

**HOTEL W BARCELONA: *STYLE DEPARTMENT (HOUSEKEEPING)***

Teresa Alexandrina Martins Ferreira Major

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel

Guimarães Pinto Coelho Afonso

[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Universidade do Algarve

e supervisionado por Leonie Lepoutre

HOTEL W BARCELONA

2014



**HOTEL W BARCELONA: *STYLE DEPARTMENT (HOUSEKEEPING)***

Teresa Alexandrina Martins Ferreira Major

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professor Doutor Carlos Miguel

Guimarães Pinto Coelho Afonso

[cafonso@ualg.pt](mailto:cafonso@ualg.pt)

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Universidade do Algarve

e supervisionado por Leonie Lepoutre

HOTEL W BARCELONA

2014



**HOTEL W BARCELONA: *STYLE DEPARTMENT (HOUSEKEEPING)***

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome: Teresa Alexandrina Martins Ferreira Major

Data: 17/ 09 /2014

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

**Copyright:**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



*“Imagine uma organização na qual os empregados na linha da frente serviam diretamente os clientes, garantindo que as suas verdadeiras necessidades estavam a ser satisfeitas. Suponha também que o supervisor da linha de frente começava a ver os empregados como clientes, e se dedicava a identificar e a preencher as suas necessidades. (...) Isto iria requerer que cada gestor adotasse uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras nem dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir.”*

*James Hunter*



<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Siglas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>xv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xix</b>
<b>Capítulo 1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos e motivações .....	1
1.2. Estrutura do relatório .....	2
<b>Capítulo 2 Caracterização da entidade de acolhimento .....</b>	<b>5</b>
2.1. A cadeia Starwood: <i>brands</i> .....	5
2.2. Starwood: evolução.....	9
2.2. Starwood: Visão geral.....	11
2.3. W Hotels .....	13
2.4. W Barcelona – Caracterização e Serviços .....	15
2.5. Informações gerais do W Barcelona .....	21
2.6. Organigrama do W Barcelona .....	25
2.7. Análise SWOT do W Barcelona .....	27
<b>Capítulo 3 Enquadramento teórico da área de Alojamento.....</b>	<b>37</b>
3.1. Departamento de Alojamento .....	37
3.2. Departamento de <i>Housekeeping</i> .....	40
3.3. Funções do diretor de <i>housekeeping</i> .....	42
3.4. Funções do supervisor de andares .....	45
3.5. Camareira de andares .....	46
3.5.1. Procedimentos da camareira na limpeza dos quartos .....	48
3.6. Funções de <i>valet</i> .....	52
3.7. Relatório diário de trabalho do supervisor de andares.....	53
3.8. Relatório diário de trabalho da camareira .....	54
3.9. Rol de roupa de hóspedes .....	54
3.10. Folha de controlo das chaves mestras de andares .....	54
3.11. Requisição de produtos/impressos/ <i>amenities</i> .....	54

3.12. Registo dos objetos perdidos & achados .....	55
3.13. Inventários diversos .....	55
3.14. Solicitação de manutenção.....	56
<b>Capítulo 4 Operativa na área do Alojamento no W Barcelona .....</b>	<b>57</b>
4.1. <i>Room department</i> no W Barcelona .....	57
4.2 Departamento de <i>Style</i> no W Barcelona .....	58
4.3. Funções do diretor de <i>Style</i> no W Barcelona.....	61
4.4. Assistente de direção de <i>Style</i> no W Barcelona.....	63
4.5. Funções de Supervisor de andares .....	64
4.6. Funções das camareiras de andares.....	75
4.6.1. Procedimentos da camareira na limpeza dos quartos (ABC) .....	78
4.7. Funções atribuídas ao <i>valet</i> no W Barcelona.....	80
4.8. Relatórios dos supervisores de andares no W Barcelona .....	81
4.9. Relatório diário de trabalho da camareira no W Barcelona.....	82
4.10. Rol da roupa de hóspedes do W Barcelona .....	82
4.11. Requisição de <i>merchandising / amenities</i> do W Barcelona.....	83
4.12. Impresso de controlo das chaves mestras no W Barcelona .....	83
4.13. Relatório dos pedidos solicitados aos <i>valets</i> no W Barcelona.....	83
4.14. Registos dos objetos esquecidos no W Barcelona .....	83
4.15. Diário das atividades do <i>valet</i> no W Barcelona.....	84
4.16. Inventários diversos no W Barcelona .....	84
4.17. Solicitações de manutenção no W Barcelona .....	85
4.18. Sistema REX no W Barcelona.....	85
<b>Capítulo 5 Conclusão .....</b>	<b>91</b>
5.1. Limitações.....	93
5.2. Perspetivas futuras .....	94
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>95</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>99</b>

## Índice de Figuras

---

Figura 1 – Esboço do Hotel Vela .....	16
Figura 2 - <i>Great Room</i> .....	18
Figura 3 - <i>Studios</i> .....	18
Figura 4 - <i>Fit</i> .....	18
Figura 5 - <i>Bliss</i> .....	18
Figura 6 - <i>Salt</i> .....	19
Figura 7 - <i>Wave</i> .....	19
Figura 8 - <i>W Lounge</i> .....	19
Figura 9 – <i>Wet</i> .....	20
Figura 10 - <i>Wet Bar</i> .....	20
Figura 11 - Extreme Wow Cabana .....	20
Figura 12 - Bravo24.....	20
Figura 13 - <i>Extreme Wow Suite</i> .....	21
Figura 14 - Bar Eclipse.....	21
Figura 15 - <i>Cozy Room</i> .....	21
Figura 16 - <i>Wonderful Room</i> .....	21
Figura 17 - <i>Mega Room</i> .....	22
Figura 18 - <i>Fabulous Room</i> .....	22
Figura 19 - <i>Studio Suite</i> .....	22
Figura 20 - <i>Cool Corner Suite</i> .....	22
Figura 21 - <i>Marvelous Suite</i> .....	23
Figura 22 - <i>Spectacular Suite</i> .....	23
Figura 23 - <i>Wow Suite</i> .....	23
Figura 24 - Extreme Wow Suite .....	23
Figura 25 – Organigrama do W Barcelona.....	26
Figura 26 – Relação entre <i>housekeeping</i> e outros departamentos .....	39
Figura 27 - Diagrama do sistema de <i>housekeeping</i> .....	41
Figura 28 - Organigrama do departamento de <i>Style</i> .....	58

## Índice de Quadros

---

Tabela 1 – <i>Brands</i> associadas à Starwood.....	8
Tabela 2 – Análise SWOT do W Barcelona.....	27

## Lista de Siglas

---

- ABC – Procedimento de limpeza adotado pelo hotel
- BRIC – Países de economia emergente (Brasil, Rússia, Índia, China)
- CRM – *Customer Relationship Management*
- DND – *Do Not Disturb*
- F&B – *Food and Beverage*
- IP VAC – *Inspected Vacant*
- ITT – *International Telephone & Telegraph*
- LEED – *Leadership in Energy and Environmental Design*
- MAGC – *Make a Green Choice*
- OCC – Ocupado
- OK – Quarto disponível para venda
- OO – *Out of Order*
- OS – *Out of Service*
- PMS – *Property Management System*
- RevPar – Revenue per available room
- REX – *Room Expeditor*
- SPG – *Starwood Preferred Guest*
- VAC – Desocupado
- VIP – *Very Important Person*



## Agradecimentos

---

Tenho presente a importância que o mestrado em Direção e Gestão Hoteleira irá ter na minha vida profissional e como tal quero agradecer ao corpo docente a oportunidade que me deram, ao partilharem comigo o seu vasto conhecimento nesta área, que inicialmente me era completamente estranha.

Para a concretização deste estágio foi fundamental o apoio que recebi do meu orientador, Professor Carlos Afonso, que sempre se mostrou disponível e incentivador.

A orientação da diretora do departamento de *Style* do w Barcelona, Elena Sacristan, também foi muito importante para o meu bom desempenho, enquanto supervisora de *Style*.

Não me posso esquecer da minha família, que me apoiou incondicionalmente durante o período contínuo do estágio.

Sem a ajuda do meu namorado, Nuno Murta, não conseguiria a motivação necessária para completar esta etapa, que nem sempre se demonstrou fácil.

Por fim agradeço à Anna, que se revelou uma grande amiga e esteve sempre presente, durante a minha estadia em Barcelona.



Este relatório pretende descrever a experiência proporcionada pelo estágio efetuado no departamento de *Style* do hotel W Barcelona, enquanto supervisor de *housekeeping*.

Para melhor conseguir definir esta experiência, é feita uma caracterização da entidade de acolhimento, referindo os elementos diferenciadores associados à *brand* do hotel, assim como aspetos gerais da cadeia hoteleira a que esta está ligada.

Segue-se uma revisão de literatura onde é explorada a descrição do departamento de alojamento e do subdepartamento de *housekeeping*. Nesta revisão focam-se as funções dos vários colaboradores pertencentes ao subdepartamento, assim como os variados documentos inerentes ao decorrer da operação.

Posteriormente é feita uma descrição da realidade do hotel, ao nível da área de *housekeeping*: relata-se as funções dos vários elementos do departamento, dando-se especial destaque à função de supervisor de andares. Refere-se quais os procedimentos e relatórios exigidos, durante a operativa do hotel. Comenta-se, também, a implementação de um sistema (REX), que visa melhorar o desempenho deste departamento.

Comparando os conceitos obtidos através da revisão da literatura com a realidade do hotel verifica-se que não é fácil implementar grandes inovações, dentro da área do *housekeeping*, e que a forma de operar não conheceu profundas alterações nos últimos dez anos e conclui-se que este hotel estabeleceu para a operativa, procedimentos estandardizados.

Palavras-chave: Starwood, Hotel W Barcelona, *Housekeeping*, Supervisão, Estágio.



## Abstract

---

This report aims to describe the training experience gained through the internship conducted in the department of Style of the W Barcelona hotel, while housekeeping supervisor.

In order to better define this experience, firstly is provided a characterization of the host hotel. Thus, are identified the differentiators elements of the hotel's brand as well other general aspects connected with the chain that this hotel is linked.

Secondly, through a literature review are explored the description of the room department and its housekeeping sub-department. In this review, are focused the different roles of the sub-department's employees and its required paperwork.

Subsequently, is provided a description of the reality of the hotel centered in the housekeeping sector: are explained the functions of the various collaborators of the department, with emphasis on the role of room's supervisor. In this section will be mentioned what procedures and reports required in the course the hotel's work routine. Will be also presented a comment on the implementation of a system (REX) that aimed to improve the department's performance.

Contrasting the concepts gained from the literature review with the reality of the hotel, it become clear that is not simple to implement major innovations within the housekeeping sector. Moreover, in the last ten years there was no significant changes in the way this sector operates and in this regard is concluded that the hotel has adopted standardized procedures.

Key words: Starwood, Hotel W Barcelona, Housekeeping, Supervision, Internship.



Este relatório é o resultado da experiência adquirida aquando da realização de um estágio de 1260 horas, efetuado no hotel W Barcelona, e tem como objetivo descrever as funções desempenhadas enquanto supervisor de *housekeeping*. Dentro das três possibilidades que nos foram dadas (dissertação, trabalho de projeto, estágio) para concluir o 2º ano do mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, o estágio revelou-se a opção mais adequada, considerando a minha falta de experiência na área.

### 1.1. Objetivos e motivações

Ao fim de mais de quinze anos trabalhando na área da construção civil, senti necessidade de enveredar por uma nova área, consciente de que iria encetar um percurso que estaria fora da minha zona de conforto.

A hipótese de explorar conceitos ligados à gestão e à direção de unidades hoteleiras pareceu-me interessante e com um enorme potencial de aplicação, mesmo a outras áreas de atuação.

O sector ligado à hotelaria, para além de extremamente concorrencial, tem uma grande noção da real importância da satisfação do cliente, enquanto fator-chave para o sucesso de uma atividade. Aquando da minha experiência, enquanto gestora de uma empresa de construção civil, eu já percecionava a importância do ir ao encontro das necessidades do cliente, mas através deste mestrado obtive uma maior consciência deste facto e da importância da publicidade via *passa palavra* (impulsionada nos dias de hoje pelo uso generalizado das redes sociais).

O primeiro ano deste mestrado foi um verdadeiro desafio, tendo em consideração que até então o meu percurso académico, ligado à engenharia civil, nunca abordou temáticas relacionadas com gestão, marketing, estratégia, etc. Atualmente, penso que gestão é uma ciência que deveria ser abordada nas diferentes áreas de estudo, pois é crucial para aprender a gerir e organizar, nomeadamente, pessoas, processos e empresas.

Tendo em conta que, anteriormente à frequência deste mestrado, nunca tive qualquer contacto com a área de hotelaria pareceu-me evidente que a opção de fazer um estágio, durante o 2º ano do mestrado, era a oportunidade de abordar de uma forma prática as diferentes matérias lecionadas.

Verifiquei, no entanto, que a minha falta de experiência na área da hospitalidade iria condicionar a escolha do departamento, a eleger para a realização do meu estágio. Tendo em consideração este aspeto, procurei ofertas de estágio onde a minha anterior experiência profissional conseguisse complementar um menor conhecimento da operativa hoteleira. Deste modo, surgiu a ideia de estagiar numa área relacionada com o departamento de alojamento.

A proposta do W Barcelona, para a realização de um estágio no departamento de *Style*, conseguiu exceder as minhas pretensões, tendo em consideração que o hotel W Barcelona é um ícone da cidade e pertence a uma cadeia hoteleira de referência mundial.

A cidade de Barcelona também constituiu uma motivação adicional, uma vez que verifica um crescimento muito acentuado ao nível do turismo. Este facto suscitou-me especial curiosidade para ver *in loco*, o impacto das medidas tomadas para promover o turismo.

## **1.2. Estrutura do relatório**

Este relatório divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve descrição dos aspetos que influenciaram a decisão de efetuar um estágio, durante o 2º ano do mestrado. Por outro lado, referencia-se as razões que justificaram o optar por realizá-lo na área do *housekeeping*.

No segundo capítulo é feita a caracterização da entidade de acolhimento. Para tal considerou-se importante pesquisar a *brand*, associada ao hotel, bem como a cadeia hoteleira em que este está inserido.

No terceiro capítulo é feita uma análise teórica do departamento de alojamento, dando especial enfoque ao subdepartamento de *housekeeping*, visto que foi nesta área onde se desenvolveu o estágio. São descritas as diferentes funções, existentes dentro do departamento, e refere-se quais os documentos de controlo, necessários para um bom desempenho.

A realidade dos departamentos ligados ao alojamento no hotel W Barcelona, consta do quarto capítulo. Neste capítulo são descritas as várias funções dos colaboradores de *Style*, detalhando-se com maior pormenor as funções de supervisor de andares, em virtude desta ser a função exercida durante o estágio. No capítulo menciona-se, também, quais os documentos utilizados para auxiliar a operação dentro do hotel. Por fim aborda-se a implementação de um novo sistema, que tem como principal objetivo melhorar o desempenho dos supervisores do W Barcelona.

No quinto capítulo é feita uma breve reflexão sobre as mais-valias que este estágio proporcionou, o impacto que a estandardização dos procedimentos tem ao nível do desempenho dos colaboradores, as limitações encontradas e por fim futuras aplicações para as competências adquiridas.



## Capítulo 2

### Caraterização da entidade de acolhimento


---

A cadeia hoteleira Starwood é uma referência mundial na área da hotelaria. Ao longo da sua existência acumulou um *know-how* que em muito tem contribuído para o desenvolvimento das práticas adotadas na hotelaria.

Este grupo hoteleiro lidera o *ranking* das maiores cadeias mundiais, com cerca de 1.161 unidades, espalhadas por quase 100 países. Considerando as unidades que são propriedade da Starwood e as que esta é responsável pela gestão, emprega cerca de 181.400 trabalhadores (Starwood Hotels & Resorts, 2012).




#### 2.1. A cadeia Starwood: *brands*



A Starwood é composta por 9 *brands* internacionais, cuja caraterização pode aceder-se consultando o seu *site* (Starwood Hotels & Resorts, 2012). O relatório da *Smith Travel Research* (STR), referente a dezembro de 2012, permite analisar a dimensão das várias *brands*, associada à cadeia (STR, 2013).

<p><b>St. Regis®</b></p> 	<p>Principal <i>brand</i> do grupo Starwood está orientada para o segmento <i>luxury</i>, com hotéis, <i>resorts</i> e residenciais. Foi adquirida em 1998 à ITT<sup>1</sup> Sheraton e destina-se tanto ao cliente <i>leisure</i> como ao <i>business</i>. Localiza-se em zonas novas e nobres e capta as caraterísticas do destino através do <i>design</i> único de cada unidade.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 29</p> <p>Nº de quartos: 6.272</p> <p>Segmento de mercado: <i>Luxury</i></p>
--	--	--

---




<sup>1</sup> *International Telephone & Telegraph*

<p><b>The Luxury Collection®</b></p> 	<p>Destinado a uma clientela de elite, oferece hotéis e <i>resorts</i> exclusivos e com uma proposta de serviço excelente. Geralmente localizam-se em palacetes ou em edifícios históricos que misturam o clássico com o moderno, criando um estilo intemporal. Foi adquirida à ITT Sheraton em 1998.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 75 Nº de quartos: 15.348 Segmento de mercado: <i>Luxury</i></p>
<p><b>W®</b></p> 	<p>Lançada pela Starwood em 1999, pretende criar um novo conceito de hotelaria, entregando experiências exclusivas e extraordinárias baseadas numa cultura de sofisticação onde o <i>design</i> icónico e um estilo de vida <i>cutting-edge</i> são inspiração. O <i>design</i> de cada unidade é inspirado pelo destino, criando espaços vibrantes e inovadores, destinados a hóspedes que pretendem simplesmente relaxar ou trabalhar durante o dia e usufruir de um ambiente noturno cheio de energia. Composto por hotéis e residências.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 44 Nº de quartos: 12.540 Segmento de mercado: <i>Luxury</i></p>
<p><b>Westin®</b></p> 	<p>Idealizado para promover estadias e experiências revitalizantes, pretende atingir os segmentos <i>luxury</i> e <i>up-scale</i>. Nos seus hotéis, <i>resorts</i> ou residências podemos encontrar serviços que irão transformar a experiência do hóspede: Super FoodsRX® <i>dishes</i>, Westins WorkOUT® <i>fitness</i>, Eavenly® <i>Bath spa</i> e Eavenly® <i>Bed</i>. Esta <i>brand</i> foi adquirida em 1994 à Aoki Corporation of Japan.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 190 Nº de quartos: 74.566 Segmento de mercado: <i>Upper Upscale</i></p>

<p><b>Le Méridien®</b></p> 	<p><i>Brand</i> adquirida em 2005 e originária de Paris é composta por hotéis, <i>resorts</i> e residências e destina-se aos segmentos <i>luxury</i> e <i>up-scale</i>. Conta atualmente com cerca de 95 propriedades localizadas em 41 países. Destaca-se pela integração da arte, na experiência do hóspede e está orientada para personalidades criativas, desejosas de aprender algo novo e obter novos pontos de vista.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 95 Nº de quartos: 25.887 Segmento de mercado: <i>Upper Upscale</i></p>
<p><b>Sheraton®</b></p> 	<p>Durante mais de 75 anos esta <i>brand</i> acolheu hóspedes quer do segmento <i>leisure</i> quer <i>business</i>, <i>luxury</i> e <i>up-scale</i>. É uma <i>brand</i> mundialmente conhecida pela fiabilidade do seu serviço e foi uma das primeiras a arriscar a internacionalização. Através da aplicação Link@Sheraton(SM)<sup>2</sup>, desenvolvida em parceria com a Microsoft, com acesso localizado no centro dos seus <i>lobbies</i>, a Sheraton conseguiu uma diferenciação dos serviços oferecidos. Esta <i>brand</i> foi adquirida em 1998 à ITT Sheraton.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 426 Nº de quartos: 150.131 Segmento de mercado: <i>Upper Upscale</i></p>

---

<sup>2</sup> Área segura para trabalhar ou estar, dispõe no *lobby* comum de jogos de tabuleiro, jornais e revistas internacionais e inclusive serviço de comida leve e bebidas.

<p><b>FourPoints®</b></p> 	<p>Voltada para o segmento <i>mid-scale</i>, esta <i>brand</i> propõe uma oferta de uma grande qualidade a um preço muito competitivo, oferecendo ao hóspede tudo o necessário para garantir o seu conforto e produtividade. Esta <i>brand</i> pertence à cadeia Starwood desde 1998 e foi adquirida à ITT Sheraton.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 172 Nº de quartos: 30.917 Segmento de mercado: <i>Upscale</i></p>
<p><b>Aloft®</b></p> 	<p>Apesar de apenas ter sido criada em 2008, quatro anos depois já detinha 62 propriedades. Mistura um ambiente moderno com os clássicos valores hospitaleiro, criando uma harmoniosa atmosfera aconchegante. Está orientada quer para o cliente <i>leisure</i> quer <i>business</i>. Propõe um conceito similar ao do W Hotel mas orientado para o segmento <i>mid-scale</i>.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 65 Nº de quartos: 9.932 Segmento de mercado: <i>Upscale</i></p>
<p><b>Element®</b></p> 	<p>Lançado em 2006 é o primeiro hotel do grupo “amigo do ambiente”. Está destinado a estadias longas e é caracterizado por espaços modernos e eficientes, inspirados na natureza. Estes hotéis distinguem-se pela certificação LEED (sistema de avaliação da sustentabilidade dos edifícios) e pela consciência da importância da preservação do meio ambiente, nos dias de hoje.</p>	<p>Unidades hoteleiras: 10 Nº de quartos: 1.641 Segmento de mercado: <i>Upscale</i></p>

Fonte: Starwood Hotels & Resorts (2012) e STR (2013)

**Tabela 1 – Brands associadas à Starwood.**

## 2.2. Starwood: evolução

De acordo com o relatório divulgado na imprensa intitulado “*Starwood Hotels global growth continues unabated, with 74 hotel openings in 2013 and fourth consecutive year of increased deal signings*”, desde 2009 que a Starwood tem vindo a, consecutivamente, aumentar quer o número de novos acordos com hotéis, quer o número de abertura de novos hotéis (Bloom, 2014). Em dezembro de 2012 a Starwood detinha 1.103 unidades hoteleiras (STR, 2013) e em 2013 os números de aberturas de novos hotéis da marca conseguiu ultrapassar os apresentados em 2007, ano anterior à crise económica com forte impacto em todo o mundo.

No final do ano de 2013, a Starwood detinha 346.819 unidades habitacionais e ocupava o sétimo lugar, no *ranking* das cadeias hoteleiras com maior número de quarto a nível mundial. Considerando o número de hotéis geridos pela Starwood, nesta data assinalaram-se 563 unidades, o que lhe valeu o sétimo lugar do *top 10 managed company* (HOTELS magazine, 2014).

Comparando as *performances* do ano de 2013 com o ano anterior, verificou-se um crescimento de 16% a nível de novos acordos de gestão e *franchising*. A companhia assinou 75 renovações, o que corresponde a um aumento de 34% face ao ano anterior. Citando Turner, presidente do departamento para o desenvolvimento da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, “*consistent, sustainable high-quality portfolio growth in both mature and emerging markets led to another strong year of openings, incremental hotel agreements and the highest number of contract renewals in our company’s history*” (Bloom, 2014, p. 1).

O ano de 2014 também se converteu num período de forte crescimento global. É expetável que se bata o recorde do número de aberturas por ano em diferentes países, para além de se verificar aberturas de novos hotéis em todas as *brands* da Starwoods. Segundo Paaschen, CEO da cadeia Starwood, “*there is a global travel revolution underway, and the secular trends of rising wealth, rapid urbanization and increasing digital interconnectivity make us as confident as ever about demand for high-end travel. (...) As the largest high-end hotel company in the world, with a penchant for innovation, an unmatched portfolio of design-led brands, global properties, and a valuable pipeline,*

*Starwood is well positioned to benefit disproportionately from these seemingly unstoppable growth trends”* (Bloom, 2014, p. 1).

A aposta da Starwood na internacionalização tem vindo a ser ganha e em dezembro de 2012 esta cadeia hoteleira contava com 174.743 quartos, fora dos Estados Unidos, mais que os detidos por fortes marcas hoteleiras como a Marriott (com 141.481) ou a Hilton (com 138.929) e com quase três vezes mais quartos localizados em destinos emergentes que a marca Hyatt (STR, 2013). Segundo o relatório HOTELS’ 325, em dezembro de 2013 a Starwood estava presente em 96 países, o que proporcionou o terceiro lugar ao nível do *ranking* das cadeias hoteleiras com presença num maior número de países (HOTELS Magazine, 2014).

De acordo com as tendências macroeconómicas cerca de 75%, do desenvolvimento em *pipeline* da Starwood verifica-se em mercados que se encontram em grande crescimento, tais como Bangladesh, Malásia, Indonésia, Colômbia e Arábia Saudita. Paasschen esclarece: *“We have a balanced approach to development, with continued focus on growth in the world’s fastest growing economies, and we are also seeing significant opportunities in established markets where conversion momentum continues and record low supply and growing demand are driving growth”* (Bloom, 2014, p. 1).

A Starwood conseguiu identificar um aumento significativo na procura de unidades hoteleiras, que operam no segmento *luxury*. A nível mundial, em 2012 apenas existiam 1.681 hotéis deste segmento, a que correspondia 441.430 unidades habitacionais (STR, 2013). Para ir ao encontro dos novos padrões de luxo a cadeia duplicou em apenas seis anos o seu *portfolio* de hotéis de luxo, mantendo a sua liderança neste tipo de oferta (Bloom, 2014). No final do ano de 2012, a Luxury Collection aparecia na décima posição, relativamente ao número de quartos detidos por *brands* do segmento *luxury* (com 75 unidades e 15.348 quartos), seguida pelo W Hotel (com 44 unidades e 12.540 quartos) (STR, 2013). Segundo a STR, em 2012 a Starwood contava com cerca de 185 hotéis e 59 400 quartos em países de economia emergente e atualmente perto de 90 % da *pipeline*, do segmento *luxury* encontra-se nestes países (Bloom, 2014).

Simultaneamente mantém-se a procura por *brands* fiáveis e acessíveis, orientadas para o *mid-market*. Com vista a este mercado, desde 2008, houve um aumento de 80% das unidades hoteleiras da Starwood de *brands* ligadas ao segmento *upscale* (Four Points by Sheraton, Aloft e Element) (Bloom, 2014). Em dezembro de 2012, esta cadeia hoteleira

detinha cerca de 244 hotéis ligados a estas *brands*, o que correspondia a cerca de 22% do total das unidades hoteleiras da Starwood (com 42.490 quartos, correspondentes a 13% do total) (STR, 2013).

## 2.2. Starwood: Visão geral

A Starwood defende que a diversidade pode ser encarada como uma fator que favorece o bom desempenho do grupo. A capacidade de analisar a realidade através de diferentes perspectivas cria um ambiente propício à criatividade e à inclusão. Deste modo o contributo pessoal de cada indivíduo, influenciado pela diversidade de experiências que os *stakeholders*<sup>3</sup> trazem para o interior da organização, é considerado pela Starwood uma vantagem competitiva. Esta diversidade é aproveitada para entregar aos hóspedes experiências autênticas e globais, através das nove *brands* da cadeia hoteleira caracterizadas por distintos estilos de vida (Starwood Hotels & Resorts, 2005).

Algumas das iniciativas, adotadas pela Starwood, que promovem a diversidade e inclusão são (Starwood Hotels & Resorts, 2005):

- **“Promoção do talento feminino:** Iniciativa criada para garantir o equilíbrio entre os sexos em todos os níveis da organização para posicionar melhor a organização e satisfazer e exceder as necessidades dos nossos hóspedes e clientes globais do sexo feminino.
- **Treinamento sobre diversidade e inclusão globais:** Iniciativa criada para equipar todos os líderes com conhecimento fundamental de como a Starwood define diversidade e inclusão, seu valor para a organização, e agora pode ser aproveitado como habilidade definida para impulsionar ainda mais os resultados de negócios dentro de suas equipes, funções, regiões e divisões.
- **Campanha Nós Somos Starwood:** Iniciativa estabelecida para posicionar melhor a Starwood para atrair clientes, fornecedores, proprietários, hóspedes e diversos talentos, e comunicar formalmente a toda a empresa que a Starwood se

---

<sup>3</sup> Compreende todos os elementos envolvidos com a organização.

esforça para criar um ambiente onde todos possam prosperar e atingir o seu maior potencial, independentemente das diferenças”.

Adicionalmente a definição dos valores, que regem a operação da Starwood, permitem esclarecer quais os conceitos sociais, culturais e atributos que a caracterizam e refletem o seu posicionamento, face às interações com a envolvente exterior, assim como orientam a operação interna. A determinação destes valores permite transmitir uma mensagem inspiradora e motivadora, que facilita o alinhamento de toda a organização e ajuda a reconhecer as ações diárias que são expectável, a cada um dos seus elementos (Pinto, 2009). De acordo com Costa (2007, p. 38), os valores “São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito”.

Consultando o *site* da Starwood é possível esclarecer quais os valores pelos quais esta se orienta: “Estamos empenhados em criar uma empresa que seja um ótimo lugar para trabalhar e proporcione experiências maravilhosas e grandes retornos às partes interessadas: Crescimento; Solidez; Estabilidade”. Para atingir estas metas a Starwood pretende orientar a sua organização, no sentido de (Starwood Hotels & Resorts, 2005):

- “Dar um passo a mais, realizando ações que criam conexões duradouras e fidelidade.
- Jogar em equipe, trabalhando globalmente e com todas as equipes da empresa.
- Fazer a coisa certa, usando discernimento, respeitando as nossas comunidades, funcionários, proprietários, parceiros e o meio ambiente.”

Outras das preocupações da Starwood é garantir que na sua operação, as questões relacionadas com direitos humanos, mudança climática, conservação e desenvolvimento da comunidade são relevantes e condicionam a estratégia adotada. De acordo com a Starwood é notório as conquistas efetuadas na área ambiental, nomeadamente a nível da gestão energética, água e emissões dos gases de efeito estufa. Paasschen afirma: “Na Starwood, acreditamos que o comportamento sustentável e responsável seja uma prioridade: ele beneficia nosso negócio e a sociedade. E agimos de acordo com essa opinião” (Starwood Hotels & Resorts, 2014).

Atualmente na indústria hoteleira, verifica-se a tendência de dirigir a operação de modo sustentável, constituindo um fator de diferenciação. A Starwood continua a inovar quando

se trata de adotar medidas de sustentabilidade. Esta procura implementar medidas favoráveis à preservação ambiental e ao mesmo tempo fazer os seus hóspedes sentirem que estão a contribuir para a redução da sua pegada de carbono. A Starwood oferece novos serviços de formas criativa, que possibilitam aos seus hotéis poupar dinheiro, através da alteração de práticas comuns. Normalmente as iniciativas ambientalistas são vistas como dispendiosas e ineficientes, mas seguindo as novas tendências, a Starwood implementou o programa *Make a Green Choice* (MAGC), que permite operar um hotel de forma sustentável com facilidade (Ricaurt, 2012).

No *site* Hotel News Now é referenciado o programa MAGC: “*Take for example Starwood Hotels & Resorts Worldwide’s “Make a Green Choice” program, which could possibly be adopted by even more companies in the years to come. Opt out of room cleaning all together, and the company incentivizes the guest by offering a voucher at a participating food-and-beverage outlet or 500 Starwood Preferred Guest Starpoints. It uses less energy, less water, less cleaning supplies (and shhh! Less labor). Guests benefit tangibly, and more so than just the pride they feel for saving the planet by hanging their towels on the rack*” (Ricaurt, 2012).

### **2.3. W Hotels**

O hotel W Barcelona pertence à *brand* de hotéis e resorts W Hotels Worldwide. De acordo com o seu *site* (W Hotels Worldwide, 2011), esta *brand* caracteriza-se pela integração de diferentes aspetos que conferem uma personalidade única e inovadora a cada W Hotel, sem perder a sólida coerência dos serviços prestado, não defraudando deste modo as expectativas dos seus hóspedes.

Assim, apesar de estarem perfeitamente integrados nos seus destinos, todos os W Hotels estão voltados para a modernidade e inovação. Tudo o que se faz nas áreas da música, do *design* e da moda, não só numa perspetiva atual mas também vanguardista são explorados pelos W Hotels, através da organização de eventos e pelo ambiente vivenciado dentro das próprias unidades hoteleiras (ZoomInfo, 2004).

Os W Hotels, apesar de fortemente influenciados pelas características locais, oferecem um estilo luxuoso e um serviço personalizado e consistente. Este ambiente faz com que estas unidades hoteleiras sejam vistas como ideais para negócios, diversão e socialização.

A maior inovação desta *brand* foi a capacidade de misturar um estilo vibrante e moderno com a identidade própria da cidade que o acolhe. Aliou-se a este conceito a colaboração de *Chefs* de renome e tal facto atraiu, às áreas de restaurantes e bares exclusivos, não só os hóspedes do hotel mas também residentes do local de destino (W Hotels Worldwide, 2011).

Adicionalmente esta *brand* introduziu detalhes, assinados pela marca W que contribuem para a proposta de um novo conceito de hotel, com personalidade única (TopHotel Projects, 2013):

- *W insider* – moderno *conciierge* que ajuda a criar experiências personalizadas para cada hóspede, considerando o local de destino do hotel;
- *W living room* – transformação do tradicional *lobby* de hotel num espaço de socialização, baseada na *cocktail culture*;
- *W happenings* – criar à volta do hotel um *hub* cultural, onde são exploradas as tendências e novidades existentes ao nível do *design*, moda, música e entretenimento;
- *The Store SM of W Hotels* – loja que oferece artigos que evocam os hotéis W;
- *Global Music Director* – nomeação de um responsável pela seleção das 24 por 24 horas de música, que se fazem ouvir nos espaços públicos dos hotéis bem como pelos espetáculos e *performances* de música ao vivo;
- Utilização de novas designações – reinterpretação das designações utilizadas na indústria hoteleira tradicional e utilização de um novo léxico que melhor reflete a identidade dos novos W Hotels (talentos em vez de colaboradores, FITSM em vez de *gym*, WETSM em vez de piscina);
- Aplicativo W Hotels para Iphone – providência aos seguidores mais leais do W, horas de música variada selecionada por DJs emergentes.

Adaptando o espírito dos emergentes hotéis *boutique* ao *know-how* indiscutível da Starwood criou-se um novo conceito de hotel. De acordo com o *site Real Estate Weekly* “Starwood has grown the W, perhaps the most mainstream of boutique hotels, to 45 locations globally” (Posil, 2014).

Atualmente, os W Hotels contam com 45 unidades hoteleiras e têm expectativas de abrir mais 15, até ao ano de 2017. São deste modo considerados como uma das *luxury brands* de mais rápido crescimento na história da hospitalidade (TopHotel Projects, 2013).

Nesta era da globalização, consumidores com capacidade económica e conectados com o mundo reinterpretem a hotelaria de luxo, de um modo mais pessoal e menos formal. Os clientes dos W Hotels são assim caracterizados pelos seus interesses e valores em detrimento das suas origens ou faixas etárias (W Hotels Worldwide, 2013).

James afirma: “*As we celebrate our 45th hotel and briefly look back on the W brand's innovation over the past 15 years, it is clear that W defined and attracts a new generation of luxury traveler, who prefers a more contemporary attitude, modern style and personalized experiences in this new golden age of travel*” (TopHotel Projects, 2013),.

Concluindo, os W Hotels de estilo contemporâneo e de *design* inovador marcam a diferença na indústria da hospitalidade. Estão localizados em cidades vibrantes e nos destinos mais exóticos de todo o mundo. Esta *brand* icónica e inovadora oferece o acesso privilegiado ao *design* de vanguarda e à combinação perfeita entre moda, música e entretenimento. Os W Hotels providenciam uma experiência completa em que os estilos de vida oferecidos estão integrado, de forma muito sensível, nos restaurantes contemporâneos, eventos glamorosos, em spas de assinatura e nas instalações elegantes e inspiradoras (W Hotels Worldwide, 2011).

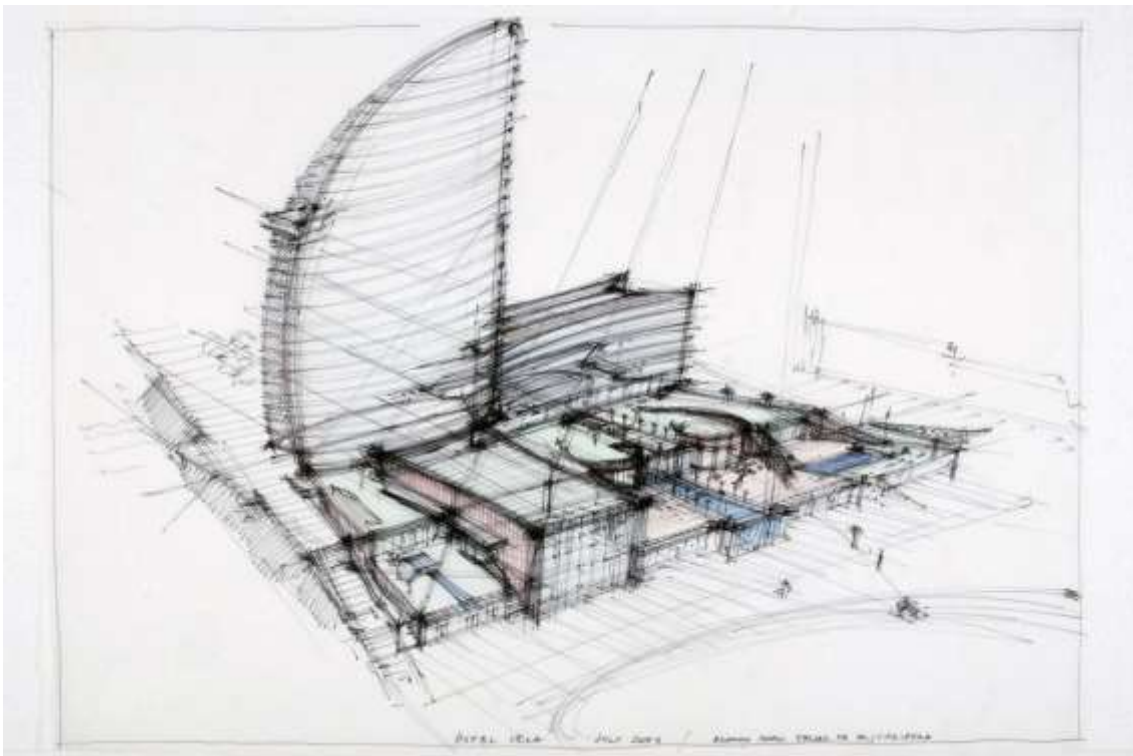
## **2.4. W Barcelona – Caracterização e Serviços**

O hotel W Barcelona, inaugurado em outubro de 2009, localiza-se na nova entrada do porto marítimo da cidade de Barcelona, a apenas 20 escassos metros do mar, numa área conquistada a este. O projeto do hotel está inserido no plano de renovação e requalificação urbana da área costeira de Barcelona, com principal incidência na zona de Barceloneta (Archdaily, 2012).

Este projeto, assinado por Ricardo Bofill, pretende implementar-se como um novo ícone da cidade. Ricardo Bofill nasceu em Barcelona em 1939 e estudou arquitetura, na escola de Barcelona e na escola de Ginebra. Hoje é um dos arquitetos espanhóis que mais se tem destacado internacionalmente, representando o estilo pós moderno da arquitetura

contemporânea. A sua linguagem é fortemente influenciada por uma abordagem pluridisciplinar, apoiada por uma equipa cujos elementos são oriundos de variadas áreas de estudo: engenheiros, urbanistas, sociólogos, escritores, diretores de cinema e até mesmo filósofos (Ricardo Bofill – Taller de Arquitectura, 2013a).

A geometria deste edifício, alusiva à vela de um barco, deve-se à influência do Mediterrâneo e é a forma que Ricardo Bofill encontrou de homenagear a importante presença deste mar (Archdaily, 2012).



Fonte: archdaily (2012)

**Figura 1 – Esboço do Hotel Vela**

Este edifício, também conhecido por Hotel Vela, tem 26 pisos e oferece uma vista soberba sobre o mar Mediterrâneo e sobre a cidade, consequência da sua localização perpendicular à doca. Todo ele está revestido a vidro, que reflete os variados tons de prata da envolvente, de acordo com a intensidade da luz do dia e das próprias condições meteorológicas. Esta fachada exterior de vidro, que adota as cores do céu e do Mediterrâneo, funciona como elemento integrante do edifício face à envolvente (Ricardo Bofill – Taller de Arquitectura, 2013b).

A sua localização estratégica e o seu *design* inovador *high tech* fazem com que o W Barcelona seja uma referência na paisagem marítima e na própria cidade. Para uma melhor compreensão é possível dividir este edifício em quatro volumes principais, caracterizados pelas suas formas geométricas (Wikiarquitectura, 2013).

- **Cave** – Destinada a estacionamento, está em parte separada do hotel e tem uma capacidade total para 745 veículos. É também esta a zona que concentra a maioria dos departamentos inerentes à operação do hotel: recursos humanos, gabinete de segurança, vestiários dos talentos, gabinete de *housekeeping*, lavandaria, departamento de manutenção, refeitório, departamento de F&B<sup>4</sup>, gabinete de informática, armazéns vários etc.
- **Atrium** – Elemento em forma de cubo, permite o acesso ao interior do hotel e o primeiro contato com o *W Living Room*. Este átrio apresenta um enorme pé direito (com sete pisos de altura) e é iluminado através de um telhado de vidro que exalta o céu de Barcelona. Ao nível do R/C situa-se o *lobby* do hotel enquanto na periferia deste elemento localizam-se alguns dos seus quartos (Wikiarquitectura, 2013):



*W Living Room* - Nesta área localizam-se os principais serviços de atendimentos ao hóspede (receção, serviço *whatever/whenever*, *concierge*, etc.).

Fonte: archdaily (2012)

**Figura 2 - W Living Room**



Cubo – Zona do hotel, onde os quartos se dispõem formando um cubo, localizados entre o 2º e o 7º piso.

Fonte: wikiarquitectura (2013)

**Figura 3 – Cubo**

---

<sup>4</sup> *Food and Beverage*

- **Podium** – Volume constituído por dois pisos concebidos como dois grandes terraços. Este foi desenhado para albergar algumas das principais funções públicas disponibilizadas pelo hotel (Archdaily, 2012), tais como:



*Great Room* – Sala de congressos com uma janela rasgada sobre o mar e com uma área com cerca de 1000 m<sup>2</sup>.

Fonte: Event Paradise (2012)

**Figura 2 - Great Room**



*Studios* – Dez salas de media dimensão que poderão ser alugadas para a realização de reuniões, lançamento de novos produtos, etc.

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 3 - Studios**



*FIT*<sup>®</sup> - Ginásio com uma área de 300 m<sup>2</sup> e vistas panorâmicas sobre as praias de Barcelona. Este espaço está aberto 24 horas por dia e também poderá ser acessível a residentes locais, através do pagamento de uma quota mensal.

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 4 - Fit**



*Bliss*<sup>®</sup> - *Spa* repartido entre dois pisos tem uma área total de 700 m<sup>2</sup>. É o primeiro *spa* da marca a abrir na Europa. Oferece, entre outros serviços, sauna, *jacuzzi* interior, banho de vapor e banho turco.

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 5 - Bliss**



Fonte: Salt (2013)

**Figura 6 - Salt**

*Salt* – Restaurante e simultaneamente *beach club*. Poderá ser alugado para a organização de eventos.



Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 7 - Wave**

*Wave* – Restaurante aberto durante todo o dia com vistas privilegiadas sobre as praias e a zona Wet®. É neste espaço onde são servidos os pequenos-almoços.



Fonte: Businessclass (2014)

**Figura 8 - W Lounge**

*W Lounge* – Bar localizado no *W Living Room*, perto do restaurante *Wave*, é o local certo para usufruir de uma variada seleção de *cocktails* de assinatura W ao som de música misturados pelos DJs do hotel. Este espaço, cujo *design* é da responsabilidade da *United Design Partnership* pretende ser um ponto de encontro onde hóspedes e residentes se misturam, para desfrutar de um ambiente sofisticado e das novas tendências musicais escolhidas pelos talentosos DJs emergentes. Citando Stephen Crawley,

director de *design* da *United Design Partnership*: “*The new W Lounge evokes a sensory experience that reflects the wow factor of the W brand, whilst the colors and materials chosen convey the unique nautical, playful and social personality of W Barcelona. Our inspiration is based on the theme of ‘sky and sea by day and night’ as W Lounge offers a spectacular view of these two elements coming together on the edge of one of the most vibrant cities in the world*” (Boutique Design, 2014).



Fonte: Starwood Hotels & Resorts. (2014)  
**Figura 9 – Wet**

*WET*® - Terraço com mobiliário de exterior, onde se pode usufruir da piscina, das vistas sobre a praia e de um ambiente descontraído, que vibra ao som da música. Ao longo dos meses mais quentes e à medida que o dia se vai transformando em noite esta área sofre uma modificação, não só a nível da disposição do mobiliário mas também a nível da intensidade da luz que diminui, do ritmo da música que acelera, e das velas que se acendem.



*WET*® *BAR* – Bar situado junto à piscina que serve *cocktails* e *snacks* personalizados pelo toque W.

Fonte: Continentalclub (2011)  
**Figura 10 - Wet Bar**



*Extreme Wow Cabana* – Zona exterior privada, pode ser alugada para organizar vários tipos de eventos: aniversários, reuniões de amigos, reuniões sociais, *barbecues*, etc.

Fonte: Bitly (2014)  
**Figura 11 - Extreme Wow Cabana**



Fonte: Diariodesign (2014)  
**Figura 12 - Bravo24**

*Bravo24* – Restaurante de decoração elegante, natural e funcional, com terraço com vistas sobre o mar. Apresenta uma carta em que propõem uma mistura de comida tradicional com influências modernas. Este restaurante de autor, da responsabilidade do chefe catalão Carles Abellán (galardoado com uma estrela *Michelin*) encontra-se no 2º piso e é gerido de forma independente ao hotel.

- **Vela** – Volume esguio, com cerca de 105 metros de altura, apresenta um formato inspirado numa vela de um barco. Os seus 26 pisos albergam sobretudo quartos, com magnificas vistas, em virtude da sua disposição. A interligação deste volume com o restante edifício é efetuada através da interseção deste com o átrio (Wikiarquitectura, 2013). No topo desta parte do edifício localiza-se duas emblemáticas áreas do hotel:



Fonte: Diariodesign (2014)

**Figura 13 - Extreme Wow Suite**

*Extreme Wow Suite* – No penúltimo piso situa-se esta *suite* exclusiva, com cerca de 295 m<sup>2</sup>, três quartos e capacidade para alojar seis pessoas. Nesta é possível usufruir-se de uma sala de estar com *Surround system*, uma zona de comer para seis pessoas e uma cozinha. Esta *suite* tem um terraço privado de 59 m<sup>2</sup>, onde para além das exuberantes vistas oferece também um *jacuzzi* e espreguiçadeiras que convidam ao relax.



Fonte: Shbarcelona. (2012)

**Figura 14 - Bar Eclipse**

Bar Eclipse – O 26º piso é ocupado por este bar, cujo *design* é da autoria de Isabel Lopéz Villalta. Apresenta vistas panorâmicas e é animado pela música de DJs internacionais. Neste pode desfrutar-se desde degustações gastronómicas até uma seleção de *cocktails* com um toque de charme. O ambiente é sofisticado e acolhe o *jet set* e os *trend-setters* de Barcelona.

## 2.5. Informações gerais do W Barcelona

O hotel W Barcelona é um hotel de cidade mas que oferece uma localização privilegiada: é dos únicos hotéis de Barcelona na primeira linha da frente, junto ao mar e de acesso direto à praia. De acordo com a documentação disponibilizada pelo próprio hotel, este tem uma classificação de 5 estrelas e dispõem de um total de 473 quartos. De acordo com as suas áreas, tipos de camas e localização os quartos apresentam diferentes designações:



Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 15 - Cozy Room**

*Cozy Room queen size bed* – 8 unidades com uma área aproximada de 39m<sup>2</sup>

*Cozy Room twin beds* – 14 unidades com uma área aproximada de 39m<sup>2</sup>



Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 16 - Wonderful Room**

*Wonderful Room queen size bed* – 134 unidades com uma área aproximada de 40m<sup>2</sup>

*Wonderful Room twin beds* – 73 unidades com uma área aproximada de 40m<sup>2</sup>



*Mega Room queen size bed* – 18 unidades com uma área aproximada de 41m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 17 - Mega Room**



*Fabulous Room queen size bed* – 126 unidades com uma área aproximada de 40m<sup>2</sup>

*Fabulous Room twin beds* – 33 unidades com uma área aproximada de 40m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 18 - Fabulous Room**



*Studio Suite king size bed* – 20 unidades com uma área aproximada de 60m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 19 - Studio Suite**



*Cool Corner Suite king size bed* – 38 unidades com uma área aproximada de 69m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 20 - Cool Corner Suite**



*Marvelous Suite king size bed* – 4 unidades com uma área aproximada de 108m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 21 - Marvelous Suite**



*Spectacular Suite king size bed* – 2 unidades com uma área aproximada de 100m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 22 - Spectacular Suite**



*Wow Suite king size bed* – 2 unidades com uma área aproximada de 176m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 23 - Wow Suite**



*Extreme Wow Suite king size bed* – 1 unidade com uma área aproximada de 295m<sup>2</sup>

Fonte: W Hotels Barcelona (2014)

**Figura 24 - Extreme Wow Suite**

Os contatos do hotel são:

Morada: Plaça de la Rosa dels Vents, 1- Barcelona 08039 – Spain

Telefone geral: +34 93 295 28 00

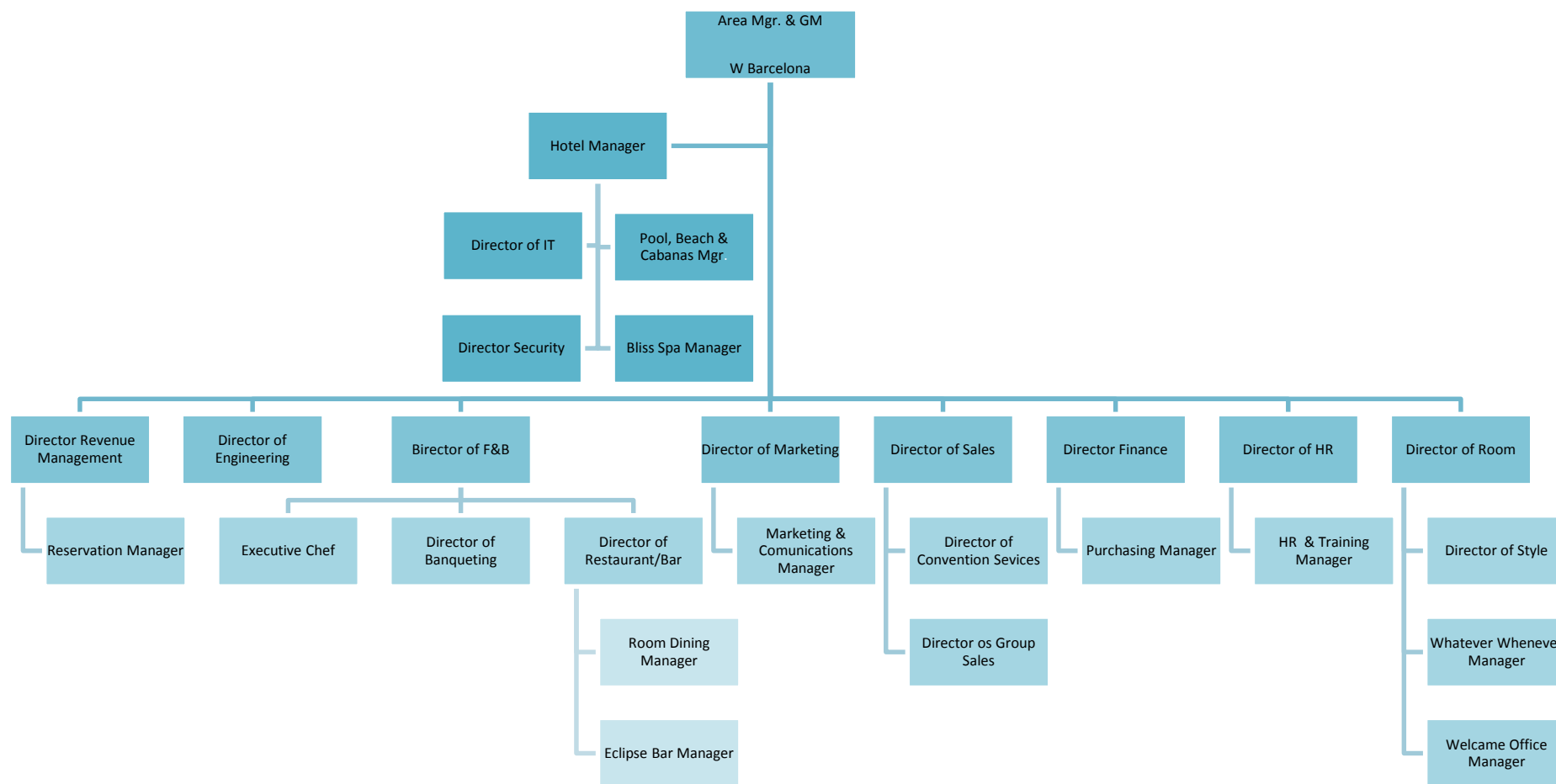
Fax geral: +34 93 181 50 00

E-mail: [whateverwhenever.wbarcelona@whotels.com](mailto:whateverwhenever.wbarcelona@whotels.com)

## 2.6. Organigrama do W Barcelona

O organigrama do hotel demonstra que este está estruturado através de linhas funcionais, em que os departamentos estão organizados de acordo com a atividade específica onde operam. A estrutura funcional é apresentada sob a forma de um diagrama esquemático, em que são definidas as relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Este tipo de organigrama explicita quais as funções de cada departamento e de que forma estes interagem (Teixeira, 2005).

No W Barcelona existem oito departamentos que reportam diretamente ao *Area Manager & General Manager*. Alguns destes departamentos são depois subdivididos em unidades funcionais de menores dimensões. Esta subdivisão representa um melhoramento da *performance* devido ao aprofundamento dos conhecimentos das pessoas adstritas a estas subunidades. Paralelamente existe o *Hotel Manager* que para além de auxiliar *Area Manager & General Manager* reporta diretamente a este.



Fonte: Dados fornecidos pelo W Barcelona (2013)

**Figura 25 – Organigrama do W Barcelona**

## 2.7. Análise SWOT do W Barcelona

Uma das abordagens mais utilizadas para fazer a análise estratégica de uma empresa, que pode operar ou não na área da hospitalidade, é o diagnóstico da matriz SWOT.

		Pontes Fortes								Pontos fracos							
		Marcas & Serviços patenteados	SPG – <i>Starwood Preferred Guest</i>	<i>Brand</i> mundialmente reconhecida	Arquitetura recente c/ <i>design</i> inovador	Equipamentos apropriados p/ reuniões, etc	Realização de eventos & <i>performances trendy</i>	Investimento na eficiência operacional	<i>Know-how</i> proporcionada pelo grupo	Localização longe do centro da cidade	Inconsistência na qualidade do serviço	Limitação do mercado devido à orientação	Pesada estrutura de recursos humanos	Elevada taxa de <i>turnover</i>	Sobrelotação infraestruturas hotel no verão	Deficiente comunicação interna	Deficiente manutenção dos quartos
Ameaças	<i>Competitive set</i> muito forte	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-				-	-	-
	Lenta recuperação económica		+	+		+			+			-	-				
	Crise do mercado espanhol		+	+		+	+		+			-	-				
	Incerteza na economia europeia		+	+			+		+			-	-				
	Mão-de-obra dispendiosa							+	+		-		-	-		-	-
	Relevância do preço decisão	+	+	+	+		+				-	-					-
	Potencial retração do turismo		+	+		+			+			-	-				
	Impactos negativos do turismo				+									-			
Oportunidades	Reconhecimento do turismo				+		+							-			
	Elevada procura do destino BNC		+	+	+	+	+			-	-	-			-		
	Fragmentação do tempo livre		+			+	+			-	-	-					
	Clientes valorizam customização	+	+	+							-			-		-	
	Melhoria transportes BCN						+	+		-	-	-			-		
	Pluralidade perfis dos visitantes			+		+	+			-	-	-					
	Boa promoção do destino BNC		+	+	+	+	+				-				-		-
	Atrações de relevância mundial		+	+	+	+	+			-							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Análise SWOT do W Barcelona

Esta matriz permite visualizar os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*), de uma determinada empresa e relacioná-los com as tendências que se verificam, no ambiente onde esta opera, analisando quais as oportunidades (*Opportunities*) ou ameaças (*Threats*) que se anteveem a nível da envolvente (Freire, 1997). SWOT resulta da junção destas quatro abordagens chave para o diagnóstico estratégico.

Na tabela 2 pode observar-se as oito oportunidades, que representam as suas vantagens competitivas e os oito pontos fortes referentes ao hotel W Barcelona. É também possível observar as oito ameaças ou os entraves que exteriormente poderão condicionar o desempenho da empresa e os oito pontos fracos, que poderão ser controlados visando deste modo o alcance dos objetivos traçados.

Uma das oportunidades que poderá beneficiar o hotel é a **elevada procura do destino Barcelona**. De acordo com a Oficina de Trabalho (criada pelo *Ayuntamiento* de Barcelona com o objetivo de refletir sobre o planeamento e o impacto do turismo na cidade) Barcelona tem tido um crescimento considerável, tanto ao nível da oferta como da procura (Turisme BCN 2015, 2010).

Consultando a UNWTO, nos primeiros quatro meses de 2014 na zona da Europa Mediterrânica, as chegadas de turistas internacionais aumentaram 8% (mais 3 pontos percentuais que a média mundial) e perspectiva-se que a época alta obtenha valores de crescimento igualmente elevados (UNWTO, 2014). De acordo com os dados do *Iberian Peninsula Hotel Review* (2014) relativos ao período de agosto de 2013 a agosto de 2014, o destino Espanha detém uma taxa de ocupação de 68,4% enquanto para Barcelona o valor é de 73,9% (refletindo a terceira maior taxa de ocupação do país). No entanto ao nível do RevPar verifica-se que Barcelona assume o primeiro lugar, apresentando um valor de 89,49 euros (cerca de 41% mais que o destino Espanha) (STR, 2014).

Verificou-se que desde a celebração dos jogos olímpicos, em 1992, houve um acentuado crescimento turístico em Barcelona, fruto da projeção internacional da sua imagem alavancada pela promoção de **atrações de relevância mundial** (Michelin, 2012). Barcelona aproveitou este acontecimento para se renovar e repensar novos valores e desta forma tornou-se muito apelativa, face aos novos mercados emergentes. Sem dúvida esta é uma oportunidade explorada pelo hotel.

Com o objetivo de dar seguimento a esta nova proposta, impulsionada pelos jogos olímpicos, assim como explorar as infraestruturas criadas para efeitos do evento, surgiu o *Consórcio Turisme de Barcelona* (composto por elementos do setor privado e do setor público). Desde então foram desenvolvidos vários programas e políticas para uma **boa promoção do destino Barcelona**, o que contribuiu para que esta cidade seja o destino europeu com maior crescimento na área do turismo. Atualmente, Barcelona está entre os destinos turísticos urbanos que mais se destacam internacionalmente (Turisme BCN 2015, 2013).

Uma das áreas de grande investimento foi as infraestruturas de transportes de Barcelona: expansão do aeroporto e do porto portuário, aparecimento do AVE (comboio de *Alta Velocidad Española*) e incremento das viagens *low-cost*. Como consequência da **melhoria dos transportes de Barcelona**, desde 2008, Barcelona é líder nos segmentos de congressos, cruzeiros, *city breaks*, entre outros (Turisme BCN 2015, 2013).

Deste modo, verifica-se que relativamente à procura há uma grande diversidade de perfis e uma **fragmentação do tempo livre**, o que diminui o efeito da sazonalidade, tanto ao nível dos dias da semana como ao longo do ano. Para além das múltiplas origens dos turistas (2/3 são estrangeiros e oriundos dos mercados francês, italiano, alemão e norte americano) existe também uma diversidade nas suas motivações (ócio, profissional ou pessoal), contribuindo para a **pluralidade dos perfis dos visitantes** de Barcelona (Turisme BCN 2015, 2013).

Os conflitos relacionados com a massificação e a estandardização da oferta poderão conduzir ao desgaste da imagem da cidade, enquanto destino turístico, mas a consciencialização desta problemática enriquece o debate do futuro do turismo em Barcelona: “*Hay que avanzar en una nueva idea de lo que supone el turismo urbano del siglo XXI, y hay que hacerlo com mayor complicidad ciudadana e institucional*” (Turisme BCN 2015, 2013). Este debate é positivo e contribui para o **reconhecimento da importância do turismo**, na cidade de Barcelona.

De acordo com Donaldson: “*The typical hotel guest trends to be more demanding and certain of what they want and expect*” (Donaldson, 2006). Uma vez que os **clientes valorizam a customização** e de modo a garantir um serviço de excelência é necessário

uma aposta forte nos meios que permitem o conhecimento das necessidades e requisitos de cada hóspede e empreender um esforço para adaptar a oferta, de modo a atender às necessidades e se possível exceder as expectativas dos clientes (Donaldson, 2006). Esta é uma oportunidade que o W Barcelona sabe aproveitar.

Deste modo o **programa SPG®** é um ponto forte do W Barcelona porque promove a fidelização do cliente, uma vez que o hóspede poderá beneficiar ao adquirir/gastar pontos em qualquer unidade da cadeia hoteleira Starwood (U.S. News Travel, 2014). Este programa de CRM (*Customer Relationship Management*) apresenta elevadas vantagens para o cliente da Starwood mas também é um meio de adquirir informação imprescindível para o melhor conhecer e assim ir de encontro ou superar as suas expectativas.

Num mercado muito competitivo como o de Barcelona, o hotel W Barcelona conta com uma abordagem muito diferenciada ao nível dos serviços oferecidos. Deste modo áreas como o WET®, FIT®, Bliss® Spa, etc. servem-se de uma linguagem singular para comunicar ao hóspede **marcas & serviços patenteados**, que vão muito além do *standard*. Em todos eles estão presentes os valores que identificam o hotel: música, moda e *design*.

Ao pertencer a esta cadeia hoteleira líder, o W Barcelona beneficia do **know-how proporcionado pelo grupo**, de uma carteira de clientes, assim como da reputação da marca Starwood. Num mercado retraído por uma crise económica “o ser conhecido” poderá revelar-se um fator determinante para o hóspede, aquando da escolha do hotel e um ponto forte do hotel.

A importância que os W Hotels atribuem ao *design* contribui para uma meticulosa escolha dos edifícios onde se alojam. No caso do W Barcelona, o edifício Vela destaca-se pela sua arquitetura única e inovadora, o que contribui para que este hotel seja considerado um ícone da cidade. **Equipamento apropriado para reuniões**, espaços funcionais, bem equipados e adaptáveis às necessidades dos clientes (celebrações, reuniões, banquetes, etc.) é outra das características deste edifício que contribui para o bom posicionamento do hotel no mercado (Archdaily, 2012).

Para além do alto nível das instalações, o W Barcelona aposta na **realização de eventos & performances trendy** (*W Happenings*), que exploram o mesmo tipo de valores que o hotel. Um dos exemplos é a multiplicidade de utilizações dada à área da piscina: “*cada domingo al atardecer WET® Deck se rendirá ante algunos de los mayores exponentes de*

*la escena DJ internacional (...) y talentos nacionales com mucha proyección*” (W Hotels Worldwide, 2014a). Estes eventos têm especial impacto no mercado interno, onde figuras do *jet-set* espanhol ajudam a projetar a imagem do hotel, destacando-o do *competitive-set* e contribuindo como um ponto forte que auxilia o aproveitamento das oportunidades, associadas ao destino Barcelona.

Para divulgar os eventos e DJs associados aos W Hotels foi concebida uma aplicação para *smartphones*: “*W Hotels Worldwide brings its signature sounds and insider access to what’s new and next at our iconic destinations around the world to the iTunes store with this exclusive mobile app*” (iTunes Preview, 2013). Constata-se, por parte da Starwoods, um constante *upgrading* ao nível da tecnologia utilizada nas suas unidades hoteleiras. Um dos exemplos encontrados no W Barcelona é a utilização, desde abril de 2014, do sistema REX. Este **investimento na eficiência operacional** permite melhorar o desempenho do departamento de *housekeeping*. O *know-how* proporcionado pela Starwood é um contributo essencial, aquando da introdução de modificações que terão impacto na operação.

As acessíveis plataformas *online* são uma forma dos viajantes serem capazes de executar reservas de forma rápida, simples e eficaz, possibilitando explorar o facto de o hotel pertencer a uma reportada **brand mundialmente conhecida**.

Por outro lado, mesmo que não seja intenção dos consumidores fazerem a reserva através da plataforma *online*, constata-se que este é um meio de pesquisa frequentemente utilizado para encontrar informação necessária para uma tomada de decisão. Se por um lado, o hotel poderá tirar partido da sua **arquitetura recente e de design inovador**, por outro lado poderá ser prejudicado face a comentários negativos. Estas plataformas também são, muitas das vezes, utilizadas para comparar preços e isso poderá ser uma ameaça face a consumidores sensíveis ao preço, que dão **maior relevância ao preço do quarto aquando da decisão** (Soto & Rodríguez, 2002).

Acompanhando o acentuado crescimento turístico surgiram opiniões críticas que ameaçam o desenvolvimento do sector. Estas recomendam um acompanhamento que minimize os **impactos negativos associados (ao turismo)**: especulação imobiliária,

descaracterização da cidade, sobrelotação das infraestruturas, precaridade nos postos de trabalho, etc. (Turisme BCN 2015, 2013).

Constata-se que a **mão-de-obra é dispendiosa**, comparativamente a outros destinos, e tal facto acaba por ter grande influência ao nível dos custos do hotel, tornando este destino menos competitivo que outros, cuja estrutura de custos seja significativamente menor. De modo a minimizar esta ameaça, a noção desta realidade implica garantir a produtividade de todos os colaboradores.

Considerando a ameaça do **forte *competitive set*** do W Barcelona, verifica-se que a procura cada vez maior de serviços personalizados (por parte do segmento *luxury*) e a apetência pela inovação e novas tendências beneficiam o W Barcelona, face aos seus competidores. Num hotel orientado para o segmento *luxury* a diferenciação do serviço prestado assume uma enorme importância, como meio de destacar-se da concorrência. O W Hotel é uma *brand* que se tem vindo a afirmar no mercado devido aos valores que defende: “ *el diseño emblemático y el lujo contemporáneo crean el marco ideal para exclusivas y extraordinarias experiencias en W Hotels® Worldwide*” (W Hotels Worldwide, 2011).

Apesar da **lenta recuperação económica** da europa, houve um forte crescimento do turismo nos segmentos *luxury* (entre 2011 e 2012), provocado principalmente pelas economias emergentes (BRIC<sup>5</sup>). Segundo ASDreports: “*This growth in global luxury travel is expected to continue until, at least, 2017*” (ASD Reports, 2013).

Ainda que a economia espanhola atualmente esteja a dar mostras de recuperação de uma grave crise, que também teve impacto ao nível do turismo, os indicadores internacionais são bastante otimistas e contrariam de certa forma a retração que houve neste sector. No entanto a **crise do mercado espanhol** poderá ser uma ameaça para o bom desempenho do hotel.

Uma **potencial retração no turismo**, devido a fatores tão diversos como: aumento dos preços dos combustíveis, preocupações ambientais, instabilidade política, ameaças

---

<sup>5</sup> Países de economia emergente

terroristas ou crises económicas, elevam as possibilidades de ocorrer uma diminuição dos fluxos turísticos e do nível de desempenho dos hotéis, consequentemente.

Condições económicas negativas, assim como o declínio dos níveis de rendimento, afetam potenciais turistas e contribuem para uma falta de confiança que ameaçam o consumo e mais concretamente a procura do W Hotel de Barcelona. Num cenário de **incerteza económica na zona europeia** é expectável ocorrer uma retração, ao nível do turismo.

Neste cenário os gastos de luxo são os primeiros a serem controlados, o que implica sérios prejuízos para hotéis orientados para o segmento *luxury*, comparativamente com aqueles orientados para o *mid-scale*. Nestes ambientes económicos menos favoráveis, os consumidores tornam-se mais sensíveis ao preço e o facto do serviço prestado nem sempre ter a consistência expectável poderá afastar clientes. Uma **deficiente manutenção dos quartos** também poderá ser um ponto fraco, capaz de influenciar negativamente o cliente que procura acima de tudo excelência.

Os comentários dos clientes, menos positivos, também referem uma **inconsistência na qualidade do serviço**. Este ponto fraco, do desempenho do W Barcelona, não se coaduna com o segmento de mercado em que o W Barcelona se quer implementar: *“The staff all seem to be very unhelpful especially checkin and Concierge who I’m struggling to work out what they do as when asked for help I was completely dismissed twice”* (Tripadvisor, 2014). O controlo da qualidade do serviço entregue é uma tarefa complexa porque *“the simultaneous production and consumption of the hospitality services as well as their perishability and heterogeneity, as service encounters are experienced differently by different people or even by the same people at different circumstances”* (Jones & Siag, 2009).

Verifica-se que os fatores que mais interferem na qualidade do serviço do W Barcelona (pontos fracos) são, entre outro, o elevado número de estagiários, **uma elevada taxa de turnover** e uma comunicação interna, que nem sempre é a mais eficaz.

Uma menor qualidade no serviço entregue poderá ser extremamente negativo, tendo em conta que, mais do que a venda de quartos, o hotel tem como missão a partilha de experiências num *“escenario ideal para una estancia inolvidable”* (W Hotels Worldwide,

2014b). Os clientes, sobretudo do segmento *luxury*, estão cada vez mais atentos à qualidade e à personalização do serviço prestado e exigem certo grau de diferenciação. Uma **deficiente comunicação** interna influi na taxa de *turnover* o que, por sua vez, tem impacto na qualidade do serviço entregue. O investimento feito na formação dos clientes internos não gera o retorno esperado, contribuindo para o aumento dos custos associados à mão-de-obra.

Uma das razões que dificulta a eficácia da comunicação interna é o elevado número de empregados do hotel (cerca de 400)<sup>6</sup>. A **pesada estrutura de recursos humanos** poderá ser um ponto negativo, tendo em conta que as taxas de ocupação variam de acordo com sazonalidade, economia, crises políticas, etc. e induz a uma menor flexibilidade na estrutura dos custos, quando as receitas sofrem quebras

Uma das características que pode representar uma desvantagem é o facto de o hotel estar **localizado longe do centro da cidade** e não existir nas proximidades uma estação de metro e a rede de autocarros, que serve o local, ser precária: “*Super place to stay if a little bit of a walk from the main city*” (Tripadvisor, 2014). Este ponto fraco poderá constituir uma desvantagem, face a uma concorrência localizada em zonas mais centrais e com melhores acessos a transportes públicos. Para potenciais hóspedes do segmento *business* ou cruzeiros, a centralidade pode ser um fator determinante.

Outro ponto fraco do hotel é a **limitação do seu mercado devido à orientação** deste para o segmento *luxury*. Dada a ambivalência dos perfis dos visitantes de Barcelona existe uma grande faixa de potenciais clientes que são automaticamente excluídos do usufruto do hotel, dado o elevado preço dos quartos. Este fator é tanto mais importante quando se percebe que o mercado espanhol, que se encontra atualmente em retração, constitui uma percentagem importante dos hóspedes do hotel (Turisme BCN 2015, 2010). Nos últimos anos as infraestruturas de acesso a Barcelona sofreram uma melhoria muito acentuada, contribuindo para o aumento do número de turistas que visitam a cidade.

---

<sup>6</sup> Dado fornecido informalmente pelo W Barcelona.

No entanto, dada a orientação do hotel, esta melhoria das infraestruturas poderá ser uma oportunidade que não está a ser totalmente aproveitada.

Outro ponto fraco do W Barcelona (apesar do destino Barcelona apostar na diminuição da sazonalidade) é o facto de verificar-se na época alta que o hotel apresenta uma **sobrelotação das suas infraestruturas**: “*Check-in is a disaster – the number of desks is limited. We left several hours at the promise we understood for a higher floor (...)*” (Tripadvisor, 2014).



## Capítulo 3

### Enquadramento teórico da área de Alojamento

---

Ao nível da gestão do alojamento, planear e efetuar previsões fiáveis é essencial, uma vez que o bom desempenho destas tarefas influencia o trabalho da maioria dos colaboradores de um hotel, além de poder ter um forte impacto na parte financeira da operação (Stender et al., 2013).

#### 3.1. Departamento de Alojamento

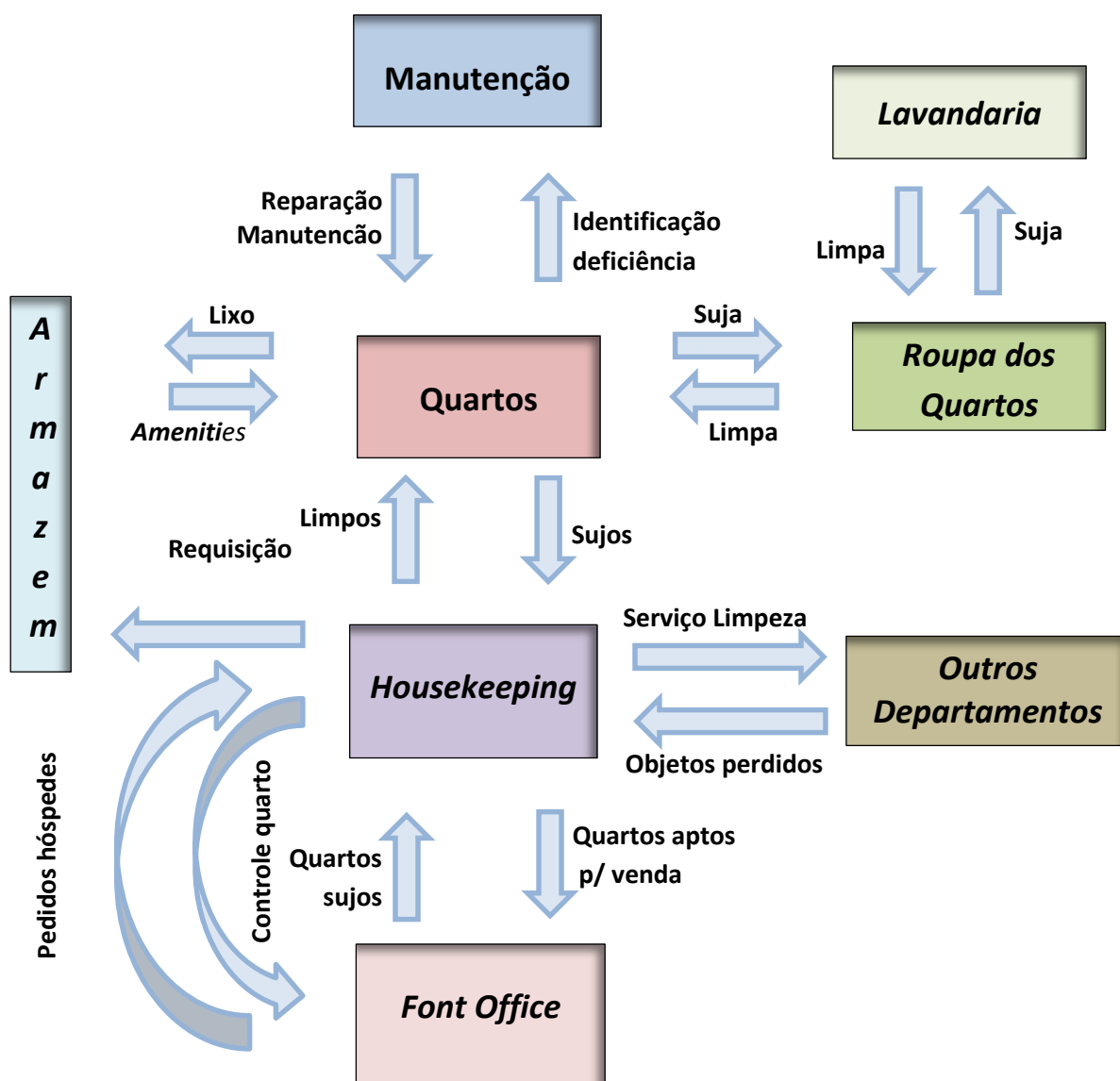
Este departamento é responsável por gerir todas as atividades que de alguma forma estão interligadas ao alojamento. Apesar de cada hotel ter a sua organização específica, algumas dessas atividades poderão ser: efetuar o *check-in* dos hóspedes, manter atualizado o estado dos quartos (*vacante, stayover, dirty, clean, inspected, etc.*), diligenciar a entrega rápida de mensagens dirigidas aos hóspedes, providenciar segurança (tanto das instalações, como dos clientes e empregados), assegurar a limpeza do hotel (espaços públicos, quartos e espaços interiores), responder com prontidão a qualquer pedido do cliente, gerir as reservas, etc. (O’Fallon & Rutherford, 2010).

Para garantir a gestão eficaz de todas estas atividades, o departamento de alojamento poderá estar dividido em subunidades, sobretudo no caso de hotéis com elevado número de quartos. O *front office* do hotel é responsável pelo acolhimento e registo dos hóspedes e pela atribuição dos quartos. A comunicação externa com os clientes, a gestão das reservas e sua futura previsão são tarefa da subunidade reservas. Pode-se dizer, de uma forma muito simplificada, que o *housekeeping* é responsável pela limpeza dos quartos e das áreas públicas (Nebel, 1991).

A subunidade da lavandaria poderá ser independente ou estar ligada ao *housekeeping*. A forma de tratamento dado às roupas, oriundas dos quartos (roupas de cama e toalhas de banho), influencia o lugar que este departamento ocupa na estrutura organizacional de um hotel. Caso se recorra a uma subcontratação, responsável pelo tratamento exterior destas roupas, a unidade de lavandaria terá menores dimensões e apenas será responsável pelo tratamento das roupas pertencentes aos clientes e dos uniformes dos empregados. Nestes casos costuma estar integrada na subunidade do *housekeeping* (Weissinger, 2000).

À subunidade segurança está atribuída a responsabilidade da segurança das instalações, hóspedes e empregados. Também assume o controlo dos planos contra incêndios ou outro tipo de catástrofes. Em alguns hotéis os objetos de valor, esquecidos pelos clientes, são guardados na caixa forte situadas dentro do gabinete de segurança (O'Fallon & Rutherford, 2010).

A área da manutenção é responsável por manter em boas condições toda a estrutura física do hotel, incluindo as instalações de água, eletricidade e gás, ar-condicionado e o sistema de ventilação, assim como efetuar pequenas reparações. Em alguns hotéis, as zonas exteriores também são da responsabilidade desta subunidade (O'Fallon & Rutherford, 2010).



Fonte: Ball et al. (2003)

**Figura 26 – Relação entre *housekeeping* e outros departamentos.**

Para que o departamento do alojamento funcione eficientemente é essencial uma grande coordenação entre todas as subunidades. Para Ball et al. (2003) é possível demonstrar as principais ligações entre o *housekeeping* e os outros sectores do alojamento, através do diagrama acima representado (Fig. 28).

O diagrama reflete que é fundamental existir uma boa comunicação, entre o *housekeeping* e o *front office*. “O setor de governança deve fazer esforço cooperativo com demais setores da empresa, no sentido de assegurar a sua conformidade e a qualidade dos serviços prestados” (Stender et al., 2013, p. 2).

As informações referentes ao estado dos quartos deverão fluir em ambos os sentidos. Se por um lado o *front office* é o responsável por facultar a informação sobre o estado dos quartos (sobretudo *stayover* e *vacante dirty*), a seu turno a disponibilidade dos quartos para venda terá de ser comunicada pelo departamento de *housekeeping* para o *front office* (O’Fallon & Rutherford, 2010).

Outra importante informação a ser partilhada pelo *housekeeping* com o *front office* é o controlo efetuado aos quartos (consumos do minibar, danos de má utilização, aquisição de artigos disponíveis para venda, etc.). Por sua vez, qualquer informação ou solicitação feita pelo hóspede ao *front office* deverá ser comunicada ao *housekeeping*, tendo em conta a satisfação das necessidades deste (Weissinger, 2000). Segundo Stender et al. (2013, p. 2) “Em hospitalidade, além de produzir serviços de qualidade o mais importante é atender as necessidades do cliente, atendendo expectativas e, se possível, superá-las”.

Sempre que exista alguma anomalia detetada aquando da limpeza ou da inspeção do quarto, a subunidade de manutenção deverá ser contactada. Por sua vez, resolvido o problema, a manutenção é responsável por contactar o *housekeeping*. Assim antes de alterar o estado do quarto para apto para venda, o *housekeeping* deverá verificar novamente o quarto e se necessário proceder ao repasso da limpeza (O’Fallon & Rutherford, 2010).

Para uma correta planificação, pela subunidade de *housekeeping*, do pessoal necessário nas tarefas de limpeza do hotel é também fundamental uma boa comunicação com o setor

das reservas, responsável por perspetivar quais as taxas de ocupação futuras (Garay, 2000).

O sector da lavandaria aparece a tracejado, uma vez que o tratamento da roupa oriunda dos quartos dos hóspedes poderá ser feito ou não na lavandaria do próprio hotel (Weissinger, 2000).

Outros departamentos também se relacionam com o *housekeeping*, tais como segurança, reservas, F&B, etc. A natureza destas relações poderá ser ao nível dos serviços de limpeza mas também noutras áreas, como por exemplo a guarda dos objetos de valor, esquecidos pelos hóspedes, no departamento da segurança (O’Fallon & Rutherford, 2010).

### **3.2. Departamento de *Housekeeping***

Para Stender et al. (2013) este é o departamento do hotel onde é exigido um maior esforço para manter os *standards* de qualidade, que como é evidente, exercem um enorme impacto ao nível da satisfação dos hóspedes.

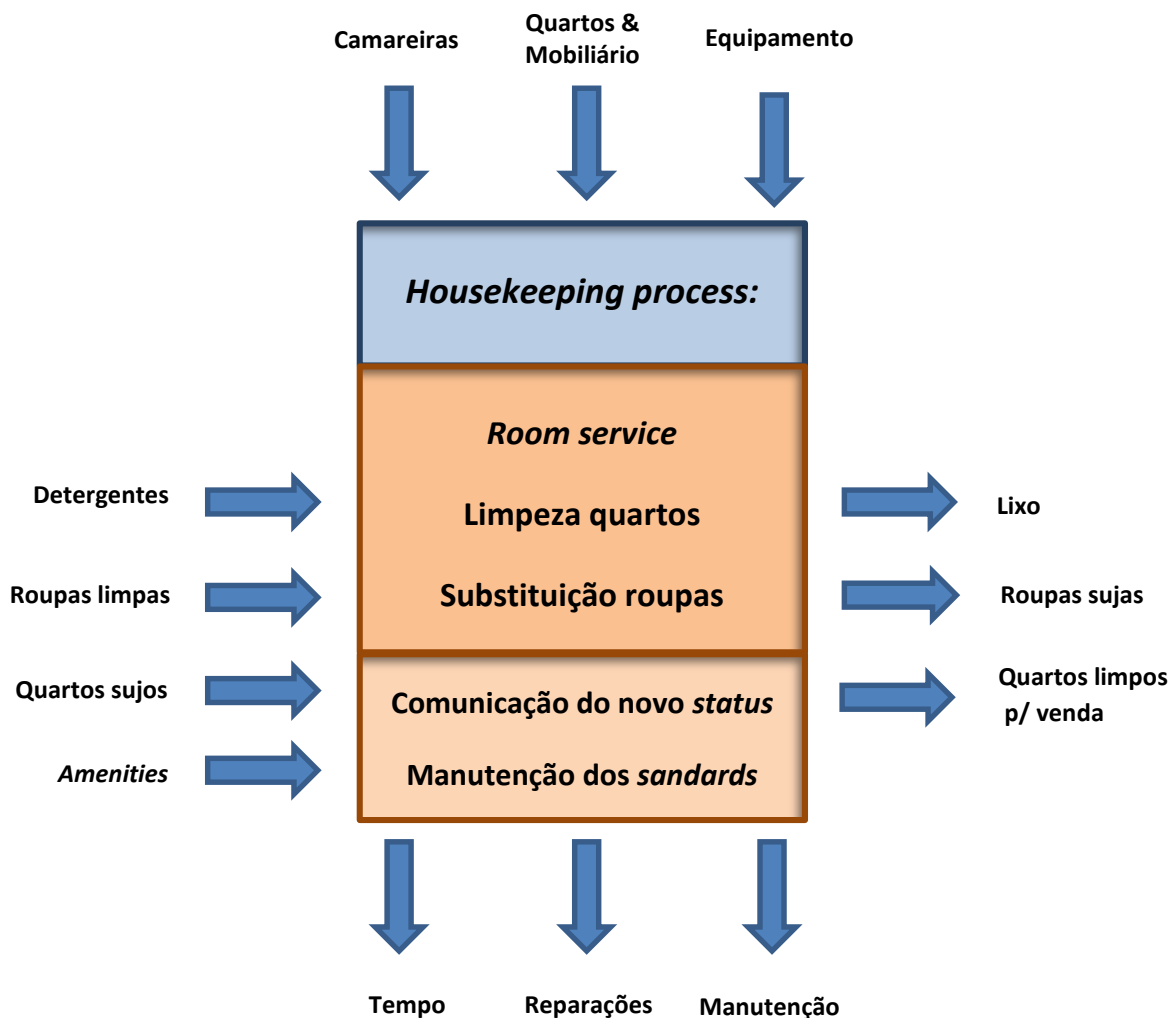
*Housekeeping* é reconhecido como o departamento sobre o qual assenta a responsabilidade das tarefas de limpeza, verificação das condições de manutenção e aparência de todo o hotel (Weissinger, 2000). Quando se menciona todo o hotel inclui para além dos quartos, as áreas públicas (lobby, *living room*, *studios*, quartos de banho públicos, etc.) e as áreas destinadas aos empregados e à operação do hotel. O *housekeeping* também pode ser definido simplesmente como “*the provision of a clean, comfortable and safe environment*” (Branson & Lennox, 1990).

Ball et al. (2003), propõem a análise do setor do *housekeeping* enquanto um sistema, em que os elementos chave são limpeza dos quartos, roupas de quartos, *room service* e a operação de *housekeeping* (Fig. 29).

Os principais *inputs* são os quartos sujos (em que o seu estado pode ser *vacant* ou *stayover*), as toalhas e lençóis limpos (utilizados para substituir as roupas de quarto sujas), os *amenities* e os detergentes de limpeza (usados aquando da limpeza do quarto).

Relativamente aos processos, Ball et al. (2003) fazem a divisão dos que são de natureza material (o serviço, a limpeza e a substituição das roupas nos quartos), daqueles que são baseados na informação (comunicação da alteração do estado do quarto, de sujo para

limpo, e a manutenção do quarto, de acordo com os standards previamente definidos pelo hotel).



Fonte: Ball et al. (2003)

Figura 27 - Diagrama do sistema de housekeeping

Os *outputs* obtidos são basicamente, roupas de quarto sujas (resultantes da troca por outras lavadas), quartos limpos e em condições de venda (para além da limpeza é necessário inspecionar o quarto, o mobiliário e o equipamento e se necessário proceder à sua manutenção) e lixo (resultante quer dos desperdícios dos clientes quer da própria limpeza).

Para que os *inputs* sejam transformados em outputs é necessário fatores indispensáveis, ao desenvolvimento do processo (Ball et al., 2003):

- Camareiras, que necessitam de tempo quer para a limpeza quer para garantir o *room service*;
- Quartos mobilados, que requerem uma inspeção permanente e quando necessário ações de reparação;
- Equipamento vário, que deve ser constantemente verificado e sujeito a ações de manutenção.

Este sistema tem como fronteira o hotel e todas as suas áreas. Porém, em certas unidades hoteleiras com características especiais, como por exemplo os *resorts*, esta fronteira poderá ser diferente, uma vez que devido ao volume dos espaços exteriores faz sentido haver um setor do hotel especializado na manutenção dos espaços verdes (Weissinger, 2000).

A análise da definição de *housekeeping* pode sugerir o seu desmembramento em cinco aspetos chave (Jones, 2008):

- A sua principal função é providenciar quartos limpos, disponíveis para a venda aos clientes do hotel, e fornecer serviço a esses quartos durante a estadia do hóspede;
- Providenciar os serviços de limpeza do hotel, inerentes à operação deste;
- Providenciar roupas de quarto limpas, assim como a limpeza e conservação dos uniformes, de todos os empregados do hotel. Disponibilizar serviço de lavanderia aos seus hóspedes;
- Assegurar a guarda dos perdidos & achados;
- Promover a manutenção de uma decoração atualizada.

### **3.3. Funções do diretor de *housekeeping***

O diretor de *housekeeping*, de acordo com Cândido e Vieira (2003, p. 148), é a pessoa que "*dirige e coordena as demais governantas e/ou chefias do seu departamento*" e pode ser responsável por três tipos de governantas (supervisores): de andares, da lavanderia e da higiene e limpeza.

As funções do diretor de *housekeeping* são muito vastas e compreendem (Ball et al., 2003):

- Supervisão e coordenação dos supervisores;
- Composição dos quadros funcionais do pessoal, juntamente com o dos supervisores;
- Responsabilidade por receber, registar e guardar objetos, esquecidos e pertencentes aos clientes;
- Controlo e responsabilidade pela devolução dos perdidos e achados;
- Assessoriamente na decoração do hotel;
- Atendimento pessoal a eventuais reclamações e solicitações de hóspedes, dando especial atenção aos hóspedes muito importantes (VIP);
- Coordenar e organizar a preparação dos quartos para venda;
- Supervisão das mudanças de quartos de hóspedes, principalmente no caso de deslocações de hóspedes VIP;
- Atuar pessoalmente na supervisão, coordenação e preparação dos quartos para hóspedes VIP;
- Indicar soluções para eventuais problemas, que ocorram no departamento de *housekeeping*;
- Participar nos programas internos de prevenção de incêndio e segurança interna;
- Tomar conhecimento e providenciar soluções para reclamações dos hóspedes, que impliquem o departamento de *housekeeping*;
- Planear o sistema de avaliação de resultados das atividades do departamento e emitir relatórios;
- Comunicar permanentemente com os recursos humanos, para trocar informações sobre políticas de pessoal, escalas de férias, suspensões, prémios, etc.;
- Administrar e inventariar os *stocks* de roupas, equipamentos, artigos vários (tanto dos quartos como dos espaços públicos do hotel) e programar a sua reposição quando necessário;
- Administrar e controlar a produtividade da lavandaria (caso esta pertença ao departamento de *housekeeping*);

- Controlar a distribuição, entre as camareiras, de todo o material por elas manuseado;
- Participar nos programas de manutenção preventiva de equipamentos;
- Supervisionar a emissão dos débitos aos clientes, dos serviços disponibilizados pelo departamento: tratamento de roupas de hóspedes, compra de artigos de *merchandising*, etc.;
- Participar e coordenar, juntamente com a direção, nos programas de reforma da parte física do hotel, no que respeita às áreas afetas ao departamento;
- Definir, com o auxílio da manutenção, a interdição de quartos com problemas, comunicação tal facto ao *front office*;
- Certificar-se que o departamento proporciona um serviço de qualidade aos hóspedes, em conformidade com as normas do hotel;
- Desenvolver programas de formação, para aperfeiçoar o modo de executar as tarefas, visando o melhoramento da qualidade do serviço;
- Participar, com o apoio dos recursos humanos, no recrutamento, seleção, admissão e formação do pessoal, destinado ao departamento;
- Advertir e punir, quando necessário, os colaboradores, assegurando o cumprimento das normas internas do hotel;
- Supervisionar as compras destinadas ao departamento, zelando pela qualidade e custos dos produtos;
- Efetuar o controlo das chaves mestras e das de andares, supervisionando constantemente a sua utilização e guarda;
- Promover um bom ambiente de trabalho e incentivar uma boa convivência com os demais departamentos do hotel;
- Informar os supervisores sobre as decisões tomadas, novas orientações e comunicados internos;
- Planear e presidir a reuniões periódicas, com os elementos do departamento.

Apesar de Ball et al. fazer uma descrição exaustiva, das funções do diretor de *housekeeping*, verifica-se que Garay (2000) aprofunda alguns dos aspetos sobretudo relacionados com a gestão do pessoal. Segundo ela, compete ainda ao diretor do departamento de *housekeeping*:

- Planificar o mapa do pessoal, em função das necessidades do hotel;

- Organizar turnos e horários, distribuindo os dias livres e as férias;
- Distribuir e organizar o trabalho diário e periódico;
- Controlar a ocupação dos quartos.

Existem sistemas que auxiliam a execução dos mapas dos horários dos colaboradores. Tais sistemas incorporam regras destinadas a prevenir a criação de horários onde ocorre o *over staffing*. Estas regras têm como base uma série de critérios, nomeadamente as previsões das taxas de ocupação. Muitos destes sistemas também estão ligados aos recursos humanos e ajudam a gerir os salários dos empregados, dias de férias, compensações de feriados, entre outros, de acordo com a legislação em vigor (Jones, 2009).

### **3.4. Funções do supervisor de andares**

Segundo Cândido e Vieira (2003) o supervisor é o responsável direto pelas camareiras, limpadores de vidros, lavadores de carpetes e pelos *valets*. O controlo das chaves mestras, que dão acesso a todos os aposentos dos andares, são da sua responsabilidade, bem como a atividade operacional de seus colaboradores.

As funções deste cargo são essencialmente supervisionar e controlar o trabalho das camareiras, nomeadamente no que diz respeito a (Cândido & Vieira, 2003):

- Limpeza e arrumação dos quartos *stayover*;
- Limpeza e arrumação dos quartos *vacant dirty*;
- Limpeza dos corredores de acesso aos quartos;
- Controlo da limpeza das roupas (cama e banho) dos quartos dos hóspedes;
- Controlo da organização dos pertences dos hóspedes;
- Supervisão periódica dos quartos limpos;
- Comunicação quais os quartos limpos, ao *front office*;
- Controlar as mudanças dos hóspedes de quarto;
- Controlo e encaminhamento dos objetos esquecidos por hóspedes;
- Verificação da requisição e reposição dos materiais de trabalho;
- Controlo diário de hóspedes (presentes e ausentes) e da disponibilidade de quartos prontos;

- Acompanhar e ajudar à formação básica, dos novos colaboradores da área;
- Informar a sua superior de eventuais ocorrências anormais, aquando do seu turno.

Por sua vez Garay (2000) considera que a supervisora de andares está sob as ordens diretas do diretor de *housekeeping*. As suas principais competências são auxiliar o diretor no desempenho das suas funções, nomeadamente no que se refere a:

- Controlar a ocupação e o estado dos quartos (*vacant, stayover, clean, dirty, pick up, etc.*);
- Supervisionar os quartos de cliente e de saída;
- Ao longo da jornada comunicar ao *front office* os quartos aptos para venda;
- Preparar e supervisionar os quartos destinados a clientes VIP;
- Informar o departamento de manutenção, das avarias detetadas;
- Coordenar com o *front office* os bloqueios e desbloqueios de quartos;
- Supervisionar os processos de troca de quartos;
- Registrar e guardar em armazém objetos, esquecidos pelos clientes;
- Informar o diretor das incidências do dia, relativas ao trabalho e ao pessoal.

De acordo com Stender et al. (2013, p. 10) “Os supervisores de cada setor são responsáveis pela distribuição de tarefas de suas equipes, através da impressão de relatórios como ocupação do hotel, solicitações especiais, discrepância e previsão de check-ins e realizam a divisão de atividades, onde tarefas específicas são designadas aos funcionários de acordo com o volume de trabalho existente”.

### **3.5. Camareira de andares**

Tendo em conta Cândido e Vieira (2003, p. 172), a principal função da camareira é "manter em ordem e asseados os apartamentos do hotel". Em hotéis de menores dimensões a camareira reporta diretamente ao diretor de *housekeeping* mas em grandes hotéis é da responsabilidade do supervisor de andares o acompanhamento do trabalho, realizado pela camareira.

As funções básicas da camareira são (Cândido & Vieira, 2003):

- Proceder à higienização e organização dos quartos dos hóspedes;
- Abastecer e organizar os carros de serviço (quer o da limpeza, quer o de andares);

- Limpar vidros e espelhos dos quartos dos hóspedes;
- Colocar as roupas de cama e banho usadas em local próprio para o efeito;
- Organizar as roupas existentes nos *offices* dos andares;
- Elaborar uma relação dos *amenities* e materiais diversos em falta, no seu sector de trabalho;
- Entregar à supervisora de andares os objetos, esquecidos pelos hóspedes;
- Efetuar uma limpeza diária aos carros de andares, de limpeza e aspiradores;
- Contatar a supervisora, sempre que seja necessário encaminhar as roupas dos hóspedes para a lavandaria;
- Sempre que solicitado pelos hóspedes, proceder a trocas de roupas de camas, toalhas, etc.

A obrigação da camareira é essencialmente efetuar o trabalho requerido pela supervisora de andares. Complementarmente deve notificar as avarias e anomalias detetadas e entregar os objetos esquecidos, que eventualmente encontrou (junto com uma nota descritiva) e as tarefas pelas quais está responsável são (Garay, 2000):

- Recolher o listado dos quartos a limpar junto com as chaves de andares;
- Preparar o carro de andares com roupas e *amenities* necessários, para a jornada de trabalho;
- Abrir as janelas e cortinas dos quartos, esvaziar papeleiras e cinzeiros, se for o caso;
- Retirar bandejas de *room service* ou contactá-los para que estas sejam retiradas;
- Substituir as roupas de cama e de banho do quarto de hóspedes, quando previsto ou requerido;
- Recolher os objetos esquecidos e entregá-los à supervisora, junto com uma ficha preenchida de perdidos e achados;
- Limpar o pó de todo o quarto;
- Fazer as camas;
- Limpar os quartos de banho;
- Aspirar as alcatifas e os quartos de banho;
- Limpar os corredores e as escadas;

- Limpar e ordenar o *office* do andar;
- Limpar os carros de trabalho utilizados;
- Sempre que haja algum pedido do cliente, atende-lo com a maior brevidade possível.

De acordo com O'Fallon e Rutherford (2010, p. 184) “*The guest room attendant is primarily responsible for guest room cleaning and servicing. He or she is usually assigned a section of rooms each day, constituting a workload of a designated number of rooms to be cleaned. In general, the room attendant performs the same functions in each room assigned*”.

### **3.5.1. Procedimentos da camareira na limpeza dos quartos**

De acordo com Garay (2000) no início do dia de trabalho deve ser fornecida às camareiras as chaves e o plano de trabalho com a informação de quais os quartos a limpar e qual o seu estado. Caso todos os quartos, que tenham sido atribuídos à camareira, se encontrem ocupados esta deverá verificar se os quartos não vendidos no dia anterior se encontram nas devidas condições.

Podem existir no hotel dois tipos de cartéis que auxiliam o trabalho da camareira e evitam desnecessários incómodos ao cliente. Estes cartéis poderão apresentar a seguinte informação (Garay, 2000):

- *Do Not Disturb* (DND) – utilizado quando o cliente não quer ser incomodado. Existem no entanto casos especiais, em que a supervisora ou a receção dá autorização para a camareira entrar no quarto (quando o cliente fez *check-out* mas o cartel continua exposto; quando durante um longo período não se constata qualquer movimento ou ruído provenientes do quarto, apesar de no *front office* constar que o cliente continua alojado no hotel, etc.).
- *Lean The Room* – este cartel informa a camareira que o cliente está fora do quarto e que este deseja a sua limpeza.

O modo como a camareira deve priorizar a limpeza dos quartos está determinada pelos seguintes aspetos (Garay, 2000):

- Limpar em primeiro lugar os quartos cujos clientes solicitaram o serviço, dando especial atenção aqueles que apenas se ausentam do quarto por um curto período de tempo;
- Em segundo lugar, limpar os quartos com saídas mas que têm prevista uma ocupação imediata;
- Em terceiro lugar, limpar os quartos dos clientes (*stayover*) mesmo que não o tenham solicitado;
- Em quarto lugar, limpar os quartos de saída que apresentam reservas, mesmo que não se conheça a hora de chegada do hóspede;
- Por fim, em último lugar, limpar os quartos de saída para os quais não está prevista a sua ocupação.

Normalmente é feito um estudo de modo a encontrar o melhor método de trabalho para efetuar a limpeza dos quartos. O método mais utilizado consiste em realizar as tarefas começando num extremo do quarto e terminando no outro, estabelecendo um circuito circular. A vantagem deste método é evitar o esquecimento de algumas etapas da limpeza. Para aumentar a eficácia e a eficiência do trabalho também é habitual estabelecer uma ordem para a realização das diferentes tarefas, inerentes à limpeza de um quarto. Pretende-se criar uma rotina na limpeza que diminua passos desnecessários, evite esquecimentos involuntários na execução de certas tarefas, aumente a qualidade dos serviços prestados e melhore a produtividade da camareira (Stender et al. , 2013).

Para melhor esclarecer o conceito da rotina, aplicada à limpeza dos quartos de hotel, descrevemos, em seguida, um conjunto de tarefas a executar sequencialmente (Cândido & Vieira, 2003):

- Bater à porta para comprovar que o cliente não se encontra dentro do quarto;
- Ventilar os quartos, abrindo cortinas e janelas, se possível;
- Verificar o correto funcionamento das luzes e aparatos elétricos;
- Retirar bandejas existentes no quarto e comunicar ao *room service*;
- Esvaziar e limpar papeleiras, copos e cinzeiros, quando os há;
- Fazer a cama e quando previsto (por exemplo nas saídas) substituir a roupa, colocando a suja na bolsa do carro e separando-a da rasgada ou defeituosa;

- Limpar o pó do quarto, sem esquecer o interior do roupeiro;
- Limpar o piso do quarto;
- Verificar e recolocar, quando necessário, material de *merchandising* do hotel;
- Retirar o lixo e as toalhas sujas, do quarto de banho;
- Limpar o quarto de banho (lavatório, bidé, bacia da retrete, banheira, pavimento, etc.), comprovando o bom funcionamento de todas as peças sanitárias;
- Lavar e secar os copos da bancada do lavatório;
- Repor os *amenities* em falta, sem esquecer do papel higiénico;
- Finalizar o processo com uma última verificação, fechar as janelas e informar a supervisora que a limpeza do quarto está concluída.

Um procedimento de limpeza deve ser formulado de modo a ser facilmente executado e garantir a manutenção da qualidade e da segurança. O diretor de *housekeeping* deve ter uma formação específica e liderar a sua equipa na aprendizagem das sequências das tarefas de limpeza. Uma sequência usada no procedimento de limpeza é o ABC<sup>7</sup> de *housekeeping*. Para assegurar qualidade no serviço de *housekeeping* pode-se recorrer ao método de controlo de processos, tendo atenção para não analisar somente o termino de um processo mas também a forma como este é executado. “Um processo é uma coleção de causas que resultam em um ou mais efeitos, ou, como qualquer atividade gerada a partir de uma entrada (...) converte-se numa saída para um cliente” esclarece Stender et al. (2013, p. 4).

Existem cuidados que a camareira deve ter durante o procedimento de limpeza, que afetam a qualidade do serviço oferecido ao cliente (Davies, 2003):

- Depois de bater à porta, mesmo que não haja resposta deve esperar um pouco antes de a abrir;
- Antes de iniciar a jornada preparar o material que irá necessitar;
- Sempre que seja solicitada serviço para um quarto, este deve ser prioritário e iniciada a sua limpeza no prazo de trinta minutos;

---

<sup>7</sup> No capítulo 4.6.1. irá ser descrito este procedimento.

- Pedidos de camas extras, berços ou roupas, devem ser entregues no máximo dez minutos após serem solicitados;
- Quando no ato da reserva foram solicitados berço ou cama extra deve diligenciar-se para que estes já estejam no quarto, aquando da entrada do hóspede;
- Os carros de andar devem ficar em frente à porta do quarto (ou ao lado) de modo a não interferirem com a passagem dos hóspedes no corredor;
- A camareira deve certificar-se de que o hóspede está ausente do quarto, antes de iniciar a limpeza, perturbando ao mínimo a sua estadia;
- Quando o hóspede se encontra dentro do quarto, por um período muito alargado, a camareira deve avisar a supervisora de andares. Esta contacta o *front office*, para que telefone ao hóspede e se informe do horário pretendido para a limpeza do quarto;
- A camareira deve dar prioridade aos quartos que tenham na porta o aviso *Clean The Room*;
- Os quartos que apresentem o aviso DND não devem ser incomodados até às 14:00h. Após este horário tal facto deve ser comunicado à supervisora de andares de modo a que esta diligencie o contato do cliente, via receção. A camareira apenas poderá entrar no quarto depois de devidamente autorizada pela supervisora;
- Num quarto ocupado, a limpeza deverá ser efetuada, sem deslocar os pertences do cliente;
- Caso exista algum livro ou revista aberta, ter cuidado para não desmarcar a página;
- Caso o pijama esteja desarrumado, ao fazer a cama, coloca-lo debaixo da almofada;
- As roupas do cliente, que estejam espalhadas pelo quarto, devem ser dobradas e colocadas sobre o sofá ou cama;
- Nunca ler correspondência do cliente;
- Nunca experimentar perfumes, batons, cremes, etc. pertencentes ao hóspede;
- Colocar a roupa do hóspede, entregue pela lavanderia, sobre a cama;
- Sempre que um funcionário se cruze com um cliente deve cumprimentá-lo cortesmente com um sorriso;

- Caso o hóspede coloque questões que a camareira não saiba responder deve encaminhá-lo para o *front office*;
- Aquando da limpeza do quarto, após a inspeção do seu bom funcionamento, as luzes, o rádio e a televisão devem ser desligados;
- Nunca deixar o carro de andares ou o aspirador no corredor, caso estes não estejam a ser utilizados;
- Ao terminar a limpeza de todos os quartos que lhe foram atribuídos a camareira deve certificar-se que os corredores, as papelarias e o *office* do andar estão em ordem. Só depois deve descer, para entregar as chaves mestras dos andares, no gabinete de *housekeeping*;
- Quando a camareira detetar a falta de algum equipamento/objeto pertencente ao quarto deve comunicá-lo à supervisora de andares, que por sua vez irá repô-lo e alertar o *front office*.

### **3.6. Funções de *valet***

O *valet* é o funcionário responsável pelo transporte das roupas limpas e usadas, da lavandaria para os andares e vice-versa. O seu superior hierárquico poderá ser o supervisor de andares ou o chefe de lavandaria, de acordo com a estrutura adotada pelo hotel. Este funcionário exerce atividades polivalentes na área de andares e lavandaria e as suas funções são (Cândido & Vieira, 2003):

- Auxiliar o transporte das roupas usadas, dos andares para a lavandaria;
- Auxiliar o transporte das roupas limpas, para os andares;
- Auxiliar as camareiras na organização da roupa, nos *offices* dos andares;
- Quando necessário, limpar e organizar os carros de serviço das camareiras;
- Nos hotéis em que os produtos de limpeza se encontram nos *offices* dos andares, abastece-los sempre que necessário.

Segundo Garay (2000) o *valet* recebe ordens dos supervisores de andares e está encarregado das atividades complementares ao trabalho das camareiras. As tarefas a realizar são:

- Limpar manchas de alcatifas e tapetes;
- Polir superfícies;

- Limpar tetos, paredes e vidros;
- Colocar e retirar cortinas (incluindo as de banho);
- Mover ou trocar mobiliário dos quartos;
- Limpar as grelhas do ar condicionado;
- Limpar e organizar os armazéns;
- Distribuir pelos diferentes andares roupa limpa (lençóis e toalhas);
- Colocar e retirar camas extras e berços, dos quartos;
- Ajudar as camareiras aquando de trocas de quarto, com as malas e os objetos pertencentes ao cliente

### **3.7. Relatório diário de trabalho do supervisor de andares**

Este relatório tem como principal função informar o *front office* quanto ao estado da limpeza dos quartos, auxiliando a organização da informação resultante da supervisão dos mesmos. É utilizado também como controlo do estado de ocupação dos quartos (Davies, 2003).

De acordo com Garay (2000) pode efetuar-se três tipos de supervisão da limpeza e condições dos quartos:

- Supervisão de quarto ocupado - este tipo de supervisão é menos detalhada que a efetuada numa saída. Pretende-se verificar que a limpeza e apresentação do quarto seguem os *standards* fixados pelo hotel e que o tratamento dado aos pertences do hóspede estão de acordo com o estipulado;
- Supervisão de quarto de saída - após o *check-out* de um cliente, um quarto só poderá ser vendido depois de um supervisor de andares efetuar uma revisão e notificar o *front office* de como este se encontra apto para venda (OK). Esta revisão é bastante meticulosa e detalhada. Pretende verificar que todo equipamento está em perfeito estado de funcionamento e que os artigos de decoração e mobiliário não apresentam quaisquer deficiências. A exigência ao nível dos *standards* de limpeza também deverá ser maior, tendo em conta que numa saída ocorre uma mudança de cliente;

- Supervisão periódica dos quartos - este tipo de revisão é muito exaustiva e metódica. Deverá ser feito com auxílio de um impresso. Deste modo garante-se que a supervisão é feita de um modo sistemático, evitando o esquecimento de alguns pontos a observar. Garante a consistência das revisões, uniformizando os critérios dos diferentes supervisores e facilita o registo de todos os elementos do quarto. Esta revisão deverá ser efetuada em intervalos de tempo regulares: trimestrais, semestrais, etc. No anexo I pode-se ver um impresso modelo usado neste tipo de supervisão.

### **3.8. Relatório diário de trabalho da camareira**

Neste documento veem assinalados quais os quartos que cada camareira terá a seu cargo, assim como o estado físico de ocupação do mesmo. Este documento é imprescindível para o preenchimento do relatório da supervisora de andares (Davies, 2003).

No anexo II poderemos observar um modelo deste tipo de relatório, proposto por Garay (2000).

### **3.9. Rol de roupa de hóspedes**

Este impresso, cujo preenchimento é da responsabilidade do hóspede, serve para informar a lavandaria sobre a roupa suja que este envia e qual o tipo de serviço que requer. Após a entrega da roupa limpa ao hóspede, uma cópia do rol é enviada ao *front office* para que este efetue o débito na conta do cliente (Davies, 2003).

### **3.10. Folha de controlo das chaves mestras de andares**

O registo das chaves mestras dos andares deverá ser feito no ato da entrega das chaves à camareira e no final da jornada, aquando da devolução das mesmas. Garay (2000) propõe um modelo para o registo desta informação (anexo III)

### **3.11. Requisição de produtos/impressos/*amenities***

Documento que serve para requisitar produtos de limpeza, impressos vários (rol da lavandaria, menu *room service*, solicitação de pequeno almoço no quarto, postais, etc.) e *amenities*, que deverão ser diariamente inspecionados e substituídos sempre que

necessário. No anexo IV conta um modelo deste tipo de requisição (Cândido & Vieira, 2003).

### **3.12. Registo dos objetos perdidos & achados**

Este registo interno tem como função registar e descrever todos os objetos esquecidos pelos hóspedes, durante a sua estadia. Neste registo, da responsabilidade do diretor de *housekeeping*, são anotados todos os objetos encontrados.

No caso de objetos de valor (carteiras, dinheiro, computadores, etc.), estes devem ser etiquetados e imediatamente guardados nas caixas fortes, existentes para o efeito.

Aquando da devolução do objeto o proprietário deverá fornecer a sua identificação e fazer uma descrição precisa do objeto que pretende levantar. Deve ser emitido um recibo de entrega que será assinado pelo cliente. A assinatura deverá coincidir com a do documento de identificação. Este recibo e a descrição do objeto devem ser agrupados e arquivados em local próprio para o efeito (Davies, 2003). No anexo V consta um modelo de um documento usado para o registo dos perdidos & achados (Cândido & Vieira, 2003).

### **3.13. Inventários diversos**

Segundo O'Fallon e Rutherford (2010) o diretor de *housekeeping* é responsável pela gestão dos *stocks* de variados tipos de produtos, indispensáveis ao decorrer de uma operação eficiente. Para compensar a diferença existente entre os fluxos inerentes ao consumo/degradação e os fluxos de reposição, deve existir em armazém quantidades mínimas de artigos, tais como: utensílios de limpeza, produtos de limpeza, uniformes, maquinaria, elementos decorativos, peças de mobiliário sujeitas a maior desgaste, aparatos elétricos pertencentes aos quartos, roupas de cama, atalhados, impressos expostos no quarto, *amenities*, etc.

A quantidade máxima de *stock* de cada produto, depende do espaço disponível em armazém e da sua perecibilidade. Salienta-se que ao hotel não interessa investir muito capital em produtos, para os armazenar durante muito tempo, pois não se obtém qualquer vantagem deste facto, a não ser que esteja previsto um aumento substancial do valor de aquisição de algum produto, que poderá não ser facilmente substituível.

Para gerir os *stocks* existentes é necessário inventariar todos os produtos/equipamentos pertencentes ao departamento de *housekeeping*, com determinada regularidade.

Os inventários mais comuns são Garay (2000):

- Inventários de equipamentos e produtos de limpeza;
- Inventários do mobiliário dos quartos (camas, secretárias, cadeiras, sofás, etc.);
- Inventário do equipamento dos quartos (televisão, rádio, secador de cabelo, etc.);
- Inventário das roupas dos quartos (lençãos, toalhas edredons, nórdicos, etc.);
- Inventário de artigos complementares (camas extras, berços, jarros elétricos, etc.).

No anexo VI apresenta-se um modelo do tipo de documento que Garay (2000) propõe usar aquando da realização de um inventário das roupas do hotel.

### **3.14. Solicitação de manutenção**

Sempre que seja detetada uma avaria deve-se reportá-la, com a maior prontidão possível, ao departamento de manutenção. Para tal poderá existir um impresso (anexo VII) que deverá ser preenchido pelo supervisor de andares (Weissinger, 2000).

## Capítulo 4

### Operativa na área do Alojamento no W Barcelona

---

Para que a operação, em toda a área do Alojamento, decorra de forma eficiente é necessário recorrer a uma boa comunicação e agilizar as trocas de informação entre os vários subdepartamentos. Esta é uma das maiores áreas do hotel, em que o trabalho é muito intensivo e com um grande impacto na satisfação do hóspede.

#### **4.1. Room department no W Barcelona**

De acordo com a estrutura do W Barcelona, o *room department* (correspondente ao departamento de alojamento) reporta diretamente ao *Area Manager & General Manager* do hotel e está responsável por três subdepartamentos: *Welcome Office*, *Whatever/Whenever* e *Style*.

O *Welcome Office* assume, sensivelmente, as mesmas tarefas que o comum *front office*. Normalmente, o primeiro contato que o hóspede experiencia com o hotel é feito através deste departamento, uma vez que este é responsável pelo seu acolhimento, efetuando inicialmente o seu *check-in* e posteriormente o *check-out*.

O departamento *Whatever/Whenever* tem como principal função procurar responder às solicitações dos clientes e ir de encontro aos seus desejos. O W Barcelona procura oferecer aos seus hóspedes experiências únicas e inesquecíveis e esta unidade é imprescindível, para a concretização deste propósito.

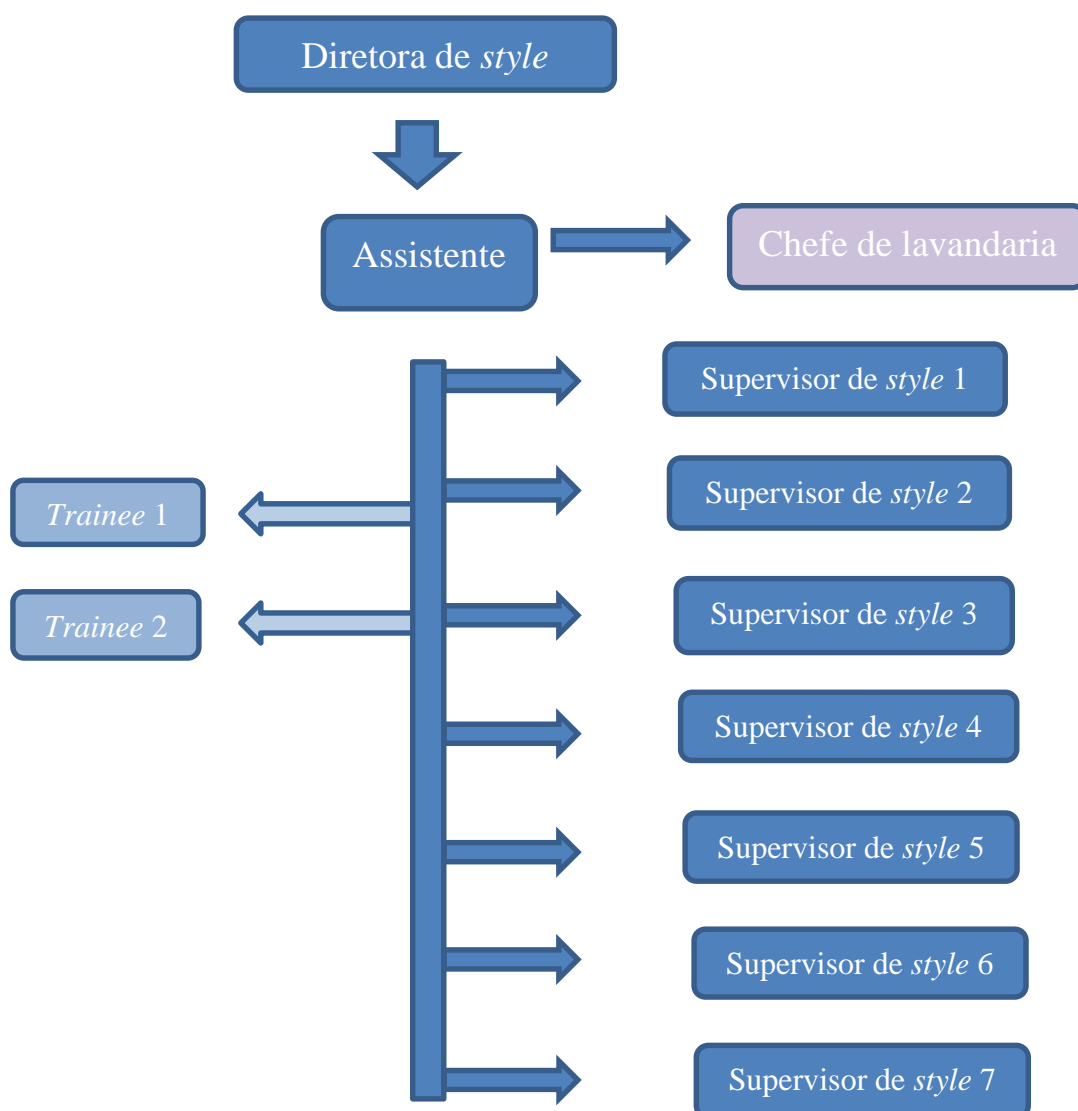
No *site* do W Barcelona podemos ler: “*Whatever/Whenever® is W Barcelona's service promise, providing guests whatever they want - whenever they want it (as long as it's legal!), inviting sophisticated business and leisure travelers into a world where anything can happen*” (W Hotels Worldwide, 2009).

Outra das atividades orientada por este departamento, que assume elevada relevância, é a gestão das comunicações. O *Whatever/Whenever* é responsável por responder às solicitações de reservas efetuadas diretamente pelo cliente, esclarecimento de dúvidas, entrega de mensagens destinadas aos hóspedes, entre outras.

O departamento de *Style* equivale ao departamento que usualmente é apelidado de *housekeeping*. Tendo em consideração que foi neste departamento que efetuei o meu estágio este será alvo de uma abordagem mais detalhada.

#### 4.2 Departamento de *Style* no W Barcelona

Este é um dos departamentos de maior dimensão, dentro do W Barcelona, devido não só ao número de empregados, com que tem de lidar, mas também à abrangência do espaço físico do hotel, que tem sobre sua responsabilidade. Na figura 30 pode-se observar o organigrama deste departamento.



Fonte: W Barcelona (2013)

Figura 28 - Organigrama do departamento de *Style*

Apesar de não ser um departamento que estabeleça um elevado contato direto com o hóspede, uma limpeza e apresentação inadequadas poderão ter um forte impacto negativo, na experiência do hóspede. Devido à consciência desta realidade diariamente são divulgadas pontuações, que refletem o *guest experience*.

Esta pontuação é obtida através de questionários efetuados aos hóspedes. Na área do *housekeeping* são avaliados três aspetos, diretamente relacionados com a operativa: *condición habitación*, *limpieza habitación* e *condición Areas Públicas*. Os resultados obtidos, em cada um destes parâmetros, são comparados com o objetivo afixado pelos quadros superiores, nomeadamente pela diretora de *housekeeping*, e de acordo com a superação ou não do objetivo é atribuído uma cara com um “sorriso” ou uma “careta”.

Através da utilização desta linguagem, mais visual, torna-se mais fácil transmitir a mensagem a toda a equipa de *housekeeping* e sensibiliza-la para as medidas a tomar, enquanto grupo de trabalho. Uma boa comunicação, nestas circunstâncias, torna-se um fator crítico para o sucesso da operação.

Um dos meios utilizados pelo W Barcelona, para auxiliar a fluidez na passagem da informação, é a disponibilização diária de *flyers* a todos os trabalhadores do hotel (anexo VIII). Salienta-se que numa grande estrutura, como a do hotel em questão, é fundamental orientar todos os elementos de modo a obter consistência no serviço prestado e incentivar a consciência que o trabalho de cada elemento só é potenciado caso este não atue individualmente mas sim como parte de uma grande equipa, orientada para ir ao encontro de todas as expectativas do cliente.

Neste *flyer* é disponibilizada informação vária, nomeadamente relativa às previsões das taxas de ocupação, números de *check-in* e *check-out*. Este tipo de informação assume elevada importância, para o departamento de *housekeeping*. Quando a taxa de ocupação é muito elevada mas estão previstos poucos *check-ins* é priorizada a limpeza dos *stayovers*, em detrimento dos quartos com saídas. Por outro lado, quando está previsto um elevado número de *check-ins* a prioridade da limpeza é dada às saídas, de modo a disponibilizar atempadamente para venda, os quartos limpos e inspecionados.

O *guest experience* é um dos elementos que consta diariamente no *flyer* e é muito relevante, não só para o departamento de *housekeeping*, como para toda a operação. Este índice permite que todos os colaboradores do hotel tenham a noção quais as áreas com um menor nível de desempenho. Esta abordagem facilita a comunicação entre os departamentos e sensibiliza-os, para que em conjunto possam ultrapassar potenciais dificuldades.

Num hotel com um tão elevado número de colaboradores é um desafio criar um forte espírito de equipa entre eles. Para tal ocorrer é indispensável conhecerem-se uns aos outros. No *flyer* existe um quadro com a descrição do nome, departamento, turno e número da extensão, que permite a divulgação de alguns talentos e promove as interações entre eles.

Outra informação disponibilizada pelo *flyer* é relativa aos grupos “*arriving/ in house*”. Neste quadro é possível identificar quais os grupos que se irão ou estão hospedados no hotel, o número de quartos, os talentos das vendas responsáveis e seus contatos. Diariamente também são disponibilizadas as previsões meteorológicas de Barcelona.

No restante espaço do *flyer* são fornecidas informações que variam de dia para dia. Algumas delas exploram os valores e a identidade do hotel, enquanto outras têm um carácter mais genérico, em que relatam o que acontece, quer ao nível da cidade de Barcelona, quer ao nível de eventos promovidos pelo hotel.

A abertura da operação, na área do *housekeeping*, é marcada pelo início do turno das camareiras. Realiza-se diariamente um *briefing*, apoiado nos dados fornecidos pelo *flyer*, que tem como objetivo transmitir a informação relacionada com a operativa do hotel. Desta forma é possível reforçar o espírito de equipa, evidenciando que só com o compromisso de todos os elementos do departamento de *housekeeping* é possível atingir os objetivos propostos. No anexo IX é possível observar uma brochura que divulga os valores pelos quais os talentos do hotel se devem reger e promove, deste modo, o alinhamento da equipa.

Estas reuniões servem também para rever e esclarecer dúvidas relativas aos *standards* adotados pelo hotel. Por outro lado, é dada continuamente formação, aos talentos do hotel, relacionada com as técnicas adotadas para a limpeza dos quartos. Em todos os *briefings*

é focada uma etapa do processo da limpeza e são dados conselhos sobre comportamentos “mais amigos do ambiente”.

### **4.3. Funções do diretor de *Style* no W Barcelona**

Conforme se pode verificar no organigrama do hotel W Barcelona, o diretor de *housekeeping* (*Director of Style*, segundo a designação adotada pelo hotel) reporta diretamente ao diretor de alojamento (*Director of Room*). Por seu turno o diretor de *housekeeping* é responsável pela orientação do assistente de *Style*, pela coordenação dos diversos supervisores e estagiários. A chefe da lavandaria reporta diretamente ao assistente de direção.

Para o W Barcelona, este cargo é fundamental para a passagem da informação e das decisões tomadas (ao nível dos quadros superiores) para os colaboradores, que na estrutura do hotel se situam num nível mais operacional. Um dos pontos-chave, para um bom desempenho das funções de diretor de *housekeeping* é o desenvolvimento de uma boa comunicação, com todos os talentos deste departamento. O nível de comunicação é por sua vez influenciado pela capacidade de conhecer individualmente cada elemento da equipa. Desta forma é mais fácil avaliar quais as necessidades de formação e qual o acompanhamento mais adequado, para o bom desempenho da equipa, adotando desta forma a abordagem mais favorável para o alcance dos objetivos.

Uma das formas encontradas, pelo diretor deste departamento, para se manter em contato com a equipa que lidera é a participação nos briefings, de início de turno (quer das camareiras, quer dos supervisores) sempre que a agenda o permite. Muitas das vezes a sua participação não é ativa, sendo o *briefing* conduzido por um supervisor, mas a sua presença permite melhorar o conhecimento das dificuldades do departamento. Noutras ocasiões, o diretor tem de partilhar com a sua equipa a visão dos quadros superiores, tendo nestes casos uma atitude mais participativa. A visão e as estratégias adotadas são elaboradas a partir de reuniões semanais, com os diferentes quadros superiores do hotel.

Para além destas funções, mais relacionadas com a fluidez da informação, dentro da estrutura do hotel, o diretor de *housekeeping* acumula também funções de carácter mais operacional. É de sua responsabilidade coordenar variados inventários: roupas de cama,

atoalhados, artigos de *merchandising* do hotel, número de sofás manchados e sua localização, número e tipo de jarrões usados em cada quarto, identificação dos tetos dos quartos de banho com infiltrações, etc. Com base nestes inventários, posteriormente poderá ser solicitado a disponibilização de orçamentos para fazer face a determinadas questões: roupa de cama em quantidade insuficiente, necessidade de contratar equipa externa para efetuar a limpeza dos sofás ou verificar se é justificável a manutenção de uma equipa interna para o efeito, entre outras.

Outro ponto importante, na execução das funções de diretor de *housekeeping* é a manutenção de uma boa comunicação com o diretor de engenharia. Considerando que o *housekeeping* é o departamento que maior contato estabelece com os quartos do hotel, não é de estranhar que, na maioria das vezes os problemas relacionados com a manutenção são detetados por este. Por norma é a partir de uma visita conjunta, do diretor de *housekeeping* e do responsável da manutenção, ao quarto que se decide qual o procedimento a adotar: colocar o quarto no *status pick-up* e proceder à resolução do problema, antes do quarto ser entregue para venda, ou em caso de uma taxa de ocupação muito elevada, fixar uma data para proceder à futura reparação. Neste contexto, são também estipuladas as datas e os quartos, onde as intervenções de manutenção são mais urgentes.

Considerando o tipo de serviço que o W Barcelona pretende oferecer aos seu hóspedes e o alto nível de rotatividade dos quartos do hotel, torna-se necessário executar continuamente obras com carácter de manutenção. Deste modo, e sempre que as taxas de ocupação o permitam, são efetuados trabalhos a nível de pintura, retoque das carpintarias, renovação de partes da forra das mesas de escritório, cabeceira e outras. Após a conclusão destas obras, o departamento de engenharia contacta o *housekeeping*, para se proceder à limpeza do quarto em questão.

Uma boa conservação das partes comuns do W Barcelona é fundamental para manter uma boa imagem das suas instalações. Para atingir este objetivo, a alcatifa das zonas comuns é substituída com alguma frequência. Esta obra exige uma boa comunicação entre os diretores dos departamentos de alojamento, *front office*, engenharia e *housekeeping*, visto que só poderá ser executada numa altura onde estão previstas baixas taxas de ocupação, disponibilidade da empresa responsável pela empreitada e a possibilidade de encerramento de um piso completo de quartos.

A relação do diretor de *housekeeping* com o de recursos humanos também é muito relevante. Sempre que é necessário contratar um novo colaborador, sancionar um elemento da equipa, prestar formação ou outra ação, solicita-se o apoio dos recursos humanos.

#### **4.4. Assistente de direção de *Style* no W Barcelona**

Conforme o nome indica, a principal função deste cargo é apoiar o diretor de *Style*, nas tarefas que lhe foram incumbidas. No W Barcelona, o assistente é responsável por organizar os horários de toda a equipa de *housekeeping*, de forma a disponibilizar o maior número de colaboradores nos dias em que estão previstas altas taxas de ocupação, fornecer as folgas correspondentes aos dias de trabalho e afixar as datas para férias, de todos os elementos da equipa.

Face às acentuadas variações que ocorrem nas taxas de ocupação do hotel, este departamento optou por uma política mista, de gestão dos recursos humanos. Existe por um lado um número constante de camareiras, *valets* e supervisores, que fazem parte do quadro dos trabalhadores do hotel. Por outro lado, para fazer face às flutuações existentes nas taxas de ocupação, o hotel recorre a empresas de trabalho temporário, para aumentar o número de camareiras disponíveis.

Esta opção permite manter um nível de serviço mais consistente, sem no entanto, descorar a parte económica. Considerando que parte dos custos do departamento com a mão-de-obra são variáveis e diretamente proporcionais às taxas de ocupação, isto é, às vendas, é mais facilmente efetuado o controlo financeiro.

Os trabalhadores que pertencem ao quadro do hotel encontram-se muito familiarizados com toda a operativa. Apesar de todos os colaboradores provenientes de empresas de trabalho temporário terem de ser sujeitos a formação, verifica-se que na prática as lacunas que possam ocorrer são colmatadas pela comunicação não formal, existente entre colaboradores.

O contato diário, com as empresas de trabalho temporário, para a requisição do pessoal necessário, de acordo com as previsões de ocupação, é outra das tarefas do assistente. Verifica-se, no entanto, que muitas das vezes esta tarefa é delegada nos supervisores.

Relativamente aos inventários, o assistente tem a responsabilidade de tratar e sistematizar a informação, de modo a que esta esteja em condições de ser analisada nas reuniões conjuntas com os quadros superiores do W Barcelona.

Este elemento do departamento de *housekeeping* deverá estar sempre ao corrente da operação do departamento e deve ser informado, no caso de ocorrer algum incidente anómalo. Posteriormente, toda esta informação deve ser comunicada ao diretor de *housekeeping*. Quando possível, o assistente participa nos *briefings* da manhã (quer com as camareiras, quer com os supervisores). Sempre que necessário, divulga nos *briefings* os procedimentos da operativa.

Uma das formas encontradas para verificar se a mensagem está a ser bem comunicada é a vistoria de quartos já limpos e supervisionados. Com alguma regularidade é feita uma vistoria, sem aviso prévio, aos quartos. Esta estratégia tem fundamentalmente dois objetivos: verificar se a limpeza e os *standards* do quarto se encontram de acordo com o estipulado pelo departamento e dar formação contínua, de modo a melhorar as eventuais falhas encontradas. No entanto, nos quartos destinados a clientes VIPs, esta inspeção é sempre feita e, deste modo, o assistente do diretor de *housekeeping* certifica-se da qualidade da limpeza e da consistência dos *standards*. O W Barcelona pretende uma consistência de serviço em que o hóspede encontre sempre “o mesmo quarto”, independentemente da altura do ano ou do número de visitas que faça ao hotel.

#### **4.5. Funções de Supervisor de andares**

Tendo em conta que o meu estágio decorreu enquanto eu assumia estas funções irei descrever de forma exaustiva como se processa um dia normal de trabalho, de um supervisor de andares do W Barcelona.

Caso o horário de entrada seja às 9:00h, o supervisor deve participar no *briefing* (das camareiras) com toda a equipa de *housekeeping* (diretor, assistente, supervisores, *valets* e camareiras) e ajudar na distribuição dos relatórios dos quartos, atribuídos às camareiras, e das chaves dos pisos correspondentes.

Habitualmente, o *briefing* é conduzido pelo supervisor que esteve responsável pela abertura do turno de *housekeeping*. Os restantes supervisores também poderão intervir no decorrer do *briefing* (por exemplo caso seja detetada alguma ocorrência, nos quartos por si supervisionados, mas sempre com o cuidado de omitir nomes). Nestas reuniões, normalmente, lêem-se vários comentários dos clientes, procurando soluções para evitar os negativos e congratulando os elementos da equipa, mencionados nos positivos.

São também mencionados os *standards* do hotel e com ajuda de um ecrã é revista uma etapa da limpeza e abordada a forma de melhor a executar. Finaliza-se o *briefing* com um conselho refletindo sobre o que fazer para sermos *environmentally friendly*.

Em seguida, o supervisor deve executar uma breve vistoria às áreas públicas, incluindo o *lobby*, os quartos de banho públicos e os espaços exteriores, circundantes à piscina. Concluída esta etapa, os *show rooms* devem ser inspecionados. A inspeção deve ser feita com o auxílio de um pano, para eventualmente limpar o pó existente ou manchas de dedadas. A roupa de cama deve ser esticada, as almofadas alisadas e bem acomodadas, as luzes e a televisão acendidas, a alcatifa penteada (com a ajuda do aspirador), os *amenities* e restantes objetos colocados de acordo com os *standards* e por fim, o quarto perfumado.

Estas tarefas devem ser concluídas antes das 10:00h, uma vez que nesta hora decorrerá um outro *briefing* (dos supervisores), onde apenas participam a diretora, a assistente e os supervisores. Este decorre num pequeno escritório, onde existe um computador destinado à operativa dos supervisores, para além de diversos documentos de apoio. Para que todos os supervisores estejam ao corrente de como correu o turno da tarde, referente ao dia anterior, devem logo que possível ler o passe de turno.

Entretanto são distribuídos os relatórios dos supervisores com os quartos, cuja inspeção lhes foi atribuída. Nestes relatórios devem ser anotadas informações imprescindíveis, para o normal decorrer da operativa:

- Nome da camareira, responsável pela limpeza de cada um dos quartos, que constam do relatório do supervisor;

- Quais os quartos que têm previsão de *check-ins*, de chegadas VIPs e qual o tipo de VIP, de acordo com a escala do W Barcelona (por exemplo, um cliente que aderiu ao SPG é considerado VIP);
- Quais os quartos cujo *status* é OO/OS ou *pick-up* e por que razão se encontram com esse *status*;
- Quais as prioridades de limpeza, de acordo com as taxas de ocupação, os *check-ins* ou horas previstas de chegada (por exemplo para grupos);
- Quais os quartos onde estão previstos *late check-outs*;
- Quais os quartos que se encontram em *queue*;
- Quais os quartos com *traces*<sup>8</sup> e sua descrição;
- Quais os quartos que optaram pelo programa MAGC;
- Quais os quartos preparados para *show room*;
- Quais os quartos que o cliente solicitou uma mudança;
- Etc.

Por uma questão de organização, no relatório deve anotar-se também: qual o piso por que cada um dos supervisores ficou responsável e respetivo contato, quais os pisos que cada um dos *valets* serve e respetivo contato, quais as camareiras do *comodín*<sup>9</sup> e as da tarde, caso as haja.

Enquanto são anotadas todas estas informações, o diretor de *housekeeping*, auxiliado pelo assistente, comenta o que é espectável da operativa do dia, organizando-a e planificando-a. No início da semana aponta num quadro, quais os grupos que o hotel prevê receber, qual o seu impacto nas taxas de ocupação e eventuais solicitações (por exemplo, certos grupos pedem para retirar as bebidas alcoólicas dos quartos).

Concluído o *briefing*, o supervisor deve dirigir-se aos pisos dos quartos, pelos quais está responsável. Deve iniciar uma ronda desde a planta mais alta até à mais baixa, de modo a poupar esforços. Nesta ronda deve inspecionar as zonas comuns, verificando se a

---

<sup>8</sup> Pedidos especiais solicitados previamente à chegada do hóspede.

<sup>9</sup> Camareira que desempenha diversas funções, segundo as necessidades.

alcatifa e as papeleiras se encontram limpas. Em simultâneo, deve verificar quais os quartos que apresentam o cartel de limpeza da camareira e apontar esta informação no relatório, através de um meio círculo à volta do número do quarto.

Aproveitando o facto de ainda não haver quartos para inspecionar, o supervisor, deve saudar as camareiras, pelas quais é responsável, perguntando sempre se tudo se encontra em condições, para que possam exercer as suas funções com normalidade. Neste momento, deve informar as camareiras das prioridades de limpeza e de eventuais solicitações dos hóspedes.

Nos carros de andares, que se encontram nos corredores, o supervisor tem acesso aos relatórios das camareiras. No início da operativa deve assinalar nestes relatórios quais os quartos, cuja inspeção é da sua responsabilidade e o número de telefone que lhe foi atribuído. Por outro lado é da responsabilidade das camareiras anotar no relatório, que está no carro de andares, o número das chaves mestras dos pisos, que lhes foram atribuídos. No princípio da ronda, o supervisor deve anotar no seu relatório o número destas chaves.

Durante a operativa pode verificar os quartos que já foram limpos, pelas camareiras, uma vez que estas os assinalam no seu relatório, desenhando uma circunferência completa à volta do seu número. Ao finalizar a primeira ronda deve iniciar-se o processo de supervisão dos quartos, considerando sempre as prioridades.

No processo de supervisão salienta-se a diferença existente entre os quartos de *stayovers* e de *check-outs*. No primeiro caso a supervisão apenas é feita de modo a recolher uma amostra representativa, de forma a certificar que a limpeza e os *standards* dos quartos seguem os níveis requeridos pelo hotel.

Para quantificar a consistência deste serviço deve preencher-se aleatoriamente um documento, onde estão expressos os diversos elementos que a camareira deverá ter em conta, aquando da limpeza dos quartos ocupados. No anexo X é possível verificar os critérios de limpeza que constam deste documento (ABC clientes).

Relativamente a todos os quartos *check-out*, após a sua limpeza é indispensável efetuar uma minuciosa inspeção, antes de os disponibilizar para venda. Para as limpezas de saída,

mais meticulosas do que as dos quartos dos *stayovers*, também existe um documento (ABC *salidas*), que para além de auxiliar a camareira a ter noção das exigências deste tipo de limpeza, facilita uma abordagem mais coerente por parte das chefias (anexo XI).

A comunicação com o *front office*, acerca dos quartos prontos para venda, é feita maioritariamente com recurso a um código, que é digitado no telefone do quarto, ao qual corresponde o *status inspected* (OK). No entanto verificam-se, por vezes, falhas neste sistema. Perante situações críticas, o *front office* solícita via telefone a confirmação da disponibilidade do quarto, porém é da responsabilidade do supervisor atualizar, no mínimo 3 vezes por dia (antes do almoço, meio da tarde e no final do turno), o *status* dos quartos no sistema Opera.

Aquando da inspeção de um quarto, o supervisor pode detetar deficiências que, o tornam inadequado para venda. Tais deficiências podem ser consequência de variadas situações:

- Falhas a nível da limpeza - a camareira deve ser informada das falhas, encontradas no quarto, e solucioná-las o mais rapidamente possível;
- Falhas a nível dos *standards* do quarto - muitas das vezes as camareiras não colocam todos os *amenities*, que estão disponíveis para o cliente, ou não os colocam nos lugares ou na disposição pré-definida. Faz parte do processo de formação esclarecer a camareira e solicitar medidas corretivas, de forma a ir de encontro aos *standards* do hotel;
- Falhas a nível do equipamento do quarto - por vezes são detetados problemas relacionados com o mau funcionamento do equipamento sanitário, luzes fundidas, televisores ou rádios que não funcionam, pilhas de comandos que necessitam de substituição, estores estragados, cortinas que não fecham, cofres que se encontram cerrados, etc. Nestes casos é necessário contactar, telefonicamente, com o departamento da manutenção e explicar detalhadamente qual a situação, com que o supervisor se depara. Uma nova inspeção terá de ser realizada, para que este certifique que a deficiência foi reparada e que não há necessidade de retoques de limpeza;
- Necessidade de substituição de objetos - devido à alta rotatividade dos quartos do hotel ocorre, por vezes, a deterioração de certos objetos presentes no quarto. Por vezes é necessário solicitar à manutenção a substituição de cadeiras, candeeiros, etc. Outras vezes contacta-se o *valet* para que: substitua cortinas de banho

manchadas, remova bancos de banho partidos, recoloque novos copos de vidro, substitua secadores de cabelo, mantas decorativas sujas (*plaid*s) ou as almofadas vermelhas da cama, entre outros;

- Necessidade de limpeza de manchas - com frequência são detetadas manchas nas alcatifas e nos sofás dos quartos. Enquanto no primeiro caso o *valet* é o responsável pela remoção da sujidade, no segundo caso existe uma equipa exterior ao hotel que tratará, em datas específicas, destas manchas. No entanto, quando o hóspede previsto para o quarto em questão está classificado como VIP, poderá ser necessário proceder à troca de sofás, entre quartos. Recai sobre o *valet* a responsabilidade desta troca;
- Falhas ao nível da manutenção - durante as inspeções são frequentemente detetados problemas de manutenção no quarto. Estes podem estar relacionados com o aparecimento de bolor nos tetos dos duches, a existência de humidades derivadas dos quartos de banho, a existência de problemas de carpintaria (ao nível dos roupeiros, armários dos lavatórios, portas de entrada, etc.). Nestes casos é necessário fazer uma avaliação, da rapidez com que o problema pode ser reparado. Esta avaliação pode ser feita com o apoio dos elementos operacionais do departamento de manutenção ou em situações de maior gravidade conjuntamente com o assistente deste departamento. No caso de a deficiência ser crítica e não poder ser rapidamente solucionada, o *status* do quarto deve ser alterado para *pick-up*, *out of service* ou *out of order* (usado somente em situações de muito particulares). Solucionada a deficiência estes quartos terão de ser sujeitos a uma nova inspeção;
- Existência de camas extra ou berços no quarto - com frequência os hóspedes solicitam a instalação de camas extras ou berços que terão de ser retirados pelo *valet*, antes da entrada do novo hóspede. Salienta-se que as roupas das camas extras devem ser substituídas, quando estas ainda se encontram dentro dos quartos. Deste modo diminui-se o tempo de entrega destas camas, quando solicitadas.

Para além de inspecionar os quartos, o supervisor deve certificar-se que a camareira adota o procedimento de limpeza definido pelo hotel. Ao iniciar a limpeza a camareira deve remover o lixo e todas as roupas (cama e toalhadros) do quarto. De seguida deve aplicar os detergentes, na zona do quarto de banho, de modo a deixá-los atuar, facilitando assim a limpeza e contribuindo para uma melhor desinfeção da zona. No capítulo relativo aos procedimentos de limpeza irá ser feita uma descrição detalhada sobre este processo, denominado ABC.

O supervisor deve verificar se a zona do corredor, em frente ao quarto limpo, também é aspirada. Pretende-se desta forma que o cliente tenha a sensação de que os corredores estão sempre limpos. O material de trabalho deve ser verificado. O carro de andares deverá estar abastecido com a quantidade necessária de *amenities* e de roupas para os quartos, organizado e colocado ordenadamente no corredor. O aspirador e um pequeno escadote devem estar perto do carro ou dentro do quarto, aquando da sua utilização.

O supervisor deve certificar-se que, enquanto a camareira executa o seu trabalho de limpeza, conserva a porta fechada. De modo algum é permitida a abertura do trinco ou a colocação de trapos no chão, de modo a impedir que a porta feche completamente. O trinco aberto provoca danos, ao nível da fechadura da porta, enquanto o uso de trapos é inestético e totalmente inadequado, para o nível de serviço que o hotel pretende garantir, aos seus hóspedes. A opção de fechar a porta, aquando da limpeza, impede por um lado, a passagem de ruídos para os quartos vizinhos, favorece um ambiente mais relaxado para o hóspede e sobretudo evita a entrada de pessoas estranhas nos quartos dos *stayovers*.

Este último ponto é tão importante que nenhum dos colaboradores do hotel está autorizado a abrir as portas dos quartos aos hóspedes. Em caso de problemas com o cartão-chave (perda ou mau funcionamento) o hóspede deverá dirigir-se ao *front office* e solicitar outro exemplar. Somente em casos muito particulares, o supervisor poderá abrir a porta a um hóspede. Para tal deve solicitar a apresentação de um documento de identificação, que esteja na posse do hóspede, e após a abertura da porta, um outro documento que esteja guardado dentro do quarto. Por uma questão de salvaguarda da intimidade dos hóspedes, no sistema Opera, o cliente é apenas identificado através de um número. Deste modo, somente através do procedimento anteriormente explanado o supervisor poderá ter a certeza de que não está a abrir um quarto indevidamente.

Para além das funções de inspeção dos quartos, o supervisor acumula as funções de apoio ao trabalho da camareira. Sempre que surge alguma questão, a camareira deverá telefonar ao supervisor responsável. As situações que ocorrem com maior frequência e que incitam as camareiras a contactar com os supervisores relacionam-se com problemas de manutenção (detetados pelas camareiras), camas extras ou berços (que necessitam ser retirados), bandejas e mesas de serviço (cuja remoção depende do departamento de *room service*), falta de roupa de cama e atalhados, clientes que apesar de não apresentarem na porta o cartel DND permanecem todo o dia no quarto, hóspedes que fazem solicitações diretamente às camareiras que devido à barreira linguística não os compreendem, hóspedes que pedem à camareira a limpeza do quarto, entre outros.

O supervisor para além de fornecer suporte nas questões atrás mencionadas também é responsável por organizar a operativa de todas as camareiras que estão a seu cargo. Deste modo, sempre que um cliente solicita serviço, a limpeza do seu quarto deve ocupar o primeiro lugar na lista das prioridades. De seguida deve priorizar-se a disponibilização dos quartos que se encontram em *queue*, seguidos daqueles cuja hora prevista de *check-in* está prestes a ser ultrapassada. Os quartos VIP e as *suites* são os que vêm a seguir na lista das prioridades. Nos dias em que o número previsto de *check-ins* não é muito elevado, os quartos dos *stayovers* assumem o próximo lugar da lista. A limpeza dos *check-outs* deverá portanto ocupar o último lugar, em termos de prioridades. Caso estejam previstas muitas chegadas, deve trocar-se a prioridade da limpeza dos *stayover* com a dos quartos de *check-out*.

Entre o intervalo das 12:00h às 14:30h está prevista uma pausa de 30 minutos, para almoço. Antes de fazer esta pausa o supervisor deverá atualizar o *status* de todos os seus quartos, no sistema Opera. Deverá também certificar-se que os quartos que requerem urgência, já se encontram limpos e inspecionados. Salienta-se que o supervisor, mesmo durante este período de pausa, deverá estar sempre contactável, pois poderão surgir situações de carácter urgente, que obrigam o supervisor a interromper este período (*queues*, clientes solicitando serviço, etc.).

Após o almoço, o supervisor deve dirigir-se novamente ao computador do escritório de *housekeeping* e imprimir um novo relatório atualizado. Este novo relatório permite verificar de uma forma mais clara quais os quartos que faltam limpar e inspecionar, bem como os quartos que entretanto foram desocupados e portanto estão aptos para se proceder à sua limpeza.

Uma das dificuldades da operativa, relaciona-se com o facto de que muitas das vezes os quartos prioritários não se podem limpar porque ainda se encontram ocupados, devido a um *late check-out* (concedido ao hóspede anterior).

Outra das limitações, com que o supervisor se depara no W Barcelona, é o facto de não poder consultar a lista de quartos vazios, quando se encontra nos pisos dos mesmos. Este facto exige que o supervisor se dirija, por meio de um dos dois ascensores de trabalho disponíveis (o hotel tem cerca de 25 pisos), ao gabinete de *housekeeping* e esclareça as suas dúvidas, no sistema Opera. Claro que isto acarreta uma perda significativa de tempo, que afeta a produtividade do supervisor. Como forma a minimizar as perdas de tempo, o supervisor está autorizado a utilizar o ascensor destinado aos clientes, desde que não carregue nenhum equipamento ou material consigo. O ascensor dos clientes permite o acesso ao piso zero mas o restante troço terá de ser percorrido com recurso a escadas. Nos dias em que a operativa é muito intensa verifica-se um desgaste físico adicional, devido ao deficiente planeamento das comunicações físicas do hotel.

A partir das 14:00h é fundamental verificar os quartos que apresentam o cartel DND. Perante esta situação, o supervisor deverá efetuar a troca dos quartos com DND, que estão sob a sua responsabilidade. No relatório das camareiras, estes devem ser substituídos por outros idênticos (a nível de tamanho, *status* e ocupação) que constem do relatório do *comodín*. Simultaneamente deve ser colocado, na ranhura da porta dos quartos DND, um cartão informando os hóspedes, que a qualquer altura poderão solicitar a limpeza do quarto. Todas estas trocas devem ser devidamente registadas no relatório do supervisor.

A meio da tarde o supervisor deverá atualizar novamente o sistema Opera, de acordo com o seu relatório. Sempre que forem detetadas discrepâncias, entre a informação que consta do sistema Opera e o *status* real do quarto, deve contactar o *front office* e relatar o observado.

O final do turno do supervisor está previsto para as 18.00h. No entanto, é normal que o supervisor se mantenha operacional, enquanto as camareiras que lhe foram atribuídas se encontrem a exercer funções.

Antes de se dirigir ao gabinete de *housekeeping*, o supervisor deve assegurar-se que os corredores dos pisos, referentes aos quartos que se encontram sob a sua responsabilidade, estão limpos e as papeleiras esvaziadas. Como forma de aumentar a produtividade das camareiras é comum pedir-lhes para efetuarem uma limpeza profunda, aos corredores que dão acesso aos quartos, sempre que estas apresentem, no seu relatório, quartos com DND e não seja possível efetuar trocas.

No final do turno, o supervisor deve verificar se a camareira organizou o *office* do andar, onde detém o maior número de quartos para limpar. O carro de andares deve estar recolhido e deve ser inspecionado, assim como a limpeza do equipamento de trabalho, que deve ser devolvido à lavandaria. O aspirador deve estar limpo e arrumado. Só após a certificação de que todos estes requisitos foram cumpridos pela camareira é que o supervisor assina o seu relatório e esta tem permissão para dirigir-se ao gabinete de *housekeeping* e assim terminar o seu dia de trabalho.

Somente quando a maioria dos quartos (ou a totalidade), que lhe foram atribuídos, se encontram limpos, o supervisor deve atualizar, no sistema Opera, o *status* dos quartos. Para evitar enganos deve atualizar, por exemplo, em primeiro lugar os quartos que se encontram com o *status dirty* VAC para IP VAC e em seguida os *stayover*.

Relativamente aos quartos que não se encontram IP (inspecionados) deve imprimir-se um relatório que menciona o seu *status*. O supervisor deve esclarecer o motivo, que justifica o quarto ter um *status* diferente de IP. No anexo XII poderemos visualizar um relatório de passe de turno. Vários são os motivos que podem condicionar a passagem de um quarto para o *status* de inspecionado. De seguida mencionam-se vários exemplos.

Quarto com *status dirty*:

- A camareira ainda se encontra a fazer a limpeza do quarto;
- O hóspede colocou o cartel DND;
- O hóspede recusou o serviço da camareira;

- O hóspede aderiu ao programa MAGC;
- Não houve camareiras em número suficiente, para cobrir a limpeza de todos os quartos;
- O hóspede solicitou uma hora tardia, para a limpeza do quarto.

Quarto com *status pick-up*:

- Encontra-se temporariamente uma máquina de remoção de odores, no interior do quarto;
- É necessário efetuar uma pequena reparação e aguarda-se a sua execução;
- O quarto vai ser sujeito a obras de *Kenfix*<sup>10</sup>;
- O quarto está destinado a *show room*;
- O quarto está reservado para um cliente que solicitou mudança de quarto;
- O quarto está reservado para um cliente VIP, muito conceituado a nível dos clientes do hotel;
- Está prevista a atuação da equipa externa, responsável pela remoção das nódoas no sofá do quarto.

Quarto *out of service*;

- Quando por motivo de baixa ocupação, um piso completo do hotel é fechado e retirado das vendas;
- Quando se pretende substituir a alcatifa de um corredor de acesso aos quartos;
- Quando é necessário efetuar grandes obras num quarto, que demorarão vários dias a concluir.

De seguida o supervisor deve atualizar no computador, na pasta do departamento de *style*, os vários relatórios associados à operativa:

- Inserir os resultados dos ABC, realizados tanto em quartos de *stayovers* como de *check-outs*;

---

<sup>10</sup> Pequenas obras de manutenção dos quartos.

- Reportar as deficiências de manutenção detetadas mas cuja resolução não pôde ser imediata;
- Assinalar quais os quartos que apresentam nódoas nos sofás, especificando a zona e gravidade.

Finalmente o supervisor deve fazer o passe de turno. Para tal, baseando-se no último relatório impresso, explica ao supervisor da tarde quais os motivos que condicionaram a passagem dos quartos, constantes no relatório, para o *status* de inspecionado (IP).

A informação relativa a eventuais desejos dos hóspedes deve ser comunicada ao supervisor da tarde, para que ele transmita a informação no passe de turno do fecho do dia. Estas solicitações dos hóspedes, muitas das vezes simples de executar, afetam positivamente a impressão com que o cliente fica do hotel. Como exemplo de solicitações podemos referir o cliente que pede diariamente que lhe seja colocada uma garrafa de água adicional, que solicita que o seu quarto não seja perfumado, que pede que coloquem diariamente um conjunto extra de toalhas, etc.

No caso do diretor e do assistente de *housekeeping* não se encontrarem no hotel, o supervisor da tarde também deverá ser informado de algum tipo de incidente que tenha ocorrido, nomeadamente com clientes, camareira ou *valets*. Somente depois de ter sido efetuada a passagem de toda a informação, respeitante à operativa, é que o supervisor pode dar o seu turno por concluído.

#### **4.6. Funções das camareiras de andares**

O turno das camareiras, correspondente a 8 horas diárias de trabalho, começa com o *briefing* das 9:00h. Neste *briefing* são trocadas informações relacionadas com o nível de satisfação dos hóspedes, taxas de ocupação, número de *check-ins* e *check-outs* previstos para o dia, revisão dos procedimentos de limpeza e dicas sobre atitudes amigas do ambiente.

Nestas reuniões providencia-se formação contínua sobre os *standards* adotados pelo hotel, sendo comum exemplificar na prática como se colocam os *amenities*, formas de dobrar as toalhas, como se posicionam as revistas, etc.

Pretende-se neste espaço de tempo, que as camareiras possam esclarecer qualquer dúvida que tenham e perceber quais as suas dificuldades, de modo a atuar sobre elas, melhorando o envolvimento das camareira e a sua motivação. No final do *briefing* são distribuídos os relatórios, com os quartos que correspondem a cada camareira e as chaves dos pisos correspondentes.

De seguida as camareiras devem dirigir-se à lavandaria, para levantar o equipamento de limpeza, atribuído a cada uma delas. Antes de subir para os pisos dos quartos devem pedir ao *valet* uma bolsa com os *amenities*, que foram requisitados no dia anterior, de acordo com as faltas, detetadas pelas próprias camareiras, nos carros de andares. A sua operativa inicia-se com a limpeza dos quartos, que estão assinalados como prioritários. O início do turno pode ser por vezes atrasado, pelo facto da maioria dos hóspedes manter-se dentro dos quartos.

Normalmente é atribuída a limpeza de 14 quartos às camareiras cujo turno é de 8 horas. Em média e sempre que possível destes 14 quartos, 6 correspondem a *check-outs* e 8 a clientes.

Conforme já foi referido anteriormente, para além das camareiras pertencentes ao quadro, o hotel também trabalha com empresas prestadoras de serviços de limpeza, de modo a atenuar os custos fixos face às variações dos valores das vendas, consequência das flutuações, que ocorrem nas taxas de ocupação.

As camareiras disponibilizadas pela empresa de limpeza podem trabalhar em turnos de 8 ou 4 horas. Para poderem trabalhar no W Barcelona terão de passar por um período mínimo de 3 dias de formação. Neste período terão o apoio de uma camareira formadora, pertencente ao W Barcelona. Conjuntamente com ela irão realizar todas as tarefas, relativas à limpeza de um quarto, procedendo sempre de acordo com o processo de limpeza ABC, que iremos descrever posteriormente.

As camareiras, cujo turno é de 4 horas, iniciam o seu dia de trabalho com um *briefing*, realizado às 11:00h. A condução do *briefing* é semelhante ao anterior e os procedimentos de início de turno também são similares. Verifica-se contudo, que na maioria das vezes é atribuído às camareiras de 4 horas um relatório com cerca de 7 quartos de *check-out*. As camareiras do turno de 8 horas podem fazer uma pausa de 30 minutos para almoçar, entre

as 12:00h e as 14:30h, enquanto para as camareiras de 4 horas não está prevista qualquer pausa.

Para que a operativa das camareiras seja produtiva é fundamental estas poderem contar com o apoio do supervisor. Uma das circunstâncias que influênciam negativamente o seu trabalho é a falta de roupa nos *offices* dos pisos dos quartos, que lhe foram atribuídos. Nestes casos, o supervisor deve solicitar ao *valet* os conjuntos de roupa em falta, tendo em conta as dimensões das camas, nos quartos em que está prevista a mudança de roupa.

Frequentemente a camareira solícita que o supervisor verifique a disponibilidade de um quarto. Uma das situações que por vezes a camareira se depara, aquando da limpeza de quartos de saída, é com o cartel DND colocado mesmo após as 14:00h (horário previsto para o *check-out*). Nestes casos o supervisor terá de averiguar, se se trata de um *late check-out* ou se o DND continua colocado apesar do cliente já se encontrar fora do quarto.

A comunicação entre as camareiras e os supervisores é muito importante, pois além de poder esclarecer dúvidas, esta é fundamental para informar as camareiras dos desejos e solicitações dos hóspedes. Muitas das vezes os supervisores são requeridos para falar diretamente com os hóspedes, que se encontram nos quartos, esclarecerem assim eventuais dúvidas. No caso da camareira se deparar com um DND, também deve informar o supervisor, de modo a este efetuar as trocas de quartos.

Durante a limpeza, a camareira deve verificar se há problemas de manutenção, sobretudo ao nível do quarto dos *stayover*, pois apenas uma amostragem destes são inspecionados pelo supervisor. Esta informação deve ser facultada ao supervisor, para que ele tome medidas corretivas. Normalmente, a camareira escreve no seu relatório quais os quartos que apresentam deficiências, identificando-as.

O relatório deve estar sempre guardado no carro de andares. O supervisor ao fazer a ronda verifica quais os quartos já limpos, pois apresentam um círculo em redor do seu número. Após passar esta informação para o seu próprio relatório procede às inspeções. No caso de encontrar deficiências, ao nível da limpeza ou dos *standards* do hotel, deve comunicá-las à camareira e, caso seja necessário, fornecer formação acerca dos procedimentos do adotados pelo hotel.

A avaliação do trabalho das camareiras é auxiliada pelo preenchimento dos ABC. Deste modo é possível fazer uma análise mais correta e objetiva, do trabalho de cada colaborador.

No final do turno, após a limpeza dos quartos que lhe foram atribuídos, a camareira deve arrumar e organizar o carro de andares que utilizou, verificar que toda a roupa suja está colocada em contentores próprios para o efeito (localizados nos pisos), colocar as roupas danificadas dentro de uma bolsa vermelha (para ser dada posteriormente a sua baixa), colocar em sacos próprios o lixo acumulado, arrumar e organizar o *office*, arrumar o aspirador, verificar a limpeza da alcatifa dos corredores e aspirá-la em frente dos ascensores, esvaziar o lixo das papeleiras, lavar o seu equipamento de limpeza e fazer a requisição do material necessário para o carro de andares.

Quando todas estas tarefas estão concluídas deve telefonar ao supervisor, para que este verifique que o seu trabalho está terminado e assine o seu relatório. As chaves dos pisos devem ser entregues ao supervisor da tarde, assinando simultaneamente um documento comprovativo de como as entregou. O seu relatório também deve ser entregue, pois é por vezes necessário, para esclarecer dúvidas relativas à operativa. O supervisor da tarde também está responsável por receber os pedidos dos materiais em falta, nos carros de andares. No caso de a camareira ter encontrado algum objeto, pertencente a um hóspede, deve entregá-lo em conjunto com um impresso de identificação, corretamente preenchido e agrafado.

O equipamento de limpeza e as embalagens, depois de cheias com os respetivos detergentes, devem ser colocados na lavandaria e o lixo acumulado deve ser despejado num contentor apropriado, situado na cave do hotel. Após terminar estas tarefas a camareira pode dar por concluído o seu turno.

#### **4.6.1. Procedimentos da camareira na limpeza dos quartos (ABC)**

Como forma de aumentar a produtividade e a eficácia do serviço de limpeza, o W Barcelona adotou o procedimento denominado ABC, que poderá ser observado no diagrama que consta no anexo XIII.

De acordo com este procedimento as camareiras deverão proceder à limpeza dos quartos segundo o seguinte esquema:

A - *Afuera el viejo* - pretende-se nesta etapa que a camareira retire do quarto todo o lixo, resultante da estadia do hóspede, e as roupas sujas da cama e do quarto de banho. De seguida deve aplicar detergente no quarto de banho, deixando-o atuar.

B - *Bed* - o passo seguinte é a execução da cama. O colchão deve estar coberto por um cobre-colchão de penas. Aquando da sua execução é essencial verificar o estado de limpeza deste, não sendo de forma alguma aceitável não o substituir, caso este apresente nódoas de sangue. Em seguida estendem-se o lençol debaixo e o de cima. O lençol de cima deve ser colocado de forma a que o início da dobra fique a um palmo da cabeceira e a dobra tenha o tamanho sensivelmente de um braço. O édredon coberto pelo nórdico também deve ser inspecionado e estendido sobre os lençóis. Nesta fase prende-se debaixo do colchão toda a roupa da cama. Colocam-se duas almofadas sintéticas junto à cabeceira da cama e outras duas de penas encostadas a estas. As almofadas devem ser espalmadas e esticadas de modo a que os seus cantos se toquem. Ao meio destas almofadas deve ser colocada uma outra decorativa (de cor vermelha) e aos pés da cama deve ser estendida uma manta castanha, também de efeito decorativo (*plaid*).

C - *Chemicals* - nesta fase deve-se proceder à lavagem do lavatório, da bacia de retrete e da zona do duche. As paredes, o chão e o ralo devem ser escovados, para evitar a formação de mofo e os cromados devem ser esfregados de modo a brilharem. O chão do quarto de banho deve ser seco com a ajuda de uma mopa.

D - *Desempolvar* - esta etapa corresponde à limpeza do pó em todas as superfícies do quarto: mesas e cabeceira da cama, mesa da TV, secretária, portas e interiores do roupeiro, divisórias de vidro, etc..

E - *Everything in bath* - a esta etapa corresponde a colocação de todos os *amenities* e *merchandising* nos devidos locais do quarto seguindo os *standards* do hotel.

F - *Finalización* - nesta fase deve-se aspirar o quarto, perfumá-lo e verificar que tudo ficou perfeito.

As camareiras são formadas com recurso a vídeos explicativos sobre a melhor forma de operar. Por exemplo, são sugeridas posturas para fazer a cama e são orientadas a trabalhar

de modo a descrever um círculo na sua passagem. Também são alertadas para o facto de ocorrer uma grande perda de tempo sempre que saem do quarto para recolher algo. Deste modo são incentivadas a preparar antecipadamente todo o material necessário à limpeza do quarto. Devem concentrar numa só etapa a remoção das roupas sujas e do lixo e o recolher dos *amenities* (que estão no carro de andares no corredor). Deste modo minimizam o número de saídas aquando da limpeza do quarto.

#### **4.7. Funções atribuídas ao *valet* no W Barcelona**

As funções de *valet* estão sobretudo relacionadas com o apoio à operativa. O *valet* tem à sua responsabilidade a organização dos armazéns, onde se guardam os *amenities* e variados objetos, nomeadamente os pertencentes aos quartos. Como exemplo destes objetos podemos citar: *plaid* (manta decorativa), almofadas, edredões, cobre-colchões, salamandras de cerâmica (alusivas ao parque Güel), papeleiras, caixas guarda *Kleenex*, etc.

No início do seu turno, o *valet* deve verificar os pedidos dos *amenities*, feitos pelas camareiras, e que o *valet* do turno da noite já empacotou para entrega. Para que haja coesão entre todo o departamento este participa também no *briefing* da manhã, o que o manterá atualizado em relação à operativa do dia.

De seguida deve proceder à entrega dos pedidos de *amenities* das camareiras, de acordo com o carro de andar de cada uma delas. Concluída esta etapa deve dedicar-se à distribuição da roupa, pelos diferentes *offices* existentes nos pisos dos quartos. Salienta-se que nem todos os *offices* estão preparados para armazenar as roupas dos quartos.

Nesta altura começa a receber os primeiros pedidos dos supervisores, fruto das inspeções aos quartos. Várias são as solicitações com que o *valet* terá de lidar, durante o seu turno, nomeadamente:

- Substituição de cortinas de duche, *plaids*, capas de almofadas vermelhas, caixas de madeira para *kleenex*, plataformas para os *amenities* dos lavatórios, cruzetas, copos de vidro, proteção das tábuas e dos ferros de passar, etc.;
- Reparação dos cortinados descosidos e remoção de manchas das alcatifas;

- Colocação de camas extras, berços, neutralizador de odores ou máquinas que absorvem mais eficazmente os maus cheiros e posteriormente garantir a remoção dos mesmos.

Também faz parte das suas funções a reposição dos objetos mais solicitados (arrumando-os em armários existentes nos *offices*) e a distribuição de papel higiénico e revistas (que são colocados em todos os *offices*).

Cerca das 15:30h o *valet* começa a recolher a roupa suja, que foi depositada nos contentores existentes nos *offices*. Uma vez que o tratamento das roupas sujas é efetuado com recurso a uma empresa exterior ao hotel, é vital que os contentores com a roupa estejam atempadamente disponíveis para entrega, todos os dias. Um desfasamento no horário da entrega poderia ter consequências muito graves na operativa.

De acordo com a taxa de ocupação esperada poderão estar ao serviço de um a três *valets*. No turno da tarde, a partir das 15:00 horas, está sempre disponível um *valet* adicional. Este colabora no processo de recolha da roupa suja, distribui por bolsas os *amenities* (de acordo com os pedidos das camareiras) e apoia a operativa da noite.

#### **4.8. Relatórios dos supervisores de andares no W Barcelona**

Para a elaboração destes relatórios tem-se em consideração qual o número de quartos de saída previstos para o dia. O número de quartos de saída é dividido pelo número de supervisores disponíveis. De acordo com a operativa, o supervisor pode ficar responsável por inspecionar entre 17 a 55 quartos de *check-out*. Eventualmente, em dias em que a operativa é muito exigente, o supervisor poderá ter de vistoriar mais de 55 quartos.

Nos dias em que há um menor número de inspeções o supervisor deve aproveitar para esclarecer dúvidas e verificar se o procedimento de limpeza, utilizado pelas camareiras, está de acordo com o ABC. Nestes dias também é possível efetuar um maior número de avaliações, relativas à qualidade da limpeza dos quartos.

Após determinado qual o número de inspeções de saída a realizar por cada supervisor, são impressos os relatórios onde constam todos os quartos do hotel por ordem sequencial (dentro do intervalo atribuído a cada supervisor). Contudo, este método origina por vezes

uma forma de distribuição de pisos muito assimétrica. Por exemplo, apesar de dois supervisores serem responsáveis pelos mesmos 35 quartos de saída, a um deles pode ser atribuído apenas dois pisos enquanto ao outro, dez. No anexo XIV pode-se analisar a informação que consta num relatório de trabalho de supervisor.

Durante a operativa os supervisores devem assinalar, no seu relatório, os quartos limpos e os inspecionados. Neste também são anotadas as deficiências, que impedem a venda dos quartos, e a sua resolução (no caso de já terem sido alvo de alguma intervenção).

As camareiras responsáveis pela limpeza de cada quarto também terão de ser devidamente anotadas. Se um hóspede pede serviço no *front office*, este departamento terá de telefonar ao supervisor responsável. O supervisor, com base na informação que consta no seu relatório, tem de contactar a camareira responsável pela limpeza do quarto em questão.

#### **4.9. Relatório diário de trabalho da camareira no W Barcelona**

Este documento é executado com o apoio do sistema Opera. Através deste sistema são visualizados os quartos que necessitam limpeza. De acordo com o número disponível de camareiras e as horas dos seus turnos, são elaborados relatórios em que se conciliam os seguintes aspetos:

- Número máximo de quartos por camareira (catorze quartos - turno 8 horas, sete quartos - turno 4 horas);
- Distribuição uniforme dos quartos de *check-out*;
- Garantir que os quartos atribuídos a cada relatório não correspondem a mais de 3 pisos do hotel (de modo a minimizar perdas de tempo com deslocações).

Em primeiro lugar é feita a distribuição dos relatórios de acordo com o piso correspondente a determinada camareira, sendo privilegiada a colocação de camareiras mais experientes nos últimos pisos do hotel. Os restantes relatórios são distribuídos sem ter em atenção uma ordem específica. No anexo XV é possível visualizar toda a informação mencionada nestes relatórios.

#### **4.10. Rol da roupa de hóspedes do W Barcelona**

Quando o hóspede solicita o serviço de lavandaria deve preencher um impresso, com a designação e a quantidade de peças que entrega e qual o serviço que requer. Na lavandaria

confirma-se o correto preenchimento do impresso, se as peças de roupa entregues apresentam alguma deficiência e se estão conforme o descrito no rol.

#### **4.11. Requisição de *merchandising* / *amenities* do W Barcelona**

No final do turno, a camareira é responsável por verificar o que falta no carro de andares e preencher o pedido de *amenities* e impressos (colocados no quarto dos hóspedes). Verifica-se, no entanto, que muitas das vezes a camareira não faz esta requisição porque no dia seguinte poderá estar a trabalhar noutra piso e, por isso, a utilizar outro carro de andares.

#### **4.12. Impresso de controlo das chaves mestras no W Barcelona**

Impresso onde o supervisor de andares regista a identificação das chaves mestras dos pisos, entregues às camareiras da sua responsabilidade. No final do turno estas assinam o referido documento comprovativo da sua devolução.

#### **4.13. Relatório dos pedidos solicitados aos *valets* no W Barcelona**

Impresso que se encontra, durante toda a operativa, na posse do *valet* e onde ele regista os pedidos efetuados pelos supervisores de andares. Estas folhas são arquivadas conjuntamente com todos os outros documentos, resultantes da operativa do dia.

#### **4.14. Registos dos objetos esquecidos no W Barcelona**

Devido ao elevado grau de rotatividade de hóspedes, no hotel W Barcelona, verifica-se que com frequência se encontram objetos pessoais esquecidos. Este facto obriga a um rigoroso controlo dos perdidos & achados. Quando a camareira encontra algum objeto pertencente a algum hóspede deve entregá-lo, no final do turno, ao supervisor do turno da tarde.

O supervisor deve auxiliar a camareira no preenchimento de um pequeno impresso que terá de ser afixado ao objeto encontrado. Posteriormente, o supervisor introduz numa folha de excel, própria para o efeito, o listado de todos os objetos encontrados nesse dia. A informação que consta do ficheiro de registo dos perdidos & achados é:

- Número do registo;
- Descrição do objeto encontrado;
- Local onde o objeto foi encontrado;
- Pessoa que encontrou o objeto;
- Data;
- Número da caixa onde o objeto foi guardado;
- Nome da pessoa que entregou o objeto (no caso de devolução);
- Data de entrega (em caso de devolução).

Quando um cliente reclama um objeto é da responsabilidade do departamento de *housekeeping* encontrá-lo, com o auxílio da descrição anotada na folha de excel. Ao encontrar uma descrição que coincide com a feita pelo hóspede, o supervisor verifica qual o número da caixa de arquivo e o número de registo. O objeto deve ser entregue ao hóspede, após este assinar o impresso do registo. Este impresso deve ser arquivado para comprovar a devolução do objeto.

Os objetos que não são reclamados, durante um período de seis meses, são entregues aos colaboradores que os encontraram.

#### **4.15. Diário das atividades do *valet* no W Barcelona**

Livro para onde são transcritas as solicitações do dia e o que foi feito durante o turno do *valet*. Este diário pretende facilitar a passagem de informação entre *valets*, que trabalham em turnos diferentes. Nos casos em que surgem queixas de hóspedes poderá ser um importante apoio, para reconstituir o histórico da operação.

#### **4.16. Inventários diversos no W Barcelona**

Para garantir a eficiência e a eficácia da operativa é fundamental conhecer o hotel. No caso do *housekeeping* é importante conhecer, concretamente, os quartos e os aspetos com eles relacionados.

Um dos métodos que facilita este conhecimento é a execuções de inventários. Neste departamento é frequente inventariar a quantidade de roupa de quarto existente, o número e o tipo de jarrões existentes por cada quarto, as manchas de alcatifa de difícil remoção

(encontradas em cada quarto), quartos com sofás sujos, deficiências várias encontradas nos quartos, etc.

#### **4.17. Solicitações de manutenção no W Barcelona**

Aquando das inspeções dos quartos é frequente o supervisor deparar-se com deficiências ao nível da manutenção. Algumas destas deficiências podem ser imediatamente resolvidas, porém, existem outras que embora não condicionem a venda do quarto, devem ser anotadas para oportunamente serem solucionadas.

Para registar este tipo de deficiências criou-se um ficheiro de excel. Neste ficheiro criaram-se várias pastas para organizar a introdução da informação, de acordo com o tipo de deficiências: sistema elétrico, canalização, carpintarias, pinturas, polipel da forra do mobiliário, etc. A informação constante desta folha é:

- Número do quarto onde reporta a deficiência;
- Descrição da deficiência;
- Nome do supervisor que a detetou;
- Data.

#### **4.18. Sistema REX no W Barcelona**

No início do mês de Abril o W Barcelona implementou o sistema REX, com o objetivo de auxiliar o desempenho da operativa, no departamento de *housekeeping*. De acordo com a NewMarket “*REX uses data from multiple systems in ways to help get guests to their rooms faster. First, it gathers information from the Property Management System (PMS) and other systems to intelligently assign rooms and provide room attendants with the next most important room to clean. Second, it communicates valuable client information such as name, stay details, and room setup preferences to room attendants, so they can enhance the guest experience*” (NewMarket, 2005).

Verificou-se que entre a finalização da limpeza de um quarto e a atualização do seu *status* para *inspected*, decorria um espaço de tempo muito elevado. Por outro lado, entendeu-se que o trabalho do supervisor, apesar de ser essencial para garantir a qualidade do serviço

prestado assim como a sua consistência, não representava um acréscimo de valor para o quarto.

Com base nestas constatações procurou-se diminuir o tempo gasto pelos supervisores, no processo de inspeção dos quartos. O sistema REX permite que o supervisor controle toda a sua operativa através de um Ipod, tornando desnecessária a atualização da informação no sistema Opera, uma vez que o REX transmite diretamente todos os dados.

Ao supervisor de andares conseguem visualizar no seu Ipod todos os seus quartos, os seus *status*, os trances existentes para cada quarto, as respetivas camareiras responsáveis, onde estas se encontram, mensagens particulares do dia da operativa, quartos em *queue*, quartos destinados a VIPs, etc.

Também é possível um supervisor ter acesso à operativa do seu colega. Esta opção é particularmente útil para cobrir a operação em todos os pisos do hotel, mesmo que o supervisor responsável por determinado piso esteja a usufruir do seu período de almoço.

A abertura do turno é feita através do REX. Não se verificam contudo, alterações significativas na forma de distribuição dos quartos, a não ser no aspeto de não ser necessário a utilização de papel. Deixou-se, portanto, de imprimir os relatórios, quer dos supervisores, quer das camareiras.

As camareiras também recebem um Ipod que ajuda a organizar a sua operativa. O Ipod das camareiras está equipado com um *software* diferente do dos supervisores. Apesar destas terem conhecimento do número de quartos que têm de limpar, não têm informação sobre a identificação dos mesmos. Deste modo não poderão boicotar as prioridades e por outro lado torna-se mais fácil efetuar trocas de quartos, entre camareiras. No início do turno, a informação que a camareira tem acessível é:

- Quantidade e tipologia dos quartos que terá de limpar;
- Quantidade de quartos onde está prevista a mudança de roupas e respetivas medidas;
- Quantidade de quartos com limpeza cliente e limpeza saída;
- Número de pisos que terá de aceder.

Quando a camareira inicia o seu turno liga o seu Ipod, utilizando um código pessoal, e acede numa primeira fase à informação acima mencionada. Com base nesta informação a camareira poderá organizar o seu dia de trabalho, colocando no carro de andares a quantidade e o tipo de roupa que irá utilizar durante a sua operativa.

A camareira inicia a limpeza de determinado quarto, de acordo com a indicação do Ipod. Deve carregar no botão iniciar ao começar a limpeza e finalizar ao concluir. Este sistema possibilita, por um lado, que o supervisor saiba qual o quarto onde se encontra a camareira e por outro lado, quanto tempo foi dedicado à limpeza.

A noção do tempo despendido, em média, por cada camareira permite perceber qual a qualidade do serviço prestado, pois abaixo de um limite é impossível que esta tenha atuado de acordo com o procedimento ABC. No outro extremo, caso a camareira despenda demasiado tempo na limpeza dos quartos, terá de averiguar-se qual a razão que explica tal facto: poderá não estar a aplicar os procedimentos ABC e, por isso, a sua produtividade estar condicionada ou poderá não ter o perfil indicado para trabalhar no hotel, onde a operativa é muito exigente.

Somente após pressionar o botão finalização é que é possível visualizar no ecrã o número do quarto seguinte a limpar. Para além do número do quarto, ao qual a camareira deve dirigir-se, o Ipod disponibiliza informação igualmente importante, nomeadamente, *status* do quarto, *traces*, alertas para mudanças de roupas e, no caso das saídas, se o quarto já se encontra desocupado.

O número de identificação dos quartos a limpar aparece numa sequência que tem em conta as prioridades da operativa. Estas prioridades são estabelecida pelo REX, através de um sistema de pontos. Por exemplo, sempre que algum hóspede pede a limpeza de quarto (ou um quarto entra em *queue*) o supervisor deve acrescentar pontos, de modo a que este quarto passe para o início da lista e apareça no ecrã do Ipod, na próxima vez que a camareira visualizar qual o quarto que terá de limpar.

Seguindo as diretrizes estabelecidas pelo diretor de *housekeeping* (em consonância com os quadros superiores do hotel) foram atribuídos pontos de acordo com o *status* e o tipo de quarto (*Cozy, Wonderful, Mega, etc.*). Por exemplo, a limpeza de um quarto cliente

tem prioridade sobre um quarto de saída e as *suites* são prioritárias, face aos outros tipos de quartos. No entanto, a operativa não é igual todos os dias e, por vezes, recorrendo ao sistema de atribuição de pontos o supervisor terá de reorganizar as prioridades de limpeza.

Num dia em que existam muitos *stayovers*, mas estando prevista uma taxa de ocupação de 100%, a limpeza dos quartos de saída não poderá ser feita em último lugar (ou seja já depois das 15:00h). Nestes casos o supervisor terá de intervalar a limpeza de quartos clientes com a dos quartos de saída, utilizando para tal o sistema de atribuição de pontos.

Outra das vantagens do sistema REX é a capacidade da camareira entrar em contato com o departamento F&B (via Ipod) e solicitar a recolha de bandejas e carros de mesa. Deste modo, diminui o número de bandejas e carros de mesa que são depositados ao longo dos corredores dos quartos do hotel.

Para além do sistema REX, o hotel desenvolveu um sistema que facilita a comunicação com o departamento da manutenção. A camareira é incentivada a pressionar no Ipod, o botão correspondente a uma eventual deficiência, por ela encontrada. O Ipod possibilita o registo das camareiras, que reportam as deficiências de manutenção.

Com base nesta informação é possível saber quais as camareiras que necessitam receber formação sobre os benefícios de tal atuação. Reportar as deficiências de um quarto, o mais cedo possível, facilita a atuação da manutenção e permite que a deficiência se encontre solucionada aquando da supervisão do quarto. Como é óbvio este procedimento irá ter um impacto muito positivo sobre o tempo decorrido, entre a limpeza e a disponibilização do quarto para venda.

Se nos dias em que não está prevista uma grande taxa de ocupação esta questão não é muito relevante, nos dias cuja taxa de *check-ins* é muito elevada este aspeto pode ser fundamental, para garantir a satisfação do hóspede.

Ao trabalhar com o REX, verifiquei que uma das informações relevante para o meu bom desempenho não estava facilmente acessível através do Ipod: número de quartos previstos de saída. Esta informação revelava-se muito importante porque condicionava a forma como eu orientava a minha operativa.

Nos dias com um menor número de *check-outs*, eu estabelecia um maior contato com as camareiras e despendia maiores esforços na formação contínua, verificando se havia

dúvidas em relação aos *standards* do hotel. Em contraponto, nos dias com um maior número de quartos de saída eu focava-me sobretudo nas inspeções e na necessidade de ter os quartos disponíveis para venda, assim que solicitados pelos clientes. Optei por, no início do turno, verificar qual o *status* associado a cada quarto. Este procedimento era demorado porque me obrigava a observar a informação, quarto por quarto.

Outro das dificuldades com que me deparei foi o facto de o Rex assumir que um quarto vazio, mas limpo no dia anterior, apresenta o *status* de *waiting service*. Aquando da formação associaram este *status* a quartos sujos, que aguardam o serviço de limpeza. A falta de uma distinção clara entre estes dois tipos de quartos provocava por vezes equívocos na operativa.



A experiência proporcionada pelo estágio no W Barcelona revelou-se muito enriquecedora e permitiu-me aplicar de modo prático algumas temáticas que foram abordadas durante o mestrado. A aplicação dos conceitos ligados ao alojamento, a orientação para a satisfação do hóspede, a importância de conhecer o cliente (recorrendo a programas de CRM), o estar atenta às necessidades de manutenção (privilegiando as de carácter preventivo), o saber gerir pessoas (sem a necessidade de recorrer a um estilo autoritário), foram algumas das áreas onde desenvolvi os conhecimentos adquiridos ao longo do 1º ano do mestrado.

Terei, no entanto, de referir que só com a ajuda e colaboração da equipa de *housekeeping* é que me foi possível alcançar o nível de conhecimentos que adquiri. Atualmente sinto que domino procedimentos que me deixam preparada para fazer parte de uma equipa de *housekeeping*, o que se revela muito positivo tendo em conta que anteriormente não tinha qualquer experiência na hotelaria. O facto de me ter sido exigido um desempenho profissional de qualidade similar ao dos meus colegas, pertencentes ao *staff* de *housekeeping*, certamente contribui para isso.

Por fim, reconheço o papel muito importante que as camareiras tiveram para o desenvolvimento das minhas novas aptidões. Pude estabelecer com elas uma relação de companheirismo, onde através de uma postura de grande respeito pude exigir que atuassem de acordo com os padrões fixados pelo hotel. Com grande reconhecimento senti que da sua parte atuavam de forma a satisfazer os meus pedidos.

Ter a oportunidade de colaborar numa organização cuja estrutura é tão grande como a do W Barcelona foi muito interessante e alertou-me para a importância de um bom planeamento e a necessidade de envolver toda a equipa, recorrendo a uma boa comunicação. Fazer com que todos os colaboradores do hotel estejam orientados para a satisfação dos clientes e tenham a noção da sua importância enquanto fator chave, para os bons resultados do hotel, é essencial. Apesar da dificuldade desta missão o W Barcelona alcança de forma satisfatória este objetivo e vai mais além, cria nos colaboradores uma sensação de orgulho, pelo facto de estes fazerem parte deste projeto.

Comparando os conceitos obtidos através da revisão da literatura com a realidade do hotel verifica-se que não é fácil implementar grandes inovações, dentro da área do *housekeeping*, e que a forma de operar não conheceu profundas alterações na última década.

Constatei que este hotel desenvolveu procedimentos estandardizados, o que por um lado constituem uma vantagem, para a entrega de um serviço consistente, mas por outro reveste a operação de uma caráter rotineiro, que poderá atuar como elemento de menor motivação para os colaboradores. Bonome (2009, p.19) refere que “os cargos e as tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador, que deve fazer e não pensar ou decidir, fato este que leva o trabalhador inequivocamente à alienação”.

A forma que o W Barcelona encontrou para gerir este aspeto negativo da padronização dos procedimentos foi criar um ambiente favorável à auto-motivação e ao envolvimento dos colaboradores, recorrendo à formação contínua, onde no redesenhar das tarefas estejam presentes as suas opiniões. De acordo com Stender et al. (2013, p.9), “os gerentes devem prover treinamentos específicos à equipe que desenvolvam suas habilidades e técnicas para que seus funcionários produzam mais, cumpram suas obrigações e realizem seus objetivos organizacionais e individuais”.

Outra das conclusões retiradas do estágio no W Barcelona é que normalmente a qualidade do serviço de *housekeeping* é superior quando prestado por camareiras pertencentes ao quadro do hotel, em comparação com os prestados por camareiras provenientes de empresas prestadoras de serviços. Enz e Siguaw (2003, p.117) defende que “*solid and stable teams are essential to getting the benefits that accrued from working as a unit*”. Talvez por ser notória a diferença entre estas prestações, verifica-se que o W Barcelona recruta, sempre que possível, as mesmas camareiras provenientes das empresas prestadoras de serviços.

Relativamente ao sistema REX a experiência foi claramente positiva, no entanto penso que este sistema necessita de novas adaptações, para melhor se ajustar à realidade da operativa e às necessidades dos seus utilizadores. Acredito, no entanto, que esta é uma tecnologia de futuro e será indispensável para o sucesso de qualquer departamento de *housekeeping*.

## 5.1. Limitações

Ao concluir este estágio, estou convicta que existem procedimentos na área do *housekeeping* que seriam essenciais estudar mas para tal seria necessário mais tempo e uma maior abertura, por parte da organização. Dentro destes procedimentos destaco as aberturas de turno e os turnos da tarde. Saliento que estes procedimentos só eram executados pelos supervisores mais experientes e com mais anos de casa.

Apesar de eu me ter disponibilizado para assistir e auxiliar os supervisores responsáveis por estes procedimentos, verifiquei que para uma verdadeira aprendizagem era imprescindível eu ter tido a oportunidade de executar todas as tarefas inerentes à abertura e fecho de turno, em vez de somente observar o que estava a ser feito.

Constatei que outra das limitações com que me deparei no estágio foi a falta de adaptabilidade do hotel, às minhas necessidades pessoais de formação. Uma vez que nunca tinha tido qualquer formação ao nível do idioma castelhano confrontei-me com uma dificuldade acrescida, ao nível da barreira linguística. Apesar de sentir que este era um obstáculo que condicionava o meu bom desempenho não obtive por parte do hotel o apoio e uma postura que facilitassem a frequência de um curso de línguas (o horário era rotativo e as folgas eram-me dadas em diferentes dias da semana, por outro lado saía sempre demasiado tarde para poder frequentar um curso pós-laboral).

O facto de nunca ter tido qualquer experiência profissional na área da hotelaria também foi inicialmente um fator limitativo ao meu desempenho. Ainda que, no 1º ano do mestrado, tenha abordado teoricamente os conceitos ligados ao alojamento verifiquei que existe um *modus operandi* cuja assimilação só é possível ocorrer de forma prática.

Sinto que foi uma grande oportunidade poder estagiar num hotel com a dimensão do W Barcelona, no entanto constatei que ao contrário das pequenas organizações, este dispõe de uma estrutura menos flexível e adaptável às necessidades específicas de cada colaborador.

O nível de exigência requerida pelo W Barcelona, conjuntamente com a barreira linguística, foram inicialmente elementos de grande desgaste. No entanto o meu sentido de responsabilidade, aliado a uma atitude de dedicação e organização permitiram-me

superar as dificuldades e progredir na forma como executava as funções que me foram exigidas.

## **5.2. Perspetivas futuras**

Enquanto sócia e cogestora de uma empresa vocacionada para a construção civil sinto que existem muitas melhorias e modificações a fazer, sobretudo na perspetiva de torná-la numa organização com uma área de atuação mais diversificada. Pretendo integrar os conhecimentos e competência adquiridos, de uma forma inovadora e tendo sempre como objetivo oferecer ao mercado um produto que apesar de necessário apresente uma abordagem diferente.

Defendo que só através da diferenciação e inovação é que será possível contornar as dificuldades sentidas pela maioria das empresas, devido à crise económica que afetou o nosso país. Entendo que poderá ser uma vantagem competitiva investir num projeto que interligue o *know-how* já detido, ao nível da engenharia civil, com as novas competências adquiridas ao longo do estágio.

## Referências Bibliográficas

---

- Archdaily. (2012). W Barcelona - Ricardo Bofill. Obtido em 08 de 07 de 2014, <http://www.archdaily.com/297165/w-barcelona-hotel-ricardo-bofill/>
- ASD Reports. (2013). Many luxury hotels recorded significant increases in revenue and RevPAR in 2011, with brands in developing economies recording the highest increases. Obtido em 23 de 07 de 2014, [https://www.asdreports.com/news.asp?pr\\_id=1936](https://www.asdreports.com/news.asp?pr_id=1936)
- Ball, S., Jones, P., Kirk, D., & Lockwood, A. (2003). *Hospital Operations - A Systems approach*. London: Continuum.
- Bitly. (2014). The power of the link. Obtido em 07 de 08 de 2014, <http://bitly.com>
- Bloom, C. (2014). *Starwood hotels global growth continues unabated*. In Starwood Hotels & Resorts. Obtido em 06 de 07 de 2014, [http://www.starwoodhotels.com/Media/PDF/Element/Starwood\\_Global\\_Growth\\_Press\\_Release\\_1-7-14\\_FINAL\\_.pdf](http://www.starwoodhotels.com/Media/PDF/Element/Starwood_Global_Growth_Press_Release_1-7-14_FINAL_.pdf)
- Bonome, J. (2009). *Teoria geral da administração*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Boutique Design. (2014). W Barcelona unveils lounge concept. Obtido em 08 de 07 de 2014, <http://www.boutiquedesign.com/content/w-barcelona-unveils-new-lounge-concept>
- Branson, J., & Lennox, M. (1990). *Hotel, Hostel and Hospital Housekeeping, 5th ed.* London: Hodder education.
- Cândido, Í., & Viera, E. (2003). *Gestão de Hotéis*. Caxias do Sul: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul.
- Continentalclub. (2011). Travel directory. Obtido em 17 de 08 de 2014, <http://www.continentalclub.co.uk>
- Costa, E. (2007). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos, 2ª ed.* São Paulo: Saraiva.
- Davies, C. (2003). *Manual de hospedagem - Simplificando operações na hotelaria, 2ª ed.* Caxias do Sul: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul.
- DiarioDesign. (2014). Magazine de diseño, interiorismo e arquitectura. Obtido em 12 de 08 de 2014, <http://diariodesign.com>
- Donaldson, E. (2006). Personalized Service and Perceived Value: Are Your Guests Getting the Best? In *Hotel Business Review*. Obtido em 23 de 07 de 2014,

[https://hotelexecutive.com/business\\_review/240/personalized-service-and-perceived-value-are-your-guests-getting-the-best](https://hotelexecutive.com/business_review/240/personalized-service-and-perceived-value-are-your-guests-getting-the-best)

Enz, C., & Sigauw, J. (2003). *Innovations in Hotel Practice. Cornell hotel and restaurant administration quarterly.*

Event Paradise. (2012). Barcelona. Obtido em 29 de 08 de 2014, <http://www.eventparadise.com>

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal.* Lisboa: Editorial Verbo.

Garay, M. (2000). *Hostelaria y Turismo - regiduría de pisos.* Madrid: Paraninfo Thomson Learning.

HOTELS magazine. (2014). *HOTELS' 325.* U.S.A - Chicago: Marketing & Technology Group .

iTunes Preview. (2013). Open iTunes to buy and download apps. Obtido em 24 de 08 de 2014, <https://itunes.apple.com/app/w-hotels-worldwide/id435830939?mt=8&ls=1>

Jones, P., & Siag, A. (2009). A re-examination of the factors that influence productivity in hotels: A study of the housekeepin function. *Tourism and Hospitality Research.*

Jones, T. (2008). *Professional Management of Housekeeping Operations, 5th ed.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Michelin. (2012). Tourist attractions Barcelona. Obtido em 28 de 09 de 2004, <http://travel.michelin.com/web/destination/Spain-Barcelona/tourist-attractions>

Nebel, E. (1991). *Managing hotels effectively - Lessons from outstanding general managers, 1st ed.* U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.

NewMarket. (2005). REX - Room Expeditor. Obtido em 27 de 09 de 2014, <http://www.newmarketinc.com/products/rex>

O'Fallon, M., & Rutherford, D. (2010). *Hotel Management and Operations, 5th ed.* New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços, 1ª ed.* Lisboa: Edições Sílabo.

Posil, A. (2014). Boutique hotels reaching new heights. In Real Estate Weekly. Obtido em 18 de 07 de 2014, <http://www.rew-online.com/2014/01/22/boutique-hotels-reaching-new-heights/>

Ricardo Bofill - Taller de Arquitectura. (2013a). Ricardo Bofill biografía. Obtido em 08 de 07 de 2014, <http://www.ricardobofill.es/ES/14/RBTA/Ricardo-Bofill-html>

- Ricardo Bofill - Taller de Arquitectura. (2013b). W Hotel Barcelona. Obtido em 08 de 07 de 2014, <http://www.ricardobofill.es/ES/651/Arquitectura/PORTFOLIO/W-Hotel-Barcelona-html>
- Ricaurt, E. (2012). 5 trends to green your hotel. In Hotel News Now. Obtido em 12 de 09 de 2014, <http://www.hotelnewsnow.com/article/7958/5-trends-to-green-your-hotel>
- Salt. (2013). Restaurant & Lounge. Obtido em 15 de 08 de 2014, <http://www.saltbeachclub.com>.
- ShBarcelona. (2012). Location appartements Barcelone. Obtido em 16 de 08 de 2014, <http://www.shbarcelona.fr/>
- Soto, E., & Rodríguez, F. (2002). *Sistemas de reservas on line y ventajas competitivas en la estrategia del negocio turístico*. Tenerife: Universidad de La Laguna - Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Starwood Hotels & Resorts. (2005). Visão geral - valores da empresa. Obtido em 21 de 09 de 2014, <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/values/index.html>
- Starwood Hotels & Resorts. (2012). Company Overview. Obtido em 05 de 07 de 2014, <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/index.html>
- Starwood Hotels & Resorts. (2014). Global Citizenship. Obtido em 22 de 09 de 2014, <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/citizenship/index.html>
- Stender, G., Silva, A., Junior, A., & Dantas, M. (2013). Metodologia de controle de processos operacionais de governança hoteleira. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- STR. (2013). *Hotel Industry Analytical Foundations*. London: Smith Travel Research, Inc.
- STR. (2014). *Iberian Peninsula Hotel Review*. London: Smith Travel Research, Inc.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações, 2.ª ed.*. Lisboa : McGraw Hill.
- TopHotel Projects. (2013). W Hotels Worldwide hits 45th hotel Milestone. Obtido em 18 de 07 de 2004, <http://www.tophotelprojects.com/en/w-hotels-worldwide-hits-45th-hotel-milestone>
- Tripadvisor. (2014). Review of W Barcelona. Obtido em 25 de 07 de 2014, [http://www.tripadvisor.ca/ShowUserReviews-g187497-d1465497-r216907854-W\\_Barcelona-Barcelona\\_Catalonia.html](http://www.tripadvisor.ca/ShowUserReviews-g187497-d1465497-r216907854-W_Barcelona-Barcelona_Catalonia.html)

- Turisme BCN 2015. (2010). Diagnóstico estratégico. Obtido em 21 de 07 de 2004, [http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Que-es/\\_Sb46WFTR8WoXPZuwWMDEOVeB-oYNEXa3-v8qH8Y-3dY](http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Que-es/_Sb46WFTR8WoXPZuwWMDEOVeB-oYNEXa3-v8qH8Y-3dY)
- U.S. News Travel. (2014). Starwood Preferred Guest. Obtido em 15 de 09 de 2014, <http://travel.usnews.com/rankings/travel-rewards/hotel-rewards/starwood-preferred-guest/>
- UNWTO - World Tourism Organization. (2014). International tourism: strong peak season anticipated. Obtido em 22 de 07 de 2014, <http://media.unwto.org/press-release/2014-07-21/international-tourism-strong-peak-season-anticipated>
- W Barcelona. (2013). Organigrama do W Barcelona.
- W Hotels Barcelona. (2014). W Barcelona | Lifestyle Destination | Best Rates, Guaranteed. Obtido em 01 de 09 de 2014, from <http://www.w-barcelona.com/>
- W Hotels Worldwide. (2009). Whatever/Whenever service. Obtido em 20 de 09 de 2014, <http://www.w-barcelona.com/en/whatever-whenever>
- W Hotels Worldwide. (2011). W Hotels en el mundo. Obtido em 18 de 07 de 2004, [http://www.starwoodhotels.com/whotels/about/history.html?&language=es\\_ES&localeCode=es\\_ES](http://www.starwoodhotels.com/whotels/about/history.html?&language=es_ES&localeCode=es_ES)
- W Hotels Worldwide. (2013). Notícias sobre a W Hotels. Obtido em 18 de 09 de 2014, [http://www.starwoodhotels.com/whotels/about/news/news\\_release\\_detail.html?Id=W%20Hotels%2045th%20Hotel%20Milestone&language=pt\\_BR](http://www.starwoodhotels.com/whotels/about/news/news_release_detail.html?Id=W%20Hotels%2045th%20Hotel%20Milestone&language=pt_BR)
- W Hotels Worldwide. (2014a). W Happenings presente wet deck summer series 2014. Obtido em 18 de 08 de 2014, [http://www.w-barcelona.es/forms/lista\\_wetdeck](http://www.w-barcelona.es/forms/lista_wetdeck)
- W Hotels Worldwide. (2014b). Déjese llevar por la corriente. Obtido em 25 de 07 de 2014, <http://www.w-barcelona.es/>
- Weissinger, S. (2000). *Hotel/Motel Operations - an overview, 2nd ed.* Canada: Thomson Learning.
- Wikiarquitectura. (2013). Vela Hotel Barcelona - Barcelona W Hotel. Obtido em 08 de 07 de 2014, [http://en.wikiarquitectura.com/index.php/Vela\\_Hotel\\_Barcelona\\_-\\_Barcelona\\_W\\_Hotel](http://en.wikiarquitectura.com/index.php/Vela_Hotel_Barcelona_-_Barcelona_W_Hotel)
- ZoomInfo. (2004). W Hotels. Obtido em 19 de 09 de 2014, <http://www.zoominfo.com/s/#!search/profile/company?companyId=115752988&targetId=profile>

Anexo I .....	101
Anexo II .....	105
Anexo III.....	109
Anexo IV.....	113
Anexo V .....	117
Anexo VI.....	121
Anexo VII .....	125
Anexo VIII.....	129
Anexo IX.....	133
Anexo X.....	137
Anexo XI.....	141
Anexo XII .....	145
Anexo XIII.....	149
Anexo XIV.....	153
Anexo XV .....	157



## **Anexo I**

*Checklist* para supervisão periódica dos quartos



ROOM INSPECTION LIST CLEANING CHECK			
DO BEDS MEET THE FOLLOWING STANDARDS?		YES	NO
Made correctly	_____	_____	
Pillows fluffed	_____	_____	
Bedspread fresh and clean	_____	_____	
DO FLOORS MEET THE FOLLOWING CRITERIA?			
Carpets vacuumed	_____	_____	
Wood floors scrubbed	_____	_____	
ARE THE FOLLOWING ITEMS FREE OF DUST?			
Desk tops	_____	_____	
Dresser tops	_____	_____	
Table tops	_____	_____	
Headboard	_____	_____	
Chair arms	_____	_____	
Chair rungs	_____	_____	
Tops of picture frames	_____	_____	
Baseboards	_____	_____	
Lamps and shades	_____	_____	
Top of window frame	_____	_____	
Window sills	_____	_____	
Inside of drawers	_____	_____	
Closet shelves	_____	_____	
Telephone	_____	_____	
ARE THE FOLLOWING BATH ITEMS CLEAN?		YES	NO
Basin	_____	_____	
Underside of basin	_____	_____	
Pop-up stopper	_____	_____	
Toilet seat, both sides	_____	_____	
Tub/shower	_____	_____	
Shower curtain	_____	_____	
Floor tile	_____	_____	
Is the toilet seat band in place?	_____	_____	
DOES THE ROOM CONTAIN THE FOLLOWING ITEMS?			
Ten coat hangers	_____	_____	
Room and bath trash cans	_____	_____	
Three ashtrays	_____	_____	
Matches	_____	_____	
Soap	_____	_____	
Towels	_____	_____	
Washcloths	_____	_____	
Tissue	_____	_____	
Two rolls of toilet paper	_____	_____	
Sanitary bags	_____	_____	
Shoe shine cloth	_____	_____	
Shampoo	_____	_____	
Body lotion	_____	_____	
<i>Do not disturb</i> sign	_____	_____	
Rate card	_____	_____	
Tent card	_____	_____	
Postcards/stationery	_____	_____	
Menu	_____	_____	
Hotel events guide	_____	_____	
Phone book	_____	_____	
Bible	_____	_____	
Glasses	_____	_____	
Ice bucket	_____	_____	



## **Anexo II**

Relatório diário das camareiras







## **Anexo III**

Documento de controlo das chaves mestras







## **Anexo IV**

Requisição de produtos/impressos/*amenities*







## **Anexo V**

Livro de registos dos perdidos & achados



LIVRO DE OBJETOS ESQUECIDOS							
PÁGINA 0001							
n. de ordem	discriminação do objeto	nome do hóspede	ap.	quem encontrou	data de recebimento	data de devolução	observações



## **Anexo VI**

Inventário de roupas do hotel







## **Anexo VII**

Solicitação de manutenção



	<b>SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO</b>	N. 0001
De: Para:		
Favor providenciar o seguinte: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____		
Data: ___/___/___ Ass.:		
De: Para: Respondendo à solicitação número:		
Informo: _____ _____ _____ _____		
Data: ___/___/___ Manut.:		



## **Anexo VIII**

*Flyer W Barcelona*





SABADO, 08 DE MARZO

	C/IN	C/OUT	OCC
AYER	184	111	84,08%

HOY	110	108	84,55%
MARANA	93	284	44,19%

GUEST EXPERIENCE MARZO

INDICE DE LEALTAD			
Experiencia Front Desk	49	51	⬆️
Condiciones de AP	59	57	⬆️
Cada bienvenida C/A	75	72	⬆️
Condición habitación	44	35	⬆️
Limpeza habitación	96	97	⬆️
Capacidad/res. staff	66	68	⬆️
Experiencia en IRD	71	65	⬆️
Experiencia Restaurante	35	57	⬆️
Experiencia en bares	46	50	⬆️
Experiencia en Spa	38	60	⬆️
Beneficios SPG	50	50	⬆️
Reconocimiento SPG	35	35	⬆️

CONOCE A LOS TALENT COACHES

Coach	DEPT	AREA	TEL
Javier	WD	AM	6700
Pablo	PH		6725
Carlo		NIGHT	6725
Yago	BQTS	OT	612
Jorge		OT	613
Daniel	OT	PH	619
Fernando		PH	619
Elisenda	HEATING	OT	6773
Sofia	INDOORS	OT	6746
Carlo		PH	6746
Rocio		PH	6746
Bastian	WAVE	OT	677
Sarah		OT	677
Jonathan		OT	677
Georgina	WUOLING	OT	679
Andrés	IRD	PH	679
Gonzalo Maggi	WCD	OT	618
Stefan Scholer		PH	673

GROUPS "ARRIVING / IN HOUSE"

Group	ARRIVAL	DEPT	TEL
Capacity Transfer Work	07/16	Agencia	6711
ERH Summit	07/16	Confer	6797
Hava Football launch	07/16	Event	6725

W HAPPENING



CELEBRALO. ES TU DIA.

BYRON TOALA - COCINA

SEGURIDAD

Por política de Starwood, hemos de realizar ejercicios técnicos de simulacro (llamados Drills). Todos las semanas el equipo de Seguridad va haciendo preguntas aleatorias a talentos de cualquier departamento. La finalidad de esta actividad es que sirva como recordatorio y se refresquen los conceptos más importantes de security and safety. Be safe!



MIGUEL RODRIGUEZ - DIRECTOR OF SECURITY

W THE STORE

Informaros que hasta el próximo 31 de marzo, **TODOS** los artículos de la tienda tienen un 30% de descuento para clientes y talentos.

MPSI W BARCELONA

Meeting Planner Satisfaction Index (MPSI) nos indica -el índice de satisfacción- de nuestros Meeting Planners, las personas que organizan los eventos que tenemos en W Barcelona.

A diferencia de GCI, la valoración es de 0 a 5 para conocer su opinión sobre satisfacción general, comparación con otros hoteles similares, salas de reunión, habitaciones, servicio de nuestros talentos, etc. Nuestro objetivo anual es 4.25 y tras el mes de **Febrero**, donde hemos logrado un **4.42**, la media anual en estos momentos es de 4.22.

SANTI PINATO - DIRECTOR OF CONVENTION SERVICES

W BARCELONA



Barback, Runner, Wet Deck Insider, Barman, Sous-Chef, Welcome Ambassador, Wet Deck Supervisor, Camarera, B&B Supervisor, Steward, Cocinero o Pool Attendant; son algunas de las posiciones que estamos buscando.

Recuerda que cuando un talento trae un CV, si ese nuevo talento renueva su contrato, 100 EUROS serán abonados en la nómina del talento que hizo llegar su CV a RRHH. No olvides añadir tu nombre completo y el departamento al que perteneces al entregarlo a RRHH.



## **Anexo IX**

Brochura – Valores do W Barcelona



**STORYBOARD**

**W**  
BARCELONA

**FLIRTY**  
SER FLIRTY ES DIVERTIRSE PERO SIN SER INFANTIL.  
ES SER AUTÉNTICO, INTELIGENTE Y SENCILLO.  
ES UNA ACTITUD, UNA FORMA DE DEJARTE LLEVAR Y SER TU MISMO.

**FLIRTY ES**  
SER DIVERTIDO  
CON ESTILO PROPIO  
INESPERADO  
ASTUTO  
DIFERENTE  
CREATIVO

**FLIRTY NO ES**  
SER INFANTIL  
ROMÁNTICO  
SEXY  
AGRESIVO  
INCOMODO  
LITERAL

**INSIDER**  
SER UN INSIDER ES ESTAR AL DÍA, MARCAR EL RITMO. ES SABER QUIEN ES QUIEN EN BARCELONA.  
ES SABER DONDE Y CUANDO PASAN LAS COSAS DANDO ACCESO A ELLAS.

**INSIDER ES**  
LO NUEVO  
DAR ACCESO  
UNDERGROUND  
INCLUYENTE  
ACTUAL

**INSIDER NO ES**  
PRETENSOSO  
ELITISTA  
COMERCIAL  
FALSO  
MASIFICADO

**ESCAPE**  
ESCAPE ES EL SITIO DONDE VAS A VIVIR UNA EXPERIENCIA EXTRAORDINARIA QUE ESTIMULE TUS SENTIDOS.  
EN W HOTELS SIEMPRE ESTAMOS EN LA BÚSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE OFRECER UN 'ESCAPE' A NUESTROS HUESPEDES.

**ESCAPE ES**  
ESTIMULANTE  
NUEVO  
VIBRANTE  
SORPRENDENTE  
EXTRAORDINARIO  
TRANSFORMATIVO

**ESCAPE NO ES**  
ESPERADO  
CLICHE  
ORDINARIO  
TRADICIONAL  
FANTASIA  
ZEN

**CORE VALUES**

**NEW YORK 1998**

**NUESTRAS RAICES**  
**NEW YORK 1998**

**ENERGIA VITALIDAD 24/7**  
**NUESTRA MENTALIDAD**  
**WHATEVER/WHENEVER**  
**NUESTRA ACTITUD**

**MUSICA DISEÑO MODA**  
**NUESTRAS PASIONES**  
**SUMERGETE EN LA CORRIENTE**  
**NUESTRO MENSAJE**

**ACCESO INSIDER AL MUNDO WOW**  
**NUESTRA MISION**  
**NEW/NEXT**  
**NUESTRA PROMESA**



## **Anexo X**

### Avaliação ABC Clientes



Fecha: \_\_\_\_\_ Habitación: \_\_\_\_\_ Estilista: \_\_\_\_\_ Supervisor: \_\_\_\_\_

### ABC CLIENTES

- 1. Impresión General (20 Puntos)**
  - 1.1 Olor (10) ✓
  - 1.2 Orden (10) ✓
- 2. Armario (5 Puntos)**
  - 2.1 Minibar Limpio y Organizado (1)
  - 2.2 Bolsas y Papeles de Lavandería Repuestos (2)
  - 2.3 Plancha Colocada y Vacía (2) ✓
  - 2.4 Puertas Limpias (1) ✓
- 3. Zona Cama (20 Puntos)**
  - 3.1 Bien Estirada y Limpia (Dá Sensación de Nueva) (6) ✓
  - 3.2 Ropa y Zapatos Personales Acomodados y Personalizados (6) ✓
  - 3.3 Al Tercer Día Cambio de Sabanas a no ser que el Cliente lo Especifique (4) ✓
  - 3.4 Vasos, Papelería y Objetos Repuestos, Limpios y Colocados Correctamente (4)
- 4. Zona Sofa/Salón (10 Puntos)**
  - 4.1 Cortinas y Cojines Acomodados (6)
  - 4.2 Mesa Martini Colocada y Limpia (4)
- 5. Zona Baño (20 Puntos)**
  - 5.1 Amenities y Toallas Repuestos, en Bueno Estado y Colocados (5) ✓
  - 5.2 Objetos Personales Colocados (E;Toalla Pequeña Debajo) (5)
  - 5.3 Todo Limpio y Sin Residuos (Pelo, Moho, Cal) (5)
  - 5.4 WC Limpio, Sin Olores y Con Tapa Puesta (5)
- 6. Zona Escritorio (5 Puntos)**
  - 6.1 Agua Repuesta (2)
  - 6.2 Papelería, Revistas y Objetos Colocados y Repuestos (3) ✓
- 7. Aspectos Generales (20 Puntos)**
  - 7.1 Moqueta Aspirada, Manchas Reportadas y/o Eliminadas (4)
  - 7.2 Ingenierías Reportadas y Todo Conectado (4)
  - 7.3 Ventanas y Espejos Limpios (4) ✓
  - 7.4 Papeleras Limpias y Vacías (4) ✓
  - 7.5 Desempolvado, Inclusive Debajo de Objetos Personales (4)

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntos totales: 100

Puntos penalizados: \_\_\_\_\_

Total: \_\_\_\_\_

Firma Estilista: \_\_\_\_\_

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_



## **Anexo XI**

### Avaliação ABC Saídas



ABC		W HOTELS	
<b>Fecha:</b>			
<b>Habitación:</b>			
<b>Supervisor:</b>			
Elemento	Puntuación	Elemento	Puntuación
<b>1 La puerta y la entrada</b>		<b>3 La Cama</b>	
Numero de la habitación y el cristal limpios/por fuera/	1	Las mesitas de noche	1
Mirilla, bisagras y manillar limpios	1	Están libres de polvo y manchas	2
DND correctamente colocado	1	Presentadas según los estándares	1
Panel Emergencias, pulsador, cajetín llave, enchufe limpios	1	El vaso de agua está impecable	1
		Los cables de la radio y del pad bien colocados	1
		El papel de "MAGC" correctamente puesto	1
<b>2 Los armarios</b>		Las sábanas, fundas, toallitas y plaid están:	
La cubileta, tapa, abridor y botellas están:	1	Sin arrugas	1
Sin residuos, marcas ni líquidos	1	Sin manchas	2
Sin olores	1	Sin roturas	2
Presentadas según estándar	1	Sin pelos	3
		Las puntas del plaid están bien marcadas	1
Los vasos y las copas están:	1	<b>4. Los muebles del salón</b>	
Correctamente repuestos y colocados	2	Sillones, mesa TV, mesita auxiliar, luz, WOW, están:	
Sin manchas, marcas de agua, huellas ni polvo	2	Sin polvo	2
Los percheros, albornoz, alfombra y moqueta	1	Sin manchas ni residuos	2
Están colocados correctamente según estándar	1	Los cables correctamente enchufados	1
Están limpios y en buen estado	1	Luz WOW encendida	1
Alfombra no contiene agua	1	Todos los elementos decorativos + Mesita Marital están:	
El albornoz coincide con el de la ducha	1	Sin manchas ni polvo	2
Los cajones, puertas, estanterías y bisagras están:	1	Bien colocados y presentados según estándar	2
Sin polvo ni residuos	1		
Sin manchas	1	<b>6. Ducha /La manguera, banco, cortinas, alcachofa y bañera están:</b>	
<b>5. La pica</b>		Sin pelo	4
Los amenities, toallas, papel higiénico y Alesnax están:	1	Sin mechero	4
Correctamente repuestos y sin usar	1	Sin restos de jabón ni cal	2
Papel higiénico a no menos de 3/4 y bien presentado	2	Sin manchas	2
Bien colocados y presentados según estándar	1		
Laterales de la pica sin salpicaduras	1		
El secador de pelo, cable y bolsa están:	1		
Sin manchas, polvo y marcas	1		
Colocados y presentados según estándar	1		

Fecha: \_\_\_\_\_ Habitación: \_\_\_\_\_ Supervisor: \_\_\_\_\_ Estilista: \_\_\_\_\_

**ABC CLIENTES**

**1. Impresión General (20 Puntos)**  
 1.1 Olor (10) ✓  
 1.2 Orden (10) ✓

**2. Armario (5 Puntos)**  
 2.1 Mibar Limpio y Organizado (1)  
 2.2 Bolsas y Papeles de Lavandería Repuestos (2)  
 2.3 Plancha Colocada y Vacía (2) ✓  
 2.4 Puertas Limpias (1) ✓

**3. Zona Cama (20 Puntos)**  
 3.1 Bien Estrada y Limpia (Día Sensación de Nueva) (6) ✓  
 3.2 Ropa y Zapatos Personales Acomodados y Personalizados (6) ✓  
 3.3 Al Tercer Día Cambio de Sabanas a no ser que el Cliente lo Especifique (4) ✓  
 3.4 Vasos, Papelería y Objetos Repuestos, Limpios y Colocados Correctamente (4)

**4. Zona Sofa/Salón (10 Puntos)**  
 4.1 Cortinas y Cojines Acomodados (6)  
 4.2 Mesa Martini Colocada y Limpia (4)

**5. Zona Baño (20 Puntos)**  
 5.1 Amenities y Toallas Repuestos, en Bueno Estado y Colocados (5) ✓  
 5.2 Objetos Personales Colocados (Ej: Toalla Pequeña Debajo) (5)  
 5.3 Todo Limpio y Sin Residuos (Pelo, Moho, Cal) (5)  
 5.4 WC Limpio, Sin Olores y Con Tapa Puesta (5)

**6. Zona Escritorio (5 Puntos)**  
 6.1 Agua Repuesta (2)  
 6.2 Papelería, Revistas y Objetos Colocados y Repuestos (3) ✓

**7. Aspectos Generales (20 Puntos)**  
 7.1 Moqueta Aspirada, Manchas Reportadas y/o Eliminadas (4)  
 7.2 Ingenierías Reportadas y Todo Conectado (4)  
 7.3 Ventanas y Espejos Limpios (4) ✓  
 7.4 Papeleras Limpias y Vacías (4) ✓  
 7.5 Desempolvado, Inclusive Debajo de Objetos Personales (4)

Comentarios: \_\_\_\_\_

Puntos totales: 100  
 Puntos penalizados: \_\_\_\_\_  
 Total: \_\_\_\_\_

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_  
 Firma Estilista: \_\_\_\_\_

## **Anexo XII**

Relatório de passe de turno



Room No.	Type	Status	AM/PM Section	FO Status	Reservation Status
0102	SCK	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0103	SFK	Out of Service	1.0 / 1.0	VAC	Departed
0104	RFK	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0105	RWT	Out of Service	1.0 / 1.0	VAC	Departed
0106	RFX	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0107	RWK	Out of Service	1.0 / 1.0	VAC	Departed
0108	RFX	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0109	RWK	Out of Service	1.0 / 1.0	VAC	Departed
0110	RFX	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0114	RFX	Out of Service	1.2 / 1.2	VAC	Departed
0123	RCT	Clean	1.3 / 1.3	VAC	Departed
0131P	RWT	Clean	1.0 / 1.0	VAC	Departed
0211P	RWK	Clean	2.2 / 2.2	VAC	Departed
0219	SCK	Dirty	2.2 / 2.2	OCC	StayOver

*Handwritten notes:*  
 - Rooms 0102-0110: } *habituados sin coberturas*  
 - Room 0114: *haa falta de limpieza - camara dentro*  
 - Room 0131P: *hija*  
 - Room 0211P: *plancha*  
 - Room 0219: *MOC*

*Signature:* Juan Alexander Pijo

Filter: FO Status : All  
 Room Status : Clean, Dirty, Pickup, Out Of Order, Out Of Service  
 From Room : 0102 To Room : 0222

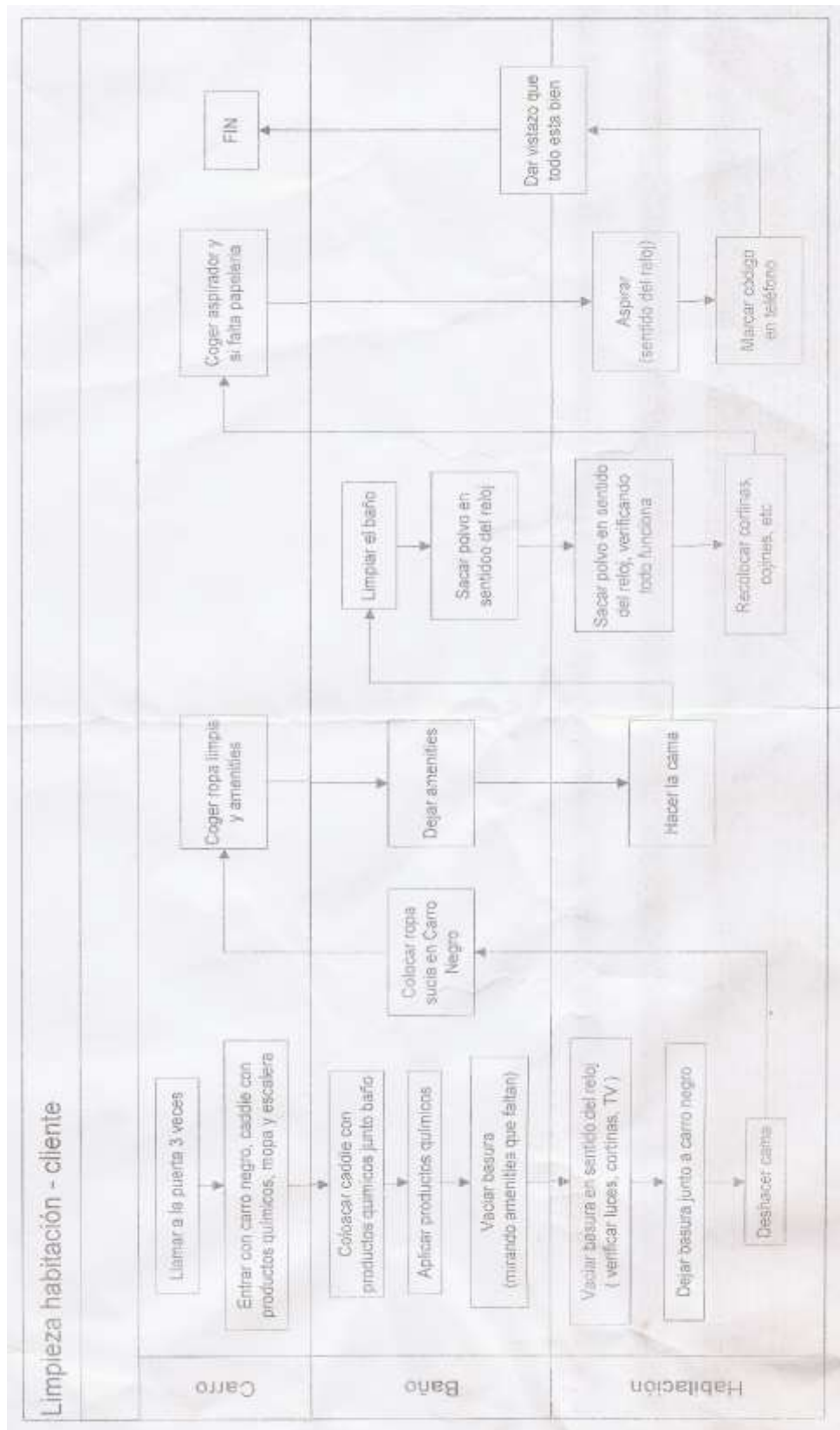
Page 1 of 1  
 ht\_detail



## **Anexo XIII**

Diagrama ABC limpeza







## **Anexo XIV**

Relatório diário do supervisor



W BARCELONA		Housekeeping Detail Report				10:17
Room No.	Type	Status	AM/PM Section	FO Status	Reservation Status	
0302	RWK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0303	SFK	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0304	RFK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0305	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	VAC	Departed	
0306	RFK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0307	RWK	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0308	RFK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0309	RWK	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0310	RFK	Dirty	3.2 / 3.2	VAC	Departed	
0316	RFT	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0317	RWT	Dirty	3.2 / 3.2	VAC	Departed	
0318	SCK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0319	SCK	Dirty	3.2 / 3.2	OCC	StayOver	
0320	RWK	Dirty	3.3 / 3.3	OCC	Due Out	
0322	RWT	Dirty	3.3 / 3.3	VAC	Departed	
0323	RWT	Dirty	3.3 / 3.3	VAC	Departed	
0324	RWT	Dirty	3.3 / 3.3	OCC	StayOver	
0325	RWT	Dirty	3.3 / 3.3	OCC	StayOver	
0327	RWK	Dirty	3.3 / 3.3	OCC	Due Out	
0328	SFK	Dirty	3.3 / 3.3	VAC	Departed/ Arrival	
0329	RWK	Dirty	3.1 / 3.1	VAC	Departed	
0330	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0331	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0332	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0333	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	Due Out	
0334	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	VAC	Departed	
0335	RWT	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	Due Out	
0337	SFK	Dirty	3.1 / 3.1	OCC	StayOver	
0402	RWK	Dirty	4.2 / 4.2	VAC	Departed	
0403	SFK	Dirty	4.1 / 4.1	VAC	Departed	
0404	RFK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	StayOver	
0405	RWT	Dirty	4.1 / 4.1	VAC	Departed	
0406	RFK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	Arrived	
0407	RWK	Dirty	4.1 / 4.1	OCC	Due Out	
0408	RFK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	StayOver	
0409	RWK	Dirty	4.1 / 4.1	OCC	StayOver	
0410	RFK	Dirty	4.2 / 4.2	VAC	Departed	
0414	RFK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	Due Out	
0415	RWK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	Due Out	
0416	RFT	Dirty	4.2 / 4.2	VAC	Departed	
0417	RWT	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	StayOver	
0418	SCK	Dirty	4.2 / 4.2	OCC	Due Out	
0420	RWK	Dirty	4.3 / 4.3	OCC	StayOver	
0421	RWT	Dirty	4.3 / 4.3	VAC	Departed	
0422	RWT	Dirty	4.3 / 4.3	OCC	StayOver	
0423	RWT	Dirty	4.3 / 4.3	OCC	StayOver	
0424	RWT	Dirty	4.3 / 4.3	OCC	StayOver	
0425	RWT	Dirty	4.3 / 4.3	VAC	Departed	

Filter FO Status : All  
 Room Status : Clean,Dirty,Pickup,Out Of Order,Out Of Service  
 From Room : 0302 To Room : 0518  
 Reservation Status : All


Page 1 of 2 hk\_details



## **Anexo XV**

Relatório diário de camareira (4:00h)





**W**  
BARCELONA

W Barcelona hotel  
**Housekeeping Task Sheet**

22.10.13  
08:22

---

**Task Sheet** 22.10.13/CLN/16

Attendant Id and Name /

**Task Details**

Task Sheet No 16  
Auto Generated Y  
Instructions Clean Departures First  
Room Details Completed Date

Room No	Room Type	Room No	AM Sect	AM Sect	Credits	Revs	Stat	Nat	Arr. Time	Dep. Time	VIP	Adj	CM	Tasks / Room Instructions	
1	0437	SFK	DI	OCC	4.1	4.1	2	Due Out	18.10.13	19.38	22.10.13	00:00	WH	2	Tasks:CLN(Linen Change)
1	0503	SFK	DI	OCC	5.1	5.1	2	Due Out	20.10.13	07:24	22.10.13	00:00	SPG	2	Tasks:CLN(Linen Change)
	0505	RWT	DI	OCC	5.1	5.1	1	Due Out	21.10.13	17:22	22.10.13	00:00		2	Tasks:CLN(Linen Change)
	1506	RFK	DI	OCC	5.2	5.2	1	Due Out	20.10.13	13:40	22.10.13	00:00		1	Tasks:CLN(Linen Change)
	0507	RWK	DI	OCC	5.1	5.1	1	Due Out	20.10.13	21:01	22.10.13	00:00		1	Tasks:CLN(Linen Change)
	0510	RFK	DI	OCC	5.2	5.2	1	Due Out	18.10.13	15:08	22.10.13	00:00		2	Tasks:CLN(Linen Change)

Ⓢ Sleep # Skip 1 Arrival

Edna

File: Task Sheet Print: 22.10.13 10:22:13 | All  
 Add Code: CLM | All  
 Show Guest Name: N | Show Due Out Only: N  
 Show Specials: N | Show BoardMap: W  
 Use Priority: N

Page 15 of 45  
Ask\_BankSheet\_B