

Rafaela Alexandre Pedroso Pegacho

Relatório de Estágio

Hotel Waldorf Astoria Amsterdam



2020

Rafaela Alexandre Pedroso Pegacho

Relatório de Estágio

Hotel Waldorf Astoria Amsterdam

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Ramo Hotelaria, Empreendedorismo e Projetos de Investimento

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal



2020

Relatório de Estágio
Hotel Waldorf Astoria Amsterdam

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:

Rafaela Alexandre Pedroso Pegacho

©Copyright: Rafaela Alexandre Pedroso Pegacho

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

O Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira trouxe o conhecimento teórico e prático que faltava ao percurso profissional nesta área. Todo o conhecimento transmitido pelo corpo docente durante o primeiro ano do curso foi essencial para o crescimento como profissional na área da hotelaria, e como tal é de prestar agradecimento pela oportunidade de partilha de informação técnica fundamental que também foi bastante útil para a realização da prática de estágio, neste segundo ano do curso.

É de agradecer também pelo suporte do Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal que tornou possível a concretização deste estágio e pela disponibilidade constante em momentos essenciais deste percurso.

Desde o início ao fim desta experiência que a família foi o pilar e sem ela nada teria sido exequível.

Alguns dos agradecimentos são prestados também a alguns elementos da equipa do *housekeeping* com quem tive oportunidade de trabalhar e aprender bastante relativamente à operativa diária desta seção e como supervisor de andares.

Por fim, é de agradecer ainda à Sabina, uma grande amiga que tive o privilégio de conhecer durante a estadia em Amsterdão. Foi a melhor companheira, que me apoiou e acolheu quando mais necessitei, sendo ela uma das pessoas a quem ficarei eternamente grata.

Resumo

Este presente relatório relata a experiência profissional adquirida pela realização de um estágio no departamento de *Housekeeping* do hotel Waldorf Astoria Amsterdam, enquanto supervisor de *housekeeping* (*Floor Supervisor*).

De forma a descrever melhor esta prática de estágio, o primeiro ponto retrata a revisão da literatura, dividindo-se em dois momentos distintos. O primeiro momento aborda a temática do turismo e hotelaria no mundo e, em particular, nos Países Baixos. É feito ainda uma pequena abordagem e análise do COVID-19 e o seu impacto no turismo e na hotelaria. O segundo foca-se na caracterização da entidade hoteleira onde foi realizado o estágio, descreve ainda alguns aspetos únicos associados tanto à propriedade como à marca Waldorf Astoria, tal como, aborda ainda alguns aspetos mais globais do grupo hoteleiro onde está inserido.

O segundo ponto divide-se igualmente em dois momentos. O primeiro retrata o enquadramento teórico onde é abordado a temática do departamento de alojamento, conseqüentemente, e mais detalhada, a temática do *housekeeping*. São abordados desde as funções de cada membro da equipa desta seção aos procedimentos e documentos necessários ao bom funcionamento da operativa.

O segundo momento deste segundo ponto é marcado pela descrição da realidade do WAA. Aborda-se mais uma vez o departamento de alojamento de uma forma muito geral, dando um maior enfoque na operativa do *housekeeping*. A rotina de um supervisor foi o subponto mais desenvolvido, uma vez que, o estágio tratou-se do desempenho desse cargo. Seguindo a mesma linha de pensamento, são descritas todas as outras funções dos restantes membros da equipa face a realidade no WAA, os procedimentos e standards requeridos diariamente. Para terminar este ponto são retratados os desafios e as oportunidades deste estágio e ainda o impacto procedimental do COVID-19 nos alojamentos e na rotina da operação do *housekeeping*.

De um modo geral, conclui-se que embora a pequena dimensão do hotel a nível do número de quartos, o nível de exigência é extremamente alto, não podendo haver qualquer margem para erro, o que acarreta uma responsabilidade ainda mais acrescida dos supervisores, uma vez que, estes são os últimos a entrar num quarto antes que este seja liberto para venda. Isto por vezes, viu-se mais dificultado com a falta de uma comunicação eficaz entre seções.

Contudo, a experiência foi um grande momento de aprendizagem e serviu, sem dúvida, como uma base sólida de início de carreira nesta área.

Palavras-chave: Hilton Worldwide, Hotel Waldorf Astoria Amsterdam, Relatório de Estágio, *Housekeeping*, Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

Abstract

This report presents a professional experience obtained by carrying out an internship in the housekeeping department of the Waldorf Astoria Amsterdam hotel, as Floor Supervisor.

To better describe this internship, the first point is divided into two distinct moments. The first moment addresses the theme of tourism and hospitality in the world and in the Netherlands. A small approach and analysis of COVID-19 and its impact on tourism and hospitality was also made.

The second moment is focused on the characterization of the hotel entity where the internship took place, it is also presented some exclusive aspects associated with both the property and the Waldorf Astoria brand, as well as addressing some more global aspects of the hotel group where it is inserted.

The second point is equally divided into two moments. The first one portrays the theoretical framework where the room department is approached, as well as, consequently, and more detailed, the housekeeping service. It is made an approach of the functions of each team member, the procedures, and documents necessary for the good flow of the operation.

The second moment from the second point is evidenced by the description of the reality of the WAA. Once again, the room department is approached in a very general way, giving a greater focus on the housekeeping operation. The routine of a supervisor at the WAA was the most developed subpoint once the internship dealt with the performance of this position. Following the logic, all other functions of the remaining team members regarding the reality at WAA are described, as well as the procedures and standards required on a daily basis. The conclusion of this point is related to the challenges and opportunities found during the internship and to the procedural impact of COVID-19 in the rooms and in the routine of the housekeeping operation.

In general, although the small size of the hotel regarding to the total number of rooms, the level of demanding is extremely high, there can be no margin for error, which is an even greater responsibility for the supervisors, once they are the last to enter the room before being released for sale. The functions of a supervisor were sometimes more difficult to execute due to the lack of effective communication between sections. However, the experience itself was a great learning and it is seen, without a doubt, as a solid basis for starting a career in this area.

Keywords: Hilton Worldwide, Hotel Waldorf Astoria Amsterdam, Internship Report, *Housekeeping*, Master's in Hospitality Management.

Índice geral

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Índice geral	x
Índice de tabelas	xiv
Lista de abreviaturas.....	xv
Glossário.....	xvii
Capítulo 1. Revisão da literatura	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. O setor turístico	4
1.2.1. Noções de turismo.....	4
1.2.2. Evolução e a sua importância para o desenvolvimento da economia.....	5
1.2.3. Turismo nos Países Baixos	7
1.2.4. A evolução da indústria hoteleira	11
1.2.5. O setor hoteleiro.....	12
1.2.6. O setor hoteleiro nos Países Baixos	14
1.2.7. O impacto da pandemia COVID-19 no turismo e na hotelaria.....	17
1.2.7.1. COVID-19	17
1.2.7.2. COVID-19 nos Países Baixos	20
1.3. Caracterização da unidade hoteleira acolhedora	20
1.3.1. O grupo hoteleiro Hilton Worldwide.....	21
1.3.2. Hilton e as suas marcas	21
1.3.2.1. Waldorf Astoria Hotels & Resorts	25
1.3.3. Hilton e a sua evolução	26
1.3.3.1. Expansão do grupo	26
1.3.3.2. Evolução dos números.....	30
1.3.4. Visão, missão e valores.....	32
1.4. Hotel Waldorf Astoria Amsterdam.....	33
1.4.1. Alojamento.....	36
1.4.2. Serviços.....	40
1.4.3. Informações gerais	46
1.4.4. Organograma da unidade hoteleira	47
1.4.5. Análise SWOT	48
Capítulo 2. Enquadramento teórico	49

2.1. Departamento de alojamento	50
2.2. Secção do housekeeping	55
2.2.1. Equipa de housekeeping	61
2.2.2. Código dos status dos quartos	70
2.2.3. Procedimento-padrão na limpeza dos quartos	71
2.2.4. Procedimento-padrão na supervisão dos quartos	76
2.2.5. Listagem de quartos das room attendants	80
2.2.6. Serviço de turndown	80
2.2.7. Serviço de lavandaria	81
2.2.8. Controlo das chaves mestras	81
2.2.9. Requisição de produtos	81
2.2.10. Procedimento dos perdidos e achados	82
2.2.11. Pedido de manutenção	82
2.3. Departamento de alojamentos do Waldorf Astoria Amsterdam	82
2.4. A equipa de housekeeping do Waldorf Astoria Amsterdam	86
2.4.1. Funções da governanta executiva	89
2.4.2. Funções do assistente da governanta executiva	91
2.4.3. Funções do supervisor de andares no WAA	93
2.4.3.1. Formação	94
2.4.3.2. Rotina de um Supervisor de Andares no WAA	97
2.4.4. Rotina das RA no WAA	113
2.4.5. Tarefas do houseman do WAA	115
2.4.6. Serviço de turndown no WAA	118
2.4.7. Serviço de lavandaria no WAA	120
2.4.8. Sistema de controle das chaves mestras no WAA	121
2.4.9. Requisição de produtos no WAA	121
2.4.10. Procedimento dos perdidos e achados no WAA	121
2.4.11. Pedido de manutenção no WAA	122
2.5. Desafios e oportunidades da prática de estágio no WAA	123
2.6. Impacto procedimental do COVID-19 nos alojamentos e housekeeping	128
2.7. Conclusão	133
Referências bibliográficas	136
Anexos	141

Índice de figuras

Figura 1.1. Chegadas Mundiais de Turistas Internacionais em milhões (1995-2017).....	6
Figura 1.2. Despesas de turismo na Holanda em biliões de euros (2010-2018)	8
Figura 1.3. Número de hóspedes em alojamentos <i>overnight</i> . em milhões (2015-2019).....	10
Figura 1.4. e Figura 1.5. Mapa dos Países Baixos e Evolução do número de hóspedes overnight face 2018 (da esquerda para a direita).....	11
Figura 1.6. Logótipos dos vários grupos hoteleiros	13
Figura 1.7. Dimensão do Mercado Hoteleiro Global (2014-2018)	13
Figura 1.8. Logótipos dos grupos hoteleiros	15
Figura 1.9. Índice de Receita da Indústria Hoteleira nos Países Baixos (2015-2019)	15
Figura 1.10. Alteração da previsão da Receita Global da Indústria de Viagens e Turismo no mundo devido à pandemia COVID-19 (2019-2020).....	18
Figura 1.11. Hotel Waldorf Astoria Amsterdam ao longo do canal Herengracht.....	33
Figura 1.12. Os seis palácios monumentais dos séculos XVII e XVIII e a sua respetiva numeração	33
Figura 1.13. Zona de entrada do hotel.....	34
Figura 1.14. e Figura 1.15. Escadaria construída pelo arquiteto Daniel Marot	34
Figura 1.16. e Figura 1.17. Jardim exterior privado do WAA	35
Figura 1.18. Mapa do centro de Amsterdão e a localização do hotel	35
Figura 1.19. Os vários rankings do hotel Waldorf Astoria Amsterdam.....	36
Figura 1.20. Quarto King Superior.....	37
Figura 1.21. Quarto King Accessible Superior	37
Figura 1.22. Quarto King Deluxe.....	37
Figura 1.23. Quarto King Premier.....	37
Figura 1.24. Quarto King Grand Premier.....	37
Figura 1.25. Quarto King Grand Premier com vista canal.....	38
Figura 1.26. Quarto King Loft	38
Figura 1.27. Quarto King Premier Loft.....	38
Figura 1.28. Quarto King Grand Loft	38
Figura 1.29. Suite King Junior	38
Figura 1.30. Suite King Junior com vista canal	38
Figura 1.31. Suite King One Bedroom.....	39
Figura 1.32. Suite King One Bedroom com vista canal.....	39
Figura 1.33. Suite Backer.....	39
Figura 1.34. Suite Roell.....	39
Figura 1.35. Suite Van Loon	39
Figura 1.36. Suite Brentano.....	40
Figura 1.37. e Figura 1.38. Logótipo e sala de jantar do Restaurante <i>Spectrum</i>	41
Figura 1.39. e Figura 1.40. Logótipo e sala de jantar do Restaurante <i>Goldfinch Brasserie</i>	41
Figura 1.41. e Figura 1.42. Logótipo e sala de jantar do Restaurante <i>Peacock Alley</i>	41
Figura 1.43. Serviço afternoon Tea.....	42
Figura 1.44. e Figura 1.45. Logótipo e sala de estar do Bar <i>Vault</i>	42
Figura 1.46. Armários do cofre de um antigo Banco Holandês	42
Figura 1.47. e Figura 1.48. Logótipo do Spa Guerlain e a piscina interior do hotel.....	43

Figura 1.49. Sala Maurer.....	43
Figura 1.50. Sala Hoft	44
Figura 1.51. Sala De Hartogh.....	44
Figura 1.52. Sala Decquer	44
Figura 1.53. Sala Huygens	44
Figura 1.54. Sala Sautijn	45
Figura 1.55. Sala De Hartogh.....	45
Figura 1.56. Entrada da recepção do WAA	45
Figura 1.57. Ilha Texel, Países Baixos	46
Figura 1.58. Carruagem de cavalos	46
Figura 1.59. Jardim privativo do WAA.....	46
Figura 1.60. Organograma do Waldorf Astoria Amsterdam.....	48
Figura 1.61. Análise SWOT do WAA	49
Figura 2.1. Relação das seções do Departamento de Alojamento	52
Figura 2.2. Housekeeping e as suas relações interdepartamentais	58
Figura 2.3. Carrinho de serviço das RA	68
Figura 2.4. Código de ocupação dos quartos	70
Figura 2.5. Organograma do Departamento de Alojamento do Waldorf Astoria Amsterdam	84
Figura 2.6. Organograma da seção de Housekeeping do WAA	86

Índice de tabelas

Tabela 1. As 18 marcas da Hilton Worldwide e as suas respetivas características..... 22

Lista de abreviaturas

A&B- Alimentação e Bebidas

ADR- *Average Daily Rate*

AMS- Amsterdão

F&B- *Food and Beverages*

HSK- *Housekeeping*

IATA- *International Air Transport Association*

IRD- *In Room Dining*

OCC- *Occupancy*

OD- *Occupied Dirty*

OMS- Organização Mundial da Saúde

OMT- Organização Mundial do Turismo

OO - *Out of Order*

PIB - Produto Interno Bruto

RA - *Room attendant* (Camareira)

REVPAR - *Revenue per Available Room*

SALT - *Satisfaction and Loyalty Tracker*

SOPs - *Standard Operating Procedures*

TD- *Turndown*

VC- *Vacant Clean*

VD- *Vacant Dirty*

VIP- *Very important Person*

VP- *Vacant Pick up*

VR- *Vacant Dirty*

WAA - Waldorf Astoria Amsterdam

WTO - *World Tourism Organization*

Glossário

Average Daily Rate

É uma métrica utilizada para calcular a taxa média por quarto ocupado, através do cálculo do montante da receita gerada pelos quartos a dividir pelo número de quartos vendidos.

Early Arrivals

São as entradas antes do horário previsto do check-in, ou do dia previsto.

Front Office

Departamento que engloba todo o serviço de atendimento ao cliente, desde os serviços de receção, concierge ao porteiro. É o departamento que recebe os clientes no período do check-in e assegura o seu check-out no período de partida.

Guests In House

É um termo utilizado para definir os clientes que estão em “casa” num hotel, ou seja, diz respeito aos clientes que se encontram hospedados numa unidade hoteleira, naquele momento.

Houseman

É uma das posições dentro departamento de HSK, que diz respeito aos empregados que se destinam aos trabalhos mais pesados que as RA não conseguem, ou não têm tempo de desempenhar.

Housekeeping

Departamento que se destina à gestão da limpeza e manutenção dos andares e quartos, da lavandaria e rouparia que possam existir numa unidade hoteleira.

IRD

Corresponde ao *room service*, ou seja, é o serviço de comidas e bebidas aos quartos do hotel.

Late Check-out

São as saídas depois do horário previsto do check-out.

OCC

Corresponde à taxa de ocupação que é a divisão do total de quartos vendidos pelos quartos disponíveis para venda, multiplicado por 100.

Overnight stay

É o termo de pernoitar, ou seja, é uma estadia com a duração de apenas uma noite.

RA

É uma das posições dentro departamento de HSK, que diz respeito aos empregados(as) de andares, ou seja, aqueles(as) que têm como função limpar e manter a limpeza dos quartos, corredores e espaços públicos de uma unidade hoteleira.

REVPAR

É uma métrica utilizada para determinar a receita por quarto disponível calculada a partir da multiplicação da ADR pela OCC.

SOPs

Diz respeito aos procedimentos padrão estabelecidos por uma entidade, de forma, a apoiar os seus trabalhadores durante a sua rotina operativa.

Stay Over

Um dos serviços prestados pelo departamento de HSK aos *Guests In House*, durante a sua estadia, no período da manhã e/ou tarde.

TD

O serviço de *Turn Down*, faz parte de um dos serviços prestados pelo departamento de HSK no período da noite.

Capítulo 1. Revisão da literatura

1.1. Introdução

O presente relatório de estágio enquadra-se no âmbito do segundo ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira lecionado na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, destacada no Campus da Penha.

Este Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira tendo uma natureza maioritariamente teórica no primeiro ano, possibilitou a criação de bases e a aquisição de conhecimentos necessários a serem aplicados numa perspetiva mais prática, que é a rotina na operação de uma unidade hoteleira.

O estágio representa um dos primeiros contactos, se não o primeiro contacto com o mundo do trabalho. Por esse mesmo motivo é considerado um período de extrema relevância, visto que, é neste momento que se põe em prática todas as aptidões adquiridas num contexto académico, e se adquire novas competências e métodos de trabalho a serem aplicados num futuro profissional.

A realização do estágio como Supervisor de *Housekeeping (Floor Supervisor)* desenvolveu-se na unidade hoteleira *Waldorf Astoria Amsterdam*, nos Países Baixos, durante o período de 4 de novembro de 2019 e 6 de março de 2020 tendo sido realizado um total de 832,5 horas¹. Embora o período tenha sido inferior às 1260 horas, vai ao encontro do período exigido pelo regulamento interno de estágios de Mestrados da Universidade do Algarve, o despacho ESGHT DIR. 09/2020, completando assim cerca de 70% do período de estágio.

A escolha deste hotel deveu-se, em grande parte, ao facto de ser uma unidade hoteleira pertencente ao prestigiado grupo hoteleiro *Hilton Worldwide*. Em segundo momento, por ser uma das marcas inseridas na categoria de luxo, com standards de qualidade e exigência extremamente altos, o que numa perspetiva de aprendizagem seria, sem dúvida alguma, um grande proveito académico-profissional.

O objetivo principal deste estágio foi poder adquirir a experiência “*on the job*” numa unidade hoteleira de luxo, que permitisse a realização de tarefas numa situação real de trabalho, constatar as disparidades entre as realidades dos diferentes departamentos assim como das

¹ Do valor de 832,5 horas (66% do total) a percentagem de 12% (99,9 horas) corresponde a horas extraordinárias realizadas numa ótica diária, independentemente do turno a realizar.

responsabilidades que cada posição de trabalho acarreta, participar nas rotinas de trabalho e adquirir capacidades que facilitem o contato com os colegas de trabalho, de forma a facilitar a inserção no mundo profissional.

A decisão em realizar este estágio internacional teve como principal motivo o interesse e curiosidade em conhecer uma nova cultura, novos métodos e ambientes de trabalho que permitissem experienciar situações fora da zona de conforto, assim como, completar e enriquecer as noções e experiências adquiridas até então, neste meio hoteleiro.

No fundo, a fusão das competências teóricas obtidas durante o percurso académico, no primeiro ano de Mestrado, com a experiência prática adquirida com o decorrer deste estágio, tornaram possível a consecução de uma perspetiva real deste setor e dos seus diferentes procedimentos, algo que estava em falta no percurso profissional.

Para além do relato das tarefas realizadas durante o estágio, este presente relatório aborda ainda um enquadramento teórico e uma revisão da literatura de outros tópicos como o Turismo e a Hotelaria, de modo a tornar este trabalho mais completo e rigoroso ao criar-se uma ligação entre o aspeto teórico e prático deste Mestrado.

A nível estrutural este relatório divide-se em duas grandes partes. A primeira parte consiste numa revisão da literatura que envolve a compreensão das temáticas do Turismo e da Hotelaria quer de um modo global, quer de um modo mais particular nos Países Baixos. Em segunda instância, procede-se a uma introdução do vírus COVID-19 e o seu impacto nas mesmas temáticas do Turismo e da Hotelaria de forma global e em concreto nos Países Baixos.

Ainda no ponto 1., no entanto, como segunda parte, procede-se à caracterização da entidade acolhedora onde o estágio foi realizado. É feita uma descrição da sua história, o seu conceito, as suas infraestruturas, o grupo hoteleiro a qual o hotel pertence, a sua missão, visão e valores, assim como também se procede a uma análise de vários fatores de um modo interno e externo (SWOT).

Num segundo ponto, é desenvolvido um enquadramento teórico acerca da temática que abrangeu a realização deste estágio. O estágio tendo sido realizado no âmbito do *housekeeping* e sendo uma área pertencente ao departamento de alojamentos, o enquadramento teórico é feito no âmbito dos dois casos, focalizando a área do *housekeeping*. Neste contexto teórico são descritas as diferentes funções departamentais e quais as ferramentas necessárias para o seu bom funcionamento.

Após o enquadramento da temática, procede-se à apresentação da equipa de *housekeeping* do WAA, descrição das tarefas desenvolvidas e a rotina diária de um supervisor de andares tal como ocorreu durante a prática de estágio, assim como as funções desenvolvidas pelos restantes membros do departamento, quais as responsabilidades e deveres de cada um, quais as ferramentas necessárias para uma boa execução das tarefas e os procedimentos rotineiros deste departamento. É elaborada ainda uma análise crítica ao departamento tendo em consideração as suas limitações. Em última instância neste ponto 2. são apresentados o impacto procedimental da pandemia do COVID-19 nos alojamentos e *housekeeping*, face os métodos de trabalho habituais.

Como último momento reali uma conclusão e reflexão sobre esta experiência de aprendizagem, onde são mencionadas as oportunidades e limitações encontradas face as competências adquiridas e o contributo teórico das unidades curriculares na prática deste estágio.

1.2. O setor turístico

1.2.1. Noções de turismo

Ao longo dos tempos, são vários os autores que tentam definir este conceito de “Turismo”. Cada um destes autores detêm a sua doutrina, no entanto, apesar de não existir uma definição universal, a noção base é uniforme para todos.

A ideia que nasce do turismo como uma nova atividade humana criadora de múltiplos efeitos foi-se concebendo lentamente, no entanto, é no período de transição do século XIX para o século XX que surgem as primeiras tentativas da sua definição.

Posteriormente, estão presentes algumas das definições mais discutidas a nível desta temática:

- ❖ Em 1942, os professores Walter Hunziker & Kurt Kraft definem turismo como “o conjunto de relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal.” (Henriques, 2003, p.21).
- ❖ De uma outra forma, Mathieson & Wall (1990) definem turismo como circulação temporária de pessoas, para destinos fora dos seus pontos habituais de trabalho e residência. São as atividades que estes praticam aquando da sua estadia nesses destinos e as infraestruturas construídas para colmatar as suas necessidades.
- ❖ Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2018) o turismo revela ser uma prática que as pessoas realizam durante a sua viagem e a permanência em lugares distintos àquele onde vivem permanentemente, com a duração de um período inferior a um ano.
- ❖ Segundo Cunha & Abrantes (2013) o turismo é “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras”.
- ❖ Por outro lado, com uma definição mais de cariz económico, Smith & Fuller, (1991) considera que o turismo é constituído por um leque de atividades de negócios que, direta ou indiretamente, fornecem bens ou serviços que sustentam

as atividades de lazer e negócio realizadas pelos indivíduos fora dos seus locais de residência habitual.

- ❖ No entanto, existem autores que admitem que o conceito de turismo não pode ser considerado estático. Por exemplo, segundo Garay (2000), embora, se possam encontrar inúmeros trabalhos que abordem a temática do turismo, existe uma certa descara no que diz respeito à sua conceptualização e observa ainda que mais difícil tem sido a apresentação de uma definição universal da temática.

Não há dúvidas de que o turismo está relacionado com o surgimento das necessidades e das mudanças determinadas nas sociedades modernas. Tendo em conta este facto, há que ter em atenção a imprevisibilidade das sociedades modernas, aquando da elaboração e definição dos planos e estratégias do turismo, de forma a irem ao encontro das necessidades e permitam uma fácil adaptação à mudança (Cooper, 2008).

1.2.2. Evolução e a sua importância para o desenvolvimento da economia

A origem do turismo deu-se no século XIX, segundo Leonard Lickorish C. L. (2000), e isto deve-se à invenção do comboio e do barco a vapor, ou seja, a Revolução Industrial. Este acontecimento veio desencadear o que entendemos como destinos de massas. Estes destinos em causa tiveram como fatores o aumento dos tempos livres das pessoas, o desenvolvimento e evolução dos meios locomotores e até mesmo a melhoria da qualidade de vida das populações dos países mais desenvolvidos.

Foi no período dos anos cinquenta do século passado (XX), a partir do nascimento do turismo moderno que surge a necessidade da definição de Turismo, pois o turismo é visto como uma atividade economicamente significativa. Em primeira instância, a partir de uma perspetiva mais técnico-estatística, e depois, sob uma perspetiva mais contextual para delinear o seu conceito e compreender o seu mecanismo.

Contudo, apenas nos anos 60 e 70 se reconhece o verdadeiro valor deste setor de turismo com o “boom turístico”, pois é nesta altura que o turismo internacional evolui extraordinariamente por consequência do desenvolvimento económico e à estabilidade social que se vivia no pós- Segunda Guerra Mundial (Leonard Lickorish C. L., 2000).

Embora o “boom turístico”, mencionado no parágrafo anterior, a partir dos anos 90 os governos começam a dar a devida importância ao setor do turismo ao prosseguirem com a criação de programas que tinha como objetivo promover, desenvolver e comercializar o setor,

melhorar a formação dos colaboradores, alcançar novos nichos de mercado, procurar colmatar o problema da sazonalidade, conseguindo assim contruir um foco de sustentabilidade nesta área (Costa, 2005).

A Figura 1.1. apresenta a evolução dos valores de chegadas mundiais de turistas internacionais (em milhões) entre os anos de 1995 e 2017.

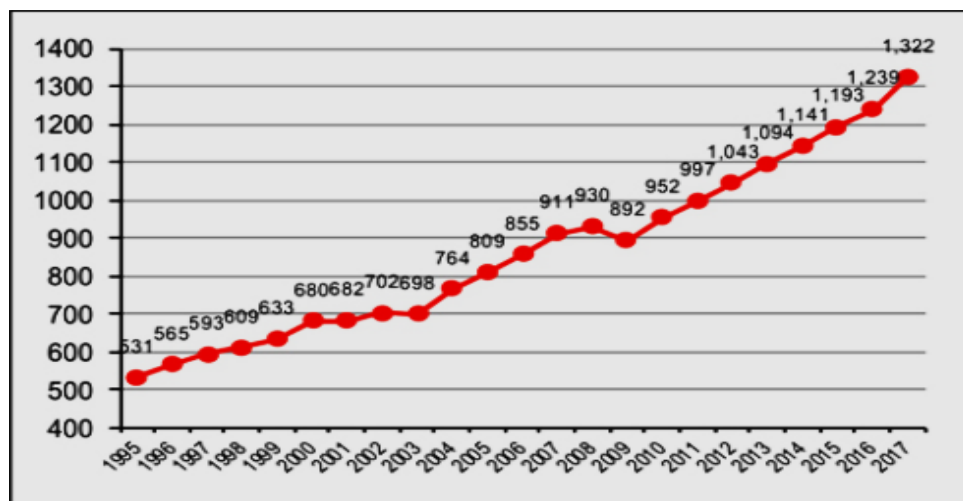


Figura 1.1. Chegadas Mundiais de Turistas Internacionais em milhões (1995-2017)
Fonte: UNTWO (2018)

Como se pode constatar na figura anterior, a reta, representada pela cor vermelha, apresenta uma evolução positiva ao longo dos vinte e três anos em análise. A única regressão registada foi no ano de 2008 a 2009 devido à grande crise de 2008 que se fez sentir em todo o mundo, afetando assim os fluxos turísticos com uma diminuição de novecentos e trinta milhões para oitocentos e noventa e dois milhões de chegadas. Em 2010 os valores voltam a tornar-se positivos com um crescimento de sessenta milhões (um total de 952 milhões), face o ano anterior.

A nível europeu, ocorreram dois momentos políticos que vieram facilitar e beneficiar o os fluxos turísticos, o Tratado de Maastricht (1992) ou também conhecido pelo Tratado da União Europeia (UE) e o Acordo de Schengen que vieram tornar possível a livre circulação de bens, capitais, pessoas e mercadorias ao eliminar os controlos nas fronteiras nos países europeus.

O turismo é das atividades económicas mais importantes e estratégicas para o desenvolvimento económico e social que qualquer país em questão. Este setor contribui para o crescimento económico, laboral e para o evolução e inclusão socioeconómica de áreas menos desenvolvidas.

Esta atividade de serviços compete a uma escala global sem fronteiras. Todos os países procuram atrair o turista da melhor forma que consegue (UNWTO, 2018).

No ano de 2015, uma em cada dez empresas do setor não financeiro da economia europeia de mercado pertencia à indústria do turismo. Esta estatística diz respeito a "2,4 milhões de empresas que empregavam cerca de 12,7 milhões de pessoas. As empresas nos setores com atividades ligadas ao turismo representavam 9,2 % das pessoas empregadas no setor não financeiro da economia de mercado e 21,5 % das pessoas empregadas nos serviços. As quotas das indústrias do turismo, no volume de negócios total e no valor acrescentado ao custo dos fatores eram relativamente mais baixas, com as indústrias do turismo a representar 3,8 % do volume de negócios e 5,7 % do valor acrescentado do setor não financeiro da economia." (Eurostat, 2020).

Desta forma, dado o crescente desenvolvimento turístico, pode-se concluir que este mercado do turismo se insere num patamar cada vez mais competitivo e complexo. Mantê-lo empreendedor, competitivo e com qualidade, é sem dúvida um desafio a ter em foco tanto no presente como para o futuro.

1.2.3. Turismo nos Países Baixos

O turismo é uma das atividades económicas mais importantes na Holanda onde, para além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no PIB e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, também se reconhece a sua função como agente de desenvolvimento de outras atividades económicas.

Nas últimas duas décadas, particularmente na última, com exceção do período de 2008 e 2009 (crise económica), o setor turístico tem vindo a tornar-se cada vez mais essencial para a economia holandesa. Sendo um dos pilares mais fortes da economia, o governo tem vindo a promover o aumento do número de turistas estrangeiros no país, e como consequência de tal ação o número de turistas tem vindo a crescer exponencialmente. Tal confirma-se pelo aumento de chegada de turistas no país que aumentou de 13,9 milhões, em 2014, para cerca de 19 milhões em 2018 (S.Lock, 2020o).

A previsão estabelecida para o ano de 2020 era de um aumento contínuo alcançando aproximadamente 21 milhões, no entanto, tal facto não se verifica, devido à situação pandémica instalada neste ano, que será abordada no ponto 1.2.7..

O aumento da entrada de turistas em 2018, traduziu-se, simultaneamente, num aumento da receita, recolhendo aproximadamente 78 bilhões de euros em gastos gerados pelos turistas no país (S.Lock, 2020o). Contudo, o gasto em turismo por parte dos turistas estrangeiros não supera os gastos do turismo doméstico.

Como se pode observar na figura seguinte (1.2.), o gasto por parte do turismo estrangeiro foi cerca de 32 490 mil milhões de euros, face o gasto doméstico que totalizou cerca de 45 314 mil milhões de euros. Salienta-se uma tendência crescente dos gastos turísticos tanto por parte do turismo estrangeiro como do turismo doméstico, com exceção no ano 2013, onde se consta uma redução significativa dos gastos do turismo doméstico. Pode-se constatar ainda, embora, a evolução de ambos, que no período de 2010 a 2018 a parcela dos gastos gerados pelo turismo estrangeiro registou um aumento significativamente superior quando comparando com o doméstico, contando assim com um crescimento de cerca de 17.5 bilhões de euros, face o crescimento menos vincado de cerca de 8.2 bilhões do mercado interno (Statista, 2020b).

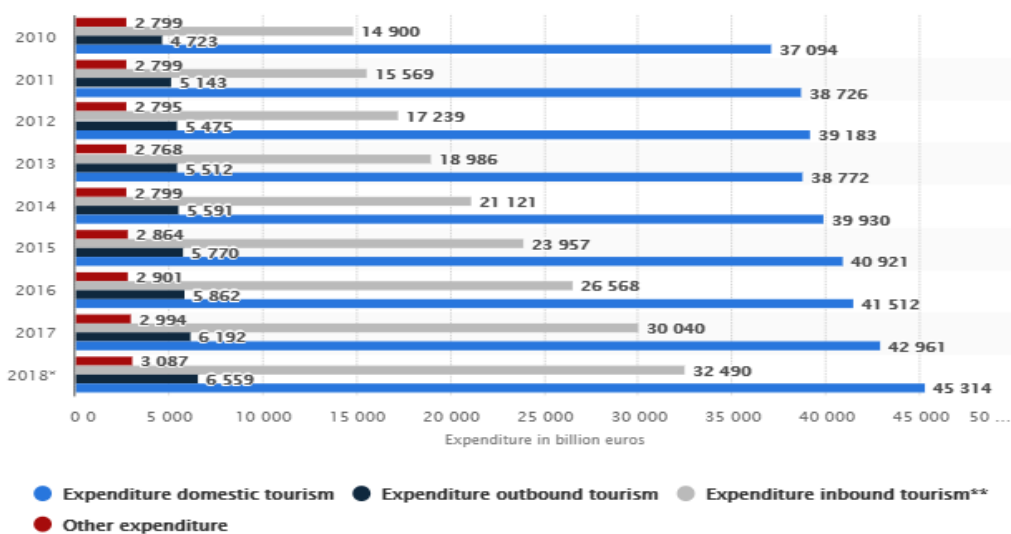


Figura 1.2. Despesas de turismo na Holanda em bilhões de euros (2010-2018)
 Fonte: Statista (2020b)

O principal mercado de turistas na Holanda é o alemão, belga e inglês. O turista alemão representou aproximadamente 5,24 milhões do total de turistas. Agregando o mercado alemão, belga e inglês, estes representam mais de metade do total de turistas estrangeiro nos países baixos, no ano de 2018 (S.Lock, 2020o). A nacionalidade europeia com uma maior despesa em férias realizadas na Holanda foi a alemã com um total de aproximadamente 2.5 bilhões de euros. Já a nacionalidade fora da Europa que mais gastou foi a americana, com um total de gastos de cerca de 1.7 bilhões de euros (S.Lock, 2020p).

Quando analisando a finalidade dos gastos dos turistas nos Países Baixos, verifica-se que os turistas estrangeiros, em 2018, gastaram mais em viagens de negócios, que em viagens de lazer. Em média por dia, o gasto em viagens de negócios foi de 320 euros, face o gasto de 200 euros em viagens de lazer. O mesmo se verifica quando comparando os gastos com a estadias, com um intervalo de cerca de 400 euros entre os dois cenários (S.Lock, 2020q).

Como foi referido anteriormente, o crescimento do turismo estrangeiro e o turismo doméstico não foram os únicos que evoluíram, pois, o turismo de saída, ou neste caso o turismo fora do país por parte dos holandeses, que também registou uma evolução positiva.

Enquanto, que em 2008 o número de férias passadas no exterior foi de aproximadamente 18,5 milhões, em 2018 o número aumentou em aproximadamente quatro milhões. A Alemanha, com cerca de 2,14 milhões de férias de verão, foi o país mais popular para as férias de verão realizadas por turistas holandeses em 2018, enquanto que a França e Espanha receberam cerca de 1,92 milhões e 1,5 milhões de turistas holandeses respetivamente (S.Lock, 2020q).

Outro facto relativamente ao turismo nos Países Baixos é a sua procura pelos turistas estrangeiros e internos de *overnight accommodations*. De acordo com CBS (*Centraal Bureau voor Statistiek*) - o escritório central responsável pelas estatísticas nos Países baixos, em 2019, o número de hóspedes alojados em *overnight accommodations* ascendeu os 46 milhões. Este crescimento foi mais notório entre os turistas estrangeiros, que registaram um aumento de 8% face os 3% dos turistas holandeses. Embora, o maior crescimento por parte dos turistas estrangeiros em alojamentos *overnight*, o número de turistas domésticos continua a ser superior. Tal facto pode ser observado na figura seguinte (1.3), em que o número de hóspedes holandeses é superior pouco mais de 5 milhões face o estrangeiro (CBS, 2020)².

² Os valores referentes ao ano de 2019 estão baseados em provisões realizadas pelo CBS.

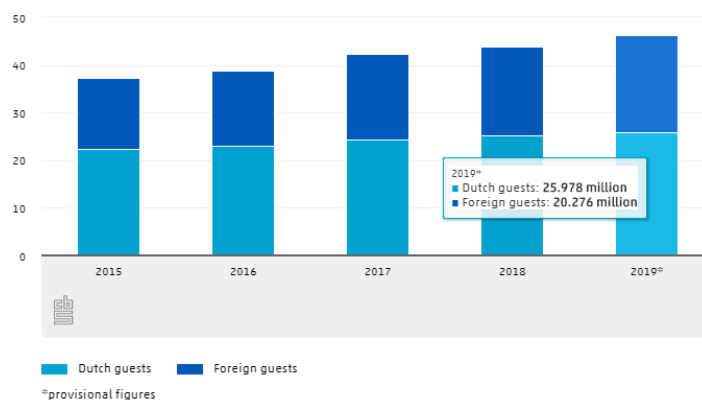


Figura 1.3. Número de hóspedes em alojamentos *overnight*, em milhões (2015-2019)

Fonte: CBS.nl (2020)

Em 2019, a província de Noord-Holland recebeu o maior número de turistas hospedados em alojamentos *overnight*, com um valor aproximado de 15 milhões. A província da Flevoland registou o menor número com apenas 700 mil. Já o maior aumento no número de hóspedes, alojados neste tipo de alojamentos, foi observado em Noord-Holland e Noord-Brabant, enquanto Groningen, Friesland, Flevoland e Overijssel receberam menos hóspedes nestes alojamentos face 2018.

Na maioria das províncias, o declínio foi causado por menos turismo doméstico, visto que, se verificou um maior aumento no número de dormidas do que no número de hóspedes, a estada média por hóspede aumentou. Este aumento pode ser observado em todas as províncias, com exceção de Noord-Brabant. Nas duas figuras seguintes pode-se observar esta realidade, com a disposição dos Países Baixos em ambos os mapas, principalmente, no mapa disposto na figura 1.5., onde indicado a azul mais escuro estão representadas as províncias que registaram um maior aumento, e a laranja mais escuro estão destacadas as províncias que registaram uma evolução negativa.

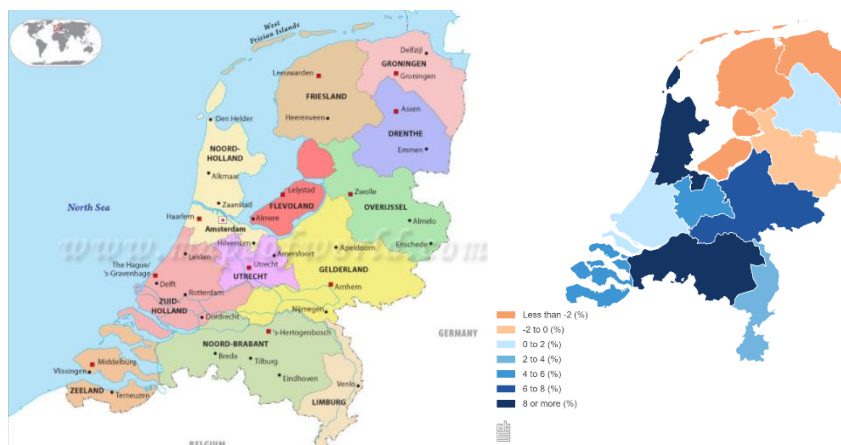


Figura 1.4. e Figura 1.5. Mapa dos Países Baixos e Evolução do número de hóspedes *overnight* face 2018 (da esquerda para a direita)
 Fonte: mapsoworld.com e CBS.nl (da esquerda para a direita)

1.2.4. A evolução da indústria hoteleira

O setor hoteleiro é uma parte integrante, de extrema importância para o turismo, pois quando se regista uma progressão económico-social, o turismo progride, simultaneamente. A verdade é que, para que possa existir turismo tem que, obrigatoriamente, existir estabelecimentos hoteleiros. O turismo apresenta assim, uma forte dependência do setor hoteleiro.

O surgimento da indústria hoteleira no mundo não tem uma data ou altura oficialmente definida. São várias as teorias distintas que existem, no entanto, para alguns autores, nomeadamente, Andrade (2002), a origem da hotelaria é marcada pelo acontecimento dos Jogos Olímpicos. No período da Grécia Antiga, eram vários os visitantes de outras áreas que marcavam presença nestes eventos desportivos, na cidade do Olimpo.

Algumas épocas depois da origem destes jogos, começa a fazer parte da infraestrutura a primeira hospedaria tanto para os visitantes, como para os atletas, de forma a que estes últimos tivessem o direito ao seu descanso, proteção e privacidade. Esta é uma das teorias que fundamenta que este tenha sido o primeiro modelo de estabelecimentos hospedagem até aos dias de hoje (Andrade, 2002).

O início da hotelaria embora tenha sido marcado pelos Jogos Olímpicos, foi só no tempo da expansão do Império Romano que o ato de hospedagem se torna um costume das pessoas. Nesta época, as pessoas para transitarem nas estradas romanas tinham de possuir um documento que se assemelhasse a um passaporte (Gonçalves, 1999).

No entanto, foi no tempo da Idade Média que começaram a surgir os primeiros estabelecimentos de hospedagem com um propósito comercial. As tabernas da altura e as hospedarias eram os locais que ofereciam bens alimentícios, bebidas e alojamento aos viajantes ou até qualquer outro que estivesse de passagem.

Com a evolução e desenvolvimento das estradas e com o crescimento do comércio, a hotelaria começa a ter um papel importante na economia local. Considerando esta realidade, vários países começaram a implementar, gradualmente, as suas regulamentações para a atividade hoteleira. No entanto, é com a Revolução Industrial e a própria expansão do regime de mercado capitalista, que a hotelaria se torna uma atividade meramente de cariz económico e explorada comercialmente (Gonçalves, 1999).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a sociedade e a economia global sofreram uma grande mudança, pois com a melhoria dos sistemas e infraestruturas de transporte e de acessibilidade registou-se um crescente fluxo de viagens, tanto a nível interno como internacional, que resultou num aumento frenético do turismo e do respetivo setor de lazer (Gonçalves, 1999).

Este fenómeno de crescimento tem se mantido até aos dias de hoje, mesmo com o registo de algumas oscilações ao longo da reta temporal, mas que de um modo geral a tendência é de desenvolvimento.

1.2.5. O setor hoteleiro

A hotelaria, tal como mencionado no ponto anterior, é uma parte integrante e essencial para o desenvolvimento do turismo. Desta forma, segundo vários especialistas, nomeadamente, Mota (2001), a hotelaria é entendida como uma das áreas da indústria do turismo com maior relevância, e que mais contribui para o desenvolvimento do turismo.

Esta indústria destina-se a oferecer alojamento a turistas e viajantes. Este setor é composto por inúmeros estabelecimentos de alojamento introduzidos em diferentes tipos de mercado. Fazem parte deste setor hoteleiro os hotéis tradicionais ou de luxo, pousadas, hostel, pensões, albergues, chalés, alojamento local, entre outros.

Na atualidade, o maior desafio da indústria hoteleira recai, principalmente, sobre as formas de diversificação e extensão dos seus serviços, e atendimento ao cliente. Numa época em que a competitividade e diversificada da oferta atinge níveis altíssimos, é fulcral conseguir-se entregar um nível e qualidade de serviço que vá ao encontro das expectativas dos hóspedes e

ainda satisfazer as mesmas. Para que seja possível entender as necessidades e as expectativas dos hóspedes, é necessário desenvolver estratégias que criem ferramentas que consigam guiar e apoiar na operação dos estabelecimentos (Costa, 2012).

Alguns dos maiores grupos de hotéis são o *InterContinental Hotels Group*, *Marriott International*, *Hilton Worldwide*, *Accor Hotels*, *Starwood Hotels & Resorts* e *Wyndham Hotel Group*, onde se podem encontrar representados cada um dos seus logótipos na figura seguinte (1.6.) (S.Lock, 2020g).



Figura 1.6. Logótipos dos vários grupos hoteleiros
 Fonte: Sites oficiais de cada grupo hoteleiro

Na figura seguinte, está representado a dimensão do mercado da indústria hoteleira global em bilhões de dólares americanos entre os anos de 2014 e 2018 (S.Lock, 2020e).

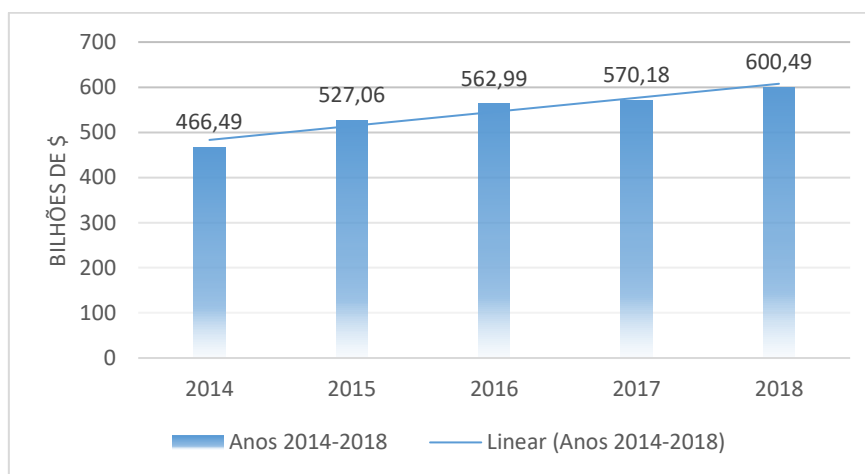


Figura 1.7. Dimensão do Mercado Hoteleiro Global (2014-2018)
 Fonte: S.Lock (2020 e))

A figura 1.7. apresenta a tendência do crescimento da dimensão de mercado no setor hoteleiro a nível mundial, podendo constatar-se uma tendência positiva. Pois, verifica-se um crescimento positivo todos os anos, com principal destaque para o ano de 2018 que apresenta o

maior valor com 600.49 bilhões de dólares (aproximadamente 538 mil milhões de euros). Este valor equivale a aproximadamente 68% do valor total da receita global da indústria de turismo e viagens no ano de 2018, que contribui com 8.81 trilhões de dólares (aproximadamente 790 mil bilhões de euros) para a economia mundial.

Entre os indicadores de desempenho do setor hoteleiro os mais importantes são a Taxa Média Diária (ADR), a receita por quarto disponível (RevPar) e a taxa de ocupação.

No ano de 2018, a região da Europa registou a maior taxa de ocupação do mundo com aproximadamente um valor percentual de 72,4, ficando pouco abaixo a região da Ásia- Pacífico registando um valor percentual aproximado de 70,6. Já a maior taxa média diária global e a maior receita por quarto disponível foram registadas no Médio Oriente e em África com um ADR médio de 140,97 dólares americanos (aproximadamente 126 euros). Já a região com um ADR mais barato, nos últimos cinco anos, foi a Ásia-Pacífico (S.Lock, 2020e).

Estes números comprovam, uma vez mais, a relevância desta indústria hoteleira na contribuição do setor turístico para a economia seja regional ou até mesmo mundial.

1.2.6. O setor hoteleiro nos Países Baixos

Os Países Baixos é um país conhecido pela sua qualidade na oferta no setor hoteleiro, tendo maior destaque na capital de Amsterdão. Várias são os institutos, escolas e universidades que proporcionam uma formação qualificada neste setor. Para além disso, uma das melhores universidades do mundo na área da gestão hoteleira é holandesa – *Hotel School The Hague* – estando entre as 20 melhores universidades do mundo, ao lado das melhores instituições americanas, suíças e inglesas na área (Dimitropoulou, 2020).

Os maiores grupos de hotéis no país holandês são (figura 1.8.):

1. *InterContinental Hotels Group*,
2. *Mövenpick*,
3. *Eden Hotels*,
4. *Hilton Worldwide*,
5. *Best Western*,
6. *AccorHotels*,
7. *Van der Valk Hotels e*
8. *NH Hotel Group*



Figura 1.8. Logótipos dos grupos hoteleiros
 Fonte: Sites oficiais de cada grupo hoteleiro

Para melhor compreensão da dimensão deste mercado hoteleiro nos Países Baixos, apresenta-se na figura abaixo (1.8.) os resultados do índice de receita da indústria hoteleira³ obtidos ao longo dos últimos cinco anos (2015-2019) dividido pelos quatro trimestres do ano⁴, sendo o ano de 2015 o ano base (índice 2015=100) (Kamer, 2020).

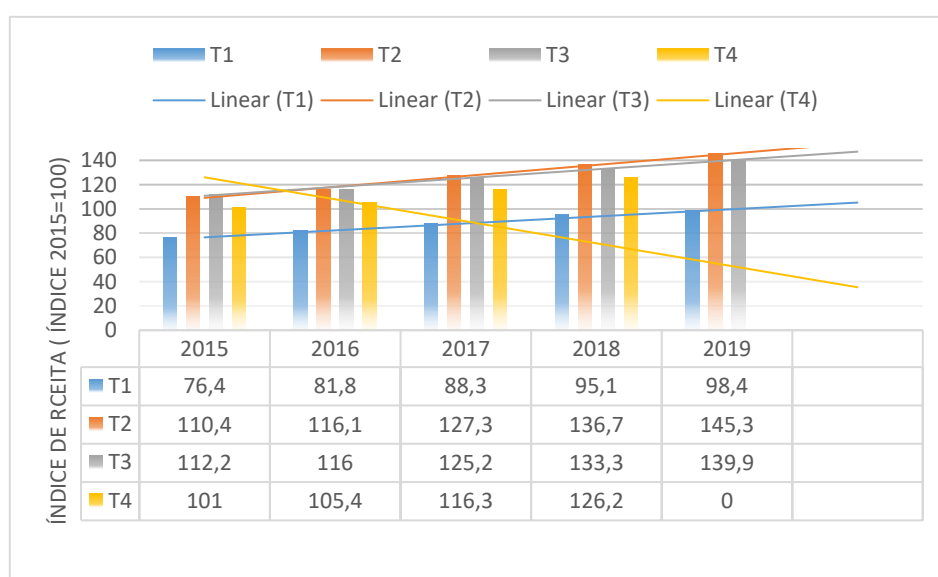


Figura 1.9. Índice de Receita da Indústria Hoteleira nos Países Baixos (2015-2019)
 Fonte: Adaptado do autor Lars Kamer (2020)

De acordo com a figura 1.9., no primeiro trimestre de 2019, o índice de receita atinge um valor de 98,4, embora inferior ao índice de 100, apresenta um aumento, quando comparando com o mesmo trimestre nos anos que antecedem. Nota-se assim um crescimento gradual do

³ O índice utilizado para análise é o *Revenue Generation Index* (RGI).

⁴ O valor referente ao quatro trimestre do ano de 2019 é nulo, visto que, no momento quando os dados foram obtidos ainda não existiam dados referentes a esse período.

índice. Este primeiro trimestre (janeiro, fevereiro e março) diz respeito à época baixa deste mercado, juntamente com o último trimestre do ano (outubro, novembro e dezembro), excluindo o período de Natal e da Passagem de Ano, que faz com que aumente a procura neste setor.

No segundo trimestre (abril, maio e junho) verifica-se um aumento significativo do índice, quando comparado com os meses anteriores, apresentando assim um valor de 145,3, representando o melhor resultado do segundo trimestre nos últimos anos. Este trimestre juntamente com o terceiro trimestre (julho, agosto e setembro) dizem respeito à época alta, ainda que os resultados do terceiro trimestre apresentem uma ligeira descida em todos os anos em análise, exceto no ano de 2015.

Em 2019, o número total de hotéis nos Países Baixos aumentou em aproximadamente 2.405 desde 2007, apresentando assim um total de 5300 hotéis em todo o país. Só na capital do país (Amsterdão), o número de quartos de hotel disponíveis é de aproximadamente 37 mil, enquanto, que o total do país é de 130 mil quartos disponíveis (Statista, 2020a).

No ano de 2018, de acordo com a pesquisa realizada pela consultora Savills (2019), os três indicadores de desempenho da hotelaria (ADR, RevPAR e Taxa de Ocupação) registados nos Países Baixos, apresentaram resultados bastantes positivos face o ano anterior, tanto a nível nacional, como a nível da capital.

- ❖ Amsterdão apresentou um crescimento de 3,5% na sua taxa de ocupação, conseguindo aproximadamente 85%, sendo superior à própria taxa nacional, que alcançou cerca de 71%. Quando comparado com o ano anterior, nota-se um crescimento no total de 4,5%.
- ❖ A nível do indicador de desempenho ADR, Amsterdão alcança aproximadamente os 140 euros, mais 50 euros do que a média nacional. Com isto, apresenta um aumento global de 4,7%.
- ❖ Já o indicador RevPAR, foi o que registou o maior aumento global com um valor percentual de 10,1%, com Amsterdão a registar um indicador médio de aproximadamente 120 euros, o dobro do valor registado a nível nacional.

No ano de 2018, mais de metade de todas as estadias de uma noite nos hotéis eram reservadas por visitantes estrangeiros só na capital do país. Isto mostra que a cidade é muito procurada pelos estrangeiros para estadias de curta duração, ao contrário dos visitantes domésticos. No entanto, a maioria dos hóspedes são domésticos, seguido dos hóspedes

britânicos (15%), americanos (11,4%) e alemães (10%). Outro mercado que tem registado um crescimento significativo tem sido o mercado chinês seguido do brasileiro (Savills, 2019).

Segundo análise da Deloitte (2019), com base no questionário europeu de investimentos no setor hoteleiro, em 2020, a cidade de Amsterdão continua a ser considerada a cidade mais atrativa para investimentos no âmbito do setor, completando assim o seu quarto ano consecutivo, seguido das grandes cidades europeias Paris e Londres.

Considerando os resultados apresentados nos parágrafos anteriores, é mais que notório o enorme potencial deste país, no âmbito do setor hoteleiro. O ano de 2019 foi sem dúvida o ano em que se verificou os melhores resultados neste setor. Contudo, a realidade deste ano de 2020 é bastante controversa e sem quaisquer precedentes, não se constatando uma continuidade dos resultados alcançados, no ano anterior. Esta realidade será melhor disposta no ponto seguinte (1.2.7.).

1.2.7. O impacto da pandemia COVID-19 no turismo e na hotelaria

1.2.7.1. COVID-19

A pandemia do coronavírus - COVID-19 - veio a alastrar-se pelo mundo inteiro no princípio deste ano de 2020. Foi em março, mais concretamente, no dia 11, que a OMS declarou o surto desta doença como uma pandemia. Um vírus completamente novo que desencadeia uma doença respiratória aguda, causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2) semelhante em 70% ao coronavírus da síndrome respiratória aguda grave (SARS-Cov), no entanto, apresenta um contágio significativamente maior (Visão, 2020).

Foi identificado pela primeira vez em Wuhan, na província de Hubei, China, em dezembro de 2019. A sua origem ainda é incerta, no entanto, estudos indicam a possibilidade da sua origem a partir da espécie animal do pangolim e morcegos (Visão, 2020).

Segundo observações, este vírus é altamente transmissível, o que veio desencadear a sua rápida ascensão nos quatro cantos do mundo. Desde o primeiro reporte do primeiro caso, a 31 de dezembro de 2019 ao início do mês de junho de 2020, cerca de 6 meses depois, o registo é de aproximadamente 6,5 milhões de casos confirmados, um valor nunca verificado (CSSE, 2020).

Para além do seu impacto na saúde pública, este vírus veio afetar fortemente a economia, nomeadamente, um dos seus grandes alicerces - o setor do turismo. Muitos dos países adotaram estratégias como o encerramento das fronteiras, impossibilitando assim a entrada e saída de

peças do país, de forma a conter a propagação deste vírus. Com medidas como esta, a partir de abril de 2020, o turismo veio a deparar-se com uma paralisação quase total das viagens mundiais. O impacto desta paralisação trouxe quedas profundas, não só para as companhias aéreas, como também, conseqüentemente, para a indústria da restauração e hotelaria (S.Lock, 2020b).

Ao analisar os factos, esta realidade pandémica assumiu valores e proporções muito superiores às registadas anteriormente pela crise económico-financeira de 2008/2009, numa fase em que ainda não se registou uma segunda vaga de infeção do vírus. Ao verificar-se o desenvolvimento dos valores, organizações como a IATA, OMT, entre outras, preveem um agravamento ainda maior que aquele que tinham previsto inicialmente, relativamente à queda da procura turística mundial (Guerreiro, 2020).

De acordo com a figura seguinte (1.10), em 2020, estima-se uma queda da receita global da indústria de viagens e turismo de mais de 37%, uma queda da previsão original de 711 944 mil milhões dólares para 447 412 mil milhões de dólares (aproximadamente 252 mil milhões de euros), como se pode verificar na figura abaixo. Este valor, face o ano anterior de 2019, regista uma diminuição de 34,7% (S.Lock, 2020d).

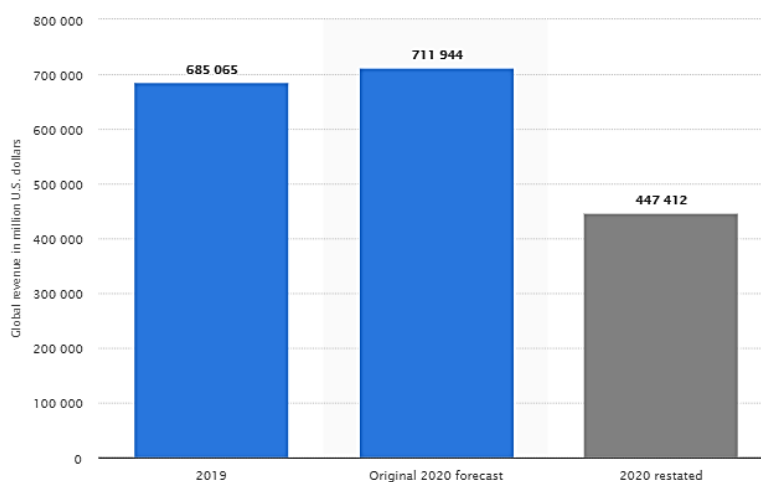


Figura 1.10. Alteração da previsão da Receita Global da Indústria de Viagens e Turismo no mundo devido à pandemia COVID-19 (2019-2020)
Fonte: S.Lock (2020d)

Embora este impacto seja visível em todo o globo, a previsão é de que certas regiões sintam um maior impacto que outras.

De acordo com os dados do UNWTO (2020), a chegada de turistas internacionais caiu acentuadamente em março de 2020, face aos dois meses anteriores. Esta queda acentuada

representa um decréscimo total de 22% nas chegadas internacionais de turistas no primeiro trimestre de 2020, face o primeiro trimestre de 2019, que resulta em valores absolutos numa perda aproximada de 67 milhões de chegadas. Somente no mês de março registou-se um decréscimo de 57% de chegadas internacionais de turistas, com o encerramento das fronteiras e inúmeras restrições impostas aos viajantes.

De acordo com o relatório publicado pelo S.Lock (2020b) a receita global da indústria da viagens e turismo na Europa será a mais afetada pelo surgimento deste vírus, notando-se um decréscimo de 211 972 mil milhões de dólares para cerca de 124 209 mil milhões de dólares previstos neste ano de 2020, o que representa uma queda de aproximadamente de 40%, seguido da região do Norte da América e a região Asiática.

Como resultado da queda severa, mencionada no parágrafo anterior, o mercado global prevê uma perda de 100,8 milhões de postos de trabalho em todo o mundo, no ano presente de 2020. A região que deverá sofrer a maior perda devido ao COVID-19 é a Ásia, perdendo mais de metade do total previsto em todo o mundo, com uma perda estimada de 63,4 milhões de postos de trabalho. Seguido da Ásia, está a região da Europa com uma perda estimada de 13 milhões de postos de trabalho (S.Lock, 2020c).

No setor hoteleiro, conseqüentemente, o cenário é igualmente desmotivante. Em abril de 2020, o lucro operacional bruto por quarto disponível (GOPPAR) deverá ter uma queda percentual de três dígitos, face o mesmo período em 2019, nas regiões: EUA (queda de 122,8%), Europa (queda de 131,9%), Ásia-Pacífico (queda de 124,1%), Oriente Médio (queda de 115,3%).

Como resultado desta pandemia, o setor hoteleiro sofreu o seu maior impacto até à atualidade. Em abril de 2020, a Europa registava uma taxa média de ocupação de hotéis de 11,1%, o que comparando com o mesmo período, no ano anterior de 2019, verificou-se uma queda de 84,6% (S.Lock, 2020i).

A região da Europa foi a que teve um registo de uma maior queda no seu REVPAR com -95,4% e um TRevPAR com um valor de -93,2% face o mês de abril do ano de 2019. A região do EUA apresenta valores muito idênticos, verificando-se apenas uma diferença de décimas percentuais (Eisen, 2020).

1.2.7.2. COVID-19 nos Países Baixos

Os primeiros casos registados deram-se em fevereiro de 2020, sendo que a parte mais afetada deste país tem sido Zuid-Holland e Noord-Brabant. Não escapando à realidade que se vive em todo o mundo, o país holandês, sofreu grande impacto na sua indústria de viagens e turismo, e conseqüentemente, o setor hoteleiro e de restauração. Com o encerramento das fronteiras e o encerramento dos seus estabelecimentos hoteleiros e de restauração, estimou-se uma perda de receita desta indústria em menos 33% (Michas, 2020).

Economistas holandeses acreditam que tanto a *horeca* (hotéis, restaurantes e bares) como a indústria da construção sejam as indústrias mais atingidas pelo surto da pandemia do COVID-19 em 2020. Acredita-se que ambas as indústrias vejam seu valor agregado diminuir em quatro por cento em comparação ao ano de 2019. No entanto, no ano seguinte (2021) está previsto um crescimento exponencial, contudo, esse crescimento não fará face todo o dano causado no decorrer deste ano (Department, 2020).

Para além do disposto anteriormente, agregado a esta pandemia, no mês de março deste ano de 2020, estavam previstos a perda de 200 mil postos de trabalho associados a este setor de viagens e turismo nos Países Baixos, representando assim um dos países da Europa com os valores mais baixos. Quando comparado com Portugal, por exemplo, apresenta uma previsão superior à dos valores holandeses, ultrapassando os mesmos com uma perda prevista de 300 mil postos de trabalho (S.Lock, 2020g).

De acordo com um estudo elaborado, o efeito do COVID-19 no setor hoteleiro holandês registou uma queda de 40% na taxa de ocupação. O estudo estima ainda uma perda de 630 milhões de euros por mês na receita de serviços de alimentação e bebidas (S.Lock, 2020j).

De acordo com as análises do HOTSTATS (2020), o GOPPAR verificado nos Países Baixos foi de -94,5% e o valor do TRevPAR registou uma queda de 67,7%. O setor hoteleiro do país apresenta ainda um decréscimo de 49,3% da sua receita face o mesmo período, no ano anterior.

1.3. Caracterização da unidade hoteleira acolhedora

Antes de se proceder à caracterização da unidade acolhedora, os próximos pontos enquadram e descrevem o grupo hoteleiro onde a mesma se insere, de forma a entender melhor qual o seu background, pois, conhecer o grupo também fez parte da aprendizagem durante a prática de estágio.

1.3.1. O grupo hoteleiro *Hilton Worldwide*

A Hilton Worldwide Holdings Inc., anteriormente denominada de Hilton Hotels Corporation, é um grupo hoteleiro norte-americano sediado em Tysons Corner, Virgínia. É uma empresa de capital aberto e encontra-se cotada na bolsa de Nova York.

O grupo foi fundado em 1919 por Conrad Nicholson Hilton, gere um enorme portfólio de mais de 6 110 hotéis e resorts presentes nos quatro cantos do mundo em mais de 119 países (Worldwide, 2019).

Este grupo está presente em todos os segmentos de mercado, desde o segmento individual ao *corporate* e grupos e detém hotéis de várias categorias, de forma a abranger a sua oferta ao máximo de público possível.

1.3.2. *Hilton* e as suas marcas

O grupo Hilton Worldwide é composto por 18 marcas internacionais destinadas para diferentes segmentos de mercado e público-alvo. O grupo está presente em 6 diferentes categorias de hotel desde a de luxo à categoria de timeshare.






Segundo Kevin J. Jacobs, vice-presidente executivo e diretor financeiro do grupo, “*The goal of each of our brands is to deliver exceptional customer experiences and superior operating performance.*” (Worldwide, 2020a).

A tabela seguinte dispõe as informações mencionadas nos parágrafos anteriores e seguintes, assim como inclui, ainda, informações adicionais a respeito das 18 marcas do grupo, nomeadamente, o segmento de mercado onde se inserem, a sua dimensão a nível geográfico e quantas propriedades estão presentes no mercado, assim como, quais são os seus principais concorrentes a nível global (Worldwide, 2020a).

Tabela 1. As 18 marcas da *Hilton Worldwide* e as suas respectivas características

<u>Marcas</u>	<u>Segmento de Mercado</u>	<u>Territórios/ Propriedades/ Quartos</u>	<u>Principais Concorrentes</u>
<u>Waldorf Astoria Hotels & Resorts</u> 	<i>Luxury</i>	✓ 15 ✓ 32 ✓ 9 821	✓ Four Seasons ✓ Ritz Carlton ✓ Rosewood Hotels & Resorts ✓ St.Regis ✓ (...)
<u>LXR Hotels & Resorts</u> 	<i>Luxury</i>	✓ 3 ✓ 3 ✓ 617	✓ Leading Hotels of the World ✓ Legend Preferred Hotels & Resorts ✓ (...)
<u>Conrad Hotels & Resorts</u> 	<i>Luxury</i>	✓ 22 ✓ 39 ✓ 12 550	✓ Fairmont ✓ Intercontinental ✓ JW Marriot ✓ Park Hyatt ✓ Sofitel
<u>Canopy by Hilton</u> 	<i>Upper Upscale</i>	✓ 5 ✓ 13 ✓ 2 104	✓ Kimpton ✓ Hyatt Centric ✓ Renaissance
<u>Signia by Hilton</u> 	<i>Upper Upscale</i>	✓ N/A ✓ N/A ✓ N/A	✓ Fairmont ✓ Grand Hyatt ✓ JW Marriot
<u>Hilton Hotels & Resorts</u> 	<i>Upper Upscale</i>	✓ 94 ✓ 584 ✓ 216 379	✓ Hyatt ✓ Marriot ✓ Sheraton ✓ Westin

<u>Marcas</u>	<u>Segmento de Mercado</u>	<u>Territórios/ Propriedades/ Quartos</u>	<u>Principais Concorrentes</u>
<u>Curio Collection by Hilton</u> 	Upper Upscale	✓ 27 ✓ 91 ✓ 16 638	✓ Autograph Collection ✓ The Unbound Collection
<u>Embassy Suites by Hilton</u> 	Upper Upscale	✓ 5 ✓ 257 ✓ 59 712	✓ Hyatt Regency ✓ Marriot ✓ Sheraton ✓ Westin
<u>Motto by Hilton</u> 	Upper Midscale	✓ N/A ✓ N/A ✓ N/A	✓ CitizenM ✓ Freehand ✓ Generator ✓ (...)
<u>Hampton by Hilton</u> 	Upper Midscale	✓ 30 ✓ 2 544 ✓ 266 933	✓ Fairfield Inn ✓ Holiday Inn Express ✓ Springhill Suites
<u>Home2 Suites by Hilton</u> 	Upper Midscale	✓ 2 ✓ 384 ✓ 40 373 ✓	✓ Comfort Suites ✓ TownePlace Suites
<u>DoubleTree by Hilton</u> 	Upscale	✓ 47 ✓ 587 ✓ 135 745	✓ Crowne Plaza ✓ Delta ✓ Holiday Inn ✓ Radisson ✓ Sheraton ✓ Wyndham
<u>Homewood Suites by Hilton</u> 	Upscale	✓ 4 ✓ 505 ✓ 57 545	✓ Element ✓ Hyatt House ✓ Residence Inn

<u>Marcas</u>	<u>Segmento de Mercado</u>	<u>Territórios/</u>	
		<u>Propriedades/ Quartos</u>	<u>Principais Concorrentes</u>
<u>Tapestry Collection by Hilton</u> 	<i>Upscale</i>	✓ 3	✓ Tribute Portfolio
		✓ 31	
		✓ 4 156	
		✓	
<u>Tempo by Hilton</u> 	<i>Upscale</i>	✓ N/A	✓ AC Hotels
		✓ N/A	✓ Cambria
		✓ N/A	✓ Hotel Indigo
<u>Hilton Garden Inn</u> 	<i>Upscale</i>	✓ 49	✓ Aloft
		✓ 862	✓ Courtyard
		✓ 126 086	✓ Four Points
			✓ Holiday Inn ✓ Hyatt Place
<u>Tru by Hilton</u> 	<i>Midscale</i>	✓ 2	✓ Avid
		✓ 116	✓ Best Western
		✓ 11 203	✓ Comfort Inn & Suites
			✓ (...)
<u>Hilton Grand Vacations</u> 	<i>Timeshare</i>	✓ 5	✓ Bluegreen Vacations
		✓ 55	
		✓ 8 916	✓ Diamond Resorts ✓ Holiday Inn Club Vacations ✓ Marriot Vacations

Fonte: Annual Report on Form 10-K of Hilton Worldwide Holdings Inc. (Worldwide, 2020a)

De acordo com a informação da tabela 1, a marca que representa o grupo com um maior número de propriedades e unidades de alojamento é *Hampton by Hilton*, no entanto, é a marca *Hilton Hotels & Resorts* que está mais presente em mercados internacionais, marcando a sua presença em cerca de 94 territórios diferentes.

Algumas marcas, embora a sua criação, ainda não se encontravam a operar até ao dia 31 de dezembro de 2019, como é o caso da *Motto by Hilton*, *Tempo by Hilton* e *Signia by Hilton*.

1.3.2.1. *Waldorf Astoria Hotels & Resorts*

Waldorf Astoria Hotels & Resorts começou em 1949, com a abertura de um hotel icónico em Nova York -*The Greatest of Them All*- e hoje detém um extenso portfólio de 32 hotéis de luxo em 15 destinos de referência em toda a parte do mundo (Worldwide, 2020a).

Cada propriedade desta marca oferece a cada hóspede uma sensação de estar presente num lugar único, e um compromisso incansável por parte do serviço personalizado, providenciado a cada um deles. A exclusividade e unicidade de cada propriedade torna-se ainda mais completa ao associar-se a restaurantes *fine dining* e de excelência, sendo este um “*must have*” de cada Waldorf Astoria Hotels & Resorts. Providenciar experiências inesquecíveis aos seus hóspedes é o *hub* desta marca, sendo esta a meta a ser alcançada todos os dias na sua operação.

Cada uma das suas propriedades dispõem de elegantes instalações de Spa e bem-estar, os melhores e mais requintados bares e restaurantes, algumas delas dispõem de campos de golfe em áreas selecionadas do resort, *room service* durante 24 horas, ginásios e centros de fitness, impressionantes recursos e instalações para banquetes, casamentos e serviços para eventos especiais e de concierge (Worldwide, 2020a).

A região com a maior presença desta marca é a dos Estados Unidos com um total de 14 propriedades em seu território, seguido da Europa com um total de 6 propriedades, estando entre estas a propriedade onde o estágio decorreu.

True Waldorf Service oferece aos hóspedes um serviço gracioso e personalizado, algo incomparável. Este serviço é entregue através tanto dos concierges pessoais a todos os outros membros do hotel. Cada um deles contribui de certa forma na entrega deste verdadeiro serviço Waldorf. É este que ajuda a criar lembranças inesquecíveis para os seus hóspedes e a sensação de que o Waldorf Astoria é “*their home away from home*” (Worldwide, 2020b).

Iconic Environments são todos aqueles ambientes proporcionados pela decoração luxuosa que inspiram os hóspedes a celebrar os seus momentos mais importantes e ocasiões especiais. As propriedades Waldorf Astoria foram desenhadas com o intuito de se tornarem destinos onde são criadas experiências inesquecíveis e memórias eternas.

Culinary Excellence & Innovation assegurado pela revigoração dos famosos Ovos *Benedict* e a invenção do cupcake de *Red Velvet*, a experiência culinária continua a ser um componente essencial do Waldorf Astoria dos dias de hoje. Grandes chefes e chefes com estrelas Michelin lideram a inovação culinária nas propriedades Waldorf Astoria (Worldwide, 2020b).

Modern Leisures é determinado pela oferta de uma variedade de destinos de luxuosos spas com tratamentos únicos inspirados no ambiente único de cada propriedade. No Waldorf Astoria, as suas terapias luxuosas, ambientes agradáveis e o enfoque no bem-estar dos hóspedes criam uma experiência verdadeiramente inesquecível (Worldwide, 2020b).

Pioneers of Culture tem sido o nome o sinónimo de Waldorf Astoria. São várias as propriedades que reúnem a elite social, líderes do mundo e grandes nomes da indústria. A propriedade de Nova York já recebeu todos os presidentes americanos, de Herbert Hoover a Barack Obama, assim como ícones da música e outros artistas. Atualmente, ainda continua a receber ícones culturais.

Nas propriedades Waldorf Astoria, os hóspedes são convidados a viver o inesquecível (*Live Unforgettable*) o carácter destes hotéis é inspirado no legado de prestação de serviço antecipados com atenção inabalável aos detalhes, independentemente do tipo de pedido. O resultado é uma estadia verdadeiramente inesquecível que satisfaça todos os desejos e necessidades dos hóspedes em ambientes atemporais e únicos ao redor do mundo (Worldwide, 2020b).

1.3.3. *Hilton* e a sua evolução

1.3.3.1. Expansão do grupo

Como foi referido anteriormente, foi no ano de 1919 quando Conrad Nicholson Hilton fundou a cadeia internacional hoteleira *Hilton Hotels & Resort*, ao comprar o seu primeiro hotel *The Mobley* em Cisco, no Texas. No entanto, só em 1925, Conrad Hilton abre o seu primeiro hotel com o nome de *Hilton*, na cidade de Dallas, com 325 quartos (Worldwide, 2019).

Em 1927, o grupo expande-se para a cidade de Waco, no Texas, e abre o seu primeiro hotel com água fria da corrente e ar-condicionado nos seus espaços públicos.

Em 1929, o grupo hoteleiro contava com um portfólio de sete hotéis. Em 1938 abre o seu primeiro hotel na costa americana, na cidade de São Francisco, Califórnia. Cinco anos

depois, o grupo adquire os hotéis *The Rosevelt* e *The Plaza* em Nova York e torna-se assim o primeiro grupo americano a estar presente de costa a costa nos Estados Unidos. O hotel em Nova York, cujo adquire o nome *New York City's Roosevelt Hilton*, em 1947 torna-se o primeiro hotel a instalar televisões nos seus quartos (Worldwide, 2019).

Como um facto curioso, o ADR dos hotéis do grupo, neste período, rondava apenas uma média de 20 dólares americanos (Mundo das Marcas⁵, 2016).

Os seguintes anos foram marcados pela Segunda Guerra Mundial o que travou os investimentos e alargamento do grupo. No pós-Guerra o grupo inicia uma forte expansão e em 1946 é formada a *The Hilton Hotels Corporation* o que permite a entrada do grupo na bolsa de Nova York, passando a ser designado dessa forma (Worldwide, 2019).

No final dos anos 40, mais precisamente em 1949, dá-se a abertura do primeiro hotel do grupo fora dos Estados Unidos com o hotel *Caribe Hilton*, isto fez com que o grupo se tornasse internacional. Ainda no mesmo ano, Conrad Nicholson Hilton adquire o primeiro hotel da marca *Waldorf Astoria – The Greatest of Them All-*, na cidade de Nova York.

Em 1953, o grupo abre o seu primeiro hotel no continente Europeu, na cidade de Madrid, com o hotel *The Castellana Hilton*. No mesmo ano, dá-se a abertura do primeiro hotel do grupo no continente africano, na cidade do Cairo, com o hotel *The Nile Hilton*.

Em 1958, o grupo lança o seu primeiro cartão de crédito *Carta Blanche*. Este poderia ser utilizado para viagens e entretenimento.

Em 1959, a cadeia hoteleira abre o seu primeiro hotel num aeroporto, no aeroporto de São Francisco, na Califórnia. Este acontecimento fez do grupo o pioneiro deste conceito de hotel de aeroporto (Worldwide, 2019).

Em 1964, a cadeia hoteleira criou uma firma *Hilton International*, que se dedicava somente à gestão dos hotéis fora do terreno dos Estados Unidos. Conrad Nicholson Hilton assume assim o cargo de Presidente desta firma, e dois anos depois o seu filho Barron Hilton assume a presidência da firma doméstica *Hilton Hotels Corporation*. Com esta decisão o grupo passa a ser gerido por duas firmas diferentes a *Hiltons International* e a *Hilton Hotels Corporation* que se dedicam à gestão de mercados diferentes. A primeira dedica-se ao mercado

⁵ Blog somente dedicado à análise de mais de milhares marcas, entre elas as marcas de hotéis. O blog utiliza fontes fidedignas como os próprios sites oficiais das marcas, revistas (Forbes, Fortune, Newsweek, etc), jornais económicos, entre outros.

internacional, e a segunda encarrega-se apenas com o mercado norte-americano (Worldwide, 2019).

Em 1965, dá-se um grande marco para a cadeia Hilton, com o começo do sistema de franquias dentro do território dos Estados Unidos, começando assim a aparecer os primeiros hotéis de franchising do grupo. No mesmo ano, o grupo abre o seu primeiro hotel no país Australiano, na cidade de Perth, com o nome de *The Perth Parmelia Hilton*, começando assim a estar presente também no continente da Oceânia.

Ainda em 1965, *Lady Hilton* é o primeiro hotel desenhado exclusivamente para o público-alvo feminino. O conceito *women-only* nasce assim graças ao grupo Hilton.

Em 1967, a companhia aérea *Trans World Airlines* adquire a firma *Hilton International*. Conrad Nicholson Hilton deixa o seu cargo de presidente e passa a ser Vice-Presidente.

Foi em 1969 que a companhia abre o seu primeiro hotel da marca *DoubleTree*, na cidade de Scottsdale, no Arizona (Worldwide, 2019).

Em 1970, o grupo torna-se o primeiro a fazer parte da indústria dos casinos, ao inaugurar os hotéis *Las Vegas Hilton* e *Flamingo Hilton* ambos em casinos na cidade de Las Vegas. No mesmo ano, dedica-se à abertura do primeiro hotel no continente asiático, com o hotel *The Hilton Singapore* na cidade de Singapura, e também inaugura o primeiro hotel na América Latina, com a abertura do hotel *The Hilton Caracas* na cidade da Venezuela. O grupo passa a estar então presente em todos os cantos do mundo.

Com 91 anos, em 1979, Conrad Nicholson Hilton faleceu. Três anos depois, o grupo decide fundar a marca *Conrad Hotels*, com o intuito de começar a operar no segmento de hotéis e resorts de luxo.

Em 1983, o grupo cria outra marca *Embassy Suites*, e no ano seguinte, dá-se a abertura do primeiro hotel da marca na cidade do Kansas, no estado de Missouri.

No ano de 1984, o grupo alarga o seu portfólio com a abertura do primeiro hotel da marca *Hampton Inn*, na cidade de Memphis, no estado do Tennessee (Worldwide, 2019).

Em 1986, dá-se a abertura do primeiro hotel da marca *Conrad Hotels*, com o hotel *Conrad Jupiters Gold Coast*, na cidade de Queensland, em Austrália.

Quase no final dos anos 80, mais precisamente no ano de 1987, a companhia cria *Hilton HHonorsTM*, o seu programa de fidelidade dos hóspedes do grupo. Dois anos depois, o

alargamento do portefólio continua com a abertura do primeiro hotel da marca *Homewood Suites*, na cidade de Omaha, no estado do Nebraska.

Já nos anos 90, dá-se o lançamento de outra marca *CrestHil by Hilton*, que viria mais tarde, em 1996, a mudar o seu nome para *Hilton Garden Inn*.

Em 1992, a firma *Hilton Hotels Corporation* junta-se à firma *Grand Vacations, Limited* e estabelece a entrada do grupo hoteleiro no mercado do timeshare com a marca *Hilton Grand Vacations Club* (Worldwide, 2019).

Ainda nos anos 90, nomeadamente no ano de 1994, o programa *Hilton HHonors™* supera os programas de fidelidade de hotéis concorrentes, com a oferta de acumulação de pontos e milhas aéreas aos membros do programa. Um ano depois é lançado o primeiro site oficial da *Hilton*.

Já no início do novo ano de 2000, o grupo cria uma subsidiária a *Hilton Worldwide Resorts*. Esta é responsável pela gestão de resorts de alta qualidade em locais exóticos, de modo a superar quaisquer experiências de férias passadas anteriormente por qualquer hóspede.

Em 2006, a firma *Hilton Hotels Corporation* volta a adquirir a firma *Hilton International*, passando quase 40 anos, as duas firmas voltam a juntar-se e expandem o portefólio de marcas a internacionais do grupo. Um ano depois, *Hilton Hotels Corporation* funde-se com um das afiliadas do grupo *The Blackstone Group*, afiliada responsável pelos fundos de capital privado corporativo e imobiliário, ganhando assim ainda mais poder financeiro e económico (Worldwide, 2019).

Em 2009, dá-se um dos grandes saltos de toda a história do grupo hoteleiro, com a abertura de novas unidades hoteleiras da marca *Hilton Hotels* em 76 países diferentes, fazendo desta a mais completa a nível de serviço, no mundo inteiro. Ainda no mesmo ano, a firma *Hilton Hotels Corporation* decide inovar e procede à alteração do seu nome e logótipo para *Hilton Worldwide*, alterando também a sua sede de Beverly Hills, no estado da Califórnia para a cidade de Mclean, no estado de Virgínia (Worldwide, 2019).

Ainda no ano de 2009, o grupo Hilton desenvolve um sistema de gestão de energia *LightStay™* que permite a cada hotel da cadeia medir os níveis de gastos de energia gerados e prevê qual o seu impacto nos custos e no consumo anual de energia, tendo em conta as variáveis da ocupação e do clima. No fundo, esta ferramenta permite aos hotéis fazerem uma melhor previsão e diminuir os seus gastos energéticos. Este programa foi lançado como padrão da

marca *Hilton* para calcular então o desempenho sustentável em todos os hotéis do grupo no mundo inteiro (Worldwide, 2019).

Em 2011, o grupo continua o seu alargamento e cria a marca *Home2 Suites*, com um novo conceito no mercado de estadias prolongadas. Ainda no mesmo ano, a marca *Hampton Hotels* é eleita como a melhor oportunidade de franchising no ranking de *Entrepreneur Magazine's Franchise 500*[®] (Worldwide, 2019).

Em 2014, o grupo lança duas novas marcas *Curio- Collection by Hilton* e *Canopy by Hilton* em segmentos de mercado diferentes.

Em 2016, o grupo volta a lançar uma nova marca com a abertura do *Tru by Hilton*. Dois anos depois, dá-se o lançamento da 16^a marca do grupo com *Motto by Hilton*.

Em 2019, o grupo expande o seu portfólio com a abertura do *Signia Hilton*. Inaugura ainda a primeira suite totalmente vegan no hotel *Hilton London Backside*, alcançado assim mais um feito no que diz respeito à sua política de sustentabilidade.

No início de 2020, o grupo lança a sua 18^a marca *Tempo by Hilton*. Está presente em pouco mais de 570 diferentes localizações. Prevê ainda a abertura de 8 novos hotéis, todos eles em diferentes partes do mundo (Worldwide, 2019).

1.3.3.2. Evolução dos números

Segundo os dados da plataforma Statista, com base no relatório *Hilton Worldwide Holdings Inc. Form de 2019*, publicado em fevereiro de 2020, numa análise entre 2013 e 2019, o grupo Hilton (S.Lock, 2020k), inaugurou quase 2000 unidades hoteleiras. No ano de 2019 o grupo contava com um total de 6 110 hotéis e resorts em todo o mundo. Este crescimento deveu-se, em grande parte, ao número de abertura de hotéis nos Estados Unidos, que sozinhos atingiram um aumento de 1 438 novos hotéis, ao longo dos 7 anos em análise. Isto mostra-nos que embora a grande internacionalização do grupo, aproximadamente 80% dos hotéis estão localizados em território nacional (norte-americano). Outra região que registou um crescimento, no entanto menos ambicioso, foi a região da Europa, que em 2019 registou um total de 441 propriedades (S.Lock, 2020k).

No final do ano de 2019, o grupo tinha gerado mais de 173 mil postos de trabalho e contava com um total de 971 780 unidades de alojamento em 119 países diferentes, uma evolução de quase 428 mil desde 2009, que contava com um total de 544 361 unidades de

alojamento. Neste período de 10 anos, a tendência de crescimento registou-se sempre positiva, com exceção do ano de 2016, que apresentou um decréscimo. Isto deveu-se ao *boom* de propriedades *Airbnb* no mercado, que abalou significativamente o setor hoteleiro.

Em 2019, *Hilton Worldwide* ocupava o segundo lugar, no ranking das cadeias hoteleiras com maior número de quartos a nível mundial, perdendo unicamente para o grande concorrente *Marriot International* que registava um total de 1.32 milhões de unidades de alojamento (STR⁶, 2016).

Do grande total de 6 110 hotéis do grupo, 5 342 propriedades pertenciam ao sistema de franchising, com um total de 729 608 unidades de alojamento, unicamente 65 hotéis com um total de 20 557 unidades de alojamento pertenciam realmente ao *Hilton Worldwide* e os restantes 703 hotéis com um total de 221 615 unidades de alojamento estavam sob um contrato de gestão coberto pelo grupo, não sendo este o verdadeiro proprietário das unidades hoteleiras (Worldwide, 2020a).

Em termos de receita, o grupo *Hilton Worldwide* gerou aproximadamente 9.45 biliões de dólares americanos (aproximadamente 8.71 mil milhões de euros), no ano de 2019, verificando-se um aumento face o ano anterior, em que alcançou 8.91 biliões de dólares americanos (aproximadamente 8.21 mil milhões de euros) (S.Lock, 2020m).

A marca com mais unidades hoteleiras é a *Hampton by Hilton* com um total de 2 544 propriedades e com menos unidades hoteleiras é a *LXR Hotels & Resorts* com apenas 3 propriedades, no final do ano de 2019 (Worldwide, 2020a).

Os níveis de empregabilidade cresceram também, atingindo aproximadamente um total de 173 mil colaboradores contratos só no ano de 2019. Nos últimos cinco anos de análise, o valor médio rondava 168 mil colaboradores contratados, atingindo assim o seu pico em 2019 (S.Lock, 2020l).

Ao analisar-se os indicadores de desempenho mais relevantes - ADR, RevPAR e Taxa de Ocupação- o grupo registou pequenas quedas em 2019. A nível do indicador de RevPAR, a companhia tem registado uma evolução positiva desde 2012, no entanto, em 2019 regista a sua primeira descida atingindo um valor médio de 109, 65 dólares americanos (aproximadamente 101,03 euros), o que quando comparado com o ano anterior registou uma queda de 1,96 dólares

⁶ Empresa que fornece dados avançados de Benchmarking e análise dos mercados para os grandes setores mundiais de hotelaria.

americanos (aproximadamente 1,81 euros) ao alcançou um valor médio de 111,61 dólares americanos (aproximadamente 102,84 euros) (S.Lock, 2020n).

No que diz respeito à Taxa de Ocupação, *Hilton Worldwide* tem registado pequenas evoluções positivas, mais concretamente, tem-se mantido nos 75%, nos últimos cinco anos. No entanto, em 2019, registou-se uma pequena queda de 0,1% face o ano de 2018, em que a taxa de ocupação obtida foi de 75,8% (S.Lock, 2020f).

Em 2019, o grupo hoteleiro registou um ADR médio de 144,79 dólares americanos (aproximadamente 133,41 euros), uma queda de 2,43 dólares americanos (aproximadamente 2,24 euros), face o valor de 147,22 dólares americanos (aproximadamente 135,65 euros) no ano de 2018. Os valores do ADR no setor hoteleiro variam ao longo do ano em análise, e um dos fatores diretamente implicativos nesta variação é o indicador da taxa de ocupação, que por sua vez também varia de acordo com a época do ano. Por exemplo, no caso dos Estados Unidos, onde estão localizados 80% dos hotéis do grupo, a taxa de ocupação é mais elevada nos meses de verão, que nos meses de inverno, e no momento que se procede ao balanço da ADR, este fator tem de ser tido em consideração (S.Lock, 2020a).

1.3.4. Visão, missão e valores

Desde a fundação, *Hilton Worldwide* é líder no setor hoteleiro e pioneiro em muitas das evoluções no setor. Atualmente, o grupo continua a ser um dos precursores da inovação, qualidade e sucesso. Esta sua liderança contínua, é o resultado do seu compromisso e empenho em manterem-se fiéis à sua Visão, Missão e Valores.

Visão

“To fill the earth with the light and warmth of hospitality – by delivering exceptional experiences – every hotel, every guest, every time.” (Worldwide, 2020a).

Missão

“To be the most hospitable company in the world – by creating heartfelt experiences for guests, meaningful opportunities for Team Members, high value for owners and positive impact in our communities.” (Worldwide, 2020a).

Valores

“Hospitality -We're passionate about delivering exceptional guest experiences.

Integrity - We do the right thing, all the time.

Leadership - We're leaders in our industry and in our communities.

Teamwork - We're team players in everything we do.

Ownership - We're the owners of our actions and decisions.

Now - We operate with a sense of urgency and discipline.” (Worldwide, 2020a).

1.4. Hotel Waldorf Astoria Amsterdam

Foi no dia 1 de maio de 2014, que o hotel de cinco estrelas *Waldorf Astoria Amsterdam* abriu pela primeira vez as suas portas ao público. Sendo um hotel bastante recente esperava-se que tivesse traços e características modernas e contemporâneas, no entanto, o conceito deste hotel é inteiramente influenciado pela intemporal história holandesa – “*Golden Age*” - dos seus edifícios e da sua localização como se pode constatar na figura 1.11. (Amsterdam, 2020b).



Figura 1.11. Hotel Waldorf Astoria Amsterdam ao longo do canal Herengracht
Fonte: Welcome Booklet fornecido pelo Hotel (Amsterdam, 2020b)

O seu exterior é composto por seis antigos palácios monumentais dos séculos XVII e XVIII totalmente preservados e reabilitados. Os seis edifícios, como se pode observar na figura 1.12., da direita para a esquerda detém as seguintes denominações:

- ❖ 544-542 - *Brentano*
- ❖ 546 – *Sautijn*
- ❖ 548 – *Marot*
- ❖ 552-550 – *Hooft*
- ❖ 554 – *Kemp*
- ❖ 556 – *De Wildt*

Os nomes dos edifícios provêm dos nomes de algumas das famílias mais ricas e influentes dos Países Baixos que habitaram estas casas durante os séculos XVII e XVIII (Amsterdam, 2020b).



Figura 1.12. Os seis palácios monumentais dos séculos XVII e XVIII e a sua respetiva numeração
Fonte: *Welcome Booklet* do hotel (Amsterdam, 2020b)

Outra característica muito vincada deste hotel é o sue lobby e a zona da receção. Estas áreas têm muito presente traços da arte neorrenascentista na sua estrutura, como é o exemplo dos tetos tanto na zona da entrada, como na zona da receção (figura 1.13.) e da escada construída pelo arquiteto do rei *Louis XIV* (rei de França de 1643 a 1715) *Daniel Marot*, no lobby do hotel (figura 1.14 e 1.15).



Figura 1.13. Zona de entrada do hotel
Fonte: *Forbes Travel Guide* (2020)



Figura 1.14. e Figura 1.15. Escadaria construída pelo arquiteto Daniel Marot
Fonte: *Forbes Travel Guide* (2020)

Este hotel detém o maior jardim privado de todos os hotéis e Amsterdão, tal como foi referido anteriormente. O mesmo dispõe de uma esplanada para a utilização dos hóspedes. Este espaço é visto como um “escape da correria e confusão da cidade”, acrescentando um certo valor à vista dos quartos, dos restaurantes e do bar do hotel. O jardim é abundante em flores, dando destaque às tulipas, estas que são um dos símbolos da cultura holandesa, como se pode verificar nas seguintes figuras 1.16. e 1.17.



Figura 1.16. e Figura 1.17. Jardim exterior privado do WAA
Fonte: Forbes Travel Guide (2020)

A sua localização ao longo do canal Herengracht, o mais antigo da cidade, é um símbolo do Património Mundial pela Unesco, que para além de enaltecer ainda mais a sua vista, influencia também todo o seu conceito de história clássica presente no ambiente deste hotel (Amsterdam, 2020b).

A unidade hoteleira encontra-se situada no centro da cidade, num dos locais mais prestigiados e nobres da capital holandesa. Encontra-se a 20 km do aeroporto de Amsterdão, a 1,5 km do *Museumplein* (a famosa praça dos museus) assim como de todas as outras atrações da cidade, destacadas na figura 1.18, assim como a localização do hotel, destacada com a seta vermelha.

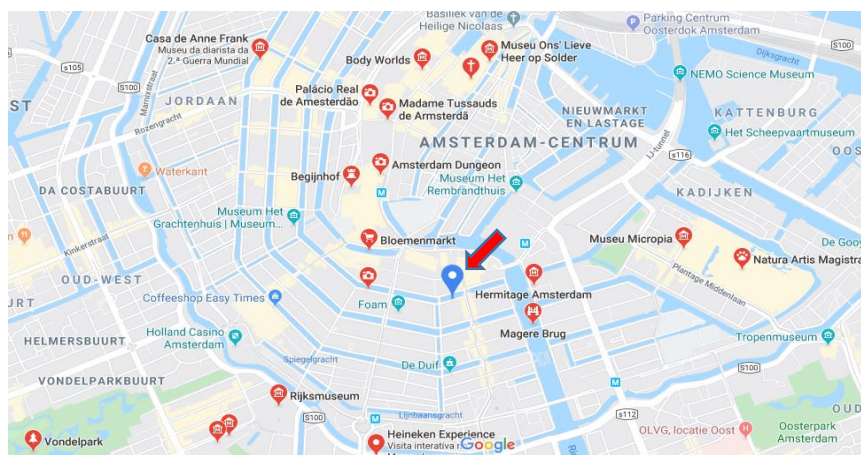


Figura 1.18. Mapa do centro de Amsterdão e a localização do hotel
Fonte: Google Maps (2020)

Este hotel encontra-se no primeiro lugar do ranking dos melhores hotéis em Amsterdão, e até mesmo do próprio país, de acordo com a informação partilhada pelo jornal americano *U.S. News* (2020). Este jornal procede à atribuição destes títulos tendo por base a avaliação e reputação dos hotéis dos especialistas em viagens, críticas de hóspedes e classificações de hotéis.

Na figura abaixo (1.19), pode se constatar para além dos rankings mencionados anteriormente, que o mesmo ocupa a posição cinquenta e sete (57) dos melhores hotéis na europa, a terceira posição (3ª) entre todos os hotéis da marca *Waldorf Astoria Hotels & Resorts* assim como também entre os hotéis pertencentes do grupo *Hilton Worldwide*.

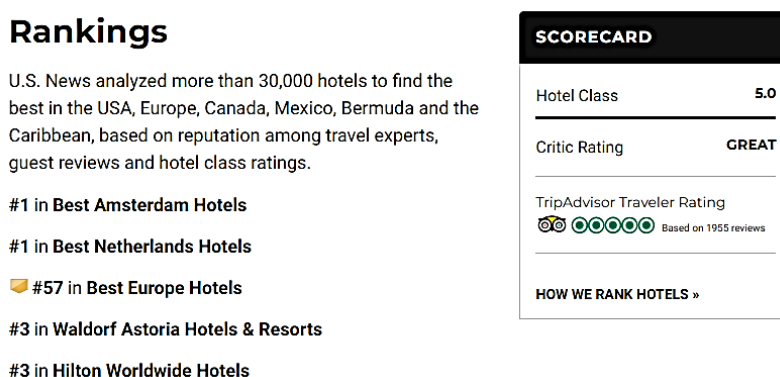


Figura 1.19. Os vários rankings do hotel Waldorf Astoria Amsterdam
Fonte: U.S. News (2020)

Para além dos rankings, no ano de 2019, o hotel foi condecorado juntamente com outros grandes hotéis de luxo espalhados pelo mundo inteiro com os prémios de (U.S. News, 2020):

- ❖ *Travel + Leisure World's Best awards* (Prémio dos melhores do mundo para viajar e lazer),
- ❖ *Forbes Travel Guide Four Star Awards* (Prémio de 4 estrelas do Guia de Viagens da revista Forbes) e
- ❖ *TripAdvisor Travelers' Choice Awards* (Prémio de escolha pelos viajantes do *TripAdvisor*).

1.4.1. Alojamento

O hotel dispõe de noventa e três quartos (93) com vistas sobre o canal *Herengracht* ou para o seu jardim privado, espalhados pelos cinco (5) pisos. Cada um destes quartos oferecem características históricas dos seis edifícios que compõem o hotel. Apenas seis (6) quartos estão equipados com duas camas *Queen size* (quartos *Twin*), dois (2) quartos somente com uma cama

Queen size e os restantes oitenta e cinco (85) quartos com camas *King size*. O hotel detém ainda um quarto adaptado para os hóspedes que tenham uma mobilidade reduzida (Amsterdam, 2020b).

O hotel conta com onze (11) tipologias de quartos, nomeadamente:



Figura 1.20. Quarto King Superior
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 4 quartos *King Superiores*, com áreas que variam entre os 28 e 33 m².

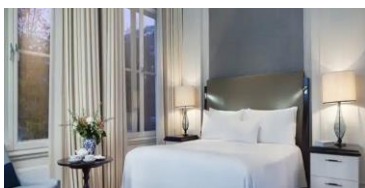


Figura 1.21. Quarto King Accessible Superior
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 1 quarto *King Accessible Superior*, com uma área de 30m² dedicado a pessoas com mobilidade reduzida.



Figura 1.22. Quarto King Deluxe
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 7 quartos *King Deluxe*, com áreas que variam entre os 29 e 45m².
- 2 quartos *Queen Deluxe*, com áreas que variam entre os 28 e 32 m².



Figura 1.23. Quarto King Premier
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 10 quartos *King Premier*, com áreas que variam entre os 32 e 50 m².
- 2 quartos *Twin Premier* com áreas de 38 m².

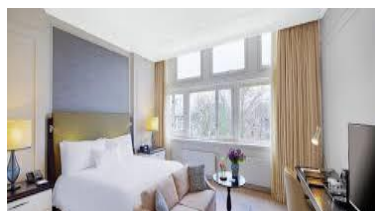


Figura 1.24. Quarto King Grand Premier
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 32 quartos *King Grand Premier*, com áreas que variam entre os 36 e 50 m².
- 1 *Twin Grand Premier*, com uma área de 51 m².



- 10 quartos *King Grand Premier* vista canal, com áreas que variam entre os 44 e 55 m².
- 3 quartos *Twin Grand Premier* vista canal, com áreas que variam entre os 47 e 57 m².

Figura 1.25. Quarto King Grand Premier com vista canal
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- 1 *King Loft*, com uma área de 44 m².

Figura 1.26. Quarto King Loft
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- 1 *King Premier Loft*, com uma área de 49 m².

Figura 1.27. Quarto King Premier Loft
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- 1 *King Grand Loft*, com uma área de 70 m².

Figura 1.28. Quarto King Grand Loft
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- 4 suites *King Junior*, com áreas que variam entre os 41 e 93 m².

Figura 1.29. Suite King Junior
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- 2 suites *King Junior* com vista canal, com áreas que variam entre os 41 e 56 m².

Figura 1.30. Suite King Junior com vista canal
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



Figura 1.31. Suite King One Bedroom
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 4 suites *King One Bedroom*, com áreas que variam entre os 57 e 64 m².

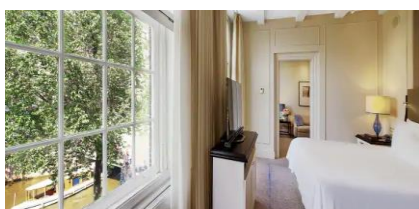


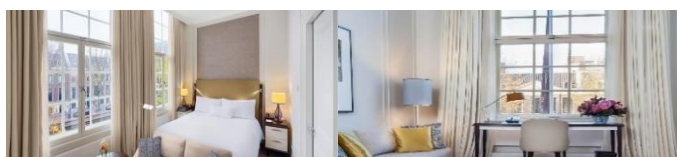
Figura 1.32. Suite King One Bedroom com vista canal
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- 3 suites *King One Bedroom* com vista canal, com áreas que variam entre os 51 e 63 m².

- 4 *Signature suites* (suites de assinatura):

- *Backer suite*, com uma área de 56 m².

Figura 1.33. Suite Backer
Fonte: Welcome Booklet (2020)



- *Roell Suite*, com uma área de 77 m².

Figura 1.34. Suite Roell
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



- *Van Loon Suite*, com uma área de 101 m².

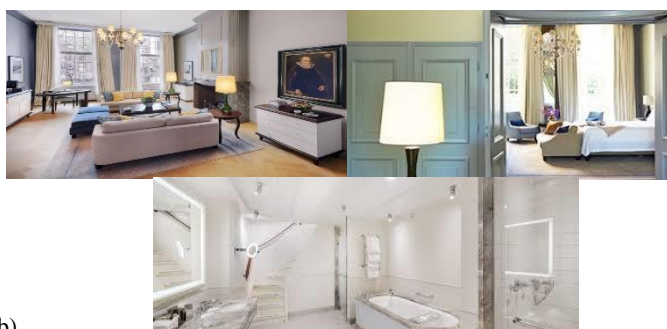


Figura 1.35. Suite Van Loon
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- *Brentano Suite*, com uma área de 123 m².

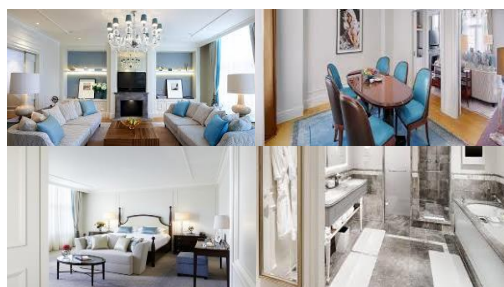


Figura 1.36. Suite Brentano
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

As denominações das suítes de assinatura advêm dos nomes de algumas das famílias mais ricas e influentes que habitaram os seis palácios monumentais durante os séculos XVI e XVII, apresentados anteriormente na figura 1.12. As suítes *Van Loon* e *Brentano* são as que apresentam uma maior dimensão, sendo que a primeira detém cerca de 101 m² e a segunda sendo a maior, apresenta uma área 123 m². O que estas suítes têm de tão particular é o facto de, no caso da primeira, deter de uma espaçosa sala de estar da mesma dimensão do quarto, uma casa de banho de serviço e uma casa de banho principal no piso de baixo com acesso direto privado ao spa do hotel. Já a segunda suite, para além das grandes áreas, detém ainda uma cama *Super King size*, um escritório, uma sala de jantar um *walk-in closet*, e uma casa de banho sofisticada, toda construída em mármore (Amsterdam, 2020b).

Estas duas suítes apresentam um ADR de aproximadamente 3 000€, enquanto que as outras duas (*Roell* e *Backer*) apresentam um ADR que ronda os 1000€/1500€. Já os restantes quartos oscilam os seus valores, consoante a época alta e a época baixa. No entanto, durante a época baixa os quartos de tipologia inferior rondam aproximadamente um ADR mínimo de quinhentos euros (500€), já em época alta rondam um ADR mínimo de setecentos euros (700€)⁷.

1.4.2. Serviços

A nível de serviço A&B, o hotel Waldorf Astoria Amsterdam dispõe de três restaurantes e um bar, todos eles com um conceito e menus diferentes (Amsterdam, 2020b).

⁷ Estes valores são baseados nos valores disponibilizados em conversa com a *Manager* do *Front Office*.

SPECTRUM



Figura 1.37. e Figura 1.38. Logótipo e sala de jantar do Restaurante *Spectrum*
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Spectrum* - Este é o restaurante *fine dining* de 2 estrelas Michelin do *Chef Sydney Schutte*, que dispõe de um menu que está sempre em constante mudança de acordo com a utilização de produtos da época. A vista do restaurante é o jardim privado no piso 0 do hotel. Este restaurante, com uma capacidade máxima de 40 pessoas, está apenas disponível para jantares.

GOLDFINCH BRASSERIE



Figura 1.39. e Figura 1.40. Logótipo e sala de jantar do Restaurante *Goldfinch Brasserie*
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Goldfinch Brasserie* – Este restaurante, na parte da manhã, é onde é servido o pequeno-almoço do hotel, e no período da noite funciona como um restaurante, com um menu mais casual com uma variada escolha de pratos tanto internacionais como locais. Este restaurante encontra-se no piso 0 do hotel, com uma vista sobre o jardim privado, tem uma capacidade máxima de 30 lugares.

PEACOCK ALLEY



Figura 1.41. e Figura 1.42. Logótipo e sala de jantar do Restaurante *Peacock Alley*
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Peacock Alley* – Este restaurante é o único que está aberto o dia inteiro. “*A place to see and be seen*”, com a sua vista para o jardim privado (“*to see*”), e a sua localização no lobby do hotel (“*be seen*”), combina um misto de serviços requintados, desde o pequeno-almoço, ao menu *all day dining*, ao especial *afternoon tea**. O seu *smart menu* oferece uma variedade de *comfort food*, desde sanduiches, pizzas, massas, sopas, saladas, carne e peixe. Tem uma capacidade máxima de 65 lugares.

* O serviço de *afternoon Tea*, é um conceito que foi criada pelo *Chef Sydney Schutte* e concebido pelo *Chef* pasteleiro do hotel. É servido no *Peacock Alley* entre as três horas da tarde e as cinco horas da tarde (15h-17h). Combina os aromas de uma das melhores seleções de chás

chineses e japoneses, com os sabores de uma seleção única e exclusiva de doces e salgados elaborados com um estilo clássico e de assinatura do restaurante *Spectrum* (figura 1.38.). Este serviço de requinte foi criado não só para os hóspedes do hotel, como também para qualquer um que queira usufruir desta experiência, carecendo sempre de reserva. O preço médio ronda os 60 euros por pessoa (Amsterdam, 2020b).



Figura 1.43. Serviço *afternoon Tea*
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



Figura 1.44. e Figura 1.45.
Logótipo e sala de estar do Bar *Vault*
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

▪ *Vault Bar* – Este é o único bar do hotel, as suas portas estão abertas apenas no período da noite, com uma capacidade máxima de 24 lugares. Um espaço elegante e atemporal, oferece um menu de cocktails variado, alguns clássicos outros de assinatura, seleção de vinhos, cervejas e outras espirituosas. A característica particular deste bar está nos seus armários originários do cofre de um antigo banco exclusivo holandês dos anos 50, que proporcionam um ambiente exclusivo, o que justifica o seu nome *Vault* (cofre).



Figura 1.46. Armários do cofre de um antigo Banco Holandês
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

Para além dos serviços de A&B, o hotel num contexto mais relaxante dispõe de um spa com algumas características diferentes de outros spas noutros hotéis.



Figura 1.47. e Figura 1.48. Logótipo do Spa Guerlain e a piscina interior do hotel
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- Spa *Guerlain* - Este é o único Spa *Guerlain* na região do Benelux, contando com uma exclusividade de produtos e tratamentos. Localizado no piso -1 do hotel este Spa conta com três salas de tratamentos, uma sauna, banho turco, sala de relaxamento e piscina interior. Para além disso, tem ainda acesso direto para o ginásio e para o jardim privado do hotel. Todos os anos, desde 2016, o spa do hotel tem sido vencedor do prémio de *World Luxury Spa Awards*.

Destinadas para eventos e conferências o hotel detém sete salas, todas elas localizadas no piso do lobby do hotel (piso 0), com dimensões e estruturas diferentes. Uma são utilizadas somente para reuniões e conferências, outras para eventos como casamentos, festas, etc. Os nomes das salas provêm dos nomes das famílias que habitaram os 6 antigos edifícios durante os séculos XVII e XVIII. As salas estão situadas em apenas três dos seis edifícios do hotel, todas ao nível do lobby (piso 0) (Amsterdam, 2020b).



Figura 1.49. Sala Maurer
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

- *Maurer Room* – Esta sala com apenas 51 m² tem uma particularidade que as outras não têm com pinturas na parede do pintor suíço *Jacob Maurer* (séc. XIV) que até hoje se mantém preservadas. Esta sala tem uma capacidade máxima de 8 pessoas sentadas. Situa-se no edifício *Herengracht 550-552 Hooft*.



Figura 1.50. Sala Hoft
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Hooft Room* – Esta é a maior sala de banquetes do hotel com 155 m². Tem uma capacidade máxima de 140 pessoas. Situa-se no edifício *Herengracht 550-552 Hooft*.



Figura 1.51. Sala De Hartogh
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *De Hartogh Room* – Esta sala de conferências é a mais pequena do hotel com apenas 28,4 m². É ideal para reuniões com uma dimensão até 8 pessoas. Esta sala esta situada no edifício *Herengracht 546 Sautijn*.



Figura 1.52. Sala Decquer
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Decquer Room* – Esta sala de banquetes detém 58 m². O seu teto mantém ainda decorações do séc. XVIII. Tem uma capacidade máxima de 60 pessoas. Esta sala está situada no edifício *Herengracht 546 Sautijn*. Este espaço juntamente com a sala *Sautijn* e a sala *Huygens* podem ser conectadas e formam uma sala com uma dimensão de 141,3 m² que poderá ser utilizada para qualquer ocasião.



Figura 1.53. Sala Huygens
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Huygens Room* - Esta sala de banquetes detém 50,8 m². Tem uma capacidade máxima de 50 pessoas. Esta sala esta situada no edifício *Herengracht 546 Sautijn*.



Figura 1.54. Sala Sautijn
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Sautijn Room* – Esta sala de conferências ou de pequenos eventos detém 32,5 m². Tem uma capacidade máxima de 25 pessoas. Esta sala esta situada no edifício *Herengracht 546 Sautijn*.



Figura 1.55. Sala De Hartogh
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *Kemp Room* – Esta sala de banquetes e até mesmo de conferências de maior dimensão detém 84 m². Esta sala tem uma capacidade máxima de 80 pessoas. Está situada no edifício *Herengracht 554 Kemp*.

A zona da receção é outra particularidade deste hotel, isto porque o seu *layout* em vez de seguir um *layout de open space* comum nos hotéis. O hotel optou por uma receção numa sala fechada, onde estão dispostas apenas duas secretárias e dois cadeirões em cada uma, de modo a criar um ambiente mais privativo e customizado a cada hóspede que visite a receção.



Figura 1.56. Entrada da receção do WAA
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

Para além dos serviços anteriores, o Waldorf Astoria Amsterdam oferece ainda um leque de experiências de luxo altamente personalizadas (Amsterdam, 2020b).



Figura 1.57. Ilha Texel, Países Baixos
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



Figura 1.58. Carruagem de cavalos
Fonte: Welcome Booklet (2020b)



Figura 1.59. Jardim privativo do WAA
Fonte: Welcome Booklet (2020b)

➤ *The Dutch Dream* – Esta experiência é proporcionada por uma viagem de helicóptero que transportará os hóspedes para fora da cidade de Amsterdão até à ilha Texel e mostrará os longos campos de tulipas, e as praias na zona litoral onde aterrará para um picnic na praia, preparado exclusivamente pela equipa do hotel.

➤ *Unpack the True Story* – Esta experiência é proporcionada por uma boleia numa carruagem de cavalos desde o hotel até a um dos restaurantes mais notórios da cidade *Ship Chandlers Warehouse*. Este armazém histórico, no século XVII fornecia os navios mercantis holandeses. Neste restaurante pode-se observar muitas das coleções daquela época.

➤ *Mindfulness in the Garden* – É uma experiência de meditação e relaxamento. Enquanto os hóspedes desfrutam de uma seleção exclusiva de chás, no jardim do hotel, é reproduzida a voz de um dos profissionais de meditação através da aplicação *Headspace*. Esta experiência pretende provocar nos hóspedes uma sensação de serenidade e paz.

Neste hotel é mais do que exigido superar as expetativas e necessidades dos hóspedes, como tal o hotel oferece um serviço de *babysitting*, serviço de *concierge* e *housekeeping* 24h por dia e permite ainda a estadia de animais domésticos acompanhados dos seus donos.

1.4.3. Informações gerais

Os contactos do hotel são:

- Morada: Herengracht 542-556, 1017 CG Amsterdam, Netherlands
- Contacto Telefónico: +31 20 7184600
- Fax: +31 20 7184610
- Email: reservations.amsterdam@waldorfastoria.com

-
- Web page: <https://waldorfastoria3.hilton.com/en/hotels/netherlands/waldorf-astoria-amsterdam-AMSWAWA/index.html>

1.4.4. Organograma da unidade hoteleira

O organograma do hotel está estruturado de uma forma funcional, em que se pode verificar claramente os cargos mais altos e de maior relevância. Seguindo desses estão os seus representantes diretos com menor poder que os anteriores, no entanto com responsabilidades mais acrescidas que aqueles que os sucedem (Amsterdam, Waldorf Astoria, 2020b).

Este organograma vertical é dos mais práticos, sendo evidente a relevância das funções de cada colaborador e a sua relação entre os seus colegas tanto do mesmo departamento como de outros departamentos. Esta relação está sob a forma de um diagrama esquemático, o que permite muito facilmente entender a organização dos recursos humanos de uma empresa e quais os responsáveis de cada área departamental.

No hotel *Waldorf Astoria Amsterdam* são seis os departamentos que reportam diretamente ao Diretor Geral (*General Manager*). Os departamentos operacionais que dizem respeito aos departamentos de: *Housekeeping*, *Front Office*, *Spa*, *A&B* e *Manutenção*, reportam diretamente ao diretor de operações que, por sua vez, reporta ao Diretor Geral. Esta realidade está disposta na figura 1.60., onde se consegue verificar todos os departamentos e seções e os seus respetivos cargos (Amsterdam, Waldorf Astoria, 2020b).

Os departamentos subdividem-se em cargos de menor dimensão até chegar à base de cada secção. Esta separação traduz num melhoramento do desempenho das tarefas e dos resultados da empresa, uma vez que existe um extenso conhecimento por parte das pessoas responsáveis por cada subárea.

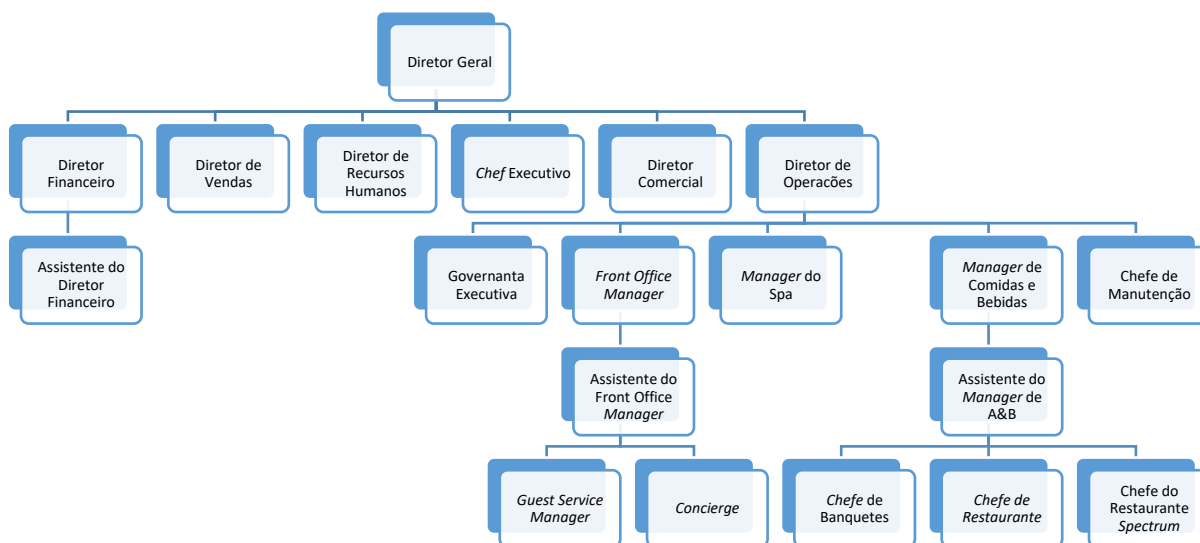


Figura 1.60. Organograma do Waldorf Astoria Amsterdam
 Fonte: Elaboração própria (Adptação de Amsterdam, 2020b)

1.4.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de análise de base empírica, visto que a partir desta é possível fazer outro tipo de análises mais aprofundadas e detalhadas. Sendo esta uma ferramenta de planeamento estratégico utilizada para auxiliar tanto as pessoas, como as organizações em si, é executada sempre que uma empresa ou qualquer outra entidade pretenda conhecer quais os seus pontos fortes e fracos a nível interno e quais as oportunidades e ameaças a nível do mercado.

A seguinte análise (figura 1.61.) é de elaboração própria, com base no conhecimento e informação adquirida durante o tempo da prática de estágio e ainda com algum apoio de informações recolhidas em alguns momentos com chefias do WAA, no manual- *Welcome Booklet* (Amsterdam, 2020b) – fornecido pelo hotel, no início, a todos os novos membros e ainda com base em várias informações adquiridas online, inclusive, críticas e opiniões escritas pelos hóspedes anteriormente alojados no hotel.

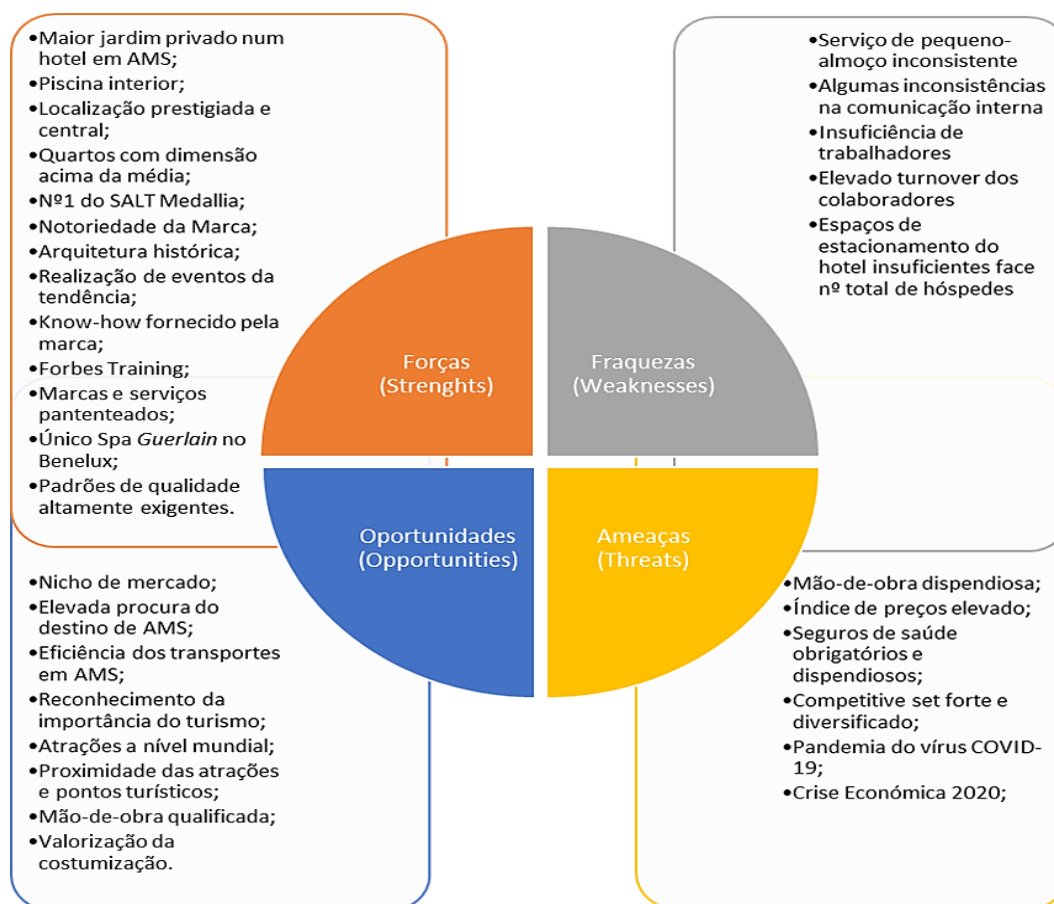


Figura 1.61. Análise SWOT do WAA
Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 2. Enquadramento teórico

Para que a gestão de uma unidade hoteleira obtenha melhores resultados, é essencial que esta compreenda exatamente quais as expectativas e necessidades dos seus hóspedes, de modo não só a satisfazê-las, mas sim superá-las através de uma maximização e utilização eficiente e eficaz das ferramentas da própria unidade hoteleira.

Neste sentido, a previsão de um planeamento estruturado que esteja na base da composição de um projeto de desempenho e desenvolvimento rígido é crucial numa gestão do alojamento numa certa e determinada unidade hoteleira. Tanto o planeamento, como o projeto, devem estar sujeitos a medidas de controlo, de avaliação e de estratégias que promovam uma melhoria contínua na gestão do alojamento de qualquer estabelecimento hoteleiro (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019).

2.1. Departamento de alojamento

Ao observar-se um organograma de uma unidade hoteleira, é de fácil compreensão concluir quais os departamentos que compõe a linha de operações: o departamento de alojamento (*Rooms Division*) e o departamento de A&B (*F&B Division*) (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

Contudo, o departamento de alojamento é considerado o *core business* de qualquer unidade hoteleira (Wood, 2013). Isto deve-se, uma vez que, o departamento de alojamento é o principal gerador de receita num estabelecimento hoteleiro, gerando em média cerca de 70% do lucro global, quando comparados com os 15% a 20% do departamento de A&B (Clayton Barrows, 2011).

Este departamento tem inerente a gestão de quaisquer atividades que estejam diretamente e/ou indiretamente afetas ao alojamento. O seu principal objetivo é o de hospedar os clientes que procedam à reserva numa certa e determinada unidade hoteleira. Para que este objetivo seja bem sucedido existem várias funções, que estão no processo para que se alcance o mesmo: receber os hóspedes, proceder aos seus respetivos *check-ins*, estar a par de e manter os *status* dos quartos atualizados (*vacant, dirty, occupied, clean, etc*), garantir e manter a limpeza tanto dos quartos, como de todo o hotel (interior e exterior), garantir a comunicação com o hóspede assegurando a entrega de mensagens aos respetivos, assim como, certificar-se do esclarecimento de quaisquer questões que os mesmos possam ter, gerir as reservas, certificar-se da segurança do hotel e de todos aqueles que fazem parte dele (hóspedes e colaboradores), assegurar a manutenção de todo o hotel, responsável pela lavandaria do hotel, etc. (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

Devido à inúmera quantidade e complexidade de tarefas, estas estão divididas por seções, que se especializam nas tarefas de acordo com a sua natureza. Estas seções são: *Front office*, Reservas, *Housekeeping*, Lavandaria, Manutenção e Segurança (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

O *Front Office* de um hotel é a seção responsável pela receção e portaria. Está encarregue de desejar as “boas-vindas” ao hóspede quando este chega ao hotel, registá-lo e atribuir um quarto ao mesmo (*check-in*). Durante a estadia, auxilia o hóspede em qualquer dúvida ou solicitação especial que este tenha, assim como de qualquer eventual reclamação. Na

altura da partida, realiza o check-out, procedendo à cobrança de todos os gastos realizados pelo mesmo no hotel (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019)

A seção das Reservas, na maioria dos casos, está sob o domínio da seção do *Front Office*, contudo esta divisão está dependente da estrutura organizacional de cada hotel, assim como da sua dimensão. Esta seção responsabiliza-se pura e simplesmente com a gestão das reservas realizadas e elabora uma previsão futura das mesmas (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

A seção de *Housekeeping* é responsável pela limpeza dos quartos e das áreas públicas do hotel. Para além dos espaços destinados aos hóspedes, estão encarregues pela limpeza das áreas destinadas apenas aos colaboradores (balneários, corredores de serviço, áreas de serviço, etc.) (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

A seção da Lavandaria, dependente do tipo e estrutura do hotel, poderá ser dependente ou independente da seção de *Housekeeping*, assim como, poderá ser em parte um serviço subcontratado a uma empresa exterior. Esta subcontratação depende de certas variáveis, sendo, o fator custo *in house* vs custo de subcontratação um dos principais determinantes. Neste sentido, a subcontratação, por norma, fica encarregue do tratamento das roupas dos quartos (lençóis e toalhas), que teria um maior peso para a lavandaria *in house*. Por sua vez, a lavandaria do hotel fica encarregue, somente, do tratamento dos uniformes dos colaboradores do hotel e das roupas dos hóspedes. Esta divisão de responsabilidades com a empresa subcontratada, faz com que esta seção da Lavandaria tenha um peso menor na estrutura organizacional de uma unidade hoteleira, estando, na maioria das vezes, sob a domínio da seção de *Housekeeping* (Andrews, Sudhir, 2013).

A seção da Manutenção está encarregue pela manutenção e operação de toda a estrutura do hotel. Isto inclui a parte mecânica, elétrica, aquecimento, ventilação, ar condicionados e canalização. Em certas situações realiza também algumas reparações e renovações em pequena escala, pois as grandes reparações e renovações são serviços subcontratados a empresas especializadas (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

A seção da Segurança, não se destina apenas à proteção e segurança dos hóspedes, mas também à dos colaboradores e das facilidades de um hotel. Está encarregue ainda pelos controlos das medidas de segurança contraincêndios, roubos, entre outros, e ainda sistemas de comunicação de emergência entre os vários departamentos de um hotel (Bardi, 2010).

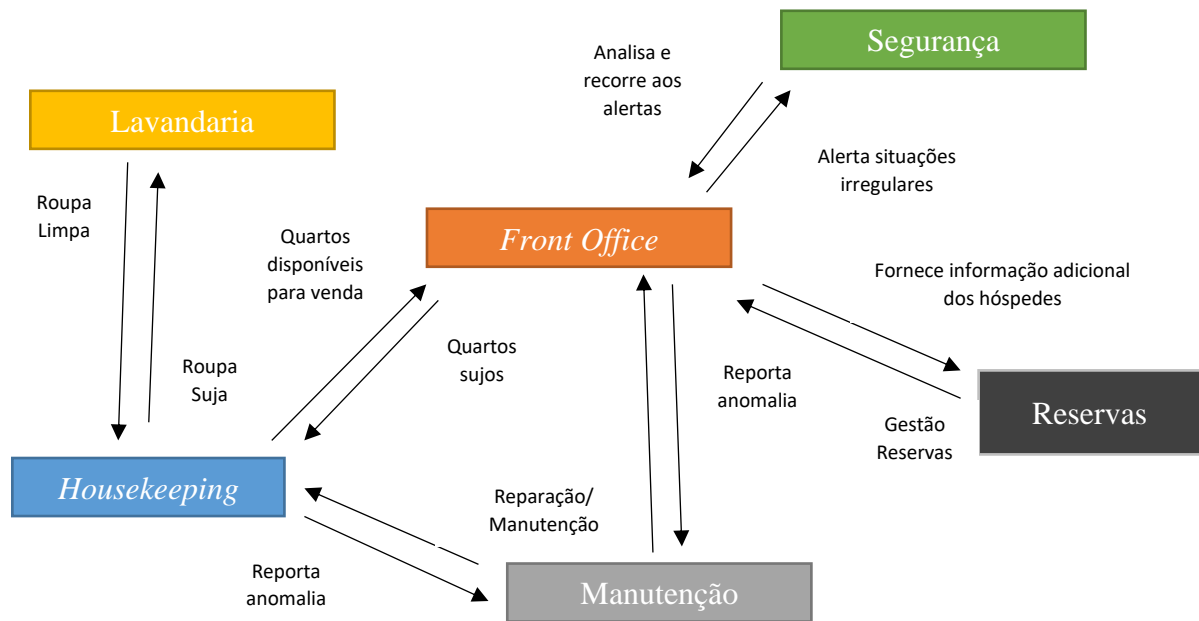


Figura 2.1. Relação das seções do Departamento de Alojamento
 Fonte: Andrews et al. (2013)

O departamento de alojamentos e a sua eficiente gestão desempenha uma função fundamental em qualquer hotel. Este departamento concentra grande parte da prestação de serviços de um hotel, para além disso, mantém um contato constante com todas as seções que este integra e com os demais departamentos, assim como, com os hóspedes, de uma certa e determinada unidade hoteleira.

Com a análise da figura anterior (figura 2.1.), entende-se que este departamento não tem apenas um cariz de intermediação entre departamentos e hóspedes, assim como também participa diretamente na operação do dia-a-dia de uma unidade hoteleira. Desta forma, pode-se constatar então que uma boa gestão deste departamento poderá “ser considerada como o “filtro”, para o melhor desempenho e aplicação de medidas a serem equacionadas na otimização do serviço e da qualidade de uma unidade hoteleira” (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019, p.65).

Na figura, a relação entre as seções *Housekeeping* e *Front Office* é determinada pela troca de informações relativamente ao estado dos quartos. De acordo com O'Fallon & Rutherford (2010), ambas as seções devem apostar numa comunicação eficiente e eficaz, o *Housekeeping* deve transmitir quais os quartos disponíveis para venda (*Vacant Ready*), assim como aqueles ocupados que já tenham sido limpos (*Occupied Ready*), e o *Front Office* deve facultar quais os quartos ocupados por limpar (*Occupied Dirty*) e os quartos vazios que necessitam ser limpos (*Vacant Dirty*).

A relação entre as duas seções anteriores também é determinada pela troca de outras informações no que diz respeito a preferências e/ou pedidos específicos dos hóspedes nos quartos transmitida pelo *Front Office* ao *Housekeeping*. Assim como, aquando da supervisão dos quartos o *Housekeeping* deve transmitir ao *Front Office* situações como eventuais danos provocados pelo mau uso, desaparecimento de certos artigos que façam parte do quarto, etc. (Jagmohan, 2013).

A relação entre a seção de Manutenção com o *Housekeeping*, como está refletida na figura acima (2.1.), é estabelecida quando detetada alguma anomalia e seja necessária a intervenção da equipa de manutenção. Portanto, o *housekeeping* reporta a anomalia seja nos quartos, seja nos corredores dos andares. Assim que a equipa da manutenção termine a reparação deverá reportar ao *housekeeping* que, conseqüentemente, verifica, uma vez mais, e determina se o quarto se encontra pronto para venda (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

Relativamente à relação entre o *Front Office* e a Manutenção é determinada pelo reporte de alguma anomalia por parte da equipa *front office* (em qualquer área abrangida por esta seção) à equipa de manutenção que, por sua vez, deve então proceder ao reparo e/ou manutenção da anomalia e transmitir a reparação de volta ao *Front Office* (Bardi, 2010).

A relação do *Housekeeping* com a Lavandaria é definida por uma troca de roupa suja por roupa lavada. O *housekeeping* providencia à lavandaria roupa suja dos quartos (lençóis e toalhas de banho) assim como o fardamento da equipa, e a lavandaria fornece roupa lavada para que possa ser usada de novo nos quartos e o fardamento pronto a ser usado pela equipa. No entanto, caso o hotel proceda a uma subcontratação do serviço de lavandaria, o fluxo de troca entres estas duas seções é menor, restringindo-se ao fardamento (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

A relação entre o *Front Office* e as Reservas é determinada pela troca de informações acerca das reservas do hotel e o perfil dos clientes. A seção das Reservas providencia ao *Front Office* o reencaminhamento de reservas após o seu processamento, previsões de futuras

reservas, informação de pedidos especiais por parte dos hóspedes aquando da sua estadia, etc. (Andrews, 2013).

Por outro lado, o *Front Office*, uma vez que tem contato direto com o cliente, consegue, em muitos casos, obter outro tipo de informações que não tenham sido transmitidos aquando do momento da reserva, e pode então adicioná-la ao perfil dos clientes e à informação patente na reserva. Para além disto, o *Front Office* pode gerar futuras reservas de clientes que tenham ficado satisfeitos com a sua estadia, fidelizando assim estes clientes que se tornam *repeaters*. Embora, esta satisfação não recaia somente no serviço prestado pelo *Front Office*, este revela grande importância no momento aquando da fidelização dos hóspedes. Desta forma, o *Front Office* gera possíveis futuras reservas que necessitam ser geridas pela seção de Reservas (Ventura, 2019).

Como está refletido na figura anterior, a interligação do *Front Office* e a seção de Segurança é estabelecida, quando o *Front Office* verifique uma situação irregular e procede à comunicação da mesma à seção de Segurança, que por sua vez, deverá analisá-la e agir de acordo com os protocolos de segurança e proteção de cada hotel (Andrews, 2013). No fundo, esta situação de alerta deverá ser reportada por qualquer departamento, pois a anormalidade de uma situação poderá ser também entre colaboradores de uma unidade hoteleira, após a mesma não ser resolvida dentro do próprio departamento. Pois, a segurança e proteção do hotel, providenciadas pela seção de Segurança, aplica-se a todo o hotel e a todos que se encontrem dentro dele, como referido anteriormente.

Estas seções, por sua vez, também se interrelacionam com outras seções, departamentos do hotel, tais como os departamentos de A&B, SPA, entre outros, e até alguns departamentos administrativos. Apesar de não estar disposto na figura 2.1., as seções acabam todas por se interrelacionar, de uma forma ou de outra. No caso da relação estabelecida entre as seções de Segurança e Manutenção é idêntica às situações estabelecidas entre a Manutenção e outras seções, referidas nos parágrafos anteriores, no que diz respeito ao reporte, por parte da seção de segurança, de uma anomalia que necessite reparação à equipa manutenção que deverá agir consoante o reportado. Isto espelha também a relação da manutenção com qualquer outro departamento que seja.

A relação com a Lavandaria, em certa medida, é igual às relações estabelecidas com qualquer departamento e seção, no que diz respeito ao tratamento do fardamento dos colaboradores e vice-versa.

A seção do *Housekeeping* relaciona-se com outros departamentos, na medida em que providencia a limpeza dos espaços, e ainda a salvaguarda dos perdidos e achados esquecidos pelos hóspedes, a nível de departamentos e seções operacionais. O *Front Office* relaciona-se na medida de realização marcações, seja no SPA, seja a realização de reservas nos restaurantes (Departamento A&B) (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

2.2. Secção do *housekeeping*

Esta temática terá um maior aprofundamento e será alvo de maior detalhe e reflexão, uma vez que, a realização do estágio como Supervisor de Andares teve lugar nesta seção do *housekeeping*.

A secção do *Housekeeping* de uma unidade hoteleira é responsável pelas tarefas de limpeza, verificação das condições de manutenção e apresentação de todo o hotel. Quando se refere “todo o hotel”, compreende para além dos quartos, as áreas públicas e as áreas destinadas aos empregados e à operação do hotel, ou seja, todo e qualquer área de serviço do hotel (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019).

No entanto, a sua responsabilidade abrange muito mais que uma simples limpeza diária do hotel, pois ao realizar a sua tarefa deverá conseguir proporcionar uma sensação de conforto e bem-estar a todos os hóspedes, criando uma sensação de “*home away from home*” (Jagmohan, 2013).

A extrema importância e a relevância desta seção de *housekeeping* no impacto, tanto na satisfação do hóspede, como no resultado de uma unidade hoteleira, poderá ser demonstrada com a seguinte citação: “*A survey carried out showed 65% travellers rated cleanliness and appearance as their first priority in their choice of hotels.*” (Jagmohan, 2013, pág. 7).

Esta seção é considerada a “espinha” do departamento de alojamento e o *core business* de uma unidade hoteleira, isto deve-se, pois, a venda de quartos constituem no mínimo 50% das vendas totais de uma unidade hoteleira. Isto significa que a maior parte do lucro de um hotel advém da venda dos quartos, e num cenário menos otimista, quando estes não são vendidos, assiste-se a um grande desfalque na receita do hotel (Jagmohan, 2013).

Contudo, tudo o que gere receita tem agregado um custo, e o *housekeeping*, por norma, apresenta um orçamento de custos que representa 20% do total de despesas operacionais de um

hotel. O fator que apresenta um maior custo é a força laboral, ou seja, o *pay roll* dos colaboradores, o que se explica pela grande dimensão da equipa (Jagmohan, 2013).

As responsabilidades, alvos e objetivos, de um modo geral, assentam em (Abranja, Almeida, & Almeida, 2019):

- ❖ Prover quartos limpos aos hóspedes e providenciar serviço aos mesmos, durante a sua estadia;
- ❖ Fornecer serviços de limpeza ao hotel de modo a possibilitar a sua operação;
- ❖ Fornecer roupa de quarto limpa (lençóis e toalhas), assim como assegurar-se do tratamento do fardamento de todos os colaboradores. O serviço de lavandaria poderá estender-se também aos hóspedes, caso a unidade hoteleira detenha *Guest Laundry*;
- ❖ Garantir a salvaguarda dos perdidos e achados;
- ❖ Incentivar a manutenção dos objetos e aparelhos, assim como impulsionar uma decoração mais atual.

Para além do mencionado anterior, o *housekeeping* também se responsabiliza por outras questões, que possam não constar do conhecimento geral de todos, tais como (Jogmohan, 2013):

- ❖ Coordenação com o departamento de compras em matéria de suprimentos para os hóspedes, agentes de limpeza, compra de equipamentos, carpetes, roupas de quarto, entre outros produtos afetos à operação desta seção;
- ❖ Garantir a formação, controlo e supervisão de todos os colaboradores da equipa;
- ❖ Estabelecer uma boa relação de trabalho com os outros departamentos;
- ❖ Garantir que todos os colaboradores da equipa estão consciencializados dos regulamentos de segurança e proteção;
- ❖ Coordenar a renovação da propriedade, quando consultado com a gestão do hotel e o designer de interiores;
- ❖ Assegurar-se da seleção adequada da empresa de construção e manutenção subcontratada, de modo a manter a qualidade de trabalho;
- ❖ Assegurar-se das decorações florais pelo hotel, assim como da decoração paisagística dos jardins;

Numa unidade hoteleira, são inúmeras as áreas abrangidas pelos serviços de *housekeeping*. Estas áreas devem estar impecavelmente limpas e arrumadas, e devem estar

apresentáveis para que possibilite o bom funcionamento da operação de um hotel. A listagem das áreas é a seguinte (Nitschke & Frye, 2008):

- ❖ Quartos do hotel;
- ❖ Corredores;
- ❖ Áreas Públicas: casas de banho públicas, lobby, etc;
- ❖ Lavandaria;
- ❖ Jardins e Espaços Livres;
- ❖ Piscina, Spa e Ginásio;
- ❖ Áreas de Serviço;
- ❖ Escritórios Administrativos;
- ❖ Restaurantes e Bares (consoante a unidade hoteleira, pois, por norma, a área da cozinha é limpa pelos próprios colaboradores desta área).

O *housekeeping* é a seção que estabelece o maior contato com as outras áreas e departamentos de uma unidade hoteleira. Este contato deverá ser assegurado e coordenado, de modo a que se possa alcançar o máximo de cooperação entre os diferentes departamentos. Esta cooperação é o indicador-chave no momento de oferecer aos hóspedes um serviço de alta qualidade. Este contato é assegurado pela governanta executiva ao supervisionar as relações estabelecidas entre os colaboradores da sua equipa e outros departamentos (Chibili, 2019).

O contato entre os departamentos e seções é essencial para a sobrevivência e sucesso de uma equipa e da própria unidade, pois na presença de uma equipa desalinhada e descoordenada, assiste-se a uma falta de informação em matéria relativamente ao hóspede e às suas exigências, à origem de lacunas e uma menor qualidade do serviço, desentendimentos e incoerência nas suas tarefas, entre outros. Posto isto, os departamentos deverão apoiar-se e criarem uma dependência mútua, relativamente à troca de informações e serviços entre si, de forma a providenciar um conforto e uma satisfação e antecipação das exigências por parte dos hóspedes (Jagmohan, 2013).

Para uma melhor compreensão das relações interdepartamentais entre o *housekeeping* e as outras áreas e departamentos de um hotel, está disposto o seguinte esquema da figura 2. 2..

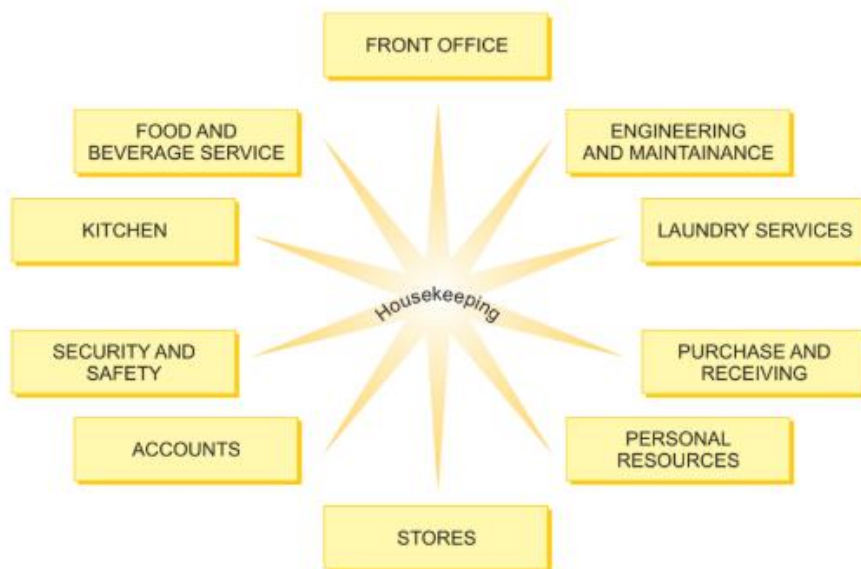


Figura 2.2. *Housekeeping* e as suas relações interdepartamentais
Fonte: Jagmohan et al. (2013)

A relação com a seção do *front office* é considerada a mais impactante para o serviço do *housekeeping*. Ambas as seções dependem altamente de uma troca de informação constante entre elas, para que possam realizar o seu trabalho de uma maneira eficiente e maximizada. Ambas partilham a responsabilização pelos quartos, desde a sua preparação ao serviço a ser prestado. O *housekeeping* depende da informação recolhida por parte do *front office*, no que diz respeito às datas de chegadas e saídas dos hóspedes, os hóspedes VIPS *in house*, pedidos especiais solicitados pelos hóspedes, nomeadamente, colocação de berços e/ou camas extra no quarto, proteções laterais para a cama, entre outros. Esta informação é fulcral, pois permite antecipar as exigências e evitar potenciais reclamações e descontentamento por parte dos hóspedes (Jagmohan, 2013).

Para uma melhor organização do serviço de *housekeeping*, a passagem de informação é essencial aquando da chegada de grupos, e aquando de situações de *late check-outs*. Em situações de *early arrivals* e *late check-outs*, o *front office* deve ser notificado, logo que, os quartos se encontrem prontos para próxima ocupação, de forma mais demoras desnecessárias e evitar eventuais reclamações. Portanto, em situações como estas, é fulcral uma comunicação eficiente e coordenada entre as duas seções, pois em época alta, esta realidade é comum, e em algumas circunstâncias, pode arruinar o primeiro impacto dos hóspedes, aquando da experiência dos mesmos no momento de acolhimento e receção à sua chegada (Jagmohan, 2013).

Em situação de indisponibilidade de um quarto para venda por motivos de renovação, decoração, entre outros, o *front office* deverá ser notificado assim que esteja apto novamente para venda. Ambas as seções devem ter conhecimento e em harmonia aquando da existência da cobrança de certos serviços e/ou de objetos, tais como, venda de um roupão de banho, almofada, entre outros, para que no momento do pagamento a cobrança esteja alinhada.

As situações, mencionadas anteriormente, representam alguns dos vários exemplos que exigem a troca de informação antecipada e eficaz entre as duas seções, de forma a evitar a falta de conhecimento e alinhamento entre estas, que determinará a experiência e satisfação dos hóspedes de uma unidade hoteleira.

Ainda em relação ao *front office*, a coordenação com o bagageiro é necessária, em situações como a remoção ou posicionamento das bagagens dos hóspedes nos seus respetivos quartos. O reporte da remoção ou posicionamento das bagagens ao *housekeeping*, deve ser efetuado logo após a sua remoção ou posicionamento, para que a equipa dos andares possa ter conhecimento da desocupação ou ocupação de um determinado quarto. Em certas situações, na falta de bagageiros disponíveis, a equipa do *housekeeping* poderá proceder ao auxílio na prestação deste serviço (Jagmohan, 2013).

A relação com o departamento dos recursos humanos estabelece-se em matéria de recrutamento de *staff* para a equipa do *housekeeping*, processamento de salários, registo do *staff* na empresa, procedimento de eventuais queixas, formação, transferências, promoção e formalidades aquando do término de contrato (Jagmohan, 2013).

A relação com o departamento do economato estabelece-se, na medida em que, o *housekeeping* procede à requisição de materiais necessários para a realização das suas tarefas (detergentes, toalhas, lençóis, *amenities* entre outros) e suprimentos para os hóspedes (*amenities*, camas, mobília, entre outros (Jagmohan, 2013).

A relação com a seção de manutenção é fundamental para que o *housekeeping* possa proceder à libertação do quarto para venda. Diariamente, a equipa de *housekeeping* depara-se com inúmeras situações que requerem atenção por parte da equipa da manutenção, tais como, fuga de água nas torneiras, mau funcionamento do sistema de autoclismo, danos causados em paredes, armários, entre outros. O reporte destes danos devem ser de efetuados de imediato, para que não se verifique atrasos na libertação dos quartos para que o *front office* possa proceder à venda das mesmas. Na eventualidade de reparações urgentes, a manutenção deve ser

informada e priorizar estas, de forma a credibilizar os contatos estabelecidos entre o *housekeeping* e o *front office* (Jagmohan, 2013).

Para além dos quartos, a manutenção é também necessária em outras áreas do hotel abrangidas pela equipa de *housekeeping*, tais como, áreas públicas, lobby, corredores, etc. Embora isto, deve-se ter em consideração que, apesar da grande dependência do trabalho da manutenção para a operação diária do *housekeeping*, o trabalho da manutenção é necessário também na operação de outros departamentos. Tendo esta noção, é necessário existir um equilíbrio e coordenação da urgência dos pedidos de reparação (Nitschke & Frye, 2008).

A relação mantida com a lavandaria, em situações em que esta é uma seção independente do *housekeeping*, é determinada pela troca de roupa suja por roupa limpa. Na falta de roupa lavada, o trabalho da RA vê-se impossível de realizar. É expectável um serviço de lavandaria adequado e ao nível dos *standards* da unidade hoteleira. Por outro lado, após receção de roupa lavada e fardamento a equipa de *housekeeping* deve assegurar-se da entrega destas não só aos quartos dos hóspedes, como também aos outros departamentos. Caso esta entrega não seja realizada a horas, os quartos não poderão ser libertados para venda, os restaurantes não poderão iniciar a sua operação, etc. O tratamento e limpeza tanto dos uniformes, como da roupa dos quartos espelha a imagem e qualidade de uma unidade. Esta coordenação entre estas duas áreas visam um fluxo de grande dimensão de uniformes e roupa de quartos que detém um grande peso para a operação e bom funcionamento da unidade (Jagmohan, 2013).

A relação estabelecida com o departamento de A&B, nomeadamente, na área de restaurantes baseia-se, maioritariamente, em matéria de fardamento e roupa de restaurante. O *housekeeping* deve assegurar um stock adequado e suficiente para a operação do A&B, assim como a entrega das mesmas em boas condições. Já o chefe de restaurante deve assegurar-se que as horas da entrega são respeitadas e verificar que as roupas apresentam um estado em conformidade com os *standards* de qualidade e serviço (Jagmohan, 2013).

Aquando da realização de eventos, o *housekeeping* deve ser informado, não só por motivos de organização e garantia de entrega suficiente de roupa de banquetes, como também para a organização da decoração de flores para os espaços. Outro exemplo, em que a coordenação entre estas duas seções é extramente necessária, é quando a equipa de andares reporta ao *room service* o levantamento de bandejas presentes nos quartos, bandejas e carrinhos de *room service* existentes nos corredores, etc (Nitschke & Frye, 2008).

Ainda em coordenação com o departamento A&B a seção da cozinha é necessária em matéria de roupa lavada e roupa suja.

A coordenação estabelecida com a contabilidade de uma unidade é definida elaboração de pacotes salariais determinados pela troca de informações no âmbito dos dias não trabalhados por motivos de doença, dias de férias, dias de trabalho domiciliário. Para além disto, o responsável do *housekeeping* deve proceder à entrega antecipada de, no caso de novas contratações, declarações e formulários referentes aos impostos dos colaboradores, uma vez contratados, devem entregar notificações referentes à sua demissão, justificativos de eventuais acidentes, entre outros (Jagmohan, 2013).

A coordenação com a seção de Segurança é determinada, maioritariamente, pela prevenção de roubos, incêndios, objetos perdidos e gestão das chaves. A equipa de *housekeeping* deve estar consciencializada dos perigos e das situações menos vulgares. Sempre que necessário, deve-se proceder ao reporte de uma situação que apresente uma natureza suspeita, para que a seção de segurança possa agir conforme os protocolos de segurança e proteção (Jagmohan, 2013).

Por fim, a coordenação com as lojas assegura o abastecimento necessário à operação diária de uma equipa de *housekeeping*.

2.2.1. Equipa de *housekeeping*

Para tornar toda a operação possível e eficiente, a equipa do *housekeeping* detém das maiores, se não a maior estrutura funcional numa unidade hoteleira, tal como afirma o autor que “*Up to 50 percent of the hotel employees may work in this department.*” (Walker, 2016, p. 128).

Tendo em consideração as inúmeras tarefas que constam numa *check-list* da atividade diária desta seção, é necessário que a equipa esteja consciencializada das tarefas a realizar, assim como, esteja em conformidade com os objetivos comuns: satisfação do cliente, proporcionar um serviço de limpeza, promover a manutenção e um ambiente que inspire conforto e bem-estar (Andrews, 2013).

Dependente dos autores, esta equipa pode variar aquando do número de cargos. Alguns incluem cargos de horticultor, supervisores de uniformes, supervisor de recreação de espaços,

entre outros (O'Fallon, & Rutherford, 2010). No entanto, a existência de cargos menos convencionais depende do conceito, dimensão e standards de um hotel.

Segundo Clayton Barrows (2011, p.323), a equipa de *housekeeping* é “usually headed by an executive housekeeper. In a smaller property, this role may be held by a housekeeping supervisor. In larger properties, the executive housekeeper will have at least one assistant and several supervisors, generally known as inspectors, who supervise room attendants in designated areas.”.

Segundo Michael Chibili (2019), fazem parte de uma equipa de *housekeeping*:

- ❖ Governanta Executiva
- ❖ Assistente da Governanta Executiva
- ❖ Supervisor de Andares
- ❖ *Room Attendants*
- ❖ *Houseman*

A governanta executiva é uma posição crítico e vital para o funcionamento de uma unidade hoteleira. As suas responsabilidades abrangem todo o hotel, tanto internamente como externamente. É da sua responsabilidade a limpeza, manutenção tanto da infraestrutura como da parte estética da unidade, o que exige “*the creativity of an artist and the efficiency of a scientist.*” (Andrews, 2013, p. 69).

A governanta executiva é considerada chefe de seção e um membro da equipa de gestão de uma estrutura organizacional de uma unidade hoteleira. Em certas e determinadas situações, reporta diretamente ao Diretor Geral, pois, por norma, reporta diretamente ao diretor de alojamentos ou diretor de operações, dependente do organograma de uma unidade, assim como foi mencionado em pontos anteriores. Sendo uma posição pertencente à equipa de gestão as suas funções englobam Planeamento, Organização, Direção, Controlo e Pessoal (Andrews, 2013).

Para Walker (2013) as quatro grandes responsabilidades de uma governanta executiva são:

1. Liderança de pessoas, equipamentos e abastecimento de produtos necessários à operação;
2. Coordenar a limpeza realizada nos quartos e áreas públicas;

-
3. Coordenar a operação, respeitando os orçamentos e outras diretrizes financeiras previstas pelo diretor geral;
 4. Manter os registos afetos à operação e administração do *housekeeping*.

As responsabilidades e tarefas de uma governanta executiva são inúmeras, quer de uma perspetiva operacional, quer de uma perspetiva administrativa. Segundo Andrews (2013), os deveres e responsabilidades da governanta executiva abrangem:

- a) Desenvolver e monitorizar o plano orçamental anual da seção do *housekeeping*;
- b) Contratar, formar, liderar e motivar a equipa;
- c) Assegurar o feedback e a comunicação entre a equipa através de *briefings* diários e reuniões de departamento;
- d) Organizar e dirigir as várias atividades do departamento;
- e) Admitir despesas em matéria do controle de custos;
- f) Representação da equipa de *housekeeping* nas reuniões interdepartamentais;
- g) Desenvolver, atualizar e monitorizar políticas, sistemas, procedimentos e *standards* de *housekeeping*;
- h) Realização de horários e turnos e atribuição de funções aos colaboradores;
- i) Garantir segurança e higiene dos colaboradores;
- j) Manter a disciplina e conduta entre a equipa e realizar avaliações do seu desempenho;
- k) Assegurar a coordenação com as seções de manutenção, lavandaria e *front office*;
- l) Incentivar a realização de inspeções de qualidade;
- m) Responsável por todos os ativos e participação nas compras específicas da sua seção;
- n) Realização de pesquisas e estudos de mercado periódicos de novos fornecedores e produtos;
- o) Planear, controlar e supervisionar as decorações florais;
- p) Realização de análises periódicas da concorrência;
- q) Realização de planos de controle de pragas, *spring cleaning*, renovações e auditorias;
- r) Responsável pelo controle dos procedimentos dos perdidos e achados;

-
- s) Verificação se os materiais recebidos estão de acordo com as suas especificações;
 - t) Preparar relatórios de gestão exigidos.

De um modo resumido, de um ponto de vista operacional, a governanta executiva é responsável por assegurar, de um modo eficiente e eficaz, as operações da seção de *housekeeping*. Responsabiliza-se ainda da supervisão de toda a sua equipa, desde as *room attendants* e *houseman* aos supervisores, assim como das atividades de limpeza dos quartos, áreas públicas, áreas do *front office* e *back office*. É responsável pela estruturação da sua equipa e alocá-la às diferentes tarefas, de forma que todos detenham tarefas justamente atribuídas, e que todas elas estejam terminadas a tempo e horas (Chibili, 2019).

O assistente da governanta executiva, por norma, é recrutado em hotéis de grandes dimensões e/ou hotéis que experienciam níveis de ocupação elevadas, dedica-se ao auxílio do trabalho da governanta executiva, em matéria de monitorização e auxílio dos supervisores de andares e das *room attendants*. Realiza ainda alguns turnos de trabalho no “terreno”, aquando de um serviço de 24 horas de *housekeeping* (Andrews, Sudhir, 2008).

O assistente representa diretamente os colaboradores envolvidos na limpeza, assim como está envolvido, diretamente, na elaboração dos seus turnos e horários de trabalho. Aquando da execução dos horários, deve ter em consideração o nível de ocupação, de forma a seguir a política de controle de custos (O'Fallon, & Rutherford, 2010)

O assistente, em caso de ausência da governanta executiva é o seu substituto legítimo, representando-a nas reuniões interdepartamentais, *briefings* com a equipa, em certas situações de tomada de decisão, e outras situações em que seja cedida autoridade para tal (Chibili, 2019).

O supervisor de andares monitoriza as atividades nas áreas de andares, dando, assim, um auxílio ao assistente da governanta executiva. É líder de equipa, devendo as *room attendants* e alguns outros membros da equipa reportar diretamente a este. É atribuído a pisos específicos, na área dos quartos de uma unidade hoteleira, e é responsável pela monitorização da qualidade do trabalho realizado sob a sua supervisão, assim como da gestão da sua equipa (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

De acordo com Cândido (2001), as tarefas e responsabilidades de um supervisor de andares, abrangem:

- ❖ Limpeza e serviço aos quartos com *status occupied dirty* ou *stayover*;

-
- ❖ Limpeza dos quartos com *status vacant dirty*;
 - ❖ Limpeza dos vidros, espelhos e superfícies;
 - ❖ Limpeza dos corredores de acesso aos quartos;
 - ❖ Controlo e mudança das roupas de cama e de banho (lençóis e toalhas) dos quartos dos hóspedes;
 - ❖ Controlo e organização dos objetos pertencentes aos hóspedes;
 - ❖ Controlo das roupas dos hóspedes presentes na lavandaria e devolução das mesmas ao quarto;
 - ❖ Controlo da mudança de quarto requisitada pelos hóspedes;
 - ❖ Recolhimento, controlo e encaminhamento dos perdidos e achados dos hóspedes;
 - ❖ Cuidados especiais com material de limpeza: utilização, economia e produtividade;
 - ❖ Requisição e reposição de materiais de trabalho;
 - ❖ Controlo diário de hóspedes *in house* e da disponibilidade dos quartos com *status vacant ready*;
 - ❖ Reporte ao *front office* dos quartos *vacant ready* e/ou eventuais ocorrências que impossibilitem a venda do quarto no mesmo dia;
 - ❖ Reportar à manutenção eventuais anomalias nos quartos e/ou noutras seções sob a sua supervisão;
 - ❖ Acompanhamento e auxílio na formação básica da equipa sob sua supervisão;
 - ❖ Reporte à governanta executiva de situações anormais.

Alguns outros autores compreendem, adicionalmente, outras responsabilidades e tarefas de um supervisor de andares, no caso de Yanes (2014) abrange:

- ❖ Supervisionar os carrinhos de serviço de cada *room attendant*;
- ❖ Efetuar o controlo e distribuição diária das chaves-mestras dos quartos à sua equipa dos andares;
- ❖ Responsabilidade pela verificação final dos quartos antes da sua libertação para venda;
- ❖ Preparar e verifica os quartos atribuídos a hóspedes VIPs e grupos;
- ❖ Assegurar a estadia dos VIPs;
- ❖ Atender, quando necessário, a solicitações e reclamações dos hóspedes;

-
- ❖ Verificar as áreas de serviço, de modo a assegurar a sua limpeza, arrumação e o stock de materiais e roupas limpas para uso nos quartos;
 - ❖ Controlar diariamente o *logbook*, que consiste na passagem de serviço de um turno para o outro.

Segundo Chibili (2019, p.147) o supervisor de andares está encarregue por “*controlling and maintaining quality standards on guest floors. (...) allocates rooms to be cleaned to scheduled room attendants.*”.

As *room attendants* são responsáveis pela limpeza dos quartos e das áreas comuns do hotel. Estas áreas comuns são, por norma, limpas logo pela manhã mal entrem ao serviço, isto deve-se, pois, é quando existe um fluxo menor de clientes a circular pelo hotel. Esta limpeza pode ser executada em grupo, para que esteja terminada ainda antes do momento em que os hóspedes saiam dos seus quartos (Cierra, 2001).

Diariamente, são atribuídos vários quartos a cada uma das *room attendants*, que constituem assim a sua carga de trabalho. Geralmente, cada uma delas desempenha as mesmas funções em cada quarto que lhes são atribuídos. Na maioria dos casos, estas trabalham em cooperação com os SOPs, que pode determinar até 60 diferentes itens que devem estar presentes nos quartos e devem atender aos *standards* impostos (O'Fallon, & Rutherford, 2010).

A distribuição do serviço de limpeza dos quartos pelas *rooms attendants* é realizada pelo supervisor de andares, logo pela manhã, no início do primeiro turno. Esta limpeza requer uma certa predisposição e um nível mínimo de conhecimentos necessários à sua realização com uma maior eficiência. Segundo Marques (2006) o serviço de uma RA engloba:

- ❖ Limpar e arejar os quartos;
- ❖ Limpar as alcatifas e o pó;
- ❖ Limpar os vidros e paredes;
- ❖ Limpar as sanitas, bidés, lavatórios e banheiras;
- ❖ Fazer as camas e mudar os respetivos lençóis;
- ❖ Verificar o papel higiénico e *amenities* na casa de banho dos quartos dos hóspedes;
- ❖ Limpar os corredores e áreas de serviço do *housekeeping*;
- ❖ Verificar o bom funcionamento de todos os aparelhos e utensílios presentes nos quartos (lâmpadas, campainhas, ar condicionado, frigorífico, torneiras, tv, entre outros.);

-
- ❖ Garantir o bom estado e limpeza de todos os acessórios decorativos dos quartos (colchas, cortinados, entre outros.);
 - ❖ Receber e entregar as roupas dos hóspedes destinadas à lavanderia, devendo verificar se o rol preenchido pelo hóspede corresponde à roupa que lhe é entregue;
 - ❖ Recolher e entregar ao seu supervisor os itens que o cliente possa ter deixado esquecidos nos quartos, após *check-out*;
 - ❖ Atender com a maior rapidez e delicadeza aos pedidos dos quartos que constam na sua listagem, garantindo que os pedidos que não estejam no âmbito da sua competência sejam reportados ao seu supervisor, para que possam ser executados com maior brevidade possível;
 - ❖ Anotar no livro de andares todos os recados, serviços pendentes, ocorrências ou outros assuntos que devam ser transmitidos à colega que a substituirá no próximo turno, ou ao seu supervisor, no entanto, todas as eventualidades devem ser reportadas, em simultâneo, a este último;
 - ❖ Reportar aos supervisores os danos ou estragos verificados nos quartos. Numa situação de estragos criados pelos hóspedes, ou em caso de falta de objetos verificada no momento do *check-out*, deve comunicar-se à recepção para débito ao cliente. Na ausência desta comunicação, quer os estragos, quer o desvio poderão recair sob a responsável pela limpeza do quarto, que estiver de serviço, no momento da saída do hóspede;
 - ❖ Verificação dos produtos presente no minibar, caso se verifique a ausência de algum produto, deve proceder ao pedido de reposição dos artigos que faltarem e respetivo débito do cliente, o qual deve ser de imediato informado à recepção;
 - ❖ O *room service* deve estar a cargo de colaboradores designados para tal serviço, no entanto, as *room attendants*, quando necessário, podem também colaborar na recolha das bandejas de pequeno-almoço, entre outros artigos pertencentes ao *room service*.

Para além das tarefas anteriores, Castelli (2001) considera, adicionalmente, outras responsabilidades como:

- ❖ Preenchimento de formulários pertinentes;

- ❖ Cuidado com a segurança do seu respetivo andar avisando, de imediato, o seu supervisor de alguma situação irregular (algum facto diferente do normal ou a existência de alguma pessoa não autorizada nas áreas do hotel);
- ❖ Verificação diária do *stock* de roupas que está sob a sua responsabilidade;
- ❖ Entrega do impresso “Informe da Camareira” devidamente preenchido no término do expediente (Castelli, 2001, p.218).

Numa perspetiva diária, a *room attendant* deverá assegurar-se do abastecimento do seu carrinho de serviço, após tenha conhecimento do número de quartos a que lhe foram atribuídos. É importante frisar que esse número poderá oscilar entre 10 e 15 quartos diários. No entanto, estes números dependem do grau de complexidade de arrumação e limpeza exigida pelo hotel, da dimensão dos quartos e do hotel em si, dos standards e atenção ao detalhe exigidos e ainda da produtividade exigida à *room attendant* no desempenho da sua função. Na figura seguinte, pode-se verificar a disposição de um carrinho de serviço.

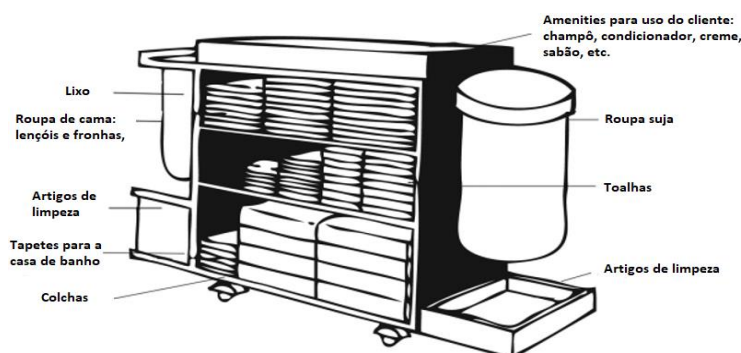


Figura 2.3. Carrinho de serviço das RA
Fonte: Castelli (2001)

De um modo muito sucinto, de acordo com Chibili (2019, p. 147) as *room attendants* “perform routine duties in cleaning and servicing the hotel rooms under the supervision of the floor supervisor.”.

Por fim, o *houseman* ou *valet*, por norma, desempenha funções de apoio de uma parte da limpeza “in the guest room portion of the hotel, attending to the regular and daily cleaning of corridors, elevator cabs and landings, stairwells, service areas, floor linen rooms, vending areas, and other public spaces in the vicinity of guest rooms.” (O’Fallon & Rutherford, 2010, p. 184-185).

Se necessário, também devem auxiliar as *room attendants* nas limpezas mais profundas (*spring cleaning*), remoção do lixo e da roupa suja dos quartos presentes nos carrinhos de

serviço, e procedem à reposição do stock dos produtos e da roupa dos quartos nas áreas de serviço distribuídas pelos diferentes pisos do hotel. Este cargo está à responsabilidade dos supervisores de andares (O'Fallon & Rutherford, 2010).

O *houseman* destina-se ao desempenho de funções que requerem esforços físicos mais pesados abrangido pelo trabalho de limpezas. Segundo Andrews (2001), é da responsabilidade de um *houseman*:

- ❖ O tratamento das carpetes dos quartos dos hóspedes e corredores, desde a sua lavagem profunda, escovagem e remoção de eventuais nódoas;
- ❖ A limpeza das paredes, mobílias, radiadores e ventiladores dos quartos e corredores de acesso aos quartos;
- ❖ O polimento de metais, remoção de eventual lixo dos vasos de flores e substituição da terra presente nos vasos;
- ❖ A limpeza dos candeeiros e persianas de vidro;
- ❖ O tratamento e limpeza dos pisos de madeira e/ou de mármore;
- ❖ A mudança e/ou substituição de mobílias e equipamentos presentes nos quartos dos hóspedes, a mandado do supervisor de andares;
- ❖ A remoção ou fixação de quadros, cortinas e persianas;
- ❖ A preparação dos quartos para renovações e substituição das mobílias após as mesmas;
- ❖ A limpeza das casas de banho públicas, assim como a substituição de toalhas, sabão e lenços dispostos nas mesmas;
- ❖ Poderá auxiliar no tratamento e manutenção dos jardins;
- ❖ O desempenho de outros deveres como o descarte do lixo, limpezas das portas e poço do elevador;
- ❖ O reporte ainda dos equipamentos, mobílias e acessórios que estejam fora de serviço, danificados ou perdidos;
- ❖ A realização da limpeza mais rigorosa como a limpeza dos terraços, eixos das janelas, entre outros;
- ❖ O posicionamento e remoção, a pedido dos supervisores, de camas, extras e berços dos quartos dos hóspedes;
- ❖ O auxílio às *room attendants*, a pedidos dos supervisores, aquando da mudança de quartos com o transporte das malas e objetos pertencentes aos hóspedes;

Segundo Andrews (2001, p. 20) o trabalho de um *houseman* está relacionado com “*heavy physical work as assigned such as Hoovering carpets, cleaning large windowpanes, carrying heavy furniture, washing of public areas and garbage clearance as also complement the work of room attendants on guest floors.*”.

2.2.2. Código dos *status* dos quartos

Numa perspetiva da operação diária, a equipa de *housekeeping* depara-se com uma série de códigos que representam o *status* dos quartos. Estes *status* influenciam quais as ações que *as room attendants* e supervisores de andares devem tomar (Jagmohan, 2013). Na figura seguinte, estão representados os diferentes códigos de ocupação dos quartos.

CODE	STATUS
O	Occupied
V	Vacant
DND	Do-Not-Disturb
L	Luggage in room but bed unused
UR	Under Repair
N	Occupied but no luggage
SB	Scanty Baggage
OOO	Out of Order
DL	Double Lock
NC	Not cleared though departure has taken place

Figura 2.4. Código de ocupação dos quartos
Fonte: Andrews (2013)

Occupied: Este *status* representa que o hóspede já realizou o seu *check-in* e encontra-se a ocupar o quarto. Alguns sinais de que o quarto está ocupado são: o uso da cama, existência de bagagem, roupa no armário, bandejas por levantar pertencentes ao *room service*, uso de toalhas de banho, entre outros.

Vacant: Este quarto encontra-se vazio, no entanto, poderá estar vazio e por limpar (*Vacant Dirty*) ou vazio e limpo, pronto para ser vendido (*Vacant Ready*).

DND (Do not Disturb): Este sinal pode ser tanto disposto pela presença de um cartão, pendurado no lado de fora da porta, ou pela presença de uma luz no lado de fora da porta. Nesta situação, o hóspede não quer ser incomodado, não se prosseguindo com a limpeza do seu quarto.

Luggage in Room but not Used: Nesta situação em que as bagagens estão presentes no quarto, mas o quarto não apresenta sinais de uso. Esta situação poderá representar uma certa

suspeita de que o hóspede deixou o hotel sem proceder ao pagamento da sua estadia e deixou a bagagem como forma de distração.

Under Repair: O quarto não se encontra disponível para venda, uma vez que estão a decorrer reparações no seu interior. Esta situação é temporária, e o quarto estará apto para venda num curto espaço de tempo.

Occupied, but no Luggage: Numa situação em que o quarto se encontra com um status de ocupado, no entanto não há presença de quaisquer bagagens poderá dever-se ao facto de:

- ✓ Ser uma saída;
- ✓ O *night manager* poderá ter utilizado o quarto para seu possível descanso;
- ✓ Colaboradores poderão ter utilizado o quarto sem permissão;
- ✓ Hóspede na presença de uma pequena bagagem poderá ter saído sem pagar a sua estadia.

Scanty Baggage: Presença de bagagem de pequena dimensão no quarto. Isto poderá representar um potencial *skipper*, ou seja, um hóspede que poderá sair sem pagar a sua estadia.

Out-of-order: Nesta situação, o quarto encontra-se em manutenção por um longo período, o que impossibilita a sua venda.

Double Lock: Quando um quarto se encontra trancado por dentro, nenhuma chave mestra consegue da equipa dos andares consegue abrir.

Not Cleared: Quarto *check-out* que ainda não se encontra apto para venda.

2.2.3. Procedimento-padrão na limpeza dos quartos

As *room attendants* ao iniciarem o seu turno de trabalho, é-lhes providenciada a cada uma delas uma chave mestra, a qual devem proceder ao seu registo, que concede acesso a todos os quartos áreas de serviço, e ainda uma listagem com os quartos que devem limpar e qual o seu *status* corrente (Jagmohan, 2013).

Contudo, na eventualidade de todos os quartos, que constam na lista da *RA*, se encontrarem ocupados, cabe ao seu supervisor decidir que tarefa atribuir à mesma até que um dos quartos esteja livre (Andrews, 2013).

Antes de se prosseguir com a explicação da rotina de limpeza dos quartos, há que compreender quais são os quartos prioritários aquando dessa limpeza. A ordem desta limpeza deverá respeitar o seguinte (Castelli, 2001):

- ❖ Em primeira instância, os quartos que estejam sinalizados com um cartão ou luz do lado de fora da porta a solicitar serviço (“Favor arrumar este quarto”);
- ❖ Em segunda instância, os quartos *check-out* que se encontram vazios e disponíveis para limpeza. Esta prioridade é estabelecida consoante a necessidade do *front office*, pois os novos hóspedes poderão já estar *in house* a aguardar pelo quarto;
- ❖ Em última instância, aquando de situações em que o hóspede colocou o sinal de DND à porta, a *RA* deve proceder com a sua limpeza assim que lhe seja permitida, a pedido do hóspede quando desejar ou pela remoção do sinal de DND;

Em situações de ausência do hóspede, a *RA* deve proceder à limpeza e arrumação do quarto antes do regresso do mesmo, no entanto, caso este regresso antes do final da limpeza, a própria deverá concluí-la mais tarde. Contudo, existem certas situações em que a pedido do hóspede, a *RA* deverá dar continuidade com a limpeza e terminá-la enquanto este aguarda no interior ou exterior do quarto (Castelli, 2001).

Para que as *room attendants* prossigam com a limpeza e arrumação dos quartos, devem seguir uma rotina para que o seu trabalho seja desempenhado num nível máximo de eficiência. Devem ser eliminados todos os movimentos desnecessários, de modo a maximizar-se a sua capacidade produtiva. Posto isto, realizaram-se alguns estudos sobre esta matéria de produtividade de uma *RA* no âmbito do seu trabalho desempenhado nos quartos (Yanes, 2014).

No seguimento do parágrafo anterior, toda a atividade de limpeza dentro dos quartos devem seguir uma rotina de hábitos, padrões já fixados e considerado como ótimos. Deste modo, as próprias *room attendants* desenvolvem hábitos de racionalizar cada passo dado na sua rotina diária de limpeza (Castelli, 2001).

São vários os procedimentos característicos de uma limpeza e arrumação dos quartos. Estes dependem, no entanto, do *status* de ocupação dos quartos. Para que se compreenda melhor quais os procedimentos a seguir, procede-se então à análise de uma situação em que o quarto tem um *status* de *vacant dirty*, ou seja, um quarto *check-out*. A *RA* deve (Castelli, 2001):

-
- ❖ dirigir-se à porta do quarto com o seu carrinho de serviço;
 - ❖ bater à porta, para verificar que ninguém se encontra dentro do quarto, mesmo tendo a indicação de que o quarto está vazio;
 - ❖ antes de prosseguir com a limpeza, deve verificar se:
 - a roupa de cama e de banho está completa;
 - está em falta algum objeto pertencente ao hotel;
 - existe algum tipo de dano que tenha sido provocado pelo hóspede;
 - ficou esquecido algum objeto pertencente ao hóspede;
 - o stock do minibar está completo.
 - Observação: em caso de algum dano ou algum objeto esquecido pelo hóspede, deve ser comunicado de imediato ao supervisor de andares responsável.
 - ❖ abrir janelas para ventilação do ar;
 - ❖ solicitar o recolher de objetos pertencentes ao *room service*;
 - ❖ verificar se todos os aparelhos elétricos funcionam;
 - ❖ recolher todo o lixo;
 - ❖ arrumar a cama:
 - retirar toda a roupa da cama e colocá-la no saco de roupas sujas, disposto no seu carrinho de serviço;
 - quando necessário, virar o colchão com a ajuda do *houseman*. A viragem deve ser realizada uma vez ao mês, para providenciar um maior conforto ao hóspede e uma maior durabilidade do colchão;
 - proceder ao ajeitamento do protetor de colchão;
 - colocar o lençol de baixo e confirmar que:
 - se encontra em bom estado, o contrário deverá remeter para a lavandaria;
 - centraliza o lençol, de modo que, as pontas estejam de igual tamanho;
 - dobra o lençol para debaixo do colchão.
 - colocar o lençol de cima e ajeitá-lo, de forma a que as laterais estejam por igual e colocar as pontas por baixo do colchão;
 - colocar o cobertor e ajeitá-lo, para que as laterais estejam por igual e colocar as pontas por baixo do colchão;

-
- colocar a colcha, ajeitá-la e deixando cair sobre as laterais por igual tamanho;
 - colocar as fronhas nas almofadas e proceder à verificação tal como se realizou com todos os lençóis;
 - colocar as almofadas sobre a cama encostadas à cabeceira da cama.
 - ❖ limpar a casa de banho, devendo:
 - recolher as toalhas utilizadas;
 - limpar as paredes e os pisos do duche e banheira;
 - limpar os lavatórios, sanita e outros acessórios;
 - desinfetar muito bem as sanitas;
 - limpar o piso da casa de banho;
 - repor toalhas e os demais *amenities*: champô, condicionador, sabão, papel higiênico, entre outros.
 - ❖ aspirar as carpetes;
 - ❖ limpar o pó de todas as superfícies;
 - ❖ fechar as janelas;
 - ❖ verificação final de que está tudo limpo e repostado, apagar as luzes e fechar a porta;
 - ❖ quando terminar cada quarto deve comunicar ao seu supervisor, que deverá verificá-lo antes que esteja apto para venda.

Em situações de limpeza de quartos ocupados, os procedimentos repetem-se em quase todos os âmbitos, exceto em situações (Jagmohan, 2013):

- ❖ na presença de objetos pertencentes ao hóspede, deverá ser extremamente cautelosa e arrumá-los dentro do possível, não devendo interferir com objetos extremamente pessoais e de valor como: dinheiro, documentos, entre outros;
- ❖ proceder ao arrumo da cama, não sendo obrigatório a troca de lençóis todos os dias, (consoante a política de cada unidade hoteleira) a não ser que estes se encontrem sujos ou danificados, ou a pedido do hóspede;
- ❖ deverá repor todos os objetos que tenham sido utilizados, e caso, a pedido do hóspede, poderá ter de repor mais do que os *standards* exigem;

Contudo, aquando de um quarto ocupado, a RA deverá ter em atenção que (Davies, 2003):

-
- ❖ o hóspede poderá encontrar-se no interior do quarto, o que deve aguardar um pouco antes de abrir, mesmo quando ao bater à porta não obtenha nenhuma resposta. Deverá certificar-se que o hóspede não se encontra no quarto antes de iniciar a limpeza, de modo a não perturbar a sua estadia;
 - ❖ sempre que haja um quarto que esteja a solicitar serviço, esse deverá ser prioritário e a sua limpeza deverá ser iniciada num prazo máximo de 30 minutos;
 - ❖ sempre que solicitem camas extras, berços ou qualquer outro item, estes deverão ser entregues num prazo máximo de 10 minutos. Aquando da solicitação deste no ato da reserva, estes deverão ser posicionados antes do *check-in* do hóspede;
 - ❖ os carrinhos de serviço, caso não caibam dentro do quarto, deverão ficar posicionados de forma a não interferirem com a passagem dos hóspedes nos corredores;
 - ❖ priorizar os quartos que solicitem serviço (“*Clean the room*”);
 - ❖ na presença de DND até às 14h, os hóspedes não deverão ser incomodados, no entanto, após este horário, o supervisor deverá ser informado, para que, por sua vez, informe o *front office* que deverá entrar em contato com o hóspede. A limpeza deverá ser realizada apenas com a autorização do supervisor;
 - ❖ a limpeza do quarto deverá ser realizada, sem deslocar os pertences do hóspede, dentro do possível, assim como, deve ter extrema cautela para não desmarcar páginas de livros e/ou revistas;
 - ❖ ao arrumar a cama, caso o pijama esteja desarrumado, deverá dobrar e colocar debaixo da almofada. Assim como, deverá dobrar e colocar sobre o sofá ou cama as roupas do hóspede que estejam desarrumadas;
 - ❖ não deverá experimentar ou utilizar qualquer objeto que pertença ao hóspede, assim como não deverá aceder a nenhum documento ou correspondência do mesmo;
 - ❖ a roupa do hóspede vinda da lavanderia, deverá ser colocada sobre a cama;
 - ❖ caso se cruze com um hóspede, esta deverá cumprimentá-lo educadamente, sempre com um sorriso na cara;
 - ❖ não deverá, nunca, deixar o carrinho de serviço no corredor caso não esteja a utilizá-lo, este deverá fazer-se acompanhar sempre da sua presença;
 - ❖ ao terminar a limpeza de todos os quartos que constam da sua listagem, esta deverá certificar-se de que os corredores, os lixos e as áreas de serviço do seu piso encontram-se em ordem. Após isto, poderá descer para entregar as suas

chaves e para que o supervisor assine a sua lista e confira que terminou todos os seus quartos.

Para que toda a equipa esteja consciente de quais os standards de procedimento, principalmente, na limpeza de um quarto, é fundamental que a governanta executiva com auxílio dos seu assistente e supervisores, transmitam esta informação, e com base nela procedam com a formação da sua equipa. *“Nowadays, all hotel properties have SOPs designed to provide instructions on how all housekeeping activities should be carried out within the hotel. Overall, housekeeping activities are scheduled and performed in sequence, though the order, details and frequency of the cleaning activities can deviate for different hotel properties.”* (Chibili, 2019, p. 151-152).

2.2.4. Procedimento-padrão na supervisão dos quartos

A supervisão dos quartos, é sem dúvida, a função mais importante de um supervisor de andares. Esta função é tão importante, pois ao entrar num quarto consegue-se perceber se um supervisor tem uma noção de limpeza e estética, e se é eficiente a fazer o seu trabalho.

É no momento antes da chegada de um hóspede, que o supervisor poderá compor os últimos detalhes e retificar os eventuais erros. Esta tarefa deverá assegurar o cumprimento dos *standards* de qualidade e de limpeza, manutenção e apresentação do hotel. Um quarto só é liberto para venda, depois da inspeção de um supervisor (Andrews, 2013).

É importante que a realização desta supervisão seja feita, para que proceda à verificação de todos os detalhes e garanta que tudo se encontra posicionado no local certo. Para além disso, é neste momento que se poderá confirmar, pela última vez, se existe algum objeto danificado no quarto, ou que exija substituição. É ainda neste momento de supervisão que o supervisor se apercebe do que deve ser retificado e comunicar tais observações às responsáveis pela limpeza, para que possam corrigir o que está desalinhado, ou até mesmo, para que sirva de chamada de atenção, para que numa próxima vez não se volte a repetir (Cierra, 2001).

“Inspecting each guest room after it has been cleaned ensures that the guest will be pleased upon entering the room. (...) Each housekeeper is responsible for correcting ant items noted during an inspection. If a maintenance or special cleaning problem is noted, the appropriate personnel should be notified in order to correct the problem as soon as possible.” (Jagmohan, 2013, p. 72).

Para que o supervisor esteja seguro de que nada é esquecido e que tudo é inspecionado, poderão ter em sua posse uma *check-list*, onde consta o que deverá estar presente no quarto e todos os itens e áreas que necessitem ser verificados. Com o auxílio dessa listagem, o supervisor saberá que nada foi esquecido (Cierra, 2001).

Existem alguns princípios científicos para assegurar a minuciosidade da inspeção realizada nos quartos (Andrews, 2013):

- ❖ O supervisor é auxiliado por uma listagem de inspeção;
- ❖ O supervisor começa a sua inspeção no sentido do relógio (*clockwise direction*) ou ao contrário do sentido do relógio, dependente da política de cada unidade hoteleira;
- ❖ O supervisor inspeciona numa direção do teto ao chão, ou seja, começa por investigar de cima para baixo, e não ao contrário;
- ❖ Após inspeção deve realizar uma última ronda para certificar que nada foi esquecido;
- ❖ Inspeciona em primeira instância o quarto, e de seguida a casa de banho, seguindo os princípios dispostos anteriormente para a inspeção de ambas as áreas;

Segundo Negi (2014), o supervisor pode efetuar a sua inspeção em quartos com *status*:

- ❖ Quartos O.K. (quartos desocupados e limpos) - nestes quartos o supervisor, assume, à partida, que tudo deverá estar em ordem, uma vez que, já foi inspecionado anteriormente pelo próprio ou ainda por um colega. Logo, nestas situações, o supervisor inspeciona maioritariamente a existência de pó, deteção de cheiros, algum dano ou até outros detalhes que estejam à vista. Caso detete algumas anomalias, deverá informar uma *room attendant* aquando da limpeza e/ou a manutenção aquando da reparação de algo;
- ❖ Quartos *deep cleaning* (limpeza profunda) – as limpezas profundas são realizadas num certo e determinado período (mensais, trimestrais, semestrais, etc.). Estas limpezas incluem: viragem de colchões, limpeza de janelas, cortinados, carpetes, ventiladores, paredes (de cima a baixo), entre outros. Tanto a limpeza, como a supervisão nestes casos devem ser exaustivas e

metodológicas. Desta forma, garante-se que a supervisão é sistemática e evita o esquecimento de certos e determinados pontos a inspecionar;

- ❖ Quartos ocupados (*stayover*) - esta supervisão é menos minuciosa que a efetuada num quarto *check-out*. O supervisor pretende verificar que a limpeza e apresentação do quarto respeitam os *standards* fixados pela unidade hoteleira, e que o tratamento concedido aos pertences do hóspede respeitam o estabelecido. Sempre que seja possível, os quartos ocupados devem ser inspecionados todos os dias, no entanto, existe sempre a possibilidade de o hóspede voltar ao quarto antes deste ter sido inspecionado. Nestas situações, o supervisor deve dirigir-se ao quarto, caso este não esteja DND, e explicar ao hóspede que não teve oportunidade de inspecionar antes que o mesmo voltasse ao quarto e, caso seja da vontade do hóspede, este poderá inspecioná-lo no momento;
- ❖ Quarto *check-out* – com a saída de um hóspede, o quarto é limpo assim que possível e inspecionado de imediato ou mais tarde, consoante as prioridades do quarto, ou seja, caso seja uma saída/entrada. Caso se esteja perante a última situação, este quarto deverá estar pronto e disponível para o próximo hóspede antes que este chegue, para que não seja causado nenhum incómodo ao novo hóspede. No entanto, estas prioridades são comunicadas pelo *front office*. Nenhum quarto está apto para venda, sem a inspeção de um supervisor de andares, este é o último a estar presente num quarto, antes do próprio hóspede. Isto indica uma grande responsabilidade e pressão exercida sobre o mesmo, e como tal, a supervisão de um quarto *check-out* é extremamente minucioso e exigente.

Com a saída de hóspedes e entrada de novos outros é fulcral não haver quaisquer vestígios do hóspede anterior. Algum objeto esquecido ou até mesmo uma limpeza mal-executada é fatal para a imagem de uma unidade hoteleira. Nestes quartos, o supervisor deve (Cierra, 2001):

- ❖ Inspeccionar a casa de banho:
 - Piso- limpeza e estado de apresentação (verificação de azulejos danificados ou soltos);
 - Paredes e teto- limpeza e estado de apresentação (verificação de rachas, azulejos soltos ou partidos);
 - Torneiras- se existe fugas de água;

-
- Dispensador do sabão- se não está danificado;
 - Comodidades- limpeza e estado de apresentação dos lavatórios, sanitas, banheira e chuveiros;
 - Tampo da sanita- limpeza e higienização;
 - Pressão da água e água quente- abrir as torneiras para verificar a pressão da água e se há o fornecimento de água quente;
 - Armário- limpeza e estado de apresentação (se apresenta algum dano);
 - *Amenities*- reposição correta e suficiente de toalhas, sabão, champô, entre outros.
- ❖ Na divisão do quarto, deverá inspecionar a limpeza e estado de apresentação:
- dos lençóis;
 - carpetes;
 - janelas e cortinas;
 - paredes e teto;
 - lâmpadas e candeeiros;
 - dos roupeiros no exterior e interior;
 - armários;
 - secretária;
 - sofá, cadeiras ou cadeirões;
 - armários;
 - secretária;
 - baldes do lixo;
 - moldura da porta.
- ❖ Confirmar se todos os cabides se encontram no roupeiro, o saco da lavandaria e o suporte de bagagem;
- ❖ Confirmar se na secretária se encontra toda a papelaria necessária e estipulada: cartão DND, entre outros;
- ❖ Confirmar se nas gavetas da mesa de cabeceira se encontram o menu de pequeno almoço, bloco de notas, entre outros.
- ❖ Confirmar se o rádio, telefone, televisão, ventilador e o aquecimento se encontram em bom funcionamento;

-
- ❖ Confirmar se ficou algum pertence do hóspede esquecido. Caso isso se verifique, deve anexar o número do quarto onde foi encontrado e levar de imediato aos perdidos e achados;

2.2.5. Listagem de quartos das *room attendants*

Todas as manhãs, ao iniciarem o seu turno, todas as *room attendants* recebem uma listagem com os números de quartos que lhes foram atribuídos, o seu *status*, nº total de hóspedes no quarto e ainda algumas observações que seja necessário ter o conhecimento. Esta listagem é extremamente importante para a contabilização do trabalho de cada *room attendant*, como também para o relatório da supervisora de andares (Jagmohan, 2013).

É possível verificar um exemplo deste tipo de listagem, no Anexo 1, de acordo com Jagmohan (2013).

2.2.6. Serviço de *turndown*

Este serviço de *turndown*, mais conhecido como o serviço de *housekeeping* prestado durante a noite, é oferecido na maioria das unidades hoteleiras, especialmente, nas unidades classificadas com cinco estrelas. Este serviço é muito distinto do serviço prestado durante o dia, pois este é um serviço que não requer tanta limpeza, mas sim providenciar uma sensação de conforto e bem-estar. É como desejar uma “boa-noite” através do seu serviço. Este engloba a abertura da cama, de modo a facilitar o hóspede quando este se for deitar, e engloba ainda a oferta de uma pequena lembrança. Esta lembrança poderá ser um chocolate, biscoitos, caramelos, entre outros (Jagmohan, 2013).

Segundo Casado (2012, p. 147), o serviço de *turndown* abrange outras tarefas “*like unfolding bedsheets, drawing drapes, restocking used towels, tidying the hotel room, emptying waste baskets, and fluffing the pillow*”.

Consoante os standards de serviço de *housekeeping* de cada unidade, algumas poderão colocar flores novas, chocolates ou mensagens sobre a almofada. Para além disso, as *room attendants* do *turndown* também respondem a pedidos de hóspedes, no que diz respeito à solicitação de almofadas e toalhas extra, camas extra e berços para bebés (Chibili, 2019).

2.2.7. Serviço de lavanderia

A lavanderia, como referido anteriormente, em situações em que se encontra sob o controlo do *housekeeping*, a sua gestão é feita pela governanta executiva, estando sob a responsabilidade de um supervisor de lavanderia. Consoante a política de custos de cada unidade, este serviço poderá ser subcontratado para o tratamento do maior fluxo de roupa dos quartos. No entanto, o tratamento do fardamento e principalmente da roupa de hóspedes é feito na lavanderia do hotel.

Relativamente ao rol de roupa de hóspedes, o seu tratamento será processado através da colocação da roupa em questão dentro do saco da lavanderia e da listagem da lavanderia, que deverá ser devidamente preenchida pelo hóspede, como uma prova do número de peças de roupa que deseja que sejam lavadas e tratadas na lavanderia do hotel, assim como o tipo de tratamento (lavagem a seco, passada a ferro, entre outros). Após este preenchimento, o colaborador do *housekeeping* procederá ao seu recolhimento e entrega na lavanderia. O responsável da lavanderia deverá informar o *front office* para que este serviço possa ser cobrado à conta corrente do respetivo hóspede (Jagmohan, 2013).

Cada unidade deverá ter um sistema desenvolvido, assegurando que não há uma troca de roupa dos hóspedes. Segundo Henning (2008), no Anexo 2, pode-se observar um exemplo de uma listagem da lavanderia, à disposição dos hóspedes.

2.2.8. Controlo das chaves mestras

No início de cada turno, é distribuído a cada *room attendant* uma chave mestra que lhe concede o acesso a todos os quartos e áreas de serviço dos andares. No momento da distribuição das chaves, cada um dos colaboradores deverá proceder ao registo de entrada da sua chave na listagem de controlo das chaves, assim como deverá registar no momento do final do turno. Como exemplo de uma listagem deste tipo pode-se verificar, no Anexo 3, uma lista de controlo das chaves (Jagmohan, 2013).

2.2.9. Requisição de produtos

Os produtos necessários à operação do *housekeeping: amenities*, produtos de limpeza, equipamentos, roupas de cama e de banho, papelaria (menu pequeno-almoço, menu *room service*, envelopes, canetas, etc.) poderão ser requisitados através de uma ficha de requisição (Clayton Barrows, 2011).

2.2.10. Procedimento dos perdidos e achados

O registo dos perdidos e achados é realizado quando se encontra pertences esquecidos pelos hóspedes, seja nos quartos, seja noutras áreas do hotel, durante a sua estadia. Este registo fica sob a responsabilidade do diretor de *housekeeping*, assim com os próprios objetos. Aquando de itens de valor como documentos, telemóveis, entre outros, estes deverão ser reportados ainda com maior brevidade e priorizados (Andrews, 2007).

Caso o hóspede não entre em contacto com o hotel para reivindicar os seus pertences esquecidos, o responsável do *housekeeping* deverá entrar em contacto com o hóspede assim que possível.

Aquando da devolução dos itens em questão, o hóspede proprietário dos mesmos deverá provar que estes lhes pertencem, devendo descrever o objeto em si, e providenciar a sua identificação para que se proceda à comparação dos dados e se confirme que se trata do próprio. A ficha de registo do objeto esquecido deverá ser assinada pelo hóspede e arquivado devidamente (Andrews, 2007).

Como modelo de uma folha de registo de perdidos e achados, no Anexo 4 está disposto um exemplo de um documento utilizado para tal efeito (Andrews, 2007).

2.2.11. Pedido de manutenção

Aquando de uma avaria ou de um objeto danificado, o supervisor de andares deverá reportar tal situação de imediato à seção de manutenção do hotel, para que estes possam agir assim que possível. Dependente dos hotéis, existe um documento de pedido de manutenção que poderá ser utilizado e preenchido pelo supervisor que tenha constatado tal facto. Está disposto no Anexo 5, um exemplo desse documento (Andrews, 2007).

2.3. Departamento de alojamentos do *Waldorf Astoria Amsterdam*

No *Waldorf Astoria Amsterdam*, assim como em qualquer outra unidade hoteleira, o departamento de alojamento representa o maior esforço e o maior impacto tanto na satisfação de um hóspede, como também no resultado operacional.

Num hotel como este, onde os *standards* de serviço e qualidade são deveras exigentes e altíssimos. É exigido uma comunicação eficiente e eficaz entre departamentos e seções, de

modo, a que não haja margem de manobra para a origem de erros, sejam eles de que natureza forem.

Este hotel de luxo, possuindo apenas 93 quartos, com áreas acima da média daquelas que se pode encontrar no centro da cidade de Amsterdão, focaliza o seu esforço nos pequenos detalhes do seu serviço altamente personalizado. Detalhes estes que são exequíveis apenas na presença de uma equipa coesa e inteiramente consciente do seu contributo, tanto nas suas tarefas diárias, como no objetivo a alcançar, seja a nível de cada seção, seja a nível departamental e global.

Na estrutura organizacional do *Waldorf Astoria Amsterdam*, disposta abaixo na figura 2.5., o departamento de alojamento está inserido no departamento operacional, e como tal o reporte é feito diretamente ao diretor operacional, que por sua vez, reporta ao Diretor Geral. Este departamento de alojamento é composto pelas seções do *front office*, *housekeeping* e manutenção (Amsterdam, 2020b).

No seguimento do parágrafo anterior, como se pode verificar no organograma seguinte, o *Waldorf Astoria Amsterdam* não possui um diretor de alojamento, sendo que cada responsável de cada seção: Governanta Executiva, *Front Office Manager* e Chefe de Manutenção reportam diretamente ao diretor de Operações.

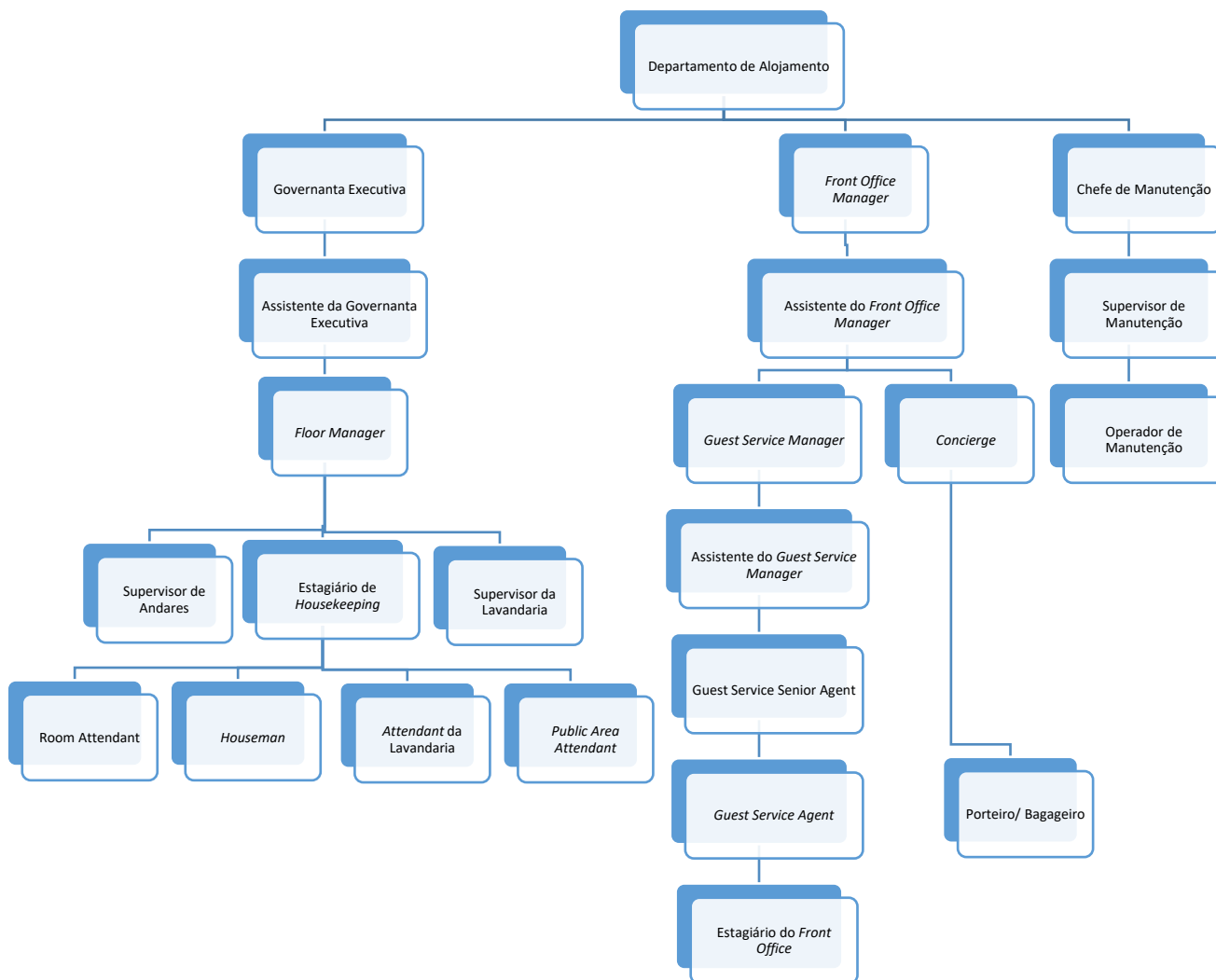


Figura 2.5. Organograma do Departamento de Alojamento do Waldorf Astoria Amsterdam
 Fonte: Adaptado do *Welcome Booklet* do hotel (Amsterdam, 2020b)

A seção do *front office* é composta tanto pelo *guest service agent*, como pelo *Concierge*, o Porteiro e Bagageiro e todos estes representam o primeiro impacto do hóspede no hotel. Esta equipa é responsável pelo receção e acolhimento do hóspede, prosseguindo com o seu check-in, e mais tarde, o seu check-out, atendimento personalizado durante 24h, esclarecimento de qualquer questão ou solicitação por parte do hóspede. Representam ainda uma parte essencial na “entrega” do “*True Waldorf Service*” (Amsterdam, 2020b).

A equipa do *front office* tanto se responsabiliza com as tarefas de receção como também com as tarefas de *back office*, sendo que, uma pequena parte da sua equipa responsabiliza-se pelo atendimento telefónico de chamadas realizadas para a receção, marcações e reservas no spa e restaurantes do hotel, assegura-se da entrega de mensagens destinadas aos hóspedes, faz a gestão dos pedidos especiais dos hóspedes e ainda das reservas, no entanto a seção de Reservas existente no hotel pertence ao departamento de Vendas e Marketing, sendo que esta

gestão das reservas feita pelo *back office* é apenas uma pequena orientação para a equipa do *front office*. Esta seção é composta aproximadamente por 30 colaboradores, tendo todos eles que reportar diretamente ao *front office Manager* (Amsterdam, 2020b).

Como se pode verificar no organograma anterior, a seção de Manutenção é composta apenas por três cargos: Chefe de Manutenção, Supervisor de Manutenção e o Operador de Manutenção, e têm como objetivo garantir uma experiência operacional excepcional em todo o hotel. Faz parte das suas tarefas a manutenção diária nos quartos de hotel, áreas públicas e áreas do *back of house* do hotel, proceder à limpeza, verificação e reparação de todos os sistemas de manutenção existentes do hotel (sistemas elétricos, hidráulicos, sistemas de aquecimento, ventilação, etc), encarregue pela gestão de qualquer serviço de manutenção subcontratado no hotel, entre outros. Esta seção está sempre em constante contacto com outras seções e departamentos, nomeadamente o *housekeeping* e *front office*. Esta equipa composta apenas por cerca de 7 pessoas reportam diretamente ao Chefe de Manutenção (Amsterdam, 2020b).

Relativamente à seção de *housekeeping*, seção onde o estágio teve lugar, de uma forma muito abreviada, visto que, será aprofundada nos próximos pontos, dedica-se à limpeza de todo o hotel, tratamento do fardamento e roupa dos quartos e certifica-se que todos os aspetos, tanto do quarto de hotel, como das áreas públicas encontram-se em conformidade com os padrões exigidos. Esta seção compreende muito mais que o serviço de limpeza do hotel, pois são inúmeras as tarefas e os standards que devem ser seguidos e respeitados. Assim como o *front office*, esta seção representa uma parte importante na “entrega” do “*True Waldorf Service*”. Esta equipa é composta por aproximadamente 40 colaboradores e todos eles devem reportar diretamente à Governanta Executiva. Não é a equipa mais numerosa deste hotel, como se costuma observar noutros hotéis de maior dimensão, pois os seus 93 quartos não justificam uma equipa tão numerosa. É ultrapassada, com uma equipa de maior dimensão, pelo departamento de A&B dividida entre o bar e os três restaurantes do hotel (Amsterdam, 2020b).

A seção da Lavandaria no WAA, como se pode verificar no organograma, não é independente, estando sob o domínio do *housekeeping*, que por sua vez dispensa de uma parte da sua equipa para o funcionamento e supervisão da lavandaria.

Relativamente à seção de Segurança, referida como parte integrante do departamento de alojamento no ponto 2.1., no WAA, é subcontratada a uma empresa exterior que presta o seu serviço ao hotel. No entanto, os porteiros pertencentes à equipa do *front office* também realizam algumas funções de segurança no hotel, quando seja necessário.

2.4. A equipa de *housekeeping* do *Waldorf Astoria Amsterdam*

A equipa de *housekeeping*, como já foi referido no ponto anterior, é a segunda seção de maior dimensão, atrás do departamento de A&B, no hotel WAA. Esta dimensão não se deve apenas ao número total de colaboradores desta seção, mas principalmente, pela área de abrangência da sua operação por todo o hotel, desde os espaços físicos destinados aos hóspedes, aos espaços físicos reservados somente aos colaboradores do hotel.

De acordo com o organograma da equipa de *housekeeping* do *Waldorf Astoria Amsterdam* é composta por 41 colaboradores (figura 2.6.):

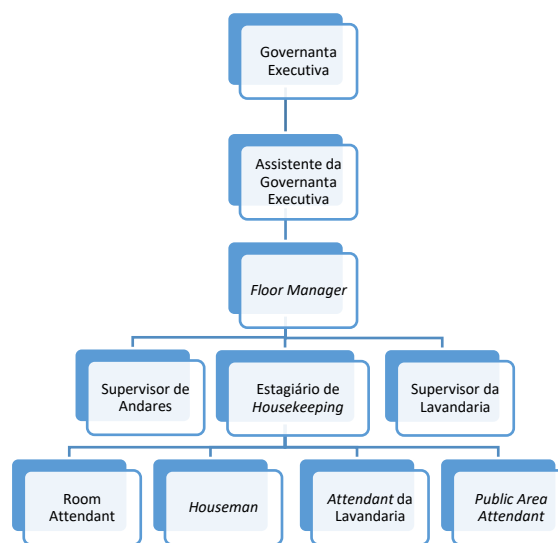


Figura 2.6. Organograma da seção de Housekeeping do WAA
Fonte: Adaptado do *Welcome Booklet* do hotel (Amsterdam, 2020b)

- 1 Governanta Executiva;
- 1 Assistente da Governanta Executiva;
- 8 Supervisores de Andares (incluindo 3 estagiários);
- 1 Supervisora da Lavandaria;
- 12 *Room Attendants* (turno do dia);
- 5 *Turndown Room Attendants* (turno da noite);
- 2 Attendants da Lavandaria;
- 1 *Spa Attendant*;
- 4 *Houseman*;
- 6 *Public Area Attendants*;

Todos os colaboradores desta equipa, embora, não mantenham grande relação direta com os hóspedes, afetam e influenciam em grande parte a satisfação dos mesmos. O trabalho realizado nos quartos, desde a limpeza à arrumação e apresentação estética, poderá tanto conquistar um hóspede como arruinar a experiência do mesmo. Tanto o hotel, como a própria equipa de *housekeeping* devem estar inteiramente consciencializados deste impacto.

Para que se possa conhecer o feedback dos hóspedes, tanto de um modo geral, como de um modo detalhado a nível dos diferentes serviços prestados, o hotel utiliza uma plataforma nominada de “*Medallia*” que reúne todas as avaliações realizadas pelos hóspedes. Nestas avaliações, três das alíneas destinam-se ao serviço prestado pela equipa de *housekeeping*. Os hóspedes poderão avaliar os parâmetros “*Cleanliness of the room*”, “*Cleanliness of the bathroom*” e “*Cleanliness of the Public Areas*”. As avaliações traduzem-se num sistema de pontuação numa escala de 0 a 10, podendo em simultâneo deixar algum tipo de observações (Amsterdam, 2020a).

Este feedback, por parte dos hóspedes, é consultado e analisado diariamente pelos supervisores e chefias da equipa, de forma a transmiti-lo a toda a equipa nos *briefings*, no início de cada turno. Deste modo, a equipa em conjunto poderá realizar um pequeno debate sobre as práticas elaboradas corretamente e/ou erradamente e conferir se os *standards* estão, de facto, a ser respeitados e seguidos. A governanta executiva estabeleceu que, qualquer avaliação igual ou superior a 8 considera-se positivo, já qualquer avaliação que representa um valor igual ou inferior a 7 considera-se negativo e deteta-se a existência de aspetos a melhorar.

Para que os *standards* e os procedimentos estabelecidos sejam entendidos por todos, é fulcral manter uma comunicação eficiente entre toda a equipa. Esta reúne-se para debate e transmissão de informação em matéria da sua atividade, em momentos dos *briefings* diários, no início de cada turno, e em eventuais reuniões departamentais.

Em matéria destes *briefings* são discutidos aspetos como o número total de chegadas e saídas diárias, taxas de ocupação, hóspedes *VIPs in house* e/ou chegada dos mesmos, chegadas de grupos e/ou grupos *in house*. Este é o momento mais importante para que os supervisores possam transmitir toda a informação necessária, de modo a orientar e determinar o serviço expectável a ser prestado, assim como motivar e incentivar a sua equipa de que o contributo de cada um para o trabalho em equipa é essencial e determinante. Um dos aspetos-chave aquando da gestão de uma equipa é saber motivá-la e capacitá-la.

Estas reuniões matinais também se destinam à revisão e clarificação de dúvidas respeitantes aos standards e procedimentos estabelecidos pelo WAA. Por outro lado, é transmitida uma formação contínua relacionada com as técnicas adotadas para a limpeza dos quartos, utilizando em seu auxílio imagens dos quartos, de modo a proceder à exposição do que se encontra errado no quarto vs o expectável. Todos os briefings focalizam uma prática do processo da limpeza que esteja menos vinculado nas atividades diárias da equipa, ou seja, aspetos a melhorar.

Em matéria da informação transmitida nos briefings diários, é determinado quais as limpezas prioritárias e isto deve-se ao nível da ocupação, nº de chegadas e saídas diárias. Ou seja, aquando de uma taxa de ocupação elevada e um baixo nº de chegadas, deve-se priorizar e focalizar a limpeza dos *stayovers*, pois o nº de quartos deste *status* supera em muito o nº de quartos de saídas. No entanto, por muito pequeno que seja este último número, há que ter em atenção se os mesmos apresentam novas entradas, ou seja, é necessário entender se os quartos *check-out* serão ocupados novamente, ainda no mesmo dia (*check-out/ arrival*), pois, se for este o cenário que se verifica, estes quartos passam a ter prioridade, assim que se encontrem livres para limpeza. Aquando de uma situação em que o nº de chegadas é elevado, o foco é vinculado para limpeza dos quartos *check-out*, pois estes têm de estar aptos para venda antes das 15 horas (horário do *check-in*) (Amsterdam, 2020a).

No WAA, assim como em qualquer outro hotel de luxo, a satisfação do cliente é um dos aspetos chave para o sucesso do hotel. Esta satisfação é um dos objetivos primordiais, tanto da equipa de *housekeeping*, como de toda a operativa do hotel. No entanto, para que esta satisfação que todos procuram alcançar e com sucesso, não basta a limpeza e arrumação dos quartos, mas sim a combinação desta com a experiência a proporcionar ao mesmo. A experiência que se proporciona a um hóspede diferencia de hotel para hotel, e no WAA, esta começa desde o seu momento do *check-in* ao momento do *check-out*. A equipa do WAA para tal, tem de estar em sintonia e deve estar motivada e vinculada para o mesmo objetivo comum.

Nos quartos, todos os detalhes foram pensados ao pormenor, todos os standards, procedimentos e a rotina da sua limpeza têm um motivo por detrás. Todos estes aspetos são transmitidos numa frequência diária.

O WAA para além da sua formação interna, providenciada pelas chefias de cada departamento, de acordo com os protocolos da QA (*quality assurance*) do grupo, em parceria com a empresa Forbes, anualmente recebe um formador que providencia aos colaboradores do

hotel dois dias de treinos e formações. A nível do *housekeeping*, as formações vão ao encontro dos standards e procedimentos aquando do serviço de dia e do *turndown*, em que, em primeira instância, a formadora dá liberdade à equipa para desempenhar o seu trabalho no limite mínimo de tempo possível, e em segunda instância, prossegue com observações de correção e melhoramento das tarefas que foram desempenhadas.

A realização das formações facultadas pela Forbes, antecedem sempre a uma eventual inspeção realizada por um hóspede mistério, para que se possa preparar a equipa a alcançar os níveis exigidos aquando da inspeção. Para além desta inspeção do cliente mistério, o hotel recebe também a inspeção do QA (*quality assurance*) por parte do grupo *Hilton Worldwide*.

Estas inspeções anuais têm como objetivo verificar se existe uma consistência dos standards e procedimentos dos serviços prestados no WAA, e para que tal facto seja notório, é essencial não esquecer a realização de uma formação contínua, seja na prática, seja em momentos de briefing.

2.4.1. Funções da governanta executiva

De acordo com o organograma do hotel Waldorf Astoria Amsterdam, a governanta executiva, reporta diretamente à diretora de operações, pois na estrutura do hotel não existe o cargo de diretor de alojamento, como referido no ponto anterior. As suas principais responsabilidades vão ao encontro da orientação do seu assistente, dos supervisores e estagiários (Amsterdam, 2020a).

Para que a governanta executiva desempenhe as suas funções corretamente e da melhor forma, é essencial que estabeleça uma comunicação eficiente com todos os membros da sua equipa. É importante que através desta comunicação, a sua equipa transmita quais as necessidades e lacunas, para que a mesma possa determinar qual o acompanhamento que mais se apropria para o alcance de um desempenho positivo da equipa e dos objetivos estabelecidos.

A governanta executiva, em momentos que lhe seja possível está presente nos *briefings* da manhã, de forma a acompanhar o trabalho realizado pelos supervisores e RA, e de forma a compreender quais os aspetos e questões que precisam ser melhorados na sua seção. A sua presença é de acompanhamento do trabalho, no entanto, tal não invalida a partilha relativamente às exigências, expectativas e visão da equipa da gestão do hotel. Os métodos e estratégias adotados são projetados em reuniões diárias e semanais com os diferentes elementos da equipa de gestão do hotel (Amsterdam, 2020a).

A governanta executiva, para além das funções descritas anteriormente, desempenha outras de cariz mais operacional. Esta deve coordenar os inventários dos produtos *in house* como: roupas de quarto (lençóis e toalhas), quais os sofás danificados, número e tipo de jarras utilizadas nos quartos, tipo de manutenções necessárias, entre outros. Após elaboração destes inventários, a governanta executiva, poderá, efetivamente, solicitar um orçamento canalizado para colmatar aspetos como: insuficiência de stock de roupas de quarto, necessidade de reforçar a equipa contratando colaboradores às empresas de *outsourcing* para fazer face à necessidade de realização de trabalho extra, entre outras (Amsterdam, 2020a).

A governanta executiva deve, não só manter uma comunicação eficiente com a sua equipa, mas também com membros de outros departamentos e seções, incluindo o chefe de manutenção. Isto porque, uma vez que a equipa de *housekeeping* é quem mais deteta anomalias e falhas nos quartos, é crucial manter um contacto constante com a seção de manutenção. Normalmente, aquando da verificação de anomalias e falhas por parte da governanta executiva, esta deve fazer-se acompanhar pelo chefe de manutenção para que em conjunto possam decidir qual o melhor método a adotar, se deverá ser uma resolução do problema imediata ou mais demorada. Nesta medida, também se estipulam datas e os quartos, onde as intervenções de manutenção são mais urgentes.

Tendo em conta, o nível de serviço que o WAA pretende oferecer aos seus hóspedes e a fator de rotatividade dos seus quartos, é essencial que os quartos recebam uma manutenção contínua. Desta forma, e sempre que os níveis de ocupação o permitam, deverão ser realizados trabalhos relacionados com a pintura, carpintaria, entre outros. Concluídos estes trabalhos, a equipa de manutenção contata a equipa de *housekeeping* para que se possa proceder com a limpeza dos respetivos quartos.

De forma a mostrar uma boa apresentação do hotel, a alcatifa das zonas comuns é substituída com alguma assiduidade. Este trabalho exige uma boa comunicação entre o diretor de operações e os responsáveis das seções do *front office*, manutenção e *housekeeping*, visto que só poderá ser realizado numa época onde se preveem taxas baixas de ocupação, disponibilidade da empresa responsável pela tarefa e a possibilidade de encerramento de um piso completo de quartos.

A relação da governanta executiva com o diretor de recursos humanos também é essencial. Sempre que seja necessário contratar um novo colaborador, castigar um elemento da equipa, conceder formação ou outra ação, recorre ao apoio dos recursos humanos.

2.4.2. Funções do assistente da governanta executiva

De acordo com o organograma do hotel *Waldorf Astoria Amsterdam*, o assistente sucede a governanta executiva, e conforme o nome indica, a sua principal função é de suporte à sua superior, nas tarefas que lhe forem atribuídas. As suas principais responsabilidades são orientar os membros da equipa de *housekeeping*, garantir a conformidade dos objetivos diários, de acordo com os standards de limpeza e satisfação do hóspede da marca (Amsterdam, 2020a).

As funções essenciais deste cargo é a inspeção com uma certa frequência dos quartos e áreas públicas, de forma a certificar-se de que os standards da sua limpeza e qualidade estão ao nível do exigido, enquanto isso, simultaneamente, monitoriza o desempenho das tarefas dos membros da equipa. A inspeção dos quartos, já limpos e supervisionados, é feita sem aviso prévio e aleatoriamente, para que haja o tal fator surpresa e consiga detetar erros e falhas. Contudo, aquando da inspeção de quartos VIPs, esta é realizada sempre pelo assistente, e quando possível, em conjunto com a governanta executiva, assegurando-se da consistência dos standards e qualidade de limpeza. Esta consistência deste serviço é um aspeto chave para o WAA, independentemente da época do ano e taxa de ocupação, pois o hotel pretende oferecer sempre o mesmo nível de qualidade e detalhe. Isto só indica, mais uma vez, a extrema importância na aposta da formação e acompanhamento contínuo da equipa (Amsterdam, 2020a).

Outra das funções que este cargo acarreta é a organização dos horários de trabalho e diferentes turnos de toda a equipa numa ótica quinzenal, dias de descanso semanais e afixação de férias. Aquando desta organização, um dos aspetos a ter em consideração é a taxa de ocupação do hotel, podendo, desta forma, determinar qual o número de colaboradores necessários para a carga de trabalho prevista.

O WAA tem um número fixo de colaboradores pertencentes ao quadro dos trabalhadores do hotel, no entanto, em épocas de taxa de ocupação elevada recorre à contratação de colaboradores das empresas de *outsourcing*, para ingressar na equipa temporariamente. Esta subcontratação possibilita à equipa de *housekeeping* providenciar o mesmo serviço, sem ter de vincular uma grande parte do seu orçamento em recrutamento, pois, esta contratação é feita consoante as necessidades da equipa, podendo necessitar deste “reforço” da mão-de-obra apenas por um período muito curto. Desta forma, o controlo dos orçamentos financeiros é mais ajustado, uma vez que só se incorre a um aumento deste custo variável, quando se verifique um aumento das vendas, provocado pela elevada taxa de ocupação.

O assistente realiza a gestão do pessoal subcontratado numa ótica diária, devido às previsões de ocupação. Esta tarefa, contudo, em várias ocasiões poderá ser passada aos supervisores de andares, que também participam na gestão do pessoal em auxílio do assistente.

Para além das tarefas anteriores, este membro da equipa responsabiliza-se pela distribuição de listas de tarefas a realizar (viragem de colchões, polimentos dos metais, *spring cleanings*, entre outros) aos respetivos supervisores que devem, posteriormente, controlar a sua execução. Procede à coordenação de projetos de manutenção geral com a seção da manutenção, prepara e coordena treinos e formações regulares para os membros da equipa e procede à avaliação do desempenho destes treinos relativamente às normas de serviço estabelecidos pela marca Waldorf Astoria. Para além disso, realiza reuniões individuais com cada membro da equipa para analisar o seu desempenho pessoal (Amsterdam, 2020a).

Relativamente à gestão de stocks de *amenities* e roupa de quarto, o assistente tem a responsabilidade de tratar e sistematizar os níveis necessários para a operação diária e realiza a projeção de inventários mensais atempadamente, de forma a ser analisada nas reuniões conjuntas com os quadros superiores do WAA. Monitoriza ainda o controlo do consumo dos *amenities* e produtos de limpeza, de modo a cumprir os limites do orçamento.

O assistente, além de auxiliar a governanta executiva levando avante tarefas que garantam o bom funcionamento da operação da seção do *housekeeping*, auxilia na implementação das revisões, alterações e até exclusões dos *standards* da marca, monitoriza o inventário das chaves mestras utilizadas nos andares e dos objetos perdidos e achados. Participa ainda nos *briefings* diários e em reuniões mensais, de forma a garantir uma comunicação aberta e de confiança entre os diferentes membros da equipa (Amsterdam, 2020a).

Para que as *room attendants* e os responsáveis pela limpeza das áreas públicas concluam a sua tarefa numa ótica diária, o assistente certifica-se de que estas detêm todas as ferramentas e materiais, assim como assegurar-se de que as mesmas procedem a um uso adequado e em conformidade com os procedimentos da utilização de materiais químicos e perigosos. O manuseamento destes produtos é, sem dúvida, um dos grandes desafios desta seção, uma vez que a sua equipa se encontra em constante contato e utilização destes materiais perigosos, e um pequeno lapso ou má utilização poderá ser desastroso.

Relativamente ao feedback dos hóspedes, o assistente deverá analisar as avaliações, diariamente, e partilhá-las com a sua equipa nos *briefings*, de modo a planear e implementar

melhoramentos, quando necessário. Para além de todas as responsabilidades e tarefas mencionadas, este cargo exige a realização de outros deveres, quando exigido e necessário.

Este membro da seção de *housekeeping* deverá estar sempre em sintonia e ocorrente da operação desta seção e deverá ser informado, caso ocorra alguma eventualidade irregular. No entanto, toda a informação deverá ser comunicada à governanta executiva.

2.4.3. Funções do supervisor de andares no WAA

A descrição deste ponto será mais aprofundada e altamente pormenorizada, visto que, a prática de estágio foi realizada pelo desempenho do cargo de supervisor de andares.

O supervisor de andares é um dos cargos mais importantes não só na área do *housekeeping*, como também no hotel inteiro. Os supervisores são os “olhos” no terreno de qualquer governanta executiva. Este é responsável por manter todos os *standards* e a qualidade alinhados numa ótica diária. É diretamente responsável também por toda a equipa do *housekeeping* presente nos andares.

As funções deste cargo são essencialmente supervisionar e controlar o trabalho das camareiras, no entanto, de acordo com a descrição deste cargo pelo WAA, o supervisor é responsável também por (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Preparar os quartos VIPs, de acordo com os standards;
- ❖ Realizar inspeções de rotina em todas as áreas de serviço, corredores e áreas públicas;
- ❖ Informar os membros da equipa sobre os hóspedes VIPs;
- ❖ Distribuir as chaves mestras pela equipa;
- ❖ Supervisionar as *room attendants* e os *houseman* que se encontram de serviço;
- ❖ Gerir a atribuição de tarefas às *room attendants* e aos *houseman*;
- ❖ Certificar-se da segurança no hotel, respeitando todos os procedimentos de segurança, especialmente, aquando do manuseamento de máquinas e equipamentos;
- ❖ Evitar acidentes na sua equipa;
- ❖ Certificar-se que detêm capacidade de acionar os alarmes internos corretamente, quando necessário;
- ❖ Certificar-se que conhece quais os procedimentos em caso de evacuação, incêndio ou outras emergências;

-
- ❖ Certificar-se dos procedimentos: de limpeza que atendem à saúde e segurança dos membros da equipa e hóspedes, de gestão do controlo de perdidos e achados, de controlo das chaves, de segurança e proteção e de emergência;
 - ❖ Assumir outras tarefas e projetos que lhe sejam atribuídos;
 - ❖ Reportar danos e anomalias à manutenção e verificar se tais solicitações foram efetivamente realizadas;
 - ❖ Garantir uma boa utilização dos suprimentos dos hóspedes e produtos de limpeza, ou seja, evitar ao máximo o desperdício dos produtos;
 - ❖ Garantir que o stock disponível nas áreas de serviços e no armazém é suficiente para a operativa;
 - ❖ Garantir a passagem de informação relativa à limpeza e outros assuntos, que necessitem ser comunicados às seções da manutenção e *front office*;
 - ❖ Supervisionar a limpeza e apresentação adequada dos uniformes da sua equipa;
 - ❖ Monitorizar reclamações de hóspedes e executar medidas corretivas;
 - ❖ Certificar-se que os membros da equipa estão familiarizados com os equipamentos e instalações do hotel, de forma a auxiliar os hóspedes, quando estes solicitarem indicações;

2.4.3.1. Formação

Antes de prosseguir com a descrição das tarefas realizadas como supervisor de andares no hotel WAA, é importante mencionar o período de formação que antecedeu.

Antes de mais é importante entender a importância da formação no setor hoteleiro. De acordo com Clifton (2019), providenciar formação aos colaboradores de um hotel é primordial para que se possa reduzir o risco e manter a qualidade do serviço que se exige aos mesmos. Este pode ser visto também como uma manutenção dos standards e dos procedimentos da operação de cada departamento.

Clifton (2019), menciona ainda a importância da consistência tanto da formação, como da consistência esperada do serviço de cada colaborador. Cada hotel, apesar das semelhanças na sua operação, detém políticas e procedimentos únicos que requerem uma formação consistente- “*But there are still policies and procedures unique to each hotel that would require consistent training by the hotel.*” (Clifton, 2019, p.92).

Segundo Andrews (2009), o training em cada departamento pode ser exigido caso se observe a necessidade de formação em três aspetos: conhecimento, capacidade e atitude.

A nível do conhecimento é necessário, caso se observe:

- ❖ Aumento dos custos;
- ❖ Supervisores a desempenharem trabalhos mais baixos;
- ❖ Elevado desperdício;
- ❖ Perda de clientes;
- ❖ Falta de atenção à qualidade;
- ❖ (...)

A nível das capacidades é necessário, caso se observe:

- ❖ Aumento da equipa;
- ❖ Descida do nível dos standards;
- ❖ Descida do nível de vendas;
- ❖ Descida do nível de produtividade;
- ❖ Atrasos do serviço;
- ❖ Equipamentos novos;
- ❖ Reclamações interdepartamentais;
- ❖ (...)

A nível da atitude é necessário, caso se observe:

- ❖ Falta de espírito de equipa;
- ❖ Conflitos;
- ❖ Reclamações dos clientes;
- ❖ Absenteísmo;
- ❖ Moral em baixo;
- ❖ (...)

Aquando de cada formação, deverão ser estabelecidos objetivos para que se possa mais facilmente medir e observar se, efetivamente, os membros da equipa adquiriram o conhecimento e as práticas corretas que foram transmitidas. As vantagens de estabelecer objetivos de formação poderão ser (Clinfton, 2019):

-
- ❖ O formador tem a possibilidade de medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, assim como da eficácia das formações;
 - ❖ O formador consegue focar-se melhor no conteúdo e entrega do programa de formação;
 - ❖ O colaborador tem o conhecimento do objetivo e resultado de cada sessão;
 - ❖ Aborda diretamente os problemas a nível individual e a nível funcional;
 - ❖ (...)

Os tipos de objetivos da formação relevantes para o setor hoteleiro são o objetivo de formação observável e o objetivo de formação mensurável. O primeiro poderá ser verificado em situações em que o colaborador sorri e é simpático para o cliente em todas as circunstâncias, em que o rececionista demonstra cortesia e maneiras aos hóspedes, realização de *upsells* dos pedidos de *room service*, entre outros. Já o segundo pode se verificar quando, por exemplo, a *room attendant* completa todos os seus quartos durante o seu turno, o colaborador do *room service* completa o serviço de jantar no melhor tempo, a rececionista consegue processar um *check-out* no mínimo tempo possível, entre outros (Andrews, 2009).

Posto o que foi dito, pode-se entender, de uma forma mais clara, qual a importância da entrega de uma formação bem estruturada e organizada aos colaboradores do setor hoteleiro, quer seja a nível organizacional, departamental e individual.

Na medida do que foi mencionado anteriormente, a realização do estágio começou com uma formação a nível da organização e, consecutivamente, a nível departamental, totalizando assim um valor de 176 horas que equivalem a 22 dias.

A formação organizacional, mais concretamente, “*The Induction Days*” foi transmitida nos primeiros três dias de estágio, com um total de 24 horas. Nestes dias foram abordados assuntos como a história da fundação do grupo hoteleiro Hilton Worldwide, a introdução do hotel WAA, introdução à linguagem de luxo, regras e procedimentos do hotel, regras de etiqueta, uma *tour* pelo hotel e lugares de renome mais próximos, entre outros. No final destes dias, cada colaborador foi direcionado para o seu respetivo departamento, para que pudessem receber uma formação introdutória do respetivo departamento.

A formação departamental começou com três dias de introdução ao serviço das *room attendants* acompanhado por uma delas, para que se pudesse verificar quais os procedimentos e standards aquando da limpeza de um quarto. Dois outros dias foram dedicados à introdução do serviço dos *houseman* acompanhado de um deles, quer do turno da noite, quer do turno do

dia, de forma a verificar no que consiste o seu trabalho, assim como também os procedimentos e standards do mesmo. Outros dois dias foram dedicados à formação com a responsável da lavandaria, de forma, a observar o seu trabalho, quais os procedimentos e standards, pois em alturas de grande fluxo de trabalho o supervisor de andares, caso consigam, terá de auxiliar a equipa da lavandaria.

Depois de realizadas as formações com os vários membros da equipa de *housekeeping*, as restantes 96 horas foram destinadas à formação como supervisor de andares, tendo recebido formação a nível do turno de abertura, turno intermédio e turno do *turndown* (tarde/noite). Neste são mencionados todos os procedimentos e standards exigidos e que o supervisor deverá demandar relativamente à limpeza, arrumação e aspeto estético de um quarto, corredores e áreas sob a sua responsabilidade.

2.4.3.2. Rotina de um Supervisor de Andares no WAA

Na descrição da rotina diária de um supervisor de andares no WAA, pretende-se dar a conhecer quais as suas tarefas, responsabilidades, funções, e procedimentos do seu trabalho.

Como supervisor, existem três diferentes tipos de horários a realizar:

- ❖ 1º turno: 7h30-15h30
- ❖ 2º turno: 9h-17h
- ❖ 3º turno: 15h-23h

Todos estes turnos são rotativos, sendo possível o desempenhar de todos estes apenas numa semana de trabalho, não criando assim horários fixos, nem dias de descanso fixos. Os horários são elaborados numa ótica quinzenal, de modo a ajustá-los o mais próximo possível da realidade das previsões de ocupação. Isto, no entanto, não invalida o facto de os horários sofrerem alterações numa perspetiva diária, uma vez que, a possibilidade de oscilações de reservas diárias é elevada.

Antes da discriminação da rotina de um supervisor de andares é importante entender certos fatores que influenciam o seu trabalho, tais como os horários de *check-in* (15h) e de *check-out* (12h), o horário do pequeno almoço, afluência de hóspedes, eventos e grupos, reparações e manutenções nos quartos, troca de quartos, entre outros.

Quando o turno a desempenhar é o da abertura (7h30-15h30), o supervisor deverá realizar a preparação do dia de trabalho para si e para toda a equipa. Nesta preparação deve (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Fazer log-in no sistema *OnQ* (sistema operativo do hotel);
- ❖ Verificar o número de entradas e saídas;
- ❖ Verificar o total de quartos que necessitam limpeza (*stayovers* e *check-outs*) que constam da listagem diária (*daily list*) (Anexo 6). Por norma, é sempre verificado no dia anterior pelo supervisor da noite, para que se possa fazer o tal ajuste do número de *room attendants*, de acordo com a carga de trabalho do dia seguinte. Pois, caso seja necessário cancelar a vinda de alguma delas por falta de trabalho, ou até pedir que colaboradores extra devido o aumento de trabalho, deve-se fazê-lo sempre no dia anterior;
- ❖ Verificar quais as *RA* presentes na *Daily List*;
- ❖ Preparar a atribuição dos quartos às *RA*. Por norma, o sistema de atribuição tem por base uma classificação de créditos, ou seja, consoante a dimensão e número de camas de um quarto, é atribuído 1 crédito, 1,5 ou 2 créditos. A soma dos créditos tem de ser igual a 10, sendo este o máximo de carga de trabalho de cada *RA*. Estes 10 créditos podem significar 10 quartos, 9 ou 8 consoante o número de créditos atribuídos aos quartos que constam das suas listagens. Contudo, este facto não invalida a possibilidade de realização de trabalho extra (mais de 10 créditos), consoante a disponibilidade e predisposição das mesmas. Após atribuição dos quartos, é criada uma listagem para cada uma das *RA*, onde constam os quartos que deve limpar no dia em questão, informações relativamente às datas de entrada e saída de cada um deles e ainda informações adicionais relativamente ao hóspede, semelhante à informação presente na listagem dos supervisores;
- ❖ Depois de atribuídos os quartos, prossegue-se à impressão das listagens dos supervisores (Anexo 7), onde estão discriminadas informações como: qual a *RA* responsável pela limpeza de determinado quarto, número dos quartos e o seu respetivo código, data de chegada, saída, número total de hóspedes, e ainda informações adicionais relativamente ao seu grau de VIP, se é um hóspede regular, entre outros;

-
- ❖ Depois de impressas ambas as listagens, prossegue-se à verificação do *Traces Report* que consiste num relatório onde está patente todos os pedidos especiais dos novos hóspedes ou até dos hóspedes já *in house*. Alguns exemplos de pedidos poderão ser:
 - informações relativamente à hora de saída e entrada dos hóspedes: *Late check-outs*, ou seja, saídas depois do 12h, ou até *early check-outs*, ou seja, saída antes das 12h, *early arrivals*, aquando de entradas antes das 15h, etc;
 - requisição da preparação de um *setup* alusivo à comemoração de um aniversário, aniversário de noivado, lua de mel, pedido de casamento, entre outros;
 - requisição de um *female setup* quando ambos os hóspedes são do género feminino, e nesta situação prossegue-se à colocação de dois chinelos e de dois roupões de quarto do tamanho mais pequeno;
 - requisição de *twin setup*, que requer a preparação da cama de quarto de um modo diferente da preparação standard das camas *king size*, ou seja, requer a preparação da cama com dois edredões *queen size* dobrados ao meio, de modo a formar uma divisão da cama em duas partes iguais, o que permite a cada hóspede ter o seu próprio edredão, e não necessite partilhar o mesmo;
 - a existência de animais domésticos no quarto;
 - requisição de horários específicos do serviço de *housekeeping*, ou seja, solicitação do serviço de limpeza diário e serviço de *turndown* a uma determinada hora;
 - requisição extra de toalhas de quarto, *amenities*, etc;
 - entre outros pedidos.
 - ❖ Depois de se confirmar todos os pedidos especiais dos hóspedes prossegue-se ao apontamento de cada um deles na listagem dos supervisores;
 - ❖ Prosseguir à confirmação de existência de VIPS *in house* e/ou a existência da chegada de VIPS, para que se possa acompanhar a preparação e limpeza destes quartos com um maior rigor e exigência;
 - ❖ Verificar quais os quartos marcados como *showrooms*;
 - ❖ Verificar quais os quartos prioritários para limpeza, consoante as taxas de ocupação, chegada ou grupos *in house* e/ou quantidade de novos *check-ins*;

-
- ❖ Quais os quartos que registaram a entrada de hóspedes, mas posteriormente, consoante solicitação, foram transferidos e carecem de *touch up*, ou seja, uma arrumação e limpeza menos profunda, devido a pouca ou mesmo inutilização do quarto;
 - ❖ Verificar a existência de quartos com *status Vacant Pickup (VP)*, *Vacant Dirty (VD)*, *Out of Order (OO)* *Vacant Clean (VC)* e realçar na listagem dos supervisores e ainda discriminar os motivos do *status* de quartos em VP, por exemplo, parede por pintar, lavatório por reparar, entre outros, ou seja, seja por motivos de manutenção/reparação, seja por motivos de ausência de certos materiais necessários no quarto;
 - ❖ Depois de alinhar todos os aspetos patentes nas listagens e antes de prosseguir à sua distribuição no briefing diário, deve confirmar no livro da passagem de turno do supervisor da noite para o supervisor da manhã a existência de alguma eventualidade ou alguma informação necessária a ter conhecimento para transmitir no *briefing*;

As tarefas discriminadas anteriormente deverão ser desempenhadas até às 8:30h, quando o briefing diário tem início.

Trinta minutos após o briefing, entra ao serviço outro supervisor e as *RA* do turno de dia. Em dias e épocas de maior fluxo de trabalho, a equipa de supervisores é reforçada com a entrada de outro supervisor ao serviço, no horário das 10h da manhã.

Ao fim-de-semana, o briefing é realizado mais tarde (9:30 h), uma vez que as *RA* iniciam o seu turno a essa mesma hora. Isto deve-se, pois nestes dias, o horário dos pequenos-almoços do hotel inicia-se mais tarde e, conseqüentemente, servido até mais tarde (Amsterdam, 2020a).

No *briefing* participam sempre as *RA*, e quando possível a governanta executiva, o seu assistente e os *houseman*. O supervisor a entrar ao serviço às 9 horas (durante a semana) poderá também participar, caso chegue mais cedo do que é suposto. Procede-se à distribuição das listagens dos quartos às *RA*, dos seus telefones de serviço, utilizados para contactar somente os supervisores aquando da sua entrada e saída de cada quarto, para informar da existência de material de *room service* para remoção e ainda outras situações que sejam necessárias reportar aos respetivos supervisores. O supervisor distribui ainda pela sua equipa as chaves mestras que lhes dá acesso aos quartos e aos vários acessos dos respetivos pisos.

Por norma, o supervisor que realizou o turno da abertura da operação diária do *housekeeping* é quem orienta o *briefing*, não impedindo que os outros supervisores, quando presentes, possam participar e intervir no decorrer do mesmo, em ocasiões em que pretendam partilhar certas situações que ocorreram em quartos supervisionados pelos mesmos, servindo de chamada de atenção para a equipa em geral. Em seguida, procede-se à partilha do feedback dos hóspedes do WAA, de modo a expor eventuais situações menos positivas e procurar alternativas que solucionem e conduzam a uma posterior melhoria, assim como partilhando os *feedbacks* positivos e agradecendo à equipa pelo bom trabalho, incentivando-a para que continue a desempenhar as suas funções o melhor que sabe e consegue.

Nestes *briefings* são mencionados aspetos diferentes diariamente, em que se recorre à exposição de imagens dos procedimentos corretos e dos procedimentos errados, comparando o que está a ser realizado e o que deveria estar a ser realizado, ou seja, o real *vs* o expectável. Nestes momentos discutem-se: a suposta apresentação das camas, realçando a simetria do lençol e a sua apresentação, assim como a simetria das almofadas e a sua correta apresentação, que deverão ser espalmadas e encostadas à cabeceira da cama num ângulo de 90°; a correta limpeza debaixo da cama com o aspirador; a correta limpeza dos vidros, metais das torneiras, entre outros; a correta remoção dos lixos, etc. Todos estes aspetos deverão ser seguidos e respeitados, contudo, diariamente canaliza-se o enfoque para cada um deles.

Este momento do *briefing* termina com o esclarecimento de eventuais dúvidas, realce de práticas amigas do ambiente, tais como, em quartos *stayovers* só se deve deixar extra *amenities*, caso os presentes estejam a ser utilizados e caso estes ainda contenham algum produto, não se deve deitar fora, substituição apenas das toalhas utilizadas, os lençóis não deverão ser mudados numa perspetiva diária, uma vez que a política refere a troca de lençóis com um dia de intervalo, a não ser que seja a pedido do hóspede, ou caso se verifique a existência de nódoas ou sujidade nos mesmos, entre outros.

Neste momento final, cada RA deverá realizar o registo das suas chaves mestras na folha de controlo e deverá informar aos supervisores sobre o seu contacto de serviço, assim como, deverão ser lembrados os contactos de serviço de cada supervisor e quais os pisos que cada um ficará responsável por.

Após terminado o *briefing*, cada um dos supervisores, deverá ter em sua posse a listagem dos quartos e pisos sob a sua responsabilidade. A listagem de quartos é distribuída, sempre que possível, uniformemente, procedendo-se à divisão de pisos por cada supervisor disponível.

Normalmente, o supervisor da abertura fica com os 4 únicos quartos do piso -1, mais os quartos do piso 0 e piso 1, o outro supervisor poderá ficar com os quartos do piso 2, piso 3 e os 6 quartos da outra ala do hotel. Em dias de maior fluxo de trabalho, encontra-se mais um supervisor ao trabalho que poderá aliviar a carga de trabalho dos outros supervisores, de modo a que todos fiquem aproximadamente com 30 quartos cada. No entanto, a distribuição do número de quartos por cada um deles varia consoante o número de quartos *check-out*, *stayovers*, VIPS, grupos, entre outros.

Nesta sua listagem constam todos os quartos com *status* (Amsterdam, 2020a):

- ❖ VR (*Vacant Ready*);
- ❖ VP (*Vacant Pickup*);
- ❖ VC (*Vacant Clean*);
- ❖ VD (*Vacant Dirty*);
- ❖ OR (*Occupied Ready*);
- ❖ OD (*Occupied Dirty*);
- ❖ OO (*Out of Order*).

Para além disso, constam ainda os quartos destacados como *showrooms* e ainda outras observações necessárias ao bom desempenho da sua atividade, referidas anteriormente.

Antes da vistoria dos quartos atribuídos às RA, cada supervisor deverá inspecionar os *showrooms* até às 10h da manhã, horário estabelecido para o início da apresentação dos quartos aos potenciais interessados. Na inspeção destes quartos, procede-se à preparação do quarto: luzes ligadas, TV ligada no canal 1 (canal dedicado à apresentação do hotel), verificação do pó, verificação do estado e apresentação dos lençóis e almofadas conforme os *standards*, disposição de flores, verificação dos *amenities* de acordo com os *standards*, e por fim, perfumar o quarto (Amsterdam, 2020a).

Após preparação dos *showrooms*, na ausência ainda de quartos limpos e prontos para inspeção, o supervisor deverá começar a sua primeira ronda, de modo a inspecionar os corredores, verificando o pó das cómodas e jarras de flores, a limpeza e condições das alcatifas. Simultaneamente, deverá certificar-se quais os quartos a serem limpos no momento, através da presença do cartão “*This room is being serviced*” e o manifesto da luz de serviço na porta de entrada dos quartos, mostrando assim que o quarto está, efetivamente, a receber o seu devido serviço de limpeza. Desta forma, poderá confirmar na sua listagem, se os números dos quartos

coincidem com os quartos transmitidos por cada *RA*, cada vez que iniciam a limpeza em cada quarto, e assinalar com um traço em cima do número do quarto em questão.

Ao longo da sua ronda, deverá manter o contato com os membros da equipa da sua responsabilidade, de modo a assegurar-se do bom funcionamento da operativa. Este contato deverá ser constante e eficiente, devendo certificar-se da passagem de toda a informação necessária aquando do desempenho das suas tarefas, nomeadamente, questões relacionadas com a prioridade das limpezas, solicitações típicas e/ou atípicas dos hóspedes, entre outros.

Em simultâneo, o acompanhamento do trabalho das *RA* é realizado através do controlo das suas listagens, que constam nos seus carrinhos de serviço, de modo a certificar-se de que os quartos assinalados como limpos nas suas listagens coincidem com os assinalados na listagem do supervisor.

Ainda na ausência de quartos limpos para inspeção, ou no intervalo da mesma, o supervisor deve verificar os quartos *VR*, de modo a confirmar, se todos os aspetos se encontram alinhados com os *standards* exigidos, nomeadamente, a presença de odores atípicos, anomalias nos aparelhos, luzes, entre outros, a existência de eventuais fugas de água, entre outros aspetos, de modo a garantir a boa apresentação e funcionamento dos quartos disponíveis para potencial venda a qualquer momento do dia. Deverá ainda verificar os eventuais quartos com *status* *VP*, *VC* e *OO*. Nos quartos com *status* *VP* deverá confirmar na sua listagem qual o motivo pelo qual se encontra em *pick-up* e verificar, se a situação foi resolvida ou reparada. Alguns exemplos que justificam este status são (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Paredes, móveis, armários, entre outros, por pintar ou danificados;
- ❖ Torneiras soltas ou danificadas;
- ❖ Aparelhos eletrónicos danificados ou com anomalias no seu funcionamento;
- ❖ Cortinas danificadas, manchadas ou que não fecham;
- ❖ Cofres trancados;
- ❖ Luzes fundidas;
- ❖ Pilhas de comandos ou rádios que necessitam substituição;
- ❖ Ausência de certos materiais, como por exemplo, candeeiros, cadeiras, mesas de café, roupões, chinelos de quarto, entre outros;
- ❖ Presença de odores atípicos, como, tabaco, ranço, entre outros;
- ❖ Presença frequente e elevada de certos insetos, tais como, mosquitos, formigas, entre outros;

-
- ❖ Testagem da água;
 - ❖ Testagem dos sistemas de ar condicionado e aquecimento;
 - ❖ entre outros.

Os quartos com *status* VC, carecem do *refill* do minibar, e como tal deverá certificar-se de que o *room service* foi informado, no dia anterior, desta situação e tentar compreender o motivo pela qual tal situação não foi resolvida até então, e assegurar-se de que o quarto fica apto para venda após confirmação.

Os quartos com *status* OO, por norma, carecem de manutenções ou reparações mais complexas que os quartos VP, podendo tratar-se de manutenções como: pintura do quarto na íntegra, sendo um serviço realizado por uma empresa exterior, reparação das vigas de madeira presentes em certos quartos, reparação do chão, lavagem e tratamento das alcatifas, substituição de vidros, entre outros.

Aquando da existência de quartos que careçam de supervisão, sejam quartos ocupados (*stayovers*), sejam saídas (*check-outs*), é fundamental saber canalizar os diferentes enfoques e tempo necessário de supervisão em cada quarto. Quando se trata de um *stayover* o mais importante é assegurar que a limpeza e os *standards* respeitam os graus exigidos pelo WAA, prestando sempre atenção no rigor de acomodação e disposição dos objetos pertencentes aos hóspedes, devendo estes, sempre que possível, ficar no mesmo lugar. Outro aspeto muito importante neste tipo de quartos é a remoção de bandejas, carrinhos e outro material de *room service* utilizado e que aparente término na sua utilização. Aquando do fim da sua limpeza, cada RA deverá contactar o seu supervisor para informá-lo, para que este possa assinalar na sua listagem outro traço em cima do número do quarto, em questão, formando um “√”, e proceda à sua supervisão. Uma vez terminada esta última, o supervisor deve indicar, no telefone presente no quarto, o código que altera, automaticamente, o status do quarto para OR (*Occupied Ready*), ou seja, *stayover* limpo e inspecionado.

Quando se trata de um quarto *check-out*, tanto a sua limpeza, como a sua inspeção deverão ser meticulosas, pois esta última será o único momento antes da venda do quarto a um hóspede, a libertação do quarto para a sua respetiva venda depende, exclusivamente, da ação do supervisor. Qualquer eventualidade que surja é, na maioria dos casos, da responsabilidade deste, sendo este o seu momento de maior pressão, o que justifica o nível exigido e esperado do trabalho das suas RA.

Ao inspecionar este último tipo de quarto, o supervisor deve estar apto a detetar qualquer irregularidade que impossibilite a aptidão deste quarto para venda. Estas irregularidades estão, em muitos dos momentos, na base pela qual os quartos apresentam *status* VP, no âmbito do minibar *status* VC, e em situações mais extremas *status* OO.

Em parte, foi referido, anteriormente, alguns dos tipos de irregularidades, no entanto, é importante frisar de uma forma mais detalhada, que tais irregularidades poderão ser (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Limpeza defeituosa - quaisquer falhas aquando da limpeza do quarto deverão ser transmitidas à *RA* responsável e pedir-lhe que proceda à sua retificação logo que possível e consoante a sua prioridade. Pois em situações de extrema prioridade, a *RA* deverá pausar o que está a fazer e corrigir o seu erro na limpeza do quarto em questão;
- ❖ *Standards* do quarto em divergência - a ocorrência de falhas nos *standards* de um quarto é frequente, quer seja, pela incorreta posição dos *amenities* à disposição dos hóspedes ou até mesmo a falta de algum deles. É importante informar as *RA* responsáveis sobre este facto, para que o erro não persista e seja solucionado;
- ❖ Anomalias dos aparelhos e equipamentos - em situações de anomalia dos equipamentos presentes nos quartos, sejam luzes fundidas, não funcionamento da máquina do café, televisão, rádio, entre outros, a equipa de manutenção deverá ser informada sobre tal situação. Esta passagem de informação deverá ser feita através da criação de um pedido de manutenção no *SmartButler*⁸. Contudo, consoante complexidade da anomalia ou o nível de prioridade do quarto em questão, o supervisor poderá contactar telefonicamente a equipa de manutenção. Solucionado o problema, a manutenção deverá contactar de volta o supervisor a informá-lo, devendo este dirigir-se ao quarto, novamente, para que verifique, efetivamente, a necessidade de algum retoque na limpeza do mesmo;
- ❖ Substituição de objetos - com a utilização constante dos objetos dispostos nos quartos, após algum período, estes acabam por apresentar certas anomalias e sinais de excesso de uso. É necessário, em certos casos, recorrer à equipa de manutenção para que possam substituir cadeiros, mobiliário, entre outros. Em outras ocasiões, deve recorrer ao *houseman* para que substitua objetos dispostos

⁸ Software de manutenção preventiva, utilizado para criação de pedidos de manutenção pelos departamentos operacionais.

na arrecadação do *housekeeping*, tais como, secadores do cabelo, *rack* de bagagem, almofadas decorativas, baldes do lixo, entre outros.

- ❖ Limpeza de nódoas - é frequente a existência de nódoas nas cortinas, alcatifas, sofás e cadeirões. A remoção das nódoas é solicitada ao *houseman*, que deverá assegurar-se do tratamento das mesmas. Contudo, na presença de nódoas persistentes em sofás e cadeirões, estes deverão ser substituídos, se possível, principalmente, aquando de uma chegada para aquele quarto, em concreto, de um hóspede VIP.
- ❖ Manutenção defeituosa – as irregularidades presentes na manutenção de um quarto poderão estar na origem de humidades e bolores nos tetos da casa de banho, ladrilhos e piso do duche, rachas nas paredes, entre outros. É importante, nestas situações proceder-se a uma avaliação do problema e qual a sua brevidade de reparação. Solucionado o problema, a manutenção deverá contactar de volta o supervisor a informá-lo, devendo este dirigir-se ao quarto, novamente, para que verifique, efetivamente, a necessidade de algum retoque na limpeza do mesmo;
- ❖ Remoção de camas extra ou berços – para que o quarto esteja apto para venda, caso se verifique a presença de camas extra ou berços, estes deverão ser removidos pelo *houseman* a pedido do supervisor.

O supervisor deve também certificar-se da limpeza da entrada de acesso ao quarto, mostrando assim a consistência da limpeza, pois caso contrário, causaria uma sensação de desleixo com a mesma.

Aquando da limpeza de um quarto, as *RA* devem garantir que a porta se encontra fechada por motivos de segurança e proteção. Não é autorizada a abertura da porta e permissão da entrada de nenhum indivíduo no quarto, seja em quartos *stayover*, ou *check-out*. Em nenhum momento, a *RA* deverá abrir a porta a pedido de algum hóspede. Tal situação deverá ser reportada ao supervisor, e só o supervisor, em situações excepcionais, poderá abrir a porta, mediante confirmação com o *front office* e na presença de um documento que comprove a verdadeira identidade do hóspede, pois por norma, um colega do *front office* deverá dirigir-se em auxílio do hóspede, ou este último terá de se dirigir ao *front office* para que se solucione o problema (Amsterdam, 2020a).

Os supervisores devem prestar auxílio constante durante a operativa. Desta forma, sempre que surjam questões, seja de que natureza forem, a *RA* deverá contactar o seu supervisor

de imediato. Por norma, as questões mais frequentes vão ao encontro de: a existência de bandejas e carrinhos de *room service* que necessitam ser comunicados para que a equipa responsável proceda à sua remoção, quando necessitam ajuda nos quartos com certas situações menos típicas, quando começam e terminam a limpeza de cada quarto, aquando da existência de camas extra e berços que necessitam ser removidos pelo *houseman*, quando terminada a limpeza e os hóspedes já estão de volta no quarto, quando os hóspedes se encontram dentro dos quartos e não pretendem receber o serviço de limpeza ou até solicitam o serviço de limpeza para mais tarde, aquando de um pedido do hóspede, aquando da existência de quartos a solicitar serviço de limpeza, quartos *double locked*, problemas que necessitam ser reparados pela manutenção, entre outros.

Para além das suas funções de apoio, o supervisor deverá orientar o fluxo de trabalho de cada *RA* sob a sua responsabilidade. Isto é, deverá direccionar as *RA* para os quartos que carecem de uma maior prioridade. Contudo, esta ordem de prioridades oscila consoante vários aspetos, como já foi referido anteriormente, tais como a taxa de ocupação, número de entradas, quartos VIP. No entanto, seja qual for as variantes, no topo da lista das prioridades encontra-se sempre os quartos que solicitam serviço de limpeza, ou seja, sempre que a luz verde de serviço se manifesta no exterior da porta, este deverá ser o quarto a constar no topo da lista (Amsterdam, 2020a).

No *WAA*, o tempo de resposta deverá ser de 30 minutos, em situações em que nenhuma das *RA* se encontra disponível para atender a este pedido de imediato (Amsterdam, 2020a). Nestas situações, o supervisor deverá analisar qual a *RA* que se encontra quase a terminar a limpeza de um *stayover* ou um *check-out* com nova entrada, caso isto não se verifique, o supervisor deverá optar por desviar a *RA* que esteja ocupada com um quarto *check-out* que não tenha uma nova entrada, devendo esta deixar a meio a limpeza e terminá-la apenas depois de terminar a limpeza do *stayover* em questão. Em algumas situações, o supervisor poderá optar em vez de desviar alguma *RA* do quarto, solicitar o auxílio de algum colaborador da lavandaria que tenha menos fluxo de trabalho.

De seguida deve priorizar os quartos *check-outs* com novas entradas, tendo em atenção, caso exista, a hora prevista de chegada. De seguida, o enfoque deverá dirigir-se para os quartos *pending*, em que o quarto ainda não se encontra apto para a nova entrada, contudo os novos hóspedes já se encontram nas facilidades do hotel. Aquando dos quartos VIPs e grupos deverá

ter se o cuidado de que ficam prontos assim que haja oportunidade, a não ser que solicitem serviço, passando assim para o topo da lista (Amsterdam, 2020b).

Em períodos em que se verifica um número elevado de entradas, os *check-outs* deverão ser priorizados em relação aos *stayovers*. Em períodos que se verifiquem o inverso, o enfoque deverá ser a limpeza dos *stayovers*, deixando os *check-outs* como quartos com menor prioridade.

Embora estabelecidas as prioridades, em certas situações dão-se novas chegadas que não estavam previstas de manhã, e um *check-out*, que outrora, não era prioritária pode passar a ser, aquando da falta de quartos aptos para venda da tipologia vendida.

Durante o período das 12 horas às 14 horas, a equipa de *housekeeping* deverá realizar a sua pausa de 30 minutos para almoço, no entanto, deverá manter-se sempre disponível para qualquer situação que possa surgir e requeira o seu tempo de pausa, tais como, situações de quartos *pending*, solicitações de hóspedes, entre outros. Após a pausa, o supervisor deverá certificar-se da atualização do *status* dos quartos no sistema operativo OnQ, e da atualização da listagem das flores para colocar nos quartos. Deverá assegurar-se que os quartos prioritários já se encontram aptos para venda.

Às 14 horas, cada supervisor deverá certificar-se de que posiciona os cartões DND na porta dos quartos que, até então, manifestam a luz vermelha de DND à porta. Neste cartão o supervisor deverá justificar a sinalização do DND como o motivo pela qual a sua equipa não pôde prestar serviço, assinalando com uma “x” na alínea que faz menção do mesmo, apontando a hora (14 horas) e assinando o seu nome por baixo. Assim que, e caso os quartos deixem de estar sinalizados com DND, o serviço de limpeza deverá ser oferecido (Amsterdam, 2020a).

Sempre que exista um quarto com a sinalização DND na sua listagem, o supervisor deverá realizar uma troca destes quartos por quartos que ainda não tenham sido limpos, da listagem de outras RA. Esta troca poderá ser entre as RA a seu cargo, ou até mesmo entre RA a cargo de outros supervisores. Quando isto se verifica, o supervisor deverá comunicar com os outros supervisores sobre possíveis trocas. Estas trocas deverão ser realizadas entre quartos que tenham os mesmos créditos (1, 1,5 ou 2 créditos). Caso isso não se verifique, as listagens das RA em questão ficarão com créditos a mais ou a menos, e em situações como última, a RA terá de realizar trabalho extra que compense os créditos em falta. Esta troca é possível uma vez que a dimensão do hotel não é muito alta e a mobilidade entre os 5 pisos é de fácil gestão.

Em dias com uma maior taxa de ocupação, às 14 horas entra ao serviço, uma ou duas *RA* do *turndown*, consoante a necessidade, com a sua própria listagem com metade da carga de trabalho das restantes *RA* do serviço de dia. Aquando da presença destas *RA*, o supervisor poderá realizar a troca dos quartos DND por outros quartos que constem da listagem das *RA* do *turndown*. É fundamental que todas estas trocas sejam registadas nas listagens dos supervisores e nas listagens das *RA*.

O 3º turno de trabalho dos supervisores começa com a entrada do supervisor responsável pelo serviço de *turndown* às 15 horas. Este quando inicia o seu trabalho deverá confirmar a listagem diária do dia seguinte, de forma, a atualizar o número total de quartos que necessitam limpeza e qual o número de membros necessários face o fluxo de trabalho, certificando-se, caso necessário, de cancelar ou solicitar a vinda de alguns membros. De seguida, deverá comunicar com os outros supervisores da manhã, de forma a compreender se necessitam de apoio na inspeção dos quartos.

O fim do turno do supervisor responsável pela abertura da operação termina às 15:30h. Neste horário, o mesmo deverá reunir-se com o supervisor da noite, no escritório do *housekeeping* e realizar a passagem de serviço. Deverá atualizar de novo o sistema, segundo a sua listagem e caso se verifique alguma disparidade no sistema em relação ao *status* corrente de algum quarto, o supervisor deverá comunicar ao *front office*, devendo em conjunto tentar solucionar o mal-entendido.

Após passagem de serviço, o supervisor da noite deverá tomar posse da listagem do supervisor da abertura e dar continuidade ao seu trabalho.

O turno das *RA* termina às 16:30h (17h30 ao fim-de-semana), no entanto, o supervisor deverá assegurar que o trabalho de cada *RA* foi concluído, não devendo apresentar nenhum dos seus quartos por limpar, à exceção dos quartos com DND. Deverá ainda assegurar-se de que o seu carrinho de serviço está reabastecido devidamente e posicionado na área de serviço respetiva e o aspirador encontra-se arrumado e a bateria devidamente a carregar, o lixo removido e o cesto com os produtos de limpeza retirado e trazido de volta para a lavandaria. No final do turno, o supervisor deverá assinar a listagem das *RA* a seu cargo, como forma de comprovar o fim do seu turno. Em simultâneo, à mesma hora, o supervisor que iniciou o seu trabalho às 9 horas deverá terminar o seu turno, contudo, é bastante frequente o supervisor terminar depois da hora prevista, pois enquanto houver quartos para inspecionar e as *RA* a seu cargo, ainda se encontrarem ao serviço.

O supervisor antes de proceder à passagem de serviço, deverá certificar-se de que os corredores dos pisos sob a sua supervisão se encontram num estado limpo. O estado de limpeza dos corredores é mantido pelos membros da equipa responsáveis pelas áreas públicas, assim como também, pelas RA aquando da realização de trabalho extra, sempre que estas apresentem, no seu relatório, quartos sinalizados com DND e não seja possível realizar trocas.

Aquando da passagem de serviço, o supervisor deve atualizar o *status* dos quartos a seu cargo. Nesta atualização deverá confirmar que todos os quartos inspecionados estão de acordo com os apontamentos e *status* dos quartos que constam da sua listagem. Se nem todos os quartos foram inspecionados pelo supervisor, este deverá transmitir ao supervisor da noite e justificar tal ocorrência. Os aspetos que impossibilitam a passagem dos quartos para aptos para venda poderão ser vários. Aquando da passagem de serviço um quarto permanece com o *status occupied dirty* na medida em que (Amsterdam, 2020a):

- ❖ O quarto está sinalizado com o cartão DND;
- ❖ O hóspede não desejou receber o serviço de limpeza;
- ❖ O hóspede solicitou o serviço de limpeza num horário mais tardio;
- ❖ A RA ainda se encontra no interior do quarto a limpar;
- ❖ Número insuficiente para cobrir o serviço de limpeza de todos os quartos;
- ❖ Previsto *late check-out*;

Quarto com um *status vacant pick-up* (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Aguarda-se reparação solicitada e ainda não executada;
- ❖ Máquina de remoção de odores encontra-se no interior do quarto;
- ❖ Aguarda-se substituição de algum objeto ainda não executada;

Os quartos com *status OO* mantêm-se pelo mesmo motivo que se verificava de manhã na abertura da operação ou por novas situações que requeiram uma manutenção mais demorada.

Após passagem de serviço e atualização do sistema, o supervisor da noite deverá recolher toda a informação necessária do decorrer da operativa para que possa estar ocorrente da mesma. Certas e determinadas informações deverão ser transmitidas no livro da passagem de serviço, para que no dia seguinte, aquando da abertura, o supervisor tenha conhecimento. Deverá utilizar a informação que seja necessária para a operação do *turndown*, aquando da realização dos relatórios das RA do *turndown* e da preparação do seu relatório da noite.

Na preparação do trabalho da noite, o supervisor deverá considerar o *traces report* atualizado pouco antes da hora de início do serviço de *turndown*. As solicitações dos hóspedes deverão ser apontadas e confirmadas com o *front office*. Nas listagens das RA do *turndown* constam informações semelhantes às das listagens do dia, no entanto, constam adicionalmente a fragrância desejada a utilizar aquando do serviço da noite.

Concluídas as listagens, estas deverão ser distribuídas durante o *briefing* da noite à respetiva equipa do *turndown*, a entrar ao serviço às 18 horas, fora os membros que iniciaram o seu turno mais cedo (14 horas) aquando da necessidade de reforço da equipa durante o dia, como já foi referido anteriormente. Neste *briefing* são distribuídas as chaves mestras e contatos de serviço, tal como ocorre no *briefing* de manhã. Para além disso, são comunicadas as informações necessárias à realização deste serviço da noite, e é feita uma chamada de atenção para que sempre que cada uma delas entre num quarto VIP, num quarto onde seja necessário realizar *honeymoon set up* (decoreação especial com pétalas de rosa em cima da cama) ou num quarto onde seja necessário posicionar uma cama extra ou berço, devem contactar de imediato o supervisor para que esta acompanhe o serviço providenciado a estes quartos. O supervisor, deve acompanhar para além dos últimos alguns outros quartos, no entanto, não deverá ser a sua única função a desempenhar ao longo do seu turno.

Para além do acompanhamento referido, o supervisor da noite deverá verificar a listagem de controlo das chaves mestras, de modo a confirmar a existência de todas. Deverá assinalar na listagem diária do dia em questão, os créditos e quartos, efetivamente, conseguidos por cada RA durante o turno do dia e anexar o documento.

Durante o turno, o supervisor deve realizar rondas pelos pisos todos do hotel, de modo a verificar as áreas comuns, casas de banho públicas, corredores, áreas de serviço. Deverá assegurar-se de uma boa apresentação e limpeza ao longo destas rondas.

Quando terminado o serviço de *turndown* no máximo às 21 horas, consoante o fluxo de trabalho, a equipa poderá realizar uma pausa de 10 minutos de descanso. Após a pausa, as RA retornar aos pisos, para que possam verificar os quartos com DND. O supervisor deverá realizar uma das suas rondas uma vez mais, se durante estas rondas verificar a falta de material nas áreas de serviço, deverá comunicar o *houseman* para que este reponha, caso verifique loiça ou bandejas do *room service* deverá comunicar a respetiva equipa para que proceda à remoção das mesmas.

O supervisor deverá certificar-se de que o trabalho na lavanderia é assegurado, caso necessário, poderá prestar auxílio ou canalizar o auxílio da equipa do *turndown*, caso não se encontrem ocupadas com o seu trabalho. Assim que a equipa termine o serviço nos quartos deverá proceder à arrumação os seus carrinhos de serviço e abastecê-los devidamente.

Antes de realizar a sua última ronda às 22:45h, o supervisor deve assinar, assim juntamente com um membro do *front office*, o relatório de discrepância do status dos quartos (*discrepancy report*) (Anexo 8) que deverá ser nula, confirmar o relatório da lavanderia (*laundry report*) (Anexo 9) e as devidas cobranças aos quartos, registar no computador quais os quartos que se mantêm com o status *pick-up* e o seu motivo, assim como, os quartos que permaneceram com DND e os que não desejaram serviço de *turndown*. Em última instância deve digitalizar os documentos necessários e transmitir a última informação no livro da passagem de serviço. A informação que consta no livro da passagem de serviço abrange (Amsterdam, 2020a):

- ❖ O nome do supervisor responsável pelo turno de *turndown*;
- ❖ O nome das RA responsáveis pelo serviço de *turndown*;
- ❖ O nome do *houseman* responsável pelo turno de *turndown*;
- ❖ O nome do colaborador responsável pela lavanderia;
- ❖ Número total de *Turndowns*;
- ❖ Quartos com DND e *No Service*;
- ❖ Quartos com status VP e VC;
- ❖ Classificação do estado dos carrinhos de serviço, áreas de serviço, áreas públicas;
- ❖ Alguma alteração a nível de staff para o dia seguinte;
- ❖ Se o número de chaves mestras está completo ou há alguma em falta;
- ❖ Anotações e observações necessárias para o dia seguinte, por exemplo:
 - Quarto x foi realizado ou não a *honeymoon set up*;
 - Está em falta x produto, necessário encomendar;
 - Hóspede do quarto x solicitou o retorno das suas roupas da lavanderia no horário x do dia seguinte;
 - Alguma reclamação por parte do hóspede.
 - Alguma solicitação realizada diretamente à equipa de *housekeeping* pelo hóspede, para o dia seguinte, entre outros.

Depois de realizar a última ronda, deverá certificar-se de que os computadores e luzes do escritório de *housekeeping* se encontram desligados, assim como as máquinas e aparelhos na lavanderia. A cinco minutos do fim do seu turno, deverá sempre deixar impresso o relatório *room status by housekeeping status*, como listagem alternativa dos supervisores, caso não seja possível aceder ao sistema no dia seguinte, como consta no plano de contingência. O seu turno dá-se como terminado às 23 horas, salvo a ocorrência de alguma situação ou maior fluxo de trabalho que poderá atrasar a saída do mesmo.

2.4.4. Rotina das RA no WAA

As RA entram ao serviço às 8:30h e ao fim de semana às 9:30h, com o começo do briefing da manhã. Como já foi referido no ponto que relata a rotina de um supervisor no WAA, no decorrer deste *briefing* são abordados vários aspetos essenciais para o desempenho das funções de uma RA. São abordados aspetos relativamente aos *standards* exigidos pelo hotel, em matéria dos *amenities*, tratamento e apresentação das toalhas, posicionamento dos vários objetos presentes nos quartos, entre outros. O objetivo é tornar todas as questões claras, exemplificando, esclarecendo e acompanhando eventuais dúvidas que poderão surgir.

Tendo em sua posse a chave mestra e a sua listagem, deverá levantar o respetivo equipamento de limpeza. Uma vez, possuindo todo o material necessário, deverá iniciar a sua atividade de acordo com a limpeza dos quartos prioritários, indicados pelo supervisor. O início do seu trabalho está condicionado pela existência de quartos livres para limpeza, visto que, há grande possibilidade de que os hóspedes se encontrem dentro dos quartos.

De acordo com o que foi referido anteriormente, é atribuída a cada RA uma listagem (Anexo 10) que totaliza a uma carga de trabalho igual a 10 créditos. Estes 10 créditos poderão resultar na limpeza de 8, 9 ou 10 quartos, consoante o peso em créditos de cada um deles. Se efetuar a limpeza de 10 quartos, isso indica que cada um deles tem atribuído um peso de 1 crédito, a limpeza de 9 quartos indica que dois dos quartos que constam da sua listagem têm atribuídos um peso de 1,5 créditos ou um dos quartos tem atribuído 2 créditos, e a limpeza de apenas 8 quartos indica a limpeza de 4 quartos com um peso de 1,5 créditos ou a limpeza de 2 quartos com um peso de 2 créditos. Esta atribuição de créditos aos 93 quartos do hotel considera a dimensão e o número de camas. Este sistema foi adotado para que a distribuição do trabalho pelas RA fosse mais equilibrada para todos (Amsterdam, 2020a).

Por norma, cada *RA* tem um tempo estimado de 45 minutos para realizar a sua tarefa nos quartos. Em situações de maior demora, estas não deverão ascender o tempo limite de 1 hora nos quartos. Contudo, este período varia consoante a dimensão de cada quarto e o número de camas, sendo que num quarto de 1,5 crédito, estas não deverão ascender a hora e meia de limpeza, e nos quartos com 2 créditos, deverão respeitar o limite máximo de 2 horas de limpeza. Estão conscientes e informadas do facto de originarem uma grande perda de tempo útil de limpeza sempre que saem do quarto para recolher algo. São assim incitadas a preparar previamente todo o equipamento indispensável à limpeza do quarto. Devem focalizar numa só vez a remoção das roupas sujas, do lixo e o recolher dos *amenities* (abastecidos nos seus carrinhos de serviço). Nesta medida, evitam o número de saídas dispensáveis aquando da limpeza de um quarto (Amsterdam, 2020a).

Para além, desta distribuição com base no sistema dos créditos, o supervisor deverá atribuir quartos que estejam presentes no máximo em 2 pisos, não devendo atribuir a uma *RA* quartos em 3 pisos diferentes e a outra *RA* apenas quartos num piso. A distribuição deverá ser uniforme, e o mais justa possível. A distribuição de *check-outs* deverá ser também equilibrada, no entanto, caso não seja possível, o supervisor deverá compensar as *RA* mais subcarregadas com estes quartos, aliviando as suas listagens num outro dia.

A pausa para almoço deverá ser realizada entre as 12 horas e as 14 horas, consoante o fluxo de trabalho.

A *RA* deverá estar em constante contacto com o supervisor, para que este lhe informe sobre os desejos e solicitações dos hóspedes, a disponibilidade e *status* dos quartos e o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Aquando da limpeza de *check-outs*, é habitual a *RA* encontrar quartos sinalizados com DND após a hora prevista das saídas (12 horas). Nestes casos, a *RA* deverá comunicar tal ocorrência ao seu supervisor, que por sua vez deverá confirmar com o *front office*, se está em causa uma situação de um *late check-out*, ou se se encontra vazio e poderá ter sido esquecimento por parte do hóspede que já realizou *check-out*. Em situações de *stayovers* sinalizados com DND, o supervisor deverá realizar a troca.

No decorrer da limpeza, a *RA* deve reportar ao supervisor, caso se depare com problemas de manutenção, que por sua vez este deverá emitir um pedido de manutenção através da plataforma *SmartButler*. Deverá comunicar quando se depara com material do *room service* que necessite ser removido, entre outros (Amsterdam, 2020a).

A listagem das respectivas *RA* deverá estar sempre em sua posse, guardados no carrinho de serviço. O supervisor sempre que necessário deverá confirmar os quartos já terminados e assinalados nas respectivas listagens das *RA*, de forma a alinhar os dois relatórios. Contudo, é fundamental aquando do início e fim da limpeza em cada quarto, a *RA* deverá informar o seu supervisor, para que possa haver um acompanhamento e orientação do seu trabalho. Em caso do supervisor, aquando da supervisão de um quarto, detete falhas na limpeza ou standards exigidos, este deverá transmitir à *RA* em questão, para que esta possa corrigir, e caso necessidade, para que possa ser transmitida formação relativamente aos procedimentos corretos (Amsterdam, 2020a).

Ao terminar o seu trabalho, completando todas as limpezas dos quartos atribuídos, a *RA* deverá organizar e reabastecer o seu carrinho de serviço e guardá-lo na respetiva área de serviço. Deverá colocar as roupas de quarto danificadas dentro de um cesto preto presente nas áreas de serviço, certificar-se que as roupas de cama sujas se encontram colocadas num saco preto colocados no contentor próprio da roupa suja, arrumar o aspirador e colocar a bateria do mesmo a carregar, colocar em sacos próprios o lixo acumulado, recolher o seu equipamento de limpeza para levá-lo de volta para a lavandaria. Assim que todas estas tarefas estejam terminadas, deverá telefonar ao supervisor, para que este verifique que o seu trabalho está terminado e assine o seu relatório, para que possa terminar o seu turno de trabalho.

As chaves mestras deverão ser colocadas, juntamente com as listagens, no cofre afixado na lavandaria e assinadas na lista de controlo das chaves a hora da sua entrega, que serão mais tarde contabilizadas pelo supervisor da noite.

Aquando da existência de perdidos e achados, estes deverão ser entregues na lavandaria juntamente com a respetiva folha preenchida devidamente com a data, descrição do objeto, quarto ou local onde foi encontrado e nome da *RA* que encontrou (Amsterdam, 2020a).

O equipamento de limpeza e as embalagens, depois de reabastecidas com os respetivos detergentes, deverão ser colocados nos devidos lugares na lavandaria e o lixo acumulado deverá ser despejado no contentor apropriado, no corredor de serviço. Após conclusão destas tarefas a *RA* pode considerar terminado o seu dia de trabalho.

2.4.5. Tarefas do *houseman* do WAA

No WAA existem dois turnos de trabalho de *houseman*, o turno da abertura, entrando à mesma hora que o supervisor que realiza a abertura da operação, às 7h30, e o outro turno vai

ao encontro do turno do *turndown*, entrando ao serviço às 15 horas, tal como o supervisor responsável por esse mesmo turno (Amsterdam, 2020a). Em dias e épocas de maior fluxo, é comum estarem três *houseman* ao serviço, para que as tarefas consigam ser todas executadas a tempo.

De acordo com o *job description* do WAA, as tarefas de *houseman* dividem-se em cinco principais (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Entrega de itens solicitados pelos hóspedes;
- ❖ Responsável pela remoção do lixo;
- ❖ Reabastecimento das áreas de serviço;
- ❖ Responsável pela entrega de roupa suja e recebimento da roupa limpa;
- ❖ Responsável por tarefas relacionadas com a remoção ou colocação de sofás; mesas, camas extra, berços, entre outros presentes nos quartos.

O *houseman* responsável pela abertura, quando entra ao serviço deverá encarregar-se de receber toda a roupa de quarto limpa entregue pela empresa subcontratada responsável pela lavagem e limpeza dos lençóis e toalhas dos quartos. Ao receber as roupas limpas, deverá proceder à entrega das roupas sujas do dia anterior para que as mesmas possam ser entregues no dia seguinte. Assim que tenha em sua posse as roupas do quarto limpas deverá proceder à sua distribuição pelas áreas de serviço presentes em cada piso (Amsterdam, 2020a).

Este poderá também participar no briefing da manhã, no entanto, não é obrigatório, a não ser que haja necessidade para tal, pois a distribuição da roupa limpa deverá ser realizada o mais rápido possível, para que não falte roupa limpa às RA aquando da limpeza dos quartos. Durante esta distribuição, antes das 10 horas, o mesmo deverá proceder à colocação das jarras com flores nos quartos *showrooms*, a pedido do supervisor de andares. Para além disso, é possível que a pedido dos supervisores de andares, poderá ter de recolher ou entregar algum item num quarto ou até mesmo a um hóspede. As solicitações por parte dos supervisores poderão abranger (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Substituição de edredão, almofadas, caixas dos lenços, cabides, copos de vidro, secadores de cabelo, revistas e outra papelaria presente nos quartos, entre outros;
- ❖ Remoção dos cortinados danificados ou com presença de manchas;
- ❖ Remoção de manchas presentes nas alcatifas, sofás e cadeirões;
- ❖ Remoção ou colocação de camas extra, berços, máquina purificadora do ar, máquina de remoção de odores, entre outros.

Já as solicitações realizadas pelos hóspedes são encaminhadas para o telefone de serviço do *houseman* através de um ticket do *Smartbutler* remetido pelo *front office*, este assim que visualize deverá proceder ao “fecho” do ticket e priorizar tal solicitação. As solicitações poderão abranger (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Entrega de kit dental, kit feminino, kit masculino, entre outros;
- ❖ Entrega de toalhas extra, roupões, chinelos de quarto, entre outros;
- ❖ Entrega de camas extra ou berços;
- ❖ Entrega de adaptadores de tomada universais, *door stoppers*, entre outros.

Para além disso, deverá responsabilizar-se pelo reabastecimento de revistas, cabides, papel higiénico e águas nas diferentes áreas de serviço. É também da sua responsabilidade manter uma organização dos quatro armazéns (Amsterdam, 2020a):

1. Onde estão guardados os *amenities* e produtos de limpeza;
2. Onde estão guardados toda a mobília extra dos quartos (camas extra, berços, cadeiras, secretárias, mesas de café, etc);
3. Onde se encontram armazenadas as almofadas de todas as qualidades, edredões, mantas decorativas, cobertores;
4. E o outro onde se encontram as jarras decorativas, as flores, cabides extra e algum material que já não é utilizado.

Antes de término do seu turno, o mesmo deverá proceder ao tratamento e preparação das jarras com flores para que sejam colocadas antes das 15 horas, horário do *check-in*.

Às 15 horas entra ao serviço o *houseman* substituto. Este deverá dar continuidade ao trabalho do *houseman* da manhã, caso este não tenha conseguido terminar todas as suas tarefas, inclusive a colocação das jarras de flores nos quartos, sendo este a sua primeira prioridade. Assim que este esteja terminado, deverá proceder à recolha dos sacos com roupa suja, depositada nos contentores das áreas de serviço em cada piso. Esta recolha e organização dos contentores da roupa suja é fulcral que esteja terminada e preparada antes do final do turno, para que no dia seguinte, logo de manhã, o *houseman* responsável pelo turno de abertura, possa entregar a roupa suja à empresa exterior. Qualquer eventualidade no tratamento da roupa irá comprometer o bom fluxo da operação.

Para além da recolha das roupas, o *houseman* deverá certificar-se de que as áreas de serviço são abastecidas, mediante pedido dos supervisores, muita das vezes comunicado pelas

RA. Pois, consoante a falta de stock de produtos nas áreas de serviço deverão comunicar aos respetivos supervisores, para que estes transmitam ao *houseman* da noite que proceda à reposição dos produtos em falta.

Durante o seu turno, é comum também receber solicitações de hóspedes que vão ao encontro das mencionadas anteriormente.

Antes de terminar o seu turno às 23 horas, deverá certificar-se de que as áreas de serviço estão organizadas e abastecidas, os contentores de roupa suja se encontram vazios, não há presença de lixo nas áreas de serviço, nem nos corredores, todos os tickets do *Smartbutler* foram efetivamente “fechados” e devidamente realizados e por fim, que não restem tarefas por realizar mediante pedido do supervisor do *turndown* (Amsterdam, 2020a). Caso tudo isto esteja finalizado, o seu turno dá-se por terminado.

2.4.6. Serviço de *turndown* no WAA

O serviço de *turndown* inicia-se com a entrada das RA ao serviço às 18 horas. As RA deverão estar presentes cerca de 5 a 10 minutos antes, para que se possa realizar um *briefing* breve, de modo, que todos os membros tenham conhecimento diário da operação.

Por norma, em dias de menor fluxo de trabalho o número de quartos é dividido entre dois membros de uma forma uniforme, atribuindo-se no mínimo 10 quartos a cada listagem, caso o total de quartos seja menor que isso, não se justifica estarem duas RA de serviço. Em dias e épocas de maior fluxo de trabalho, encontram-se de serviço três a quatro RA, consoante a taxa de ocupação do hotel.

As listagens de *turndown* são preparadas previamente pelo supervisor da tarde/noite, onde são destacadas pequenas observações como os quartos VIPS, de grupos, *honeymoon setups* e ainda outras solicitações feitas pelo hóspede, como por exemplo, quando requerem toalhas extra, águas complementares extra, ou apenas águas complementares com gás, ao invés de sem gás, ou até mesmo uma de cada, determinado horário do serviço de *turndown*, entre outros.

Este serviço abrange a abertura da cama, fecho das cortinas, a TV deverá manter-se desligada, a não ser que tivesse sido previamente ligada pelo hóspede, caso necessário procede-se ao retoque a nível da limpeza e pertences dos hóspedes, colocação dos chinelos de quarto ao lado da cama, colocação do copo e uma garrafa de água na mesa de cabeceira da cama, na outra

mesa de cabeceira a colocação do relógio em direção à cama e ainda posiciona-se o comando para que possa estar ao alcance do hóspede, aquando do momento que este esteja deitado. Na mesa de cabeceira deverá ser também colocado o rebuçado de canela típico holandês-*Schuttelaars*. Na casa de banho, caso seja necessário, deverá substituir as toalhas usadas, deixá-la limpa e organizada, e colocar o tapete do banho no chão meio aberto, toalha de banho pendurada na porta de vidro do chuveiro, caso o hóspede quando retorne ao quarto queira fazer uso do duche (Amsterdam, 2020a).

Depois de finalizados estes procedimentos, a RA deverá perfumar o quarto consoante a fragrância eleita pelo hóspede na altura do *check-in* e reduzir as luzes.

Em quartos em que os hóspedes ainda não realizaram o seu *check-in*, a RA deverá: proceder à colocação dos itens na mesa de cabeceira, mencionados anteriormente, não proceder à abertura da cama, fechar apenas as cortinas de rede, a TV mantém-se ligada assim como as luzes. Na casa de banho, o procedimento é igual ao descrito anteriormente, e no final, deverá perfumar o quarto ou não, caso tenha a informação da fragrância. Nesta última situação, é comum a RA ter de voltar mais tarde ao quarto para perfumá-lo, assim que o *front office* tenha essa informação reencaminha um ticket para o supervisor, que por sua vez, deverá informar a respetiva RA (Amsterdam, 2020a).

As RA deverão contactar o supervisor de serviço, para que este possa acompanhar o serviço, aquando de quartos VIPS e quartos assinalados com *honeymoon setup*. Em quartos VIPS a atenção ao detalhe deverá ser rigorosa e consistente, deverá ser colocada uma rosa no espelho da casa de banho. Em quartos com *honeymoon set up*, o supervisor deverá realizar toda uma decoração de pétalas na cama em forma de coração e duas rosas colocadas uma em cada almofada.

Ao longo do serviço, as RA deverão apontar na sua listagem quais os quartos DND e quais os quartos *No Service*, para que depois possa transmitir essa informação ao supervisor.

Quando terminem a sua ronda dos quartos, deverão arrumar e abastecer devidamente os seus carrinhos de serviço. Caso ainda tenham tempo, deverão prestar auxílio na lavandaria ou fazer a preparação das caixinhas colocadas nos quartos, que contém os rebuçados e outras preparações necessárias à operação da noite.

Apenas uma RA termina às 23 horas, as outras que estejam de serviço deverão terminar às 22 horas. Aquando do fim do seu turno deverão entregar ao supervisor as suas listagens e as chaves mestras distribuídas no início dos seus respetivos turnos (Amsterdam, 2020a).

A RA que termina apenas às 23 horas, deverá dar continuidade ao trabalho, devendo verificar de novo se os quartos DND se mantêm como tal, caso contrário deverá oferecer serviço de *turndown*. Caso nenhum dos quartos altere o seu estado DND, a RA deverá retomar o seu trabalho, seja na lavandaria, seja a preparar os procedimentos do dia seguinte.

Aquando do término do seu turno, deverá proceder da mesma forma, como descrito anteriormente, entregando a listagem e chave mestra ao supervisor.

2.4.7. Serviço de lavandaria no WAA

Os turnos dos colaboradores da lavandaria são dois, o turno da abertura (7h30-15h30) e o turno do fecho (15h-23h) (Amsterdam, 2020a).

O serviço de lavandaria *in house* dedica-se maioritariamente ao tratamento das fardas da equipa do hotel, e ao tratamento das roupas dos hóspedes, quando não solicitem *dry cleaning*, visto que, a lavandaria não detém material que possa fornecer esse tipo de serviço, e em situações destas, a roupa é enviada para a empresa exterior. Essa empresa exterior é responsável pelo tratamento da roupa de quartos, ou seja, lençóis, toalhas, entre outros. Isto porque a lavandaria não consegue suportar o grande fluxo de roupa vinda dos quartos e, porque a nível de custos é mais compensatório subcontratar o serviço de lavandaria.

A empresa exterior, no início da abertura da operativa, procede à entrega da roupa limpa e recolhe a suja e alguma outra roupa dos hóspedes, caso seja necessário. Quando seja preciso entregar a roupa dos hóspedes, ainda no mesmo dia, a empresa antes do horário do *turndown* deverá proceder à sua entrega. Contudo, este serviço *express* tem um custo associado, custo esse que é comunicado previamente ao hóspede e suportado pelo mesmo (Amsterdam, 2020a).

Aquando do processamento do tratamento da roupa dos hóspedes, o procedimento é exatamente igual ao mencionado no ponto 2.2.6., em que o hóspede deverá colocar a roupa no saco da lavandaria, disponível em todos os quartos, preencher devidamente a listagem, mencionando o seu nome, número do quarto, o tipo de peça de roupa que se encontra no saco, a quantidade, o tipo de lavagem que deseja, se deseja serviço *express* ou para ser entregue no dia seguinte e alguma observação que seja importante indicar (Amsterdam, 2020a). Assim que

as roupas estejam prontas, os membros responsáveis da lavanderia deverão afixar junto das roupas o papel da lavanderia, para que não haja confusão nem troca de roupas. É neste momento que o *houseman* deverá proceder à sua entrega aos respetivos quartos.

As cobranças deste serviço deverão ser realizadas de imediato pelos membros da lavanderia no sistema operativo, mais tarde, no turno do *turndown*, deverá ser confirmada pelo respetivo supervisor da noite.

2.4.8. Sistema de controle das chaves mestras no WAA

No início de cada turno, cada membro da equipa do *housekeeping*, excetuando os supervisores e os cargos acima desse, deverão receber uma chave mestra cada um e deverão proceder ao registo da mesma na folha de registo das chaves, afixado numa das paredes da lavanderia. Nessa folha (Anexo 11) estão previamente escritos os números de cada chave mestra, e de acordo com esses números, os membros deverão escrever na respetiva alínea o seu nome e hora da entrega da chave (Amsterdam, 2020a).

Aquando do fim de cada turno, os mesmos deverão proceder ao registo da hora da devolução das chaves e colocá-las no cofre disposto na lavanderia.

O controle destas folhas de controlo e a contagem das chaves devolvidas é feito pelo supervisor do *turndown*. Caso se verifique a falta de alguma, deverá tomar-se medidas para que se encontre o mais breve possível.

2.4.9. Requisição de produtos no WAA

Os produtos em falta, sejam eles de limpeza, *amenities* para os hóspedes, entre outros, deverão ser sempre reportados diretamente ao assistente da governanta executiva ou à própria governanta executiva para que os mesmos possam proceder à encomenda dos mesmos.

Algumas das vezes, informações como estas poderão ser mencionadas no livro de passagem de serviço, para que o supervisor da abertura possa comunicar aos responsáveis pela requisição dos produtos.

2.4.10. Procedimento dos perdidos e achados no WAA

O procedimento dos objetos esquecidos pelos hóspedes, durante a sua estadia, é muito semelhante ao descrito no ponto 2.2.9..

As RA aquando das limpezas dos quartos e até mesmo dos corredores, é comum encontrarem pertences esquecidos pelos hóspedes, neste caso, deverão reportar tal facto e entregar no final do seu turno na lavandaria. O registo dos itens é realizado aquando da entrega destes que será afixado aos mesmos. A RA deverá preencher no seu registo (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Data;
- ❖ Número do quarto ou local onde foi encontrado;
- ❖ Descrição do objeto;
- ❖ O seu respetivo nome como a pessoa que encontrou o devido objeto.

Depois deste registo, a RA deverá deixar o item numa caixa disposta na lavandaria. O tratamento do registo destes objetos é realizado pelo supervisor da lavandaria, tanto no livro de registo dos perdidos e achados do *housekeeping*, como num documento em *excel* guardado numa pasta do computador partilhada com o *front office*.

Caso o item esquecido seja reclamado pelo hóspede proprietário, cabe ao *housekeeping*, através da descrição do item no documento em *excel*, verificar onde o mesmo está reservado e o seu número de registo. Assim que seja provado que o hóspede é de facto o proprietário do item, um dos supervisores deverá encaminhá-lo ao hóspede assim que o mesmo assine o registo do item como comprovativo de que este foi devolvido ao próprio. Esta assinatura deverá ficar arquivada no livro de registos dos perdidos e achados do *housekeeping*.

Os objetos de valor deverão receber um tratamento diferente, visto que, mal sejam encontrados, o seu reporte deverá ser de imediato, para que o mesmo seja entregue, caso seja possível, ainda antes do hóspede deixar o hotel.

Os objetos de valor não reclamados, como um telemóvel, computador, entre outros equipamentos, poderão ser entregues ao colaborador responsável pelo seu reporte, após um período de um ano. Já os objetos que não sejam considerados de valor, poderão ser entregues após um período de seis meses.

2.4.11. Pedido de manutenção no WAA

Durante a operação diária dos andares, aquando da limpeza e inspeção dos quartos e até mesmo dos corredores e outras áreas, é comum verificar-se danos e anomalias de várias naturezas. Por vezes, algumas delas são possíveis reparar sem que seja necessário a intervenção

de um membro da manutenção, no entanto, outras anomalias requerem a intervenção, e como tal é necessário reportar-se.

Neste último caso, é preciso elaborar um ticket em *Smartbutler* para que o mesmo possa ser recebido nos telefones de serviço dos membros da manutenção. Nestes tickets deverá estar mencionado (Amsterdam, 2020a):

- ❖ Número do quarto;
- ❖ Qual o *status* do quarto, nomeadamente, *stayover* ou *check-out*;
- ❖ Natureza e descrição da anomalia;
- ❖ Nome do supervisor que detetou tal anomalia;
- ❖ Qual a urgência ou priorização;
- ❖ A data e hora são automaticamente geradas pelo sistema.

O procedimento normal é através do ticket, no entanto, aquando de reportes com uma elevada prioridade, o supervisor poderá ter que contactar diretamente o técnico de manutenção e informá-lo aquando da sua urgência.

Após intervenção da equipa de manutenção, estes deverão contactar de volta os respetivos supervisores.

2.5. Desafios e oportunidades da prática de estágio no WAA

Durante a prática de estágio foram vários os desafios enfrentados. Alguns foram transmitidos à governanta executiva, contudo, os mesmos continuaram-se a repetir, o que evidencia a pouca eficácia das medidas tomadas.

A nível do contato estabelecido com outras seções, nomeadamente, com a de manutenção e *front office* este era, por vezes, questionável. No caso da seção de manutenção, este facto justifica-se pela grande frequência de situações em que a manutenção ocupava os quartos para suposta reparação, na falta de um aviso prévio à equipa de *housekeeping*. Tal evidência era constatada aquando da passagem de turno ou até mesmo antes. Pois, quando um dos supervisores, aquando da atualização do sistema, deparava-se com a alteração do *status* dos quartos, uma vez mais, também sem qualquer aviso prévio. Muitas das vezes, tratava-se de quartos, anteriormente, disponíveis para venda o que criava uma maior confusão, tanto para o *front office*, como para o *housekeeping* que julgava ter os quartos prontos.

Noutros momentos, os supervisores deparavam-se com tal mudança de status, somente, quando o *front office* precisava do quarto para venda e o mesmo não se encontrava disponível. Nestas circunstâncias, contactavam os supervisores de andares, de forma a entender o sucedido. No entanto, eram várias as situações em que o motivo era desconhecido por parte dos supervisores, pois ao terminar a inspeção dos quartos, estes encontravam-se disponíveis para venda e o *status* tinha sido alterado para VR.

Outra situação muito frequente, tratava-se da necessidade de intervenção da manutenção nos quartos prioritários a pedido do supervisor de andares, pois o hóspede já se encontrava no hotel a aguardar pelo seu quarto. O supervisor deparava-se quase com uma “corrida contra o tempo”, pois a tarefa precisava ser desempenhada o mais rápido possível. Como tal, era de esperar que mal terminada a tarefa, a equipa de manutenção contacta-se o supervisor para que este pudesse retornar ao quarto e inspecioná-lo novamente, desta vez de uma forma bastante breve e focada na área de reparação. Contudo, não era essa a realidade que se observava, pois era costume os colaboradores da manutenção darem a sua tarefa como terminada, sem transmitirem essa informação aos supervisores. Esta situação gerava uma enorme inconveniência ao trabalho dos supervisores, pois nestes momentos, o *front office* depositava imensa pressão para terminar o quarto o mais breve possível. Nestes momentos, o supervisor além de ter de lidar com isso, ainda tinha de estar em constante contato com a manutenção para saber se o quarto se encontrava de facto terminado.

A falta de comunicação entre o *front office* e o *housekeeping* foi marcada, principalmente, pela falta de transmissão da informação dos quartos em momento de check-out. Muitas das vezes os quartos em questão necessitavam de uma limpeza de imediato, pois tratava-se de novas entradas. Como consequência disto, era comum as RA não terem quartos vagos, e os seus check-outs ainda estarem ocupados, por falta da emissão por parte do *front office* de um ticket a informar sobre o suposto *check-out*. Em parte, esta falha acarretava uma maior preocupação e responsabilidade relativamente aos *status* dos quartos, fazendo com que o supervisor tivesse de estar em constante contato com o *front office* com o intuito de saber, realmente, quais os quartos que já se encontravam vagos para limpeza.

Era comum também, aquando dos contactos estabelecidos com o *front office* o mesmo não estar a par da situação de *check-out*, mencionando não saber se os hóspedes realmente ainda se encontravam dentro dos quartos ou não. Isto forçava uma paragem da tarefa do supervisor para que este pudesse dirigir-se ao quarto em questão e confirmar se os hóspedes, realmente,

ainda se encontravam dentro do mesmo, ou os seus pertences. Esta situação causava um certo transtorno ao supervisor, que para além do seu trabalho, também se preocupava em minimizar as falhas e erros dos outros departamentos.

Outra situação que ocorreu durante a prática de estágio foi, durante a ronda de verificação dos quartos com status VR, deparar-se com quartos que, na verdade, encontrava-se ocupado por um hóspede. No entanto, na listagem o quarto constava vazio e sem indicação de uma nova entrada. Esta situação devia-se à falta de comunicação, uma vez mais, entre o *front office* e o *housekeeping*, que realizava novos *check-ins*, sem emitir ticket ou contactar o supervisor responsável pelo piso, onde constava o quarto.

Outro desafio, desta vez marcado pela relação estabelecida com as RA, foi marcado pela falta de compromisso e despreocupação de certas RA quanto o seu trabalho. Isto verificava-se em momentos que falhavam ao não notificarem o supervisor responsável, aquando da entrada e saída dos quartos, as condições de limpeza e estética do quarto não condiziam com o nível dos standards exigidos e expectáveis, as irregularidades ou danos evidentes sem qualquer menção e notificação ao supervisor, entre outros.

Em alguns momentos, aquando da inspeção dos quartos, era comum constatar-se a falta de alguns itens, cabelos no chão da casa de banho, espelhos e vidros manchados, itens esquecidos debaixo da cama, itens pertencentes ao *room service* que necessitavam ser recolhidos e não foram mencionados aquando do momento da limpeza, entre outros. Eram momentos desgastantes, pois exigiam mais esforço por parte das RA que precisavam voltar ao quarto e retificar o erro, e para o supervisor que tinha de retornar e confirmar de novo, assim que a RA terminasse. Este tipo de situações ocorriam todos os dias, uns com maior frequência que outros, mas era comum as RA terem de retornar aos quartos.

Relativamente, à formação providenciada a nível operacional e das funções como supervisor de andares, esta teve uma duração curta e foi transmitida de uma forma breve e sucinta, tornando-a incompleta em certos aspetos. Aquando da entrevista para a realização do estágio, a governanta executiva indicou que o período de formação seria no mínimo de 2 meses, no entanto, esta teve uma duração de apenas 22 dias o que após isso, as tarefas como supervisor foram desempenhadas autonomamente sem qualquer supervisão. A falta de preparação era notória, cometeram-se erros que, na eventualidade de uma maior preparação, poderiam ter sido evitados, no entanto, fez parte da aprendizagem e de toda esta experiência de estágio.

Outro desafio, principalmente no início do estágio, foi a falta de uma *check-list* onde constasse todos os aspetos a considerar e verificar aquando da supervisão de um quarto. Com a falta deste auxílio, o tempo dispensado em cada quarto era muito superior, pois, sem um guia de orientação, dificultou a organização e a gestão do tempo das tarefas.

Um grande desafio em todo o tempo do estágio, tanto para os supervisores, como para as RA era o estado físico das roupas de cama, pois mais de 60% encontravam-se danificadas ou manchadas. Eram vários os momentos em que cada RA substituía os lençóis da cama, mais de uma vez, chegando a demorar quase o mesmo tempo a fazer uma cama que demorava num quarto inteiro. Este foi um motivo de grande desgaste para as RA e para os supervisores, que em muitas das suas vistorias encontravam nós e danos nas roupas de cama. Esta questão foi exposta várias vezes à governanta executiva que tentou resolver o problema, mas não dependia somente da mesma, mas sim da aprovação do diretor geral, tanto no momento da compra de grande parte do stock da roupa de cama, como no momento da substituição da empresa subcontratada para o tratamento das roupas, que nada fazia em relação ao estado dos lençóis.

Alguns momentos foram marcados também pela falta de stock suficiente de roupões limpos para todos os quartos, devido aos atrasos da entrega da empresa subcontratada. Outro produto com falta de stock foi o de chinelos de quarto, revistas, entre outros, que em alguns momentos, tinham de ser mudados de quartos vazios para quartos a serem ocupados por hóspedes. A parte positiva desta situação foi que este transtorno se deu num momento em que o hotel não estava com uma taxa de ocupação muito elevada, o que tornou possível tal substituição de produtos de uns quartos para os outros.

Outra das limitações, com que o supervisor se depara no WAA, é o facto de não lhe ser possível consultar a lista de quartos vagos, quando este se encontra fisicamente nos andares. Para que o mesmo tenha acesso a essa informação, terá de se dirigir ao piso -2, ao escritório de *housekeeping*, e esclarecer as suas questões no sistema operativo OnQ. Isto, exige uma perda significativa de tempo, que tem um impacto negativo na produtividade e gestão do tempo de um supervisor. De forma a minimizar o tempo de deslocação ao *office*, é-lhe permitido o uso do elevador destinado somente aos clientes, uma vez que este tem acesso ao piso -2 e é direto, mediante o uso da chave mestre sob a posse somente dos colaboradores. Em dias e períodos de maior fluxo de trabalho, a exaustão física é notável, por falta de um bom planeamento dos acessos e infraestrutura do hotel.

Outra limitação verificada foi a preferência pelos supervisores mais experientes e habituais, aquando da realização do turno da abertura. Este procedimento da abertura da operação foi desempenhado maioritariamente por aqueles que já estavam familiarizados e acostumados a fazê-lo, sendo que, para além de passarem pela preparação da operativa para o dia, atendiam ainda aos briefings e reuniões com os representantes dos outros departamentos e seções, algo que ficou em falta na realização deste estágio.

Outro desafio verificado foi a barreira linguística. Foram vários os momentos em que os assuntos foram discutidos no idioma holandês, o que fez com que algumas informações ficassem por entender.

Constatou-se ainda a falta de apoio por parte do hotel em momentos de maior necessidade, relativamente aquando da procura de uma nova casa, no momento da perda da casa alugada no início deste estágio.

A rotatividade dos horários era frequente, na medida em que, numa semana de trabalho era comum realizar mais do que um tipo de turno, chegando a realizar os três diferentes turnos (abertura, tarde e noite) o que se tornava ainda mais desgastante, para além, de que todos os dias de trabalho eram acompanhados de horas extra. Foi raro ou quase nulo o dia em que o horário de trabalho terminasse à hora suposta, no entanto, nenhuma dessas horas foram contabilizadas pelo hotel, pois não existia nenhum método de controlo de entrada e saída.

Outro fator desafiante foi a falta de experiência nesta área do *housekeeping* que teve impacto no meu desempenho, pois, embora, a experiência de trabalhado na área da hotelaria, esta foi muito diferenciada, pois o único contacto estabelecido com a seção do *housekeeping* foi nos corredores ou refeitório do pessoal.

Em suma, a oportunidade num hotel como o WAA no geral foi extremamente vantajosa, e com certeza será uma “abertura de muitas outras portas” a nível profissional. Apesar dos desafios e desgaste em desempenhar as tarefas, estas que acarretavam grande responsabilidade e um nível de exigência superior, a experiência em si foi muito enriquecedora e determinante para a parte prática deste Mestrado. O sentido de responsabilidade, orientação e gestão de recursos e tempo adquiridos, sem dúvida, permitiram superar certas dificuldades e evoluir profissionalmente. Adquirir o *know-how* operacional permitiu a obtenção de uma nova perspetiva e visão do que realmente se trata a hotelaria e isso gera imenso valor.

2.6. Impacto procedimental do COVID-19 nos alojamentos e *housekeeping*

Os procedimentos descritos em pontos anteriores relativamente à limpeza de um hotel, nomeadamente, dos quartos de hotel, neste momento de pandemia, foram reforçados e exigidos procedimentos mais rigorosos, com uma frequência maior de execução.

A redução do risco de contaminação do vírus COVID-19 depende de todas as partes envolvidas num hotel, desde o staff aos hóspedes. O hotel deverá deter e providenciar todas as ferramentas necessárias para a desinfeção e limpeza diária do seu alojamento. Todos deverão contribuir, no entanto, a equipa de *housekeeping* tem um papel ainda mais importante e impactante nesta conduta, uma vez que vê as suas tarefas tornarem-se mais exigentes e mais complexas, com a adição de novos procedimentos de limpeza e novos equipamentos e produtos. A formação de toda a equipa não só desta seção, mas sim de toda a equipa do hotel é obrigatória e extramente necessária, pois um pequeno deslize poderá ser fatal para a origem da propagação do vírus.

São vários os guias de instruções lançados por inúmeras entidades, seja pela DGS- Direção Geral de Saúde, AHP- Associação de Hotelaria de Portugal, AHRESP- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, entre outros.

Segundo o guia lançado pela TH2 (2020) - empresa de consultoria, formação e imagem em turismo e hotelaria- os estabelecimentos hoteleiros deverão seguir certas instruções de limpeza e desinfeção aquando da existência de casos confirmados *in house* ou instruções de prevenção aquando da não existência de casos confirmados.

- ❖ Cada estabelecimento seja hoteleiro ou não, deverá deter os seguintes equipamentos de forma a prevenir e transmitir segurança (TH2, 2020):
 - Materiais de limpeza habituais;
 - Luvas descartáveis;
 - Máscaras descartáveis;
 - Óculos;
 - Avental descartável;
 - Capas para sapatos;
 - Produtos desinfetante.
- ❖ Na ocorrência da confirmação de um caso positivo é essencial perceber qual o último dia em que o hóspede esteve no hotel, inclusive no seu quarto. Isto

deve-se ao facto de que, segundo estudos, o vírus poderá permanecer entre 2-3 dias em superfícies de plástico e aço inoxidável;

- ❖ Em caso de suspeita de contaminação de um hóspede ou até mesmo de um membro da equipa do hotel, este deverá ser isolado num quarto que detenha uma casa de banho para que possa cumprir o período de isolamento de 14 dias definidos pela DGS. Durante o seu isolamento, o quarto não deverá ser limpo, apenas aquando da sua saída;
- ❖ Dever-se-á evitar ao máximo cumprimentos físicos ou próximos, seja entre os colaboradores, seja entre o colaborador e um hóspede, não devendo esquecer a distância social de 2 metros definida pela DGS;
- ❖ Alguns hotéis poderão adotar a colocação das capas para os sapatos, no entanto, poderá não ser necessário, visto que, os sapatos utilizados durante o horário de trabalho deverão ser exclusivamente utilizados dentro do hotel;
- ❖ Lavar as mãos várias vezes ao dia com água morna e sabão durante pelo menos 20 segundos, por exemplo, à entrada e saída do estabelecimento, antes e depois das refeições, antes e depois da ida à casa de banho, entre outros. Em nenhum momento deverá levar as mãos à cara, ou pelo menos evitar ao máximo, para evitar o contacto das mãos com a boca, olhos e nariz;
- ❖ Nos quartos, as RA antes de iniciarem a limpeza deverão ligar a ventilação e abrir as janelas, para possibilitar a circulação de ar limpo;
- ❖ Antes de limpar e desinfetar deverá aspirar o chão, estofos e tapetes de forma a eliminar qualquer possível detrito;
- ❖ Para a limpeza mais rigorosa e profunda das alcatifas deverá utilizar um detergente adequado para tapetes e alcatifas. Ao usar o detergente, deve misturá-lo com água para formar uma camada de espuma que será aplicada ao tapete e, passadas duas horas deverá ser aspirada;
- ❖ É recomendável a limpeza de todas as superfícies com água morna e sabão e um pano de microfibra, e de seguida a sua desinfecção, com maior enfoque nos manípulos, comandos, interruptores, torneiras, bancadas, chuveiro e/ou banheira;
- ❖ Para evitar a contaminação de áreas já limpas e desinfetadas, as RA deverão começar por limpar as áreas mais altas até às mais baixas, direção do interior do quarto à saída. A casa de banho deverá ser limpa por último para que a

RA possa utilizá-la para se limpar e desinfetar e aos seus materiais depois de limpar a área do quarto;

- ❖ Deverá limpar o chão com água morna e desinfetante. É recomendável a limpeza do chão como se estivesse a fazer a forma de oito e saia da sala para evitar contaminar as áreas já limpas;
- ❖ Após a limpeza da casa de banho, desinfete as superfícies com o produto apropriado. Deverá pulverizar a superfície e passar com um pano limpo e humidificado com água morna. A RA deverá verificar o rótulo do produto para garantir o uso aconselhado, aumentando a eficácia da limpeza e desinfecção;
- ❖ Os tapetes, almofadas, roupas e roupas de cama, em primeiro lugar, deverão ser aspirados com a escova macia e colocar na máquina a alta temperatura, acima de 60°. As etiquetas deverão ser verificadas para que possa lavar na temperatura mais alta possível. Estes itens não deverão ser sacudidos para não espalhar o vírus e contaminar as áreas limpas;
- ❖ Todos os equipamentos que não possam ser lavados na máquina, como os óculos de proteção e a esfregona, deverão ser manualmente lavados e desinfetados;
- ❖ Todos os equipamentos que não possam ser lavados ou desinfetados, deverão ser postos de lado e aguardar 72h para que se possa voltar a utilizá-los. Caso possa descartar, deverá colocar num saco duplo e armazenar o lixo isoladamente com segurança por três dias (72h) antes de colocar no lixo doméstico. Após armazenar o lixo lave as mãos com água morna e sabão por 20 segundos e proceda à sua desinfecção.

De forma a completar a informação referida nos parágrafos anteriores, é importante referir que a Infraspeak (2020) - empresa criadora de sistema de gestão de manutenção- de acordo com as diretrizes da DGS criou um *checklist* de como prevenir a contaminação do vírus em hotéis. Segundo esta, para que se possa evitar o contágio do vírus, a equipa de *housekeeping* deverá adotar novas medidas de limpeza que abrangem:

- ❖ Adaptação da *checklist* habitual das tarefas de *housekeeping* nas limpezas dos quartos, particularmente em check-out;
- ❖ Providenciar formação aos responsáveis pelo tratamento das roupas dos quartos (atoalhados e lençóis) para que façam uso de equipamentos de

proteção individual, como foi referido anteriormente, relativamente ao uso de máscaras, luvas, óculos, avental, visto que estão muito mais expostos à contaminação do vírus;

- ❖ Planeamento de novas rotinas de trabalho e divisão da equipa, devendo fazer-se uma oscilação da execução da mesma tarefa entre equipas, ou seja, uma parte da equipa executa uma tarefa, após 2 a 4 horas, outra equipa dá continuidade a essa tarefa;
- ❖ Como já foi referido também anteriormente, é extremamente importante, não sacudir as roupas retiradas dos quartos, devendo “embrulhá-las” aquando da colocação nos sacos da roupa suja e, posteriormente, na máquina;
- ❖ Transmitir à equipa de *housekeeping* como se deve proceder à desinfeção das superfícies com lixívia, cloro ou álcool (70%) e as respetivas concentrações de desinfetante. Em caso de desinfeção de superfícies mais sensíveis e que exigem um maior cuidado, como superfícies de madeira, pedras, entre outros, poderá ser utilizado a detergentes próprios;
- ❖ Os panos de limpeza deverão ser utilizados uma única vez, deverão utilizar duas esfregonas e baldes distintos para a limpeza do quarto e limpeza da casa de banho. Neste caso, a Infraspak menciona que a limpeza das áreas deverá ser da mais limpa para a mais suja;
- ❖ A lavagem das roupas quando não possa ser lavada a uma temperatura de 60°, deverá ser lavada uma segunda vez com um desinfetante adequado;
- ❖ As paredes, seja nos quartos, seja nos corredores e áreas comuns deveram ser limpas e desinfetadas até ao nível de um braço;
- ❖ As áreas comuns de maior presença de pessoas, como é o caso da receção deverão ser desinfetadas várias vezes ao dia;
- ❖ A limpeza deverá ser sempre húmida ou com aspiradores de água, e não com aspiradores de pó, pois transforma as gotículas de vírus em aerossóis.

Os cuidados a ter e as medidas a seguir são inúmeras e o mínimo de cuidado é mais que necessário, é obrigatório. O peso da limpeza e desinfeção tanto dos quartos, como das áreas comuns recai fortemente na equipa de *housekeeping*.

Com todos os novos procedimentos referidos anteriormente, entre outros, esta nova realidade na hotelaria não traz só novas medidas, mas sim regras obrigatórias extremamente

necessárias, visto que, qualquer erro poderá ser crucial para a saúde de todos os envolvidos num estabelecimento hoteleiro.

Os custos agregados a estas novas práticas são muito elevados, seja em investimento de produtos, materiais e equipamentos, seja em custos variáveis, no que diz respeito ao gasto de luz, eletricidade, entre outros. Num momento em que os estabelecimentos veem o seu lucro operacional baixar drasticamente, os custos com a limpeza e desinfeção acresce significativamente, como nunca se verificou.

É fulcral que todos os envolvidos na operação tenham total consciência da sua contribuição, seja através de formação apropriada fornecida a todos os membros da equipa de um hotel, seja através do compromisso pessoal de cada um. Pois, os mesmos deverão transmitir tais conhecimentos e práticas aos seus hóspedes, através dos seus cuidados. O colaborador terá de dar o exemplo, para que possa esperar o mesmo tipo de comportamento por parte dos hóspedes.

2.7. Conclusão

A realização da prática de estágio como supervisor de andares no hotel Waldorf Astoria Amsterdam (832,5 horas realizadas), permitiu que se aplicasse na prática todo o conhecimento teórico adquirido durante o primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira.

Aquando da execução de tarefas como supervisor de andares foram várias as temáticas relacionadas com a UC de Gestão Avançada de Alojamento a serem aplicadas na prática, pois numa ótica diária operacional eram várias as metas a alcançar, tais como, conseguir com que todos os quartos *check-out* se encontrassem limpos e prontos para a entrada de novos hóspedes antes do horário de *check-in* (15 horas), isto envolvia uma alocação e gestão da equipa (*room attendants*, *houseman* e equipa de manutenção), e uma tomada de decisões que permitisse a realização das metas em questão, metas estas importantes para o alcance da satisfação do hóspede, sendo este o principal core da operativa de *housekeeping*.

Para além do planeamento, aquando da gestão da equipa foi possível transpor em prática alguns conhecimentos adquiridos na UC de Liderança e Gestão do Capital Humano, na medida em que se evitou a abordagem de um líder autoritário e inflexível, tentando exercer o cargo como um líder motivador, no entanto, nem sempre foi possível devido a certas limitações.

Permitiu ainda aplicar em prática alguns conhecimentos de manutenção adquiridos com a UC de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, nomeadamente, saber distinguir e agir aquando da presença de manutenções preventivas e corretivas, entre outros.

No decorrer da prática de estágio, foram alguns os momentos de contacto com sistemas informáticos, nomeadamente, no que diz respeito à organização e gestão da informação possibilitaram pôr em prática conhecimentos adquiridos na UC de Tecnologias e Sistemas de Informação.

Embora, as tarefas a desempenhar tenham sido maioritariamente nos andares, algum do trabalho desempenhado no *office* permitiu adquirir uma maior noção dos produtos e os inputs necessários para um bom funcionamento operacional, e onde cada um se insere a nível orçamental, qual a sua natureza contabilística, entre outros. Este contato permitiu recordar e pôr em prática o conhecimento adquirido na UC de Contabilidade Aplicada à Hotelaria, embora, de uma forma muito superficial, mais numa ótica de observador.

Os conhecimentos adquiridos durante a prática de estágio foram transmitidos, tanto pelos colegas supervisores, governanta executiva e o seu assistente, como também pelas *room attendants* e *houseman*. Todos contribuíram de modos diferentes e com experiências diferentes para a aprendizagem como supervisor de andares. A partilha de conhecimentos foi fulcral durante o período desta prática, pois, sem ela seria impossível adquirir tanto conhecimento enriquecedor e diversificado. Foi interessante observar os métodos de trabalho de cada um dos membros da equipa, que embora seguissem os mesmos padrões e procedimentos, detinham formas diferenciadas de fazê-lo.

O conhecimento prático e teórico transmitido agrega um valor tanto profissional como pessoal, visto que, no início desta atividade, a experiência e conhecimento nesta seção de *housekeeping* era nula. Contudo, no final desta prática, o nível de preparação e *know-how* é satisfatório e proporcionou uma base para dar continuidade a este cargo noutra estabelecimento hoteleiro. Para além disso, a formação e exigência dos padrões de qualidade extremamente altos tornou-se numa vantagem profissional nesta área, tanto da hotelaria, como da seção de *housekeeping*.

A relação que mais se desenvolveu foi sem dúvida com as RA, uma vez que o maior contato foi estabelecido com as mesmas. Foram vários os momentos de entajuda, em que não lhes foi nunca negado auxílio, e por norma, sempre atenderam às solicitações de bom agrado e boa disposição. Existiram momentos em que se originaram certos desentendimentos, no entanto, faz parte da tensão do trabalho e das diferenças culturais e da personalidade de cada uma. O aspeto chave é aprender a lidar com a personalidade de cada um, mantendo sempre uma postura respeitosa. No fundo, desenvolveu-se um certo companheirismo, e uma certa afinidade, tudo fruto de muitas horas passadas em conjunto durante a operativa.

Fazer parte de uma organização como a Hilton Worldwide foi sem dúvida um grande proveito, numa perspetiva profissional, pois é um grupo de renome e grande prestígio na área da hotelaria. Embora, o hotel não seja dos maiores, a nível do número de quartos, o seu nível de exigência e atenção ao detalhe é de tal maneira elevada, que não se equipara com outros hotéis de outra categoria de maior dimensão, presentes no portfólio do grupo. O seu nível de exigência requer uma grande capacidade de organização de trabalho, alocação de tarefas e recursos, e o mais importante uma comunicação extramente eficaz.

Manter a equipa motivada e alinhada foi um dos grandes desafios, pois, no período durante a realização do estágio, a equipa sofreu um grande *turnover* de pessoal, com a saída de muitas

RA e entrada de tantas outras. Com a entrada de novos membros, a equipa encontrava-se em constante revisão dos standards, procedimentos e objetivos de trabalho. Esta realidade, em certa parte, fez com que se mantivesse a equipa habitual mais conscientizada e atualizada das situações que poderiam já não estar em contacto há algum tempo. Era essencial fazer com que a equipa “remasse toda na mesma direção”, de forma a atingir o principal objetivo marcado pela satisfação dos clientes, sendo este fulcral para a sobrevivência do negócio hoteleiro.

Para além disto, viram se ainda cumpridos os objetivos previamente estabelecidos, dando assim continuidade à aprendizagem adquirida nas UC's de Tecnologias e Sistemas de Informação, Liderança e Gestão do Capital Humano assim como de Gestão Avançada de Alojamento. O outro objetivo também se viu cumprido ao adquirir-se um conhecimento completo do funcionamento da secção de *housekeeping* no hotel Waldorf Astoria Amsterdam.

De um modo geral e, embora, algumas limitações e desgaste mencionados no ponto anterior, a experiência deste estágio foi positiva e muito enriquecedora, tanto para o percurso académico como para o percurso profissional. Esta experiência prática fez com que fosse possível adquirir novos métodos de trabalho, responsabilidades, procedimentos técnicos da operativa que não seria possível adquirir na teoria.

Referências bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. (2019). *Gestão do Alojamento, Recepção e Housekeeping*. Lisboa: Lidel.
- Amsterdam, W. A. (2020a). *Housekeeping SOPS*. Amsterdão.
- Amsterdam, W. A. (2020b). *Welcome Booklet*. Amsterdão.
- Andrade, N. (2002). *Hotel: planejamento e projeto*. São Paulo: SENAC.
- Andrews, S. (2001). *Hotel Housekeeping Training Manual*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Andrews, S. (2009). *Human Resource Management : A Textbook for the Hospitality Industry*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Andrews, S. (2007). *Introduction To Tourism And Hospitality Industry*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Andrews, S. (2008). *Hotel Housekeeping Management & Operations*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Andrews, S. (2013). *Hotel Front Office: A Training Manual*. New Delhi: Hotel Front Office: A Training Manual.
- Bardi, J. A. (2010). *Hotel Front Office Management, 5th Edition*. Canada: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Castelli, G. (2001). *Administração Hoteleira*. São Paulo: Caxias do Sul: Educus.
- Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Saraiva Educação S.A.
- CBS. (2020). *Number of overnight tourists up to 46 million in 2019*. Obtido de CBS: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2020/10/number-of-overnight-tourists-up-to-46-million-in-2019>
- Chibili, M. (2019). *Modern Hotel Operations Management*. Groningen, Países Baixos: Routledge.
- Clayton Barrows, T. P. (2011). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. .
- Clinfton, D. (2019). *Hospitality Security: Managing Security in Today's Hotel, Lodging, Entertainment, and Tourism Environment*. Nova Iorque: CRC Press.
- Cooper, C. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. England: Pearson Education .
- CSSE. (2020). *COVID-19 Dashboard*. Obtido de Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU): <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. Lidel.
- Delloite. (2019). *Relatório- Spotlight on the Dutch and European Hotel Industry 2020*. Obtido de Delloite: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/consumer/articles/hotel-investment-survey.html>

-
- Department, S. R. (2020). *Forecast change value added of 11 industries in the Netherlands 2019-2021*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1105393/forecast-change-of-value-added-by-industry-in-the-netherlands/>
- DGS. (2020). *Novo coronavírus-19 : apresentação dirigida a hotelaria, restauração e similares*. Obtido de Direção-Geral da Saúde: <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/17.03-Hotelaria-.pdf>
- Diário da República Eletrónico*. (2008). Obtido de Portaria n.º 327/2008: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/249564/details/maximized>
- Dimitropoulou, A. (2020). *Best Hospitality And Hotel Management Schools In The World For 2020*. Obtido de Ceoworld Magazine: <https://ceoworld.biz/2020/02/25/best-hospitality-and-hotel-management-schools-in-the-world-for-2020/>
- Eisen, D. (2020). *Signs of a hotel Rally Emerge as COVID-19 persists*. Obtido de HOTSTATS: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/grim-global-hotel-performance-data-aside-signs-of-a-rally-emerge>
- Eurostat. (2020). *Estatísticas sobre o Turismo*. Obtido de Statistics Explained: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pt
- Forbes Travel Guide*. (2020). Obtido de <https://www.forbestravelguide.com/hotels/amsterdam-netherlands/waldorf-astoria-amsterdam>
- Forbes Travel Guide*. (2020). Obtido de <https://www.forbestravelguide.com/hotels/amsterdam-netherlands/waldorf-astoria-amsterdam>
- Garay, M. (2000). *Hostelaria y Turismo- regiduría de pisos*. Madrid: Paraninfo Thomson Learning.
- Gonçalves, L. C. (1999). *Turismo- Atividade Económica*. São Paulo: SENAC.
- Group, I. H. (2020). *Intercontinental Hotels & Resorts*. Obtido de Intercontinental Hotels Web site oficial: <https://www.intercontinental.com>
- Group, N. H. (2020). *NH Hotel Group*. Obtido de NH Hotels: https://www.nh-hoteles.pt/?campid=8435708&utm_campaign=paid-search_brand&utm_source=google&utm_term=portuguese-all&utm_medium=paid-search&gclid=Cj0KCQiAw_H-BRDARIsALQE_2OZpiakywvm7uG5d4R3rGHcD2uDCbfRLKg9leYe1iPvtSzjrIcUH8saAu6FEALw_wcB
- Guerreiro, S. (2020). *Atualização - Previsões do Impacto da Pandemia no Turismo | Covid-19*. Obtido de travelBI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/atualizacao-previsoes-impacto-turismo-covid-19.aspx>
- Henning, R. (2008). *Effective Guest House Management*. África do Sul: Juta and Company Ltd.
- História, V. e. (2017). *Holanda, Países Baixos, Netherlands: onde fica e por que tem tantos nomes*. Obtido de História, Viagens e Livros: <https://historiaviagenselivros.com/2017/05/05/holanda-paises-baixos-netherlands/>
- Hotels, A. (2020). *Accor Hotels*. Obtido de Accor-Website Oficial: https://all.accor.com/portugal/index.pt.shtml?utm_term=mar&gclid=Cj0KCQiAw_H-BRD-ARIsALQE_2Po1hgy7DfyKghcrFUSXOkWQvUzjOCNG_VDsQPwEAmcPD3Q3syEyNkaAjSiEALw_wcB&utm_campaign=ppc-ach-mar-goo-pt-pt-exa-sear-aw-ce&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_content=pt

-
- Infraspeak. (2020). *Como prevenir o contágio de COVID-19 em hotéis (Checklist)*. Obtido de Infraspeak: <https://blog.infraspeak.com/pt-pt/como-prevenir-covid-19-hoteis/>
- Jagmohan, N. (2013). *Housekeeping (Theory and Practice)*. New Dehli: S. Chand Publishing.
- Kamer, L. (2020). *Revenue index of the hotel industry in the Netherlands 2015-20120*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/624838/revenue-index-of-the-hotel-industry-in-the-netherlands/>
- Leonard Lickorish, C. L. (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Maps, G. (2020). *Hotel Waldorf Astoria Amsterdam*. Obtido de Google Maps: <https://www.google.pt/maps/place/Waldorf+Astoria+Amsterdam/@52.364768,4.8947563,17z/data=!4m10!3m9!1s0x0:0xbdd212531d705731!5m4!1s2020-12-26!2i3!4m1!1i2!8m2!3d52.3647678!4d4.8969452>
- Marques, A. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1990). *Tourism Economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical Editora.
- Michas, F. (2020). *Coronavirus (COVID-19) in the Benelux - Statistics & Facts*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/topics/6180/coronavirus-in-the-benelux/>
- Mota, K. C. (2001). *Marketing Turístico*. São Paulo: Atlas.
- Mundo das Marcas*. (2016). Obtido de HILTON HOTELS & RESORTS: mundodasmarcas.blogspot.com
- Negi, J. M. (2014). *Professional Hotel Management*. New Delhi: S. Chand Publishing.
- Nitschke, A., & Frye, W. (2008). *Managing housekeeping operations*. Florida: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- O'Fallon, , M., & Rutherford, D. (2010). *Hotel Management and Operations, 5th ed.* New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- S.Lock. (2020a). *Average daily rate of Hilton Worldwide Holdings Inc. 2012-2019*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/297768/average-daily-rate-in-hilton-worldwide-holdings-inc-hotels/>
- S.Lock. (2020b). *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide - Statistics & Facts*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/>
- S.Lock. (2020c). *COVID-19: forecast job loss in travel and tourism sector worldwide 2020, by region*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1104835/coronavirus-travel-tourism-employment-loss/>
- S.Lock. (2020d). *Global change in travel and tourism revenue due to COVID-19 2019-2020*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/forecasts/1103426/covid-19-revenue-travel-tourism-industry-forecast>
- S.Lock. (2020e). *Global hotel industry market size 2014-2018*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/>

-
- S.Lock. (2020f). *Hilton Worldwide Holdings Inc. hotel occupancy rate 2012-2019*. Obtido de Statista:<https://www.statista.com/statistics/297767/occupancy-rate-in-hilton-worldwide-holdings-inc-hotels/>
- S.Lock. (2020g). *Hotel industry worldwide - statistics & facts*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/>
- S.Lock. (2020h). *Inbound tourism forecast in the Netherlands 2014-2020*. Obtido de Statista : <https://www.statista.com/statistics/658819/inbound-tourism-forecast-in-the-netherlands/>
- S.Lock. (2020i). *Monthly hotel occupancy rates worldwide 2020, by region*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/206825/hotel-occupancy-rate-by-region/>
- S.Lock. (2020j). *Occupancy rate decrease in hospitality due to coronavirus in the Netherlands 2020*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1104219/occupancy-rate-decrease-in-hospitality-due-to-coronavirus-in-the-netherlands/>
- S.Lock. (2020k). *Number of Hilton Worldwide Holdings Inc. hotels 2013-2019, by region*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/297754/number-of-hilton-worldwide-hotels-by-geographical-region/>
- S.Lock. (2020l). *Number of Hilton Worldwide Holdings Inc. employees 2013-2019*. Obtido de Statista:<https://www.statista.com/statistics/297758/number-of-hilton-worldwide-employees/>
- S.Lock. (2020m). *Revenue of Hilton Worldwide Holdings Inc. 2009-2019*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/297760/revenue-of-hilton-worldwide-holdings-inc/>
- S.Lock. (2020n). *Revenue per available room of Hilton Worldwide Holdings Inc. hotels 2012-2019*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/297769/revenue-per-available-room-in-hilton-worldwide-holdings-inc-hotels/>
- S.Lock. (2020o). *Travel and Tourism industry in the Netherlands- Statistics and Facts*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/topics/3940/travel-and-tourism-industry-in-the-netherlands/>
- S.Lock. (2020p). *Top 10 countries with the highest holiday expenditure in the Netherlands in 2018*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/666928/top-10-countries-with-the-highest-holiday-expenditure-in-the-netherlands/>
- S.Lock. (2020q). *Total expenditure of international visitors in the Netherlands in 2018, by purpose*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/616881/total-expenditure-of-international-visitors-netherlands-by-purpose/>
- Savills. (2019). *Relatório- Hotels - The Netherlands – Spring 2019*. Obtido de Savills: <https://pdf.euro.savills.co.uk/the-netherlands/commercial---dutch-other/spotlight-hotels-netherlands-2019.pdf>
- Smith, C., & Fuller, L. (1991). Consumers' report: management by costumers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5(1), 1-16.
- Statista. (2020a). *Number of hotels in the Netherlands 2007-2019*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/639834/number-of-hotels-in-the-netherlands/>

-
- Statista. (2020b). *Tourism expenditure in the Netherlands from 2010 to 2018, by category*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/615614/tourism-expenditure-in-the-netherlands-by-category/>
- STR. (2016). *COVID-19: Hotel Industry Impact | STR*. Obtido de STR: <https://str.com/pt-br/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news>
- TH2. (2020). *Higiene COVID-19 : Procedimentos adequados para a prevenção da contaminação do COVID-19*. Obtido de TH2: <https://www.th2.com.pt/higiene-covid>
- travelBI. (2020). *Atualização - Previsões do Impacto da Pandemia no Turismo - Covid-19*. Obtido de travelBI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/atualizacao-previsoes-impacto-turismo-covid-19.aspx>
- U.S. News. (2020). *Waldorf Astoria Amsterdam*. Obtido de U.S. News: https://travel.usnews.com/Hotels/review-Waldorf_Astoria_Amsterdam-Amsterdam-Netherlands-134172/
- University, J. H. (2020). *COVID-19 Dashboard*. Obtido de Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU): <https://www.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>
- UNWTO. (2018). *World Tourism Barometer*. Obtido de United Nations World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-world-tourism-barometer-and-statistical-annex-november-2018>
- UNWTO. (2020). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on the international tourism*. Obtido de UNWTO: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- Ventura, R. (2019). *Gestão Front Office*. Clube de Autores.
- Visão. (2020). *Covid-19: Origem do coronavírus que provocou a pandemia continua a intrigar (e a fintar) cientistas de todo o mundo*. Obtido de Visão Saúde: <https://visao.sapo.pt/visaosaude/2020-05-21-covid-19-origem-do-coronavirus-que-provocou-a-pandemia-continua-a-intrigar-e-a-fintar-cientistas-de-todo-o-mundo/>
- Walker, J. R. (2013). *Introducing Hospitality*. University of South Florida.: Pearson Education.
- Walker, J. R. (2016). *Introduction to Hospitality Management*. University of South Florida: Pearson Education.
- Wood, R. C. (2013). *Key Concepts in Hospitality Management*. New Delhi: SAGE.
- Worldwide, H. (2019). *A Timeline of Hilton History*. Obtido de Hilton Worldie Holdings Inc: <https://newsroom.hilton.com/assets/BCM/images/Hilton100/Docs/Hilton-History-Timeline.pdf>
- Worldwide, H. (2020a). *Annual Report on Form 10-K of Hilton Worldwide Holdings Inc. for the fiscal year ended December 31, 2019*. Obtido de Hilton Worldwide Holdings Inc.: https://otp.tools.investis.com/clients/us/hilton_worldwide2/SEC/sec-show.aspx?FilingId=13903789&Cik=0001585689&Type=PDF&hasPdf=1
- Worldwide, H. (2020b). *Waldorf Astoria Fact Sheet*. Obtido de Newsroom Hilton: <https://newsroom.hilton.com/assets/WALD/docs/factsheets/Waldorf-Astoria-Fact-Sheet.pdf>
- Yanes, A. F. (2014). *Governança em Hospedagem*. São Paulo: Saraiva Educação S.A.

Anexos

Anexo 1	Exemplo de uma listagem diária das RA.....	142
Anexo 2	Exemplo de uma listagem dos serviços de Lavandaria	144
Anexo 3	Exemplo de uma listagem de controle das chaves mestras	146
Anexo 4	Exemplo de uma listagem de controle dos perdidos e achados.....	148
Anexo 5	Exemplo de um pedido de manutenção	150
Anexo 6	Exemplo de uma Daily List no WAA	152
Anexo 7	Exemplo da listagem dos supervisores no WAA	154
Anexo 8	Exemplo de um Discrepancy Report no WAA	156
Anexo 9	Exemplo da Laundry Report no WAA	155
Anexo 10	Exemplo da listagem dos RA no WAA.....	160
Anexo 11	Exemplo da listagem do controle de chaves mestras do WAA.....	162

Anexo 1

Exemplo de uma listagem diária das RA

HOTEL			
MAID'S REPORT			
<i>Date:</i>		<i>Time:</i>	
<i>Room Number</i>	<i>Room Status</i>	<i>No. of Guests</i>	<i>Remarks</i>
201	VR	-	
202	Occ.	02	Iron in room
203	DND
220	DND
.....			
(Signature of floor supervisor)			

Anexo 2

Exemplo de uma listagem dos serviços de Lavandaria



Laundry list

Name: _____ Room: _____ Date: _____

Items	Unit price	Quantity	Ironing required or other instructions	Total cost
Dress	R25.00			
Skirt	R10.00			
Blouse	R10.00			
Shirt	R12.00			
Trousers	R10.00			
Shorts	R5.00			
Underwear	R3.00			
Jersey	R20.00			
Pair of socks	R2.00			
Handkerchief	R1.00			
T-shirt	R5.00			
Track pants	R8.00			
Sweatshirt	R8.00			
Sleepwear	R5.00			

Laundry services

Laundry is taken daily, excluding Saturdays, Sundays and public holidays.

Please place all used laundry in the laundry bag supplied in your wardrobe and place it on your bed with this list. A surcharge of 50 per cent of the laundry price will be added per item ironed/pressed. A dry-cleaning service is available by prior arrangement with reception.

Monday to Friday:

Laundry handed in by 09:00 will be returned by 18:00.

Anexo 3

Exemplo de uma listagem de controle das chaves mestras

<p style="text-align: center;">Hotel</p> <p style="text-align: center;">Key Control Sheet</p> <p>Date:</p>							
Key code	Name of staff	Signature	Time out	Issued by	Time in	Signature	Received
.....
.....
.....
.....

Anexo 4

Exemplo de uma listagem de controle dos perdidos e achados

LOST AND FOUND REGISTER						
<i>Date</i>	<i>Time</i>	<i>Name of Finder</i>	<i>Location</i>	<i>Description of Article</i>	<i>Name of Guest</i>	<i>Signature</i>

Anexo 5

Exemplo de um pedido de manutenção

MAINTENANCE REGISTER						
Date:						
<i>Room Number</i>	<i>Time Complaint Lodged</i>	<i>Nature of Complaint</i>	<i>Lodged by</i>	<i>Received by</i>	<i>Time of Completion</i>	<i>Signature</i>

Anexo 6

Exemplo de uma *Daily List* no WAA

FLOOR	OCC	CREDITS	ROOM ATTENDANTS	REMARKS	OCC	CREDITS
-1	4	4	Fredrica TK6 Margaret TK8	+ tickle. w.	8	9.5
0	7	7	Ursula TK2	0.5 EX. W.	9	10
1	21	22.5	Venessa TK5 Adriann TK3 Natalia TK11		9	10
2	10	21	Francesca TK4 Luna TK9	+ extraw. + extraw. + extraw. w.	6 9 8	6 6.0 8.5
3	16	17	Luna TK9	extr w.	4.5	5.5
TOTAL	67	77.5		check linen	67	77.5
ETAGE	SUPERVISORS	DECT NO:	EVE RM ATT:	VIP:		
0-1	Adel (open)		Raundis 184	Call Eunice to take a day off		
1+2+3	Fabienne		Raundis 184	# CXL Ahmad from 14/19 May vac		
Kathelin	Rafaela		Catherine 184	# TM to plan vac days.		
Eve Supervisor	Raundis 184		Call 184			
Linenroom Att AM	Maria		Safe 184			
Day Houseman	Tammi		Eddie 184			
PA SV						
PA Morning						
PA Day						
PA Spa	Sunday 22.00					
PA Night						
EVENTS:				Abigail vac	REMARKS:	
				Maria Sich	Date: 03-03-2020 Day: Tuesday	
					a.H. Wolmer dr!	

Anexo 7

Exemplo da listagem dos supervisores no WAA

SELECTION CRITERIA:

Filter By: FLOOR NUMBER{ALL}; BUILDING{ALL}; COMPOUND{ALL}; ROOM STATUS{ALL}; OCCUPANCY{ALL};

RM#	TYP	STAT	INFO	HH	#GST	ARR	DEP	SPECIAL REQUESTS	ATTENDANT	GRP	CR
101	K1DOP1	OD	<u>turn down @ 19:00</u>	G	2.0	27/12/2019	01/01/2020	BREAKFAST COMP HILTON INCLUDE WA GIFT HOUSE 1 LONG STAY RESERVATION EMAIL SENT ROOM UPSOLD VIP 5	MARGARET NOWAK	HPPRP2	1.00
102	K1TVO1	OD	<u>ONO</u>	D	1.0	28/12/2019	31/12/2019	AWAY FROM ELEV IF AVL BREAKFAST COMP HILTON EARLY CHECK-IN IF AVL@C HIGH FLOOR IF AVAIL@CHE PC ELLIE RESERVATION EMAIL SENT RETURNING GUEST UPGRADED VIP 4	MARGARET NOWAK	HHNSR	1.00
103	K1TFR1	OD		B	2.0	28/12/2019	30/12/2019	BREAKFAST INCLUSIVE DO NOT MOVE NP DE TELEGRAAF PC KIM RESERVATION EMAIL SENT RETURNING GUEST VIP 3	MARGARET NOWAK	PR036B	1.00
104	K1SO	VR									0.00
105	K1SVP1	OD		D	2.0	28/12/2019	30/12/2019	BREAKFAST COMPLIMENTA CONNECTING ROOM GIFT INCLUSIVE GUARANTEED LATE CHEC HOTEL CREDIT NP INT. NEW YORK TIMES F NP USA TODAY REQUESTE PC KIM RETURNING GUEST VIP 5	ELIZABETH WALDOR	PBFHR8	1.50
106	K1TVO1	OD	<u>ARR</u> <u>ETA 15:30</u>	B	2.0	28/12/2019	29/12/2019	BIRTHDAY BREAKFAST INCLUSIVE GARDEN VIEW IF AVL@CHE PET ROOM IF AVAILABLE@C RESERVATION EMAIL SENT VIP 3	MARGARET NOWAK	B3F	1.00
107	K1TFR1	OD		D	2.0	28/12/2019	30/12/2019	BREAKFAST COMPLIMENTA CONNECTING ROOM DO NOT MOVE EARLY CHECK-IN IF AVL@C F&B CREDIT GIFT INCLUSIVE GUARANTEED LATE CHEC HOTEL CREDIT	MARGARET NOWAK	PBFHR8	1.00

Anexo 8

Exemplo de um *Discrepancy Report* no WAA

SYSTEM DATE: 15/03/2020
BUSINESS DATE: 15/03/2020
TIME: 22:35

AMSWA - WALDORF ASTORIA AMSTERDAM - 45638
ROOM STATUS DISCREPANCY REPORT

REPORT RMDISCRE
PAGE: 1

No Discrepancy Found

ROOM	TYPE	INFO	STATUS			ARRIVAL	DEPARTURE	HH	NAME
			GST	HSK	SRP	DATE	DATE		

TOTAL ROOMS DISCREPANT: 0

45638

END OF REPORT

Anexo 9

Exemplo da *Laundry Report* no WAA

Anexo 10

Exemplo da listagem dos RA no WAA

SYSTEM DATE: 11/03/2020
 BUSINESS DATE: 11/03/2020
 TIME: 07:43

AMSWA - WALDORF ASTORIA AMSTERDAM - 45638
 ATTENDANT ASSIGNMENT SHEET

REPORT:HKATDASG
 PAGE:1

RM #	CHG LIN	TYPE	STAT	INFO	HH	#GST	ROOM ARR	ROOM DEP	SPECIAL REQUESTS	CREDITS
ATTENDANT: 1235 ANDREA / ANDREA										
107	Y	K1TFR	OD		B	2.0	09/03/2020	12/03/2020	BIRTHDAY; BREAKFAST INCLUSIVE; PC COURTNEY; RESERVATION EMAIL SENT; VIP 3	1.00
122	x-Y	K1SO	OD	<u>AWA</u>	B	2.0	09/03/2020	11/03/2020	BIRTHDAY; HIGH FLOOR IF AVAIL@CHECK-IN; NEAR ELEVATOR IF AVL @CHK-IN; NON SMOKING RM IF AVL@CHK-IN; PC COURTNEY; RESERVATION EMAIL SENT; UPGRADED; VIP 3	1.00
136	x-Y	K1SRR	OD		G	2.0	10/03/2020	11/03/2020	ACCESSIBLE PREFERENCE; BREAKFAST INCLUSIVE; HIGH FLOOR IF AVAIL@CHECK-IN; NEAR ELEVATOR IF AVL @CHK-IN; NP INT. NEW YORK TIMES REQUESTED; NP TIMES REQUESTED; PC COURTNEY; STAFF RATE - DISCOUNT; VIP 1	1.00
207	x-Y	K1TVO	OD		D	2.0	09/03/2020	11/03/2020	BREAKFAST COMP HILTON HONORS; UPGRADED; VIP 4	1.00
209	N	K1TFR	OD		B	2.0	10/03/2020	12/03/2020	BREAKFAST COMP - ENTERTAINMENT; COLLECT VOUCHER AT ARRIVAL; NP INT. NEW YORK TIMES REQUESTED; PC COURTNEY; ROOM UPSOLD; VIP 2	1.00
220	x-Y	K1DO	OD		G	2.0	10/03/2020	11/03/2020	AWAY FROM ELEV IF AVL@CHK-IN; BREAKFAST INCLUSIVE; LOW FLOOR IF AVAIL @CHECK-IN; PC COURTNEY; STAFF RATE - DISCOUNT; UPGRADED; VIP 1	1.00
225										

Handwritten notes:
 225 0150k only need to fix the book
 6116
 312 XY
 6129
 9R.
 112 in the turn down
 TR 6
 Ick extra work: service areas + dusting
 10 Adio

Anexo 11

Exemplo da listagem do controle de chaves mestras do WAA

Complex Ormel

Date:			
Name	Key	Time IN	Time Out
	HSK DUTY KEY 01	7:30 14:50	15:00 23:00
	HSK DUTY KEY 02	14:	
	HSK DUTY KEY 03		
	HSK DUTY KEY 04	9:30 17:40	17:30 23:00
	HSK DUTY KEY 05	9:30	17:30
	HSK DUTY KEY 06	8:30	14:30
	HSK DUTY KEY 07		
	HSK DUTY KEY 08	15:00	15:45
	HSK DUTY KEY 09		
	HSK DUTY KEY 10		
	HSK DUTY KEY 11		
	HSK DUTY KEY 12	14:00	22:00
	HSK DUTY KEY 13	15:00	
	HSK DUTY KEY 14		
	HSK DUTY KEY 15		
	HSK DUTY KEY 16	14:00	
	HSK DUTY KEY 17		
	HSK DUTY KEY 18	14:00	22:00
	HSK DUTY KEY 19		
	HSK DUTY KEY 20	7:30	15:30