

LIDIA MI HYE KIM

**TRABALHO DE CAMAREIRA EM UM FLAT HOTEL: ABORDAGEM
DA ERGONOMIA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção

**São Paulo
2007**

LIDIA MI HYE KIM

**TRABALHO DE CAMAREIRA EM UM FLAT HOTEL: ABORDAGEM
DA ERGONOMIA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar

São Paulo
2007

Dedico este trabalho à minha família
por todo amor e apoio.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha amada família por todo apoio e dedicação. Vocês são tudo para mim.

Ao meu professor orientador Laerte, meus sinceros agradecimentos pela atenção e por toda a contribuição para desenvolver este trabalho.

Aos funcionários do Prince Tower Flat Hotel, obrigada pelas informações importantes concedidas e pela paciência durante as visitas e entrevistas.

Agradeço ao Edrick, uma pessoa importante na minha vida e que sempre me ajudou em todos os momentos.

Por fim, aos meus amigos queridos pelos momentos preciosos que compartilhamos juntos.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo ergonômico sobre o trabalho de camareiras em um flat hotel. As primeiras investigações, baseadas nas queixas de diferentes origens, resultaram em indícios de que o esforço físico exigido às camareiras acarreta alta rotatividade no cargo. Com a identificação do problema, justificou-se a necessidade de uma ação ergonômica na empresa. Realizou-se uma revisão bibliográfica destacando-se os conceitos básicos de Gestão de Serviços e de Ergonomia. Em seguida, analisou-se a realidade da empresa e do seu segmento. Para análise da demanda, realizou-se um estudo detalhado sobre os processos executados nessa área. Para tanto, através da observação e entrevistas, evidenciaram-se aspectos operacionais como dificuldades e constrangimentos enfrentados pelas funcionárias com a finalidade de atenderem aos objetivos da organização. Este trabalho apresenta um conjunto de ações possíveis a fim de minimizar os problemas detectados. Com o encaminhamento desse conjunto de ações à supervisão e gerência, algumas foram validadas e já implantadas.

Palavras-chave: Ergonomia. Serviços. Hotelaria.

ABSTRACT

This work presents the ergonomics study based on flat hotel maid works. The first investigations originated on different complaints resulted on indications that physical effort demanded to maids causes high job rotation. The identification of the problem has justified the necessity of ergonomics action. The bibliographical revision indicates Management Services and Ergonomic basic concepts. After that, the company reality and his segment analysis have been made. To analyze the demand, a detailed study about the processes has been made in this area. Through observation and interviews, difficulties and constraints faced by those employees to take care of company goals have been stood out. This work presents an action plan intending to minimize the detected problems. Some suggestions were validated and already implemented by supervisor and manager.

Keywords: Ergonomic. Services. Hotel Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Matriz de processos de serviços	19
Figura 2: Trabalho como unidade das três realidades	24
Figura 3: Função integradora da atividade do trabalho	26
Figura 4: Organograma do Prince Tower	35
Figura 5: Exemplos de serviços na área de lazer do Prince Tower.....	36
Figura 6: Perfil dos hóspedes do Prince Tower Flat Hotel	38
Figura 7: Taxa de ocupação dos quartos entre 2006 e 2007	38
Figura 8: Fluxo do processo de serviço no Prince Tower Flat Hotel	41
Figura 9: Número de funcionárias x Tempo de permanência.....	45
Figura 10: Saídas de camareiras x motivos	46
Figura 11: Demissões x Tempo de permanência	47
Figura 12: Números de saídas x motivos x Tempo de permanência.....	49
Figura 13: Idade das camareiras – março/2007	50
Figura 14: Tempo de casa das camareiras – março/2007	51
Figura 15: Carro de arrumação das camareiras.....	64
Figura 16: Planta simplificada de um quarto executivo	65
Figura 17: Colocação do Lençol sobre a cama	67
Figura 18: Colocação do edredom sobre a cama.....	68
Figura 19: Dobradura padrão do papel higiênico	71
Figura 20: Disposição origem dos itens sobre a mesa.....	72
Figura 21: Fluxograma da limpeza de um quarto Standard	73
Figura 22: Planta simplificada de um quarto Standard.....	77
Figura 23: Produtos químicos.....	81
Figura 24: Fluxograma das tarefas executadas por D e E	84
Figura 25: Duração das tarefas para as funcionárias D e E.....	85
Figura 26: Poltronas da sala de estar.....	101
Figura 27: Planta da parte do subsolo.....	103
Figura 28: Situações de posturas inadequadas adotadas pelas funcionária D	107
Figura 29: Situações de posturas inadequadas adotadas pelas funcionária E	108

Figura 30: Quadro de afixação dos apartamentos	112
Figura 31: Carrinho de arrumadeira ideal.....	114
Figura 32: Nova posição das poltronas	117
Figura 33: Relatório de Governança	132
Figura 34: Relatório de <i>Check out</i>	133
Figura 35: Cópia do Relatório de Governança	134
Figura 36: Envelopamento do lençol	135
Figura 37: Resultado final da arrumação da cama.....	135
Figura 38: Disposição da roupa de banho no setor de governança	135
Figura 39: Disposição da roupa de cama no setor de governança	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estudo comparativo – retaguarda e linha de frente	18
Tabela 2: Determinante da qualidade	21
Tabela 3: Termos utilizados no ramo hotel	36
Tabela 4: Produção diária de cada camareira.....	56
Tabela 5: Categoria de cada um dos quartos.....	59
Tabela 6: Controle sobre o <i>status</i> dos quartos.....	60
Tabela 7: Especificações dos produtos químicos.....	79
Tabela 8: Seqüência de atividades no início do turno	82
Tabela 9: Sigla e duração de cada tarefa.....	85
Tabela 10: Sugestões validadas	118
Tabela 11: Resultados das observáveis da funcionária D.....	126
Tabela 12: Resultado das observáveis da funcionária E.....	128
Tabela 13: Pontos relevantes para limpeza de apartamento Standard.....	129
Tabela 14: Formulário padrão de classificação dos apartamentos	130

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
1.1	Relevância e justificativa do Trabalho.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Metodologia do trabalho.....	14
1.4	Estrutura do Trabalho.....	15
2	Revisão Bibliográfica.....	17
2.1	Caracterização dos serviços.....	17
2.1.1	Classificação dos processos de serviços.....	18
2.1.2	Qualidade em serviços.....	20
2.1.3	A Lógica do Serviço.....	21
2.2	A análise ergonômica do trabalho.....	22
2.2.1	Formação histórica.....	22
2.2.2	Conceito.....	23
2.2.3	Trabalho, Tarefa e Atividade de trabalho.....	24
2.2.4	Diversidades das ações ergonômicas.....	26
2.2.5	A construção da ação ergonômica.....	28
2.3	Métodos.....	31
2.3.1	Observação direta do Trabalho.....	31
2.3.2	Entrevista semi-estruturada.....	31
3	O segmento hoteleiro e a empresa.....	33
3.1	O segmento hoteleiro – uma visão geral.....	33
3.1.1	Origem e expansão hoteleira.....	33
3.2	A empresa.....	34
3.2.1	Estrutura organizacional.....	34
3.2.2	Principais Serviços Oferecidos.....	35
3.2.3	Termos utilizados no ramo hoteleiro.....	36
3.2.4	Perfil dos hóspedes.....	37

3.2.5	Taxa de ocupação mensal.....	38
3.2.6	Funcionamento da empresa	39
4	Definição e Análise da Demanda	42
4.1	Ponto de partida.....	42
4.2	Diferentes origens	43
4.3	Características essenciais nas camareiras	43
4.4	Número de camareiras.....	44
4.5	Análise da demanda	44
4.5.1	Dados das camareiras	45
4.5.2	Motivos das saídas das camareiras.....	46
5	Entendendo o que está em jogo	50
5.1	Perfil.....	50
5.2	Carga horária de trabalho	51
5.3	Descrição do cargo	52
5.4	Determinantes da qualidade do serviço	53
5.5	Produção diária.....	54
5.6	Limpeza dos quartos.....	58
5.7	Trabalho Prescrito.....	63
6	Dimensão da ação ergonômica	74
6.1	Os primeiros contatos com as camareiras	74
6.2	Técnica de registro das observações.....	75
6.3	As condições das observações.....	75
6.4	Resultado das observações.....	77
6.4.1	Questões levantadas na seqüência dos observáveis	86
6.5	Entrevista com as demais funcionárias.....	93
6.6	Ritmo de trabalho.....	96
7	Formulação do diagnóstico	98
7.1	Acentuada distância entre a tarefa real e a tarefa prescrita.....	98
7.2	Pouca integração entre os setores de recepção e de governança	98
7.3	Falta de regras claras para avaliação de cada camareira.....	99
7.4	Dificuldade na comunicação entre camareiras e supervisora imediata.....	99
7.5	Desequilíbrio da carga de trabalho ao longo do turno.....	99
7.6	Conhecimento restrito sobre os produtos de limpeza utilizados	100

7.7	Falta de alguns materiais de limpeza.....	100
7.8	Dificuldade no manuseio do mobiliário e com o material de limpeza.....	100
7.9	Adequação do Posto de trabalho.....	102
7.10	Fontes de informação.....	103
7.11	Atenção e Memória.....	105
7.12	Movimentos e posturas.....	106
8	Apresentação das alternativas.....	109
8.1	Ponto de partida.....	109
8.2	Foco das propostas de melhorias.....	109
8.3	Sugestões.....	110
8.3.1	Fluxo de informação.....	110
8.3.2	Equipamentos.....	114
8.3.3	Arquitetura.....	116
8.3.4	Mobiliário.....	116
9	Conclusão.....	119
	Referências.....	121
	Apêndice.....	124
	Apêndice A – Resultado das observáveis da funcionária D.....	125
	Apêndice B – Resultado das observáveis da funcionária E.....	127
	Apêndice C – Pontos relevantes para limpeza do apartamento Standard.....	129
	Apêndice D – Formulário padrão de classificação dos apartamentos.....	130
	Anexos.....	131
	Anexo A – Relatório de Governança.....	132
	Anexo B – Relatório de <i>Check out</i>	133
	Anexo C – Relatório de Governança: Funcionária E.....	134
	Anexo D – Fotos do ambiente do trabalho.....	135
	Anexo E – Mensagem eletrônica de Nippon Chemical.....	136

1 Introdução

1.1 Relevância e justificativa do Trabalho

O setor de turismo, no qual o segmento hoteleiro está inserido, ocupa uma posição de destaque na economia global, uma vez que se constitui como uma das atividades com maior representatividade da economia, juntamente com a indústria de petróleo.

Segundo o WTTC (Conselho Mundial de Viagens e Turismo), a atividade resultante do setor de turismo gerou 6,5 trilhões de dólares no ano de 2006 e aproximadamente 76,7 milhões de trabalhos diretos e indiretos.

Com crescimentos significativos ao longo dos anos, segundo a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), o segmento hoteleiro brasileiro se compõe, atualmente, por mais de 18 mil meios de hospedagem classificados como hotéis e pousadas.

Diante desse cenário competitivo nesse segmento, deve haver preocupação em investir no crescimento, para que haja condições em continuar existindo e competindo nesse nicho de mercado.

O "crescer" em uma empresa pode ser percebido com o ganho de forças e poder de competitividade, isto é, os funcionários atualizarem-se com informações referentes ao serviço prestado, do que com o aumento do espaço físico, número de pessoas, quantidade de máquinas, etc. Na realidade, o crescimento está mais relacionado ao aumento do volume de produção e de prestação de serviços.

Dentro da Engenharia de Produção, a ferramenta da análise ergonômica do trabalho constitui uma das formas para que ela execute um papel fundamental no êxito de projetos em diversos setores nacionais, servindo de ferramenta para o seu crescimento.

Através da identificação de falhas e problemas, há possibilidade em maximizar o conforto, a satisfação e o bem-estar, além de garantir a segurança do usuário. O uso da ergonomia também ajuda a minimizar constrangimentos e custos humanos, otimizando o desempenho da tarefa, o rendimento do trabalho e a produtividade do sistema homem-tarefa-máquina.

A seguir, os objetivos desse trabalho acadêmico para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise ergonômica em um ambiente de trabalho de um flat hotel instalado em São Paulo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar uma revisão bibliográfica sobre fatores que conceituem a Ergonomia e a Gestão de Serviços;
- Aplicar os conceitos da análise ergonômica em uma empresa do setor de serviços;
- Levantar informações através de pesquisas realizadas na empresa;
- Identificar as principais deficiências;
- Propor um conjunto de ações que acarretem melhorias para a empresa.

1.3 Metodologia do trabalho

O trabalho foi realizado em um flat hotel onde a autora ocupou a posição de estagiária do setor administrativo. O contato freqüente com os demais departamentos da empresa tornou conhecido um problema já identificado no setor de camareiras. Para solucioná-lo, a autora foi a responsável pela análise do problema existente, implementação da ação ergonômica e proposição de melhorias.

O trabalho acadêmico foi desenvolvido entre agosto de 2006 a maio de 2007, oriunda da visão dos funcionários de que havia necessidade em promover um crescimento nesse setor que é fundamental para a prestação do serviço nesse flat hotel.

O primeiro momento corresponde entre agosto e novembro de 2006, no qual se realizou uma revisão bibliográfica para apresentação dos conceitos referentes à ergonomia e à Gestão de Serviços, além da apresentação do ambiente em que o flat hotel está inserido e suas características.

O segundo momento, entre dezembro de 2006 e maio de 2007, foi destinado à implementação na prática dos conceitos adquiridos na etapa anterior, culminando com a proposição de melhorias, especialmente na comunicação entre os funcionários de setores distintos e na melhoria das condições de trabalho das camareiras.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho é estruturado em nove capítulos, conforme é referido a seguir.

Capítulo 1 – Introdução: é feita a apresentação do tema, aspectos relevantes e justificativas do trabalho, objetivo geral, objetivos específicos, metodologia e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: são apresentados conceitos básicos sobre a Gestão de Serviços, além de uma revisão sobre ergonomia e suas etapas para uma análise mais aprofundada do trabalho.

Capítulo 3 – Segmento hoteleiro e empresa: é descrito com detalhes a origem e expansão do segmento hoteleiro, além das características e funcionamento da empresa estudada.

Capítulo 4 – Demanda e sua análise: é o ponto de partida para a análise ergonômica na empresa em questão com a definição da demanda ergonômica.

Capítulo 5 – Entendendo o que está em jogo: são identificados os processos que ocorrem na área onde serão adotadas as ações ergonômicas, além do trabalho prescrito pela chefe de governança.

Capítulo 6 – Dimensão da ação ergonômica: são realizadas observações diretas da situação do trabalho e entrevistas semi-estruturadas com objetivo de tomar conhecimento das diferenças sobre o trabalho real do prescrito e problemas e estratégias adotadas pelas funcionárias.

Capítulo 7 – Formulação do diagnóstico: são identificadas as principais falhas e é apresentado o foco da ação ergonômica na área estudada.

Capítulo 8 – Apresentação das alternativas: após a identificação do foco da ação, são propostas medidas de melhorias a fim de reduzi-las.

Capítulo 9 – Conclusão: é apresentada a análise dos resultados com os ensinamentos e conclusões adquiridas ao longo do desenvolvimento do trabalho acadêmico.

2 Revisão Bibliográfica

A seguir, estão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa feita em livros, teses e dissertações. Os conceitos relevantes serão utilizados na descrição e entendimento do trabalho realizado pelas camareiras em um hotel de São Paulo e, posteriormente, para a implementação de melhorias.

2.1 Caracterização dos serviços

São muitas as definições de serviços encontradas, mas todas contêm um tema comum de intangibilidade e consumo simultâneo. Segundo FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005), o serviço é uma experiência perecível, intangível destinada ao consumidor que atua como co-produtor.

Segundo GIANESI; CÔRREA (1994), as principais características de serviços são:

- A intangibilidade dos serviços, ou seja, os serviços não podem ser tocados ou possuídos pelos clientes como os bens manufaturados;
- A necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade, ou seja, nos serviços o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação;
- O fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

A parcela do sistema de operações para execução do serviço que realiza operações de alto contato com o cliente é normalmente chamada de linha de frente, enquanto que aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se retaguarda. Um estudo comparativo dos principais critérios envolvidos na gestão de operações na linha de frente e na retaguarda é apresentado a seguir.

Retaguarda	Linha de Frente
Produção separada da entrega	Produção confunde-se com a entrega
Isolado do consumidor Pequeno ou nenhum envolvimento do consumidor	Presença do consumidor Grande envolvimento do consumidor
Maior controle Mensuração, normalização, inspeção e controle são viáveis e úteis	Difícil controle Mensuração, normalização, inspeção e controle são menos viáveis e nem sempre úteis
Ambiente previsível Relações fornecedor-cliente razoavelmente simples e bem determinadas	Maior incerteza Relações fornecedor-cliente relativamente complexas e indeterminadas
Maior padronização Habilidades técnicas norteiam as operações - pressão física e mental	Variabilidade Habilidades interpessoais norteiam as operações
Maior produtividade Economias de escala são possíveis	Menor produtividade Economias de escala são mais difíceis
Não há participação do consumidor no processo Consumidores não tomam parte das operações	Participação do consumidor é possível Consumidores podem ser mais ou menos utilizados como recursos produtivos nas operações
Quem planeja ou executa o serviço não lida com o consumidor	Quem planeja ou executa o serviço lida diretamente com o consumidor

Tabela 1: Estudo comparativo – retaguarda e linha de frente
Adaptado de COOKE (2000)

As operações de alto contato devido à presença do cliente possuem um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e dificuldade no controle. Entretanto, as operações de baixo contato, assemelham-se às operações de manufatura, apresentando ambiente mais previsível, maior padronização, possibilitando maior controle e maior produtividade.

2.1.1 Classificação dos processos de serviços

A classificação dos processos de serviços pode ser útil no levantamento de informações que auxiliem o gerenciamento das operações de serviço. De acordo com FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005), os serviços são classificados em duas

dimensões que afetam o caráter do processo de atendimento. O eixo horizontal mede o grau de intensidade de trabalho, que é definido como a proporção entre o custo do trabalho e o custo do capital. Já o eixo vertical mede o grau de interação do cliente e de personalização, como mostrado a seguir.

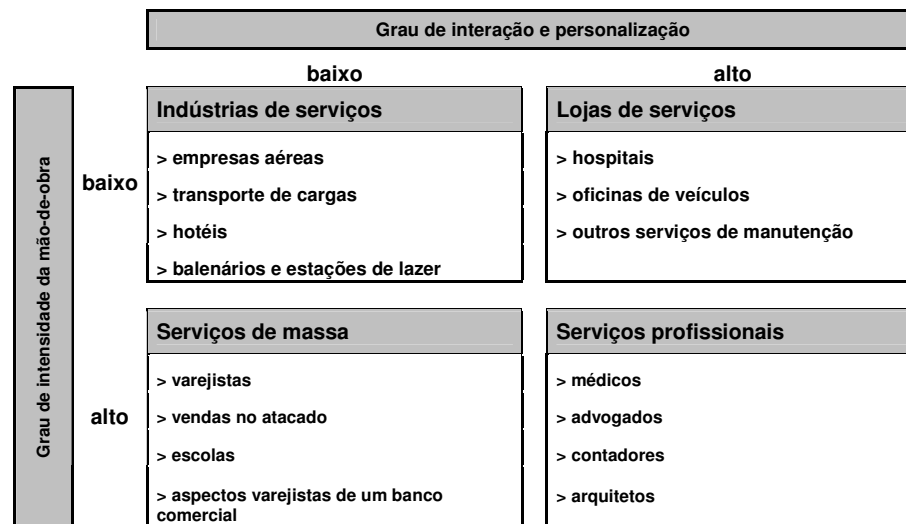


Figura 1: Matriz de processos de serviços
Adaptado de FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005)

Cada quadrante foi nomeado para descrever a natureza dos serviços ilustrados:

- **Indústrias de serviços:** proporcionam serviços padronizados com altos investimentos de capital, que é semelhante a uma linha de produção em fábrica;
- **Lojas de serviços:** possui maior personalização, mas fazem em um ambiente de alto investimento de capital;
- **Serviços de massa:** serviço não diferenciado em um ambiente de trabalho intenso;
- **Serviços profissionais:** receberão atenção individual de especialistas altamente treinados.

De acordo com FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005), o pacote de serviços é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente, com as seguintes características:

- **Instalações de apoio:** representam os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de oferecer o serviço como hospitais;

-
- Bens facilitadores: material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente como os documentos legais;
 - Serviços explícitos: benefícios facilmente sentidos pelo cliente como uma casa construída;
 - Serviços implícitos: benefícios psicológicos que o cliente senti vagamente como a despreocupação com uma oficina que garante reparos.

Esse pacote de serviços é notado pelo cliente e forma a base para a sua percepção do serviço. Ou seja, o gerente de serviços deve oferecer ao cliente uma experiência que seja condizente com o pacote de serviços desejado.

2.1.2 Qualidade em serviços

Os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, ocorrendo durante o processo de prestação ou após o conhecimento do resultado. Essa avaliação é determinada através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Os clientes baseiam sua avaliação da qualidade do serviço prestado em critérios que, normalmente, são mais complexos que os critérios de avaliação de produtos. A seguir está disposta uma lista desses critérios.

Vale a pena ressaltar que cada atividade de interação entre clientes e empresas prestadoras de serviços terá determinantes da qualidade que são considerados críticos para a atividade. Estes representam os parâmetros em que a qualidade do serviço é avaliada pelo cliente.

Determinante da qualidade	Descrição
Elementos tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de forma correta e precisa
Capacidade de resposta	Disposição de ajudar aos clientes e fornecer um serviço rápido
Profissionalismo	Domínio das destrezas e conhecimentos necessários para a execução do serviço
Cortesia	Atenção, consideração, respeito e amabilidade no contato pessoal
Credibilidade	Veracidade, ética no serviço que fornece
Segurança	Inexistência de perigos, riscos, dúvidas
Acessibilidade	Fácil de estabelecer contato
Comunicação	Manter os clientes informados usando linguagem de fácil entendimento
Compreensão do cliente	Disposição para conhecer os clientes e suas necessidades

Tabela 2: Determinante da qualidade
Adaptado de BOUER (2002)

2.1.3 A Lógica do Serviço

A lógica de serviço descreve como e porquê um sistema de serviço unificado funciona. É responsável por reconhecer que as necessidades dos consumidores são complexas e requerem um trabalho em equipe.

O funcionamento da prestação de serviço se dá através do alinhamento entre o conceito de serviço, ou seja, os valores resultantes ao consumidor, e da relação entre diferentes lógicas envolvidas no momento de serviço, segundo KINGMAN; BRUNDAGE (1993). A lógica do cliente, a lógica do funcionário e a lógica técnica são os três pontos de vistas que influenciam a atividade de serviço.

A lógica do cliente representa a expectativa e o comportamento do cliente de acordo com as suas necessidades, conseqüentemente determinando a percepção de valor e a avaliação da qualidade do serviço por parte do consumidor.

Já a lógica técnica é a base do sistema de serviço, pois, corresponde aos princípios básicos que guiam o sistema de produção. É a estrutura do serviço a ser prestado e a definição da racionalidade operacional e dos procedimentos necessários

para o cumprimento daquela atividade. Quando alinhado ao conceito de serviço, agrega-se maior valor para o consumidor.

Por fim, para a lógica do funcionário, sua racionalidade é que define o seu comportamento, sendo a clareza da tarefa e os aspectos relevantes da atividade que compõem tal lógica.

A interface entre duas lógicas distintas é que compõe o processo de serviço. Portanto, de acordo com KINGMAN; BRUNDAGE (1993) são três as possíveis interfaces:

- interface de encontro: união entre a lógica do funcionário e do cliente, a qual o consumidor avalia o atendimento de suas necessidades e o desempenho do trabalhador, formando assim, uma avaliação do serviço prestado;
- interface técnica: limite entre a lógica do cliente e a lógica técnica, a qual evidencia a percepção do cliente a respeito da estrutura do sistema de serviço e do atendimento de suas necessidades por parte da lógica técnica;
- interface de suporte: interação entre a lógica técnica e a lógica do funcionário, a qual representa a relação entre o trabalhador da linha de frente com as ferramentas técnicas para atender o cliente. Já para o caso o trabalhador de retaguarda, para atender o funcionário da linha de frente.

2.2 A análise ergonômica do trabalho

Nessa parte, constam-se a definição do conceito de ergonomia e as abordagens para sua análise.

2.2.1 Formação histórica

Os primeiros estudos sobre as relações entre homem e o trabalho se perdem na origem dos tempos. Em termos arqueológicos, é possível demonstrar que os utensílios de pedra lascada diminuíram de tamanho em um processo de melhoria no manuseio e que teve como resultados produtivo, o ganho de eficiência na caça e coleta.

Existem também no Museu do Louvre, papiros egípcios que denotam recomendações de natureza ergonômica para a construção de utensílios de construção

civil, assim como desenhos de arranjos organizacionais para o canteiro de obras de pirâmides.

Em seu sentido clássico, a ergonomia buscou primeiramente entender os fatores humanos pertinentes ao projeto de instrumentos de trabalho, ferramentas típicas da atividade humana em ambiente profissional. Mais adiante se buscou entender, tabular, organizar dados sobre os fatores humanos que deveriam ser considerados não apenas para os instrumentos, mas para os projetos de sistemas de trabalho, como as linhas de montagem, as salas de controle, os postos de direção de máquinas e assim por diante.

No seu sentido mais contemporâneo se buscou entender os determinantes de uma atividade de trabalho através de contribuições num sentido ainda mais amplo, que incluem a organização do trabalho e os softwares, procedimentos e estratégias operatórias.

A primeira definição de Ergonomia foi feita em 1857 na égide do movimento industrialista europeu. Esta definição foi feita por um cientista polonês, Wojciech Jastrzebowki numa perspectiva típica da época, de se entender a Ergonomia como uma ciência natural em um artigo intitulado “Ensaio de ergonomia, ou ciência do trabalho, baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”. Assim, a primeira definição de Jastrzebowski (1857) estabelecia a ergonomia como uma ciência do trabalho que requer o entendimento da atividade humana em termos de esforço, pensamento, relacionamento e dedicação.

2.2.2 Conceito

De acordo com DUL; WEERDMEESTER (1995), a ergonomia se baseia em conhecimentos de áreas como psicologia, fisiologia, engenharia mecânica, informática e gerência industrial para promover melhoria nas condições do trabalho.

A ação ergonômica, segundo GUÉRIN et al. (2001) tem o objetivo de contribuir:

- para a melhoria das condições de trabalho e da saúde dos trabalhadores;
- para um melhor funcionamento da empresa, de sua organização, da gestão de recursos humanos.

A ergonomia traz um olhar sobre o trabalho, mas tem de confrontar diferentes pontos de vistas:

- da direção: que é pressionada pela concorrência;

- do serviço médico: que tem como prioridade a saúde dos trabalhadores;
- do departamento de métodos: que organiza o trabalho, ou seja, concebe a situação de trabalho em função dos objetivos da empresa.

Segundo GUÉRIN et al. (2001), a ação ergonômica não consiste somente em aplicar métodos, em fazer observações, em conduzir entrevistas com os trabalhadores. Ela deve:

- ajustar seus métodos e as condições de sua aplicação ao contexto, às questões e ao que foi identificado como estando em jogo;
- inscrever as possibilidades de transformações do trabalho que disso decorre em um processo de elaboração do qual participem os diferentes atores envolvidos, cada um com seu ponto de vista.

2.2.3 Trabalho, Tarefa e Atividade de trabalho

A ergonomia tem por objeto de estudo o trabalho. Mas a palavra “trabalho” é utilizada para designar as condições de trabalho, o resultado do trabalho ou a própria atividade de trabalho. Entretanto, essas três definições não existem independentemente uns dos outros. O trabalho é a unidade dessas três realidades, conforme a figura a seguir.

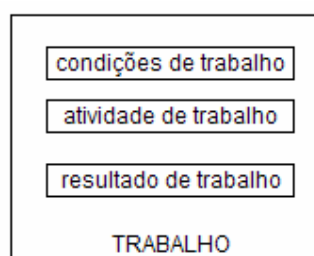


Figura 2: Trabalho como unidade das três realidades
Adaptado de GUÉRIN et al.(2001)

Com relação à tarefa e à atividade de trabalho, devem-se distinguir claramente as suas definições que muitas vezes são ditas como sendo as mesmas:

-
- Tarefa: corresponde ao resultado antecipado fixado em condições determinadas, ou seja, é um conjunto de objetivos dados aos operadores e um conjunto de prescrições definidas externamente para atingir tais objetivos;
 - Atividade: é tudo aquilo que o sujeito “faz” ou “pensa” para realizar a tarefa prescrita. Ou seja, a maneira como o trabalhador procede para alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos. Ela resulta de um processo de adaptação e regulação entre os vários fatores envolvidos no trabalhador.

Com base na figura a seguir, a atividade é influenciada por fatores internos e externos. Os fatores internos localizam-se no próprio trabalhador e são caracterizados pela sua formação, experiência, idade, sexo e outros, além de sua disposição momentânea, como motivação, vigilância, sono e fadiga.

Com relação aos fatores externos referem-se às condições em que a atividade é executada, classificando-se em três tipos principais: conteúdo do trabalho (objetivos regras e normas); organização do trabalho (constituição de equipes, horários, turnos); e meios técnicos (máquinas, equipamentos, arranjo e dimensionamento do posto de trabalho, iluminação, ambiente térmico).

A tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao operador. Essa prescrição é externa, determina e constrange sua atividade. A atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho. Com isso, a análise ergonômica da atividade é a análise das estratégias usadas pelo operador para administrar a diferença entre o prescrito e o real.

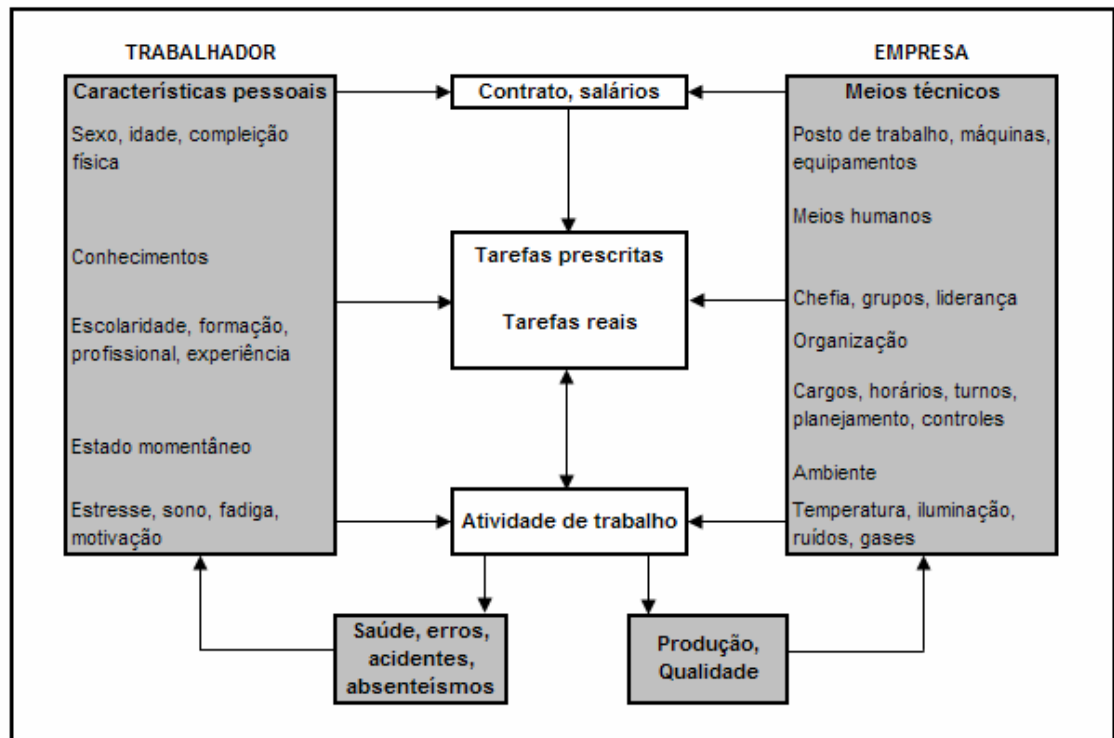


Figura 3: Função integradora da atividade do trabalho
Adaptado de GUÉRIN et al. (2001)

2.2.4 Diversidades das ações ergonômicas

De acordo com GUÉRIN et al. (2001), as ações ergonômicas são distintas segundo:

- o estatuto dos ergonomistas,
- o tipo de empresa em que ocorrem,
- a natureza das demandas,
- as prováveis transformações da situação do trabalho.

O Estatuto dos ergonomistas

O fato do ergonomista fazer parte de um departamento da empresa ou não acarreta na natureza de demandas e o grau de liberdade que esse profissional dispõe. No caso da negociação do conteúdo de estudo, quando o ergonomista é exterior à empresa, se torna fácil a demonstração do nível de exigência e o respeito a certos princípios da ação ergonômica como comunicação da ação aos trabalhadores envolvidos e um acordo para realizar entrevistas ou observações. Para tanto,

ergonomistas empregados na empresa devem possuir um estatuto pré-definido, além de regras de ações ergonômicas conhecidas por toda empresa.

A diversidade das empresas

As ações ergonômicas diferem de acordo com a diversidade das empresas relativas à dimensão da empresa através da natureza de estruturas de representação dos trabalhadores, a dependência da empresa em relação ao mercado e até mesmo na sua capacidade de investimento em um estudo e em transformações das situações de trabalho. O segundo fator para a diversidade das empresas está relacionado ao setor de produção através do tipo de mercado e a concorrência enfrentada. Além disso, outro fator preponderante é a história da empresa, através das características da população de trabalhadores e ao modo de funcionamento das instâncias de representação como comissões e comitê de higiene, segurança e condições de trabalho.

A diversidade das origens das demandas

As demandas para uma ação ergonômica possuem aspectos distintos, que podem ser providas pela direção da empresa, através da vontade de implantar um processo de concepção diferente com as práticas da empresa, pelos departamentos técnicos, como qualidade insuficiente ou mesmo nível de produção não-atingido para determinado prazo, pelo departamento de pessoal, através da taxa de absenteísmo alto em um dado setor ou pelos trabalhadores e pelos seus representantes, pela negociação sobre a elevação dos níveis de qualificação devido a uma nova tecnologia.

A diversidade dos objetos da ação ergonômica

A ação ergonômica ocorre em um setor restrito ou pode se ampliar e acabar por envolver praticamente todo o conjunto da empresa

A especificidade da ação ergonômica

A construção de cada ação ergonômica nas empresas assume uma abordagem particular, não podendo ser apenas a aplicação de ferramentas pré-construídas. Para tanto, a ação ergonômica se inscreve na relação entre as necessidades sociais e as possibilidades de transformação da situação de trabalho, estando a par da vida da empresa. Com isso, o ergonomista compreende a situação do trabalho, estruturando de maneira adequada seus conhecimentos.

A análise da atividade e os outros métodos em ergonomia

Para a descrição das situações de trabalho, a análise do trabalho e outros métodos são utilizados. Para tanto, planilhas e listas de verificação foram elaboradas para facilitar a análise de todas as situações de trabalho. Mas caso eventualmente um componente dessa situação de trabalho, importante para o trabalhador, está ausente tais planilhas não o detecta.

2.2.5 A construção da ação ergonômica

A ação ergonômica decorre de uma demanda, vinda de diferentes interlocutores. O trabalho de análise da demanda corresponde a um aspecto essencial da condução do processo. Segundo GUÉRIN et al. (2001), com a identificação das necessidades de acordo com a demanda inicial, elabora-se uma proposta de ação, definidos os resultados que podem ser obtidos, os meios necessários e os prazos.

Para análise de uma ou várias situações de trabalho, procura-se entender o funcionamento da empresa para ajudar em uma melhor avaliação das dificuldades encontradas, das evoluções possíveis da empresa e das margens de manobra para as transformações.

Pelo o registro das observações, com a compreensão do processo técnico, das tarefas dos operadores e das estratégias adotadas por eles, formula-se um diagnóstico local, destacando os pontos que devem ser objetos de transformações dessas situações de trabalho.

A partir desse diagnóstico, sugerem-se indicações de soluções, além de um acompanhamento do processo de transformação.

De acordo com GUÉRIN et al. (2001), estão descritas as fases para a construção de uma ação ergonômica.

A demanda e sua análise

A definição da demanda é o ponto inicial para a construção de uma ação ergonômica. Para tanto, podem-se distinguir dois tipos de demanda para uma ação ergonômica: aquelas formuladas na origem de um projeto de concepção que transforme profundamente a atividade dos trabalhadores da empresa ou aquelas que são formuladas no quadro de evolução permanente, com o objetivo de tratar de questões que atingem um nível de importância.

Identificar o que está em jogo

Muitas vezes uma demanda reflete também as preocupações existentes na empresa em dado momento. Para isso, é importante que o ergonomista tenha conhecimento da organização e identificar o que está em jogo, para que se possa formular uma proposta sem deixar de levar em consideração nenhum ponto de vista dos funcionários da empresa. Assim, a proposta de ação ergonômica deve ser articulada em torno do ponto de vista da atividade, a qual integra diferentes pontos de vistas.

Dimensionar a ação ergonômica

A dimensão da ação ergonômica depende do nível de compatibilidade do objeto de demanda e o campo de estudo proposto pelo ergonomista. Porém, a delimitação do campo de estudo está relacionada com o tempo disponível para a ação.

Com base nos dados provenientes da análise da demanda e de um primeiro conhecimento do funcionamento da empresa, esse profissional pode guiar na escolha de suas investigações e das situações que serão analisadas. Tal escolha se deve ao uso de critérios, baseados na problemática e na estrutura da empresa, como situações em que as queixas dos operadores são mais urgentes, por exemplo.

Através das primeiras informações coletadas na empresa, a situação do trabalho a analisar pode se distorcer da realidade. Para tanto, deve-se comprová-las através de um conhecimento direto dessa situação de trabalho e da atividade por meio de entrevistas, observações livres e documentação local com o objetivo de procurar a entender o funcionamento do processo e a organização do trabalho.

Para as primeiras investigações, os primeiros contatos entre o ergonomista e os funcionários são essências, não poupando tempo para deixar tudo claro quanto ao objetivo do estudo do ergonomista, respondendo a perguntas com clareza e levando em conta todas as observações.

Os constrangimentos temporais e físicos são informações importantes no dimensionamento da ação ergonômica. As informações coletadas que expressam a variabilidade do trabalho, suas condições de execução e a distância em relação a uma norma, além das características individuais e o que eles sabem de sua saúde são algumas informações coletadas nesse primeiro momento.

Para se obter sucesso nesta fase “investigativa” é vital ter conhecimento sobre os já mencionados aspectos gerais de ergonomia. Para citar um exemplo, as possíveis entrevistas devem ser de caráter geral e sem apresentar constrangimentos ao operador.

Elaboração do diagnóstico

As primeiras etapas de análise da situação do trabalho são caracterizadas pela escuta por parte do ergonomista em relação a seus interlocutores. Entretanto, devido à complexidade e à variabilidade dessas situações de trabalho, não se deve elaborar uma relação de causa e efeito entre uma condição de trabalho e uma dificuldade particular.

Com isso, o ergonomista é levado a formular um conjunto de hipóteses, apresentando uma explicação dos problemas levantados, apontando os elementos que devem ser levados em conta nas transformações e justifica as investigações que vão ser realizadas.

O diagnóstico serve para a construção do planejamento das observações sistemáticas. Essa etapa é responsável por integrar a atividade dos operadores aos constrangimentos da situação particular.

O ergonomista não limita seu diagnóstico a fatores constatados na situação do trabalho e deve alertar a empresa quanto a fatores como a organização do trabalho, ou seja, distribuição das tarefas entre os operadores e efetivo disponível para um dado momento.

Assim, alcançado o diagnóstico o plano de ação é traçado formalizando sugestões para corrigir e melhorar o processo.

Plano de ação

Alcançado este diagnóstico, o plano de ação é traçado formalizando sugestões para corrigir e melhorar o processo. No entanto, estas recomendações não devem se limitar aos fatores imediatamente constatados na situação de trabalho envolvida, mas podem também chamar atenção para certos aspectos da gestão e organização.

2.3 Métodos

A seguir há a descrição de dois métodos a serem utilizados ao longo do trabalho.

2.3.1 Observação direta do Trabalho

Essa técnica de coleta de informações é muito utilizada na exploração de situações em que uma abordagem mais direta poderia causar distorções nos dados obtidos. Tal situação pode ser representada no caso de uma questão delicada e o entrevistado acreditar que sua resposta, em uma entrevista, pode ser prejudicial a si próprio ou quando uma verdade se revela, apresentando um desvio em relação à regra.

Ainda segundo IIDA (2005), a técnica de observação direta tem como vantagem o realismo citado anteriormente, uma vez que através de outros métodos como a entrevista, as pessoas podem “falar uma coisa e fazer outra”. Entretanto, como desvantagem a observação direta pode provocar alteração na situação observada, devido ao efeito causado pela presença do observador.

2.3.2 Entrevista semi-estruturada

Esse método consiste em uma abordagem em que os dados levantados podem ser comparados pelos diferentes entrevistados, uma vez que se baseia em perguntas pré-elaboradas.

Ademais, esse método não limita a exploração de algum tema quando o entrevistado se mostra menos inibido, logo, há possibilidade da entrevista seguir um rumo diferente caso, no transcorrer, sejam revelados aspectos distintos no momento em que as perguntas foram elaboradas antes da entrevista. As perguntas devem ter formas generalizadas e podem também dizer respeito às dificuldades encontradas pelo operador na execução das tarefas.

Entretanto, precauções devem ser tomadas no questionamento com relação à elaboração de perguntas que levem automaticamente a uma resposta pré-estabelecida e à produção de respostas gerais que não trazem informações pertinentes. Segundo GUÉRIN et al. (2001) é preciso evitar as perguntas iniciadas pelo por quê, uma vez que pode ser percebida como carregada de suspeita, o que leva o operador a buscar uma

justificativa de sua ação e fazer um tipo de teorização “a posteriori”, e porque leva a uma confusão entre as causas e os objetivos.

As perguntas devem ter formas generalizadas e podem também dizer respeito às dificuldades encontradas pelo operador na execução de suas tarefas.

Após a observação direta do trabalho, os resultados das observáveis foram mostrados para cada uma das funcionárias. Depois, as entrevistas foram realizadas para melhor entendimento das atividades, dos processos realizados pelas camareiras, conhecimento sobre as atividades existentes, suas particularidades, dificuldades e como essas poderiam ser sanadas através do uso de estratégias individuais.

Para cada cômodo do apartamento, na parte de observação dos processos, as entrevistas começaram a ser feitas com foco na atividade das pessoas:

Qual o seu trabalho?

Que ferramentas você dispõe para realizar tal trabalho?

Após este passo inicial partia-se para uma parte mais “informal” com o intuito de estabelecer pontos onde uma análise ergonômica seria adequada.

Você sempre consegue realizar seu trabalho?

Caso não, o quê você faz quando não consegue?

Ambos os métodos apresentados trouxeram dados interessantíssimos, que também se transformaram em importantes evidências para a identificação dos problemas existentes, as soluções que as próprias funcionárias já aplicavam através das estratégias próprias para contornar as dificuldades e, conseqüentemente, alcançar os objetivos deste trabalho.

3 O segmento hoteleiro e a empresa

3.1 O segmento hoteleiro – uma visão geral

A seguir, é apresentado o segmento hoteleiro de uma forma geral, resgatando suas origens e destacando sua importância nas economias e sociedades onde operam.

3.1.1 Origem e expansão hoteleira

A partir da Revolução Industrial, a hospedagem passou a ser tratada como atividade econômica explorada comercialmente. O conceito de hotel, com uma equipe especializada formada por gerentes e recepcionistas surgiram no início do século XIX.

O turismo passou a ser uma atividade econômica ativa a partir da Segunda Guerra Mundial devido à expansão da economia mundial e o aumento de renda da população, com o aumento de viagens regionais e internacionais. Com isso, acelerou-se o desenvolvimento do setor turístico que passou a ser o promotor das redes hoteleiras.

De acordo com o WTTC – Conselho Mundial de Viagens e Turismo, organismo com sede em Londres, a atividade turística movimentou no mundo 6,5 trilhões de dólares no ano de 2006. Deste total, cerca de 673 bilhões de dólares no segmento de turismo de negócios.

Vale a pena ressaltar que para SERSON (2000), o turismo de negócios corresponde às viagens realizadas devidos aos negócios dos diferentes setores da atividade comercial ou industrial ou para estabelecer contatos, vender bens ou serviços.

Com relação aos empregos gerados com o segmento hoteleiro e turístico mundial, foram gerados 2,5 milhões no ano de 2006, o que corresponde total de 76,7 milhões de trabalhos ligados a essa área. Ainda de acordo com o WTTC, espera-se que o Brasil seja o sexto maior país a gerar empregos no período entre 2006 e 2015 com cerca de 1,5 milhões de postos de trabalhos gerados.

Segundo a ABIH, o parque hoteleiro nacional possui aproximadamente 18 mil hotéis com faturamento anual aproximado de dois bilhões de dólares ao ano. Um fato importante no segmento hoteleiro nacional é que o turismo de negócios possui um crescimento em torno de 10% ao ano.

3.2 A empresa

O Prince Tower Flat Hotel foi inaugurado no ano de 2001 e está localizado no bairro do Bom Retiro. Conta com 34 funcionários distribuídos nas áreas administrativa, de cozinha, de quarto e de recepção. Além disso, possui 78 apartamentos, que dispõem de uma cozinha particular para uso próprio dos hóspedes, nas categorias:

- Standard (1 suíte e sala de estar)
- Suíte Duplex (2 suítes e sala de estar)
- Suíte Plus ou Executivo (1 suíte, 2 quartos e sala de estar)

Devido a sua localização próxima ao centro da cidade de São Paulo, à Marginal Tietê e ao Centro de Convenções Anhembi, e ao centro atacadista de moda que é a Rua José Paulino, o perfil dos clientes são aqueles que se hospedam com a finalidade de turismo de negócios. Com exemplo, pode-se citar o caso de atacadistas de roupas que abastecem suas mercadorias com grande frequência.

O Prince Tower Flat Hotel se especializou no segmento conhecido por *business*, investindo em acomodações e infra-estrutura para este perfil de hóspede. Assim, o cliente encontra acesso à internet em todos os apartamentos, além de salas para uso comum equipadas com microcomputadores e fax, salas de convenções totalmente aparelhadas para reuniões diversas e profissionais treinados para oferecer o melhor atendimento.

3.2.1 Estrutura organizacional

O Prince Tower Flat Hotel apresenta atualmente uma estrutura organizacional bastante enxuta, conforme pode ser visualizada pelo organograma a seguir.

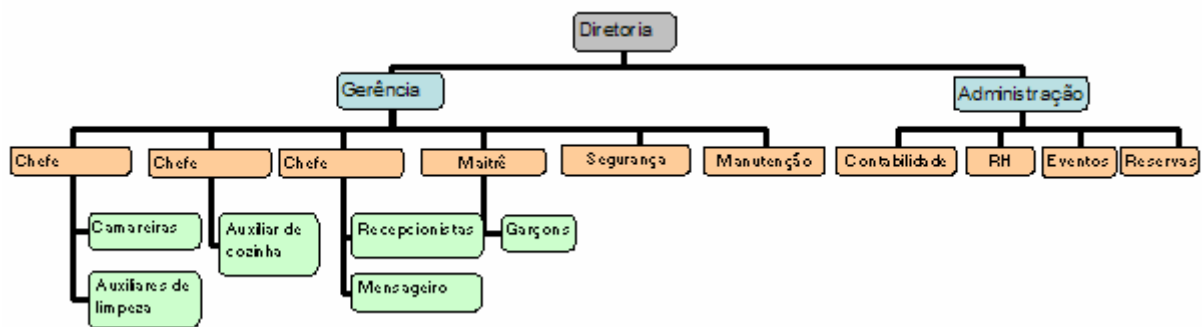


Figura 4: Organograma do Prince Tower
Elaborado pela autora

O gerente é responsável pelo controle das atividades operacionais, elaborando planos e estratégias próprias. Já o setor administrativo engloba a contabilidade, que cuida dos documentos, pagamentos e recebimentos, o setor de Recursos Humanos (RH), o setor de eventos, que organiza desde eventos de empresa a casamentos, e o setor de reservas de quartos.

A governanta é responsável por cuidar de todo o enxoval dos apartamentos e de toda limpeza da unidade hoteleira, supervisionando o trabalho das camareiras e das auxiliares de limpeza.

Já o chefe de cozinha e seu auxiliar são responsáveis pelo preparo das refeições. O *maitre* e os garçons são mediadores entre o pessoal da cozinha e os clientes.

A recepção, que é composta também pela parte de mensageiro, é o centralizador de toda a preparação para a entrada do hóspede e todos os lançamentos relativos à conta, além do suporte para recepcionar o hóspede e dar-lhes as informações e cuidados que necessite.

A segurança é responsável pelo cuidado do estabelecimento físico (o edifício em si) e da segurança dos clientes e funcionários.

A manutenção é responsável pelo reparo de possíveis quebras de móveis, por exemplo.

3.2.2 Principais Serviços Oferecidos

O Prince Tower Flat Hotel oferece aos seus clientes serviços além de acomodações em quartos. Podem ser usufruídos tanto pelos hóspedes do hotel como por clientes que não estejam vinculados ao hotel.

Na área de lazer, conhecida como *Healthy Club*, o local oferece como diferencial aos outros hotéis de segmento *business*:

- Quadra de Tênis;
- Piscina aquecida;
- Centro de treinamento de golfe com 500 metros de distância;
- Ofurô;
- Sauna.

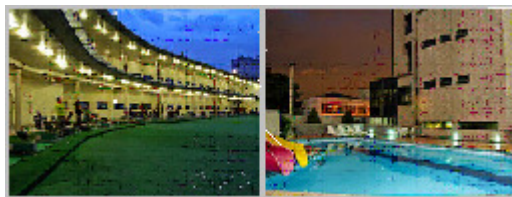


Figura 5: Exemplos de serviços na área de lazer do Prince Tower
Fornecido pelo Prince Tower e elaborado pela autora

3.2.3 Termos utilizados no ramo hoteleiro

A seguir, segue alguns termos comumente utilizados pelos hóspedes e pelos funcionários, principalmente os que trabalham na recepção.

Termo	Definição
<i>Check in</i>	entrada do hóspede
<i>Check out</i>	saída do hóspede, após do pagamento das contas
<i>Early check in</i>	entrada do hóspede antes do meio-dia
<i>Late check out</i>	saída do hóspede após meio-dia
<i>Walk in</i>	cliente que se hospeda sem uma reserva prévia
<i>Morning clock</i>	serviço de despertador para o hóspede
<i>Overbook</i>	reserva de quarto acima da disponibilidade
<i>Status</i>	condição do apartamento, ou seja, se está vago, ocupado, etc
<i>Ocupado limpo</i>	quarto ocupado que passou pela arrumação das camareiras
<i>Ocupado sujo</i>	quarto ocupado que ainda não passou pela arrumação das camareiras
<i>Vago limpo</i>	quarto vago que passou pela limpeza das camareiras
<i>Vago ocupado</i>	quarto vago que ainda não passou pela limpeza das camareiras

Tabela 3: Termos utilizados no ramo hotel
Elaborado pela autora

3.2.4 Perfil dos hóspedes

O Prince Tower Flat Hotel conta com a possibilidade dos clientes se estabelecerem por um período indeterminado, mediante pagamento de uma mensalidade. São os chamados mensalistas. Além disso, há a opção de clientes se hospedarem por um período determinado e, para isso, pagam as diárias.

De acordo com a gerente do hotel 30% dos clientes optam pela primeira possibilidade, ou seja, correspondem aos mensalistas. Dos 70% restantes que optam pela segunda opção correspondem à soma de 60% de hóspedes conhecidos como sacoleiros e 10% por homens de negócios.

Pelo fato desse Flat Hotel estar localizado próximo a um dos grandes centros comerciais de roupas que atendem a todos os segmentos (feminino, infantil, masculino) e necessidades (roupas para práticas de esportes, roupas sociais, para festa), que é formado pela Rua José Paulino e as ruas adjacentes, o Prince Tower é procurado para a hospedagem de clientes que vêm principalmente da região Sul do Brasil, além dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e a região do interior de São Paulo. Esses hóspedes chamados de sacoleiros compram em quantidade, se hospedam com frequência ao longo de um ano e ficam por um período entre 2 e 3 dias.

Já os hóspedes conhecidos como homens de negócios são os que participam de diferentes eventos na região próxima ao Prince Tower. Como o estabelecimento localiza-se próximo à Marginal do Tietê e do Centro de Convenções do Anhembi, a maioria desse tipo de cliente são os que freqüentam as diversas feiras que acontecem no Pavilhão de Exposições do Anhembi. Como exemplo, pode-se citar a Feira de Máquinas de Costuras e a Fenatec (Feira Internacional de Tecelagem). O restante desses hóspedes acaba participando de outros eventos como de grupos religiosos que reservam de 30 a 40 quartos e abrangem pessoas de toda América Latina.

A seguir está disposto o gráfico que mostra o perfil dos clientes que se hospedam no Prince Tower Flat Hotel.

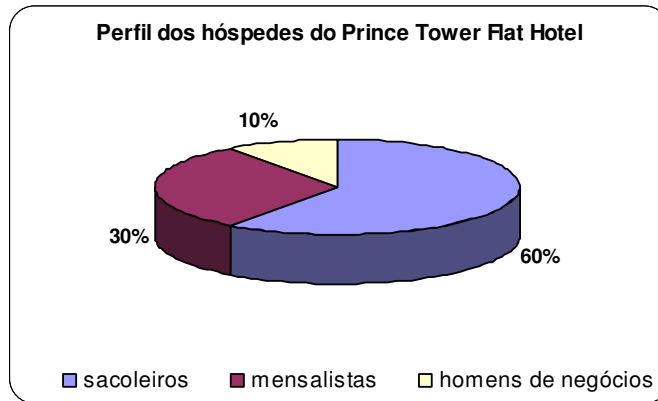


Figura 6: Perfil dos hóspedes do Prince Tower Flat Hotel
Elaborada pela autora

3.2.5 Taxa de ocupação mensal

A taxa de ocupação mensal é dada pela média diária do mês em questão. A seguir, o gráfico que indica a taxa de ocupação mensal entres os meses de março do ano de 2006 e fevereiro de 2007.

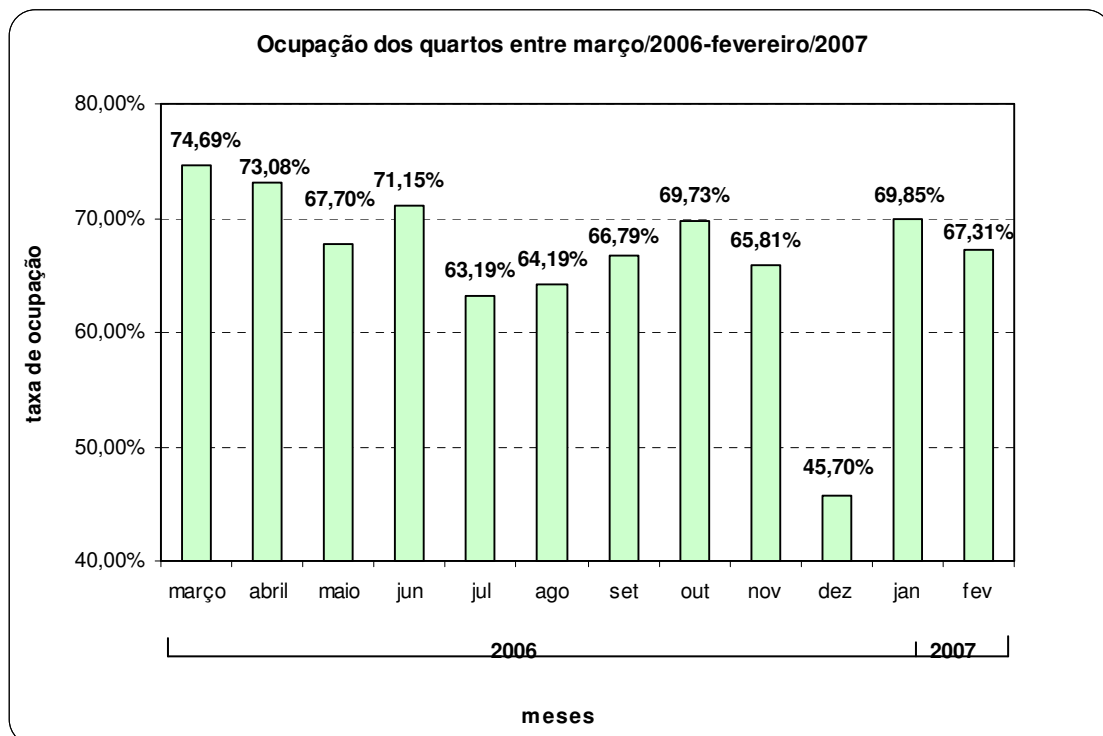


Figura 7: Taxa de ocupação dos quartos entre 2006 e 2007
Elaborado pela autora

Pelo gráfico anterior, nota-se que a taxa de ocupação se mantém praticamente constante, uma vez que o fluxo de hóspedes é contínuo ao longo do ano. Isso se deve principalmente pelo fato dos sacoleiros, os principais hóspedes, virem com frequência ao centro de São Paulo para a realização das compras.

Em contrapartida, o Prince Tower tem sua taxa de ocupação diminuída no mês de dezembro, devido ao fato dos mesmos sacoleiros deixam de vir à região nesse período das festas de final de ano.

3.2.6 Funcionamento da empresa

O Prince Tower Flat Hotel trabalha com a possibilidade de reservas de acomodações para um período específico. Para tanto, existe um cargo que é responsável por essa área como indicado no organograma da empresa apresentado anteriormente.

Tais reservas são realizadas por meio do telefone ou mesmo do e-mail. Com isso, através da disponibilidade apresentada pelo sistema operacional, de acordo com o número de pessoas e do tempo de acomodação necessário, os quartos disponíveis para tal período são reservados para os clientes.

A empresa trabalha com diárias iniciadas ao meio-dia e com horário de saída também ao meio-dia, sendo que o café da manhã está incluso. Logo, efetuada a reserva, caso o cliente já tenha depositado o valor da primeira diária, o quarto estará reservado em seu nome até que ele consiga efetuar o *check in* independente do horário de sua chegada. Caso contrário, o quarto estará disponível ao cliente somente até às 18:00 da data prevista para a sua chegada. Passando desse horário, o Flat Hotel pode disponibilizar o quarto para qualquer outro hóspede.

Diariamente, diante da previsão de ocupação que o sistema indica, os recepcionistas, através da comunicação direta que possuem com a responsável pela governança, indicam a quantidade de quartos que devem estar preparados para a recepção dos hóspedes do dia seguinte. Assim, há um planejamento para alocação das camareiras para a limpeza desses quartos. Mais adiante, essa distribuição será descrita.

Vale a pena ressaltar que como citado anteriormente, o *check in* ocorre ao meio-dia. Se a chegada do hóspede ocorrer depois desse horário, o quarto já estará preparado para a recepção do cliente. Caso contrário, na chegada do cliente há uma checagem final do quarto para verificação se ele está já está preparado para o encaminhamento à acomodação.

Segundo o setor de reserva, dos clientes que permanecem por um tempo determinado, 70% recorrem à reserva para se hóspedes no Prince Tower. Os 30% restantes dependem da disponibilidade de quartos no momento para se hospedarem. Essa acomodação que ocorre sem uma reserva antecipada é denominada de venda de balcão. Segundo a gerente, sempre há apartamentos disponíveis.

Para um melhor entendimento do funcionamento do Prince Tower Flat Tower, segue o fluxo do processo de serviço que evidencia as etapas da prestação do serviço ao hóspede para um ciclo, ou seja, da efetuação do *check in* ao *check out*. Vale a pena ressaltar que a abertura da conta tem como função controlar os serviços não inclusos na diária como alimentos e bebidas.

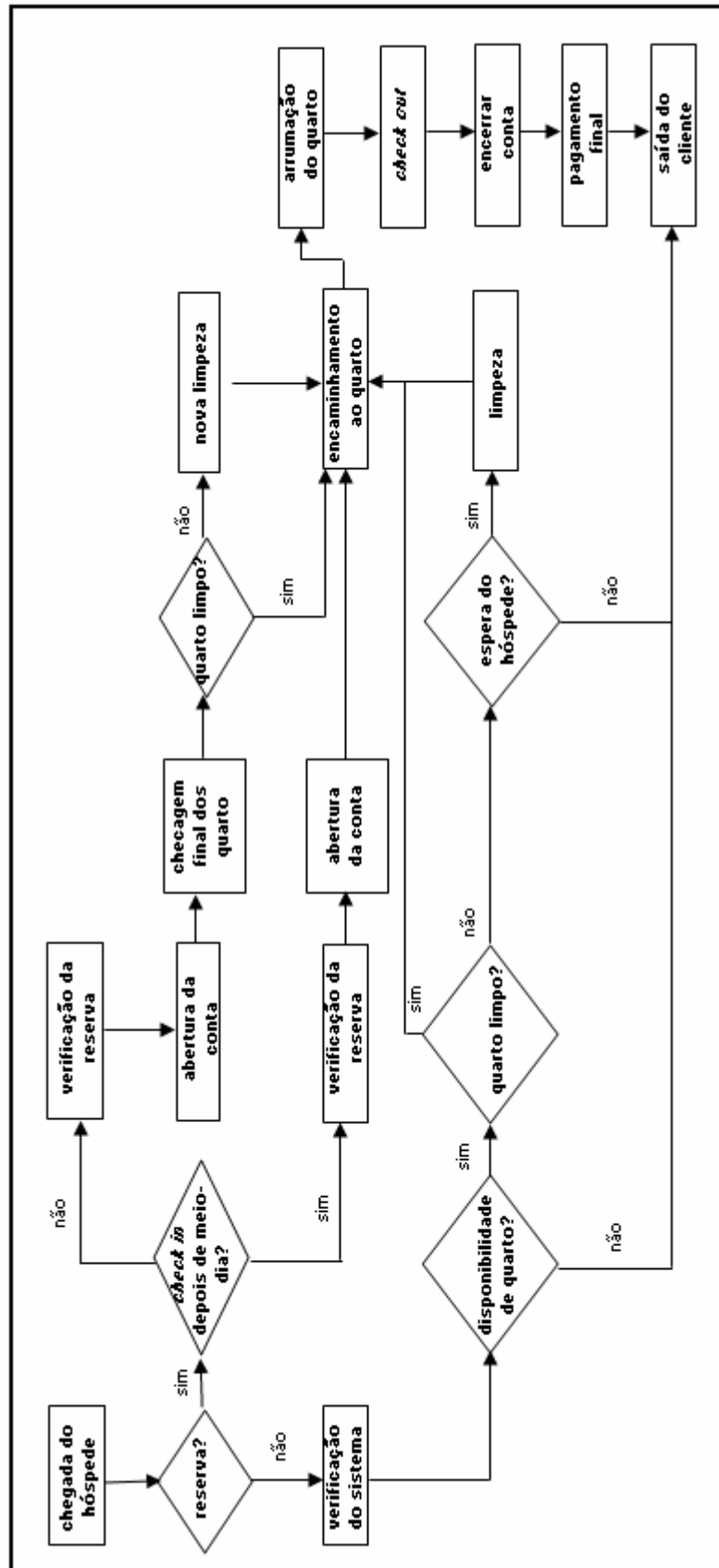


Figura 8: Fluxo do processo de serviço no Prince Tower Flat Hotel
Elaborado pela autora

4 Definição e Análise da Demanda

A análise ergonômica do trabalho das camareiras do Prince Tower será desenvolvida nos próximos capítulos. Para tanto, a teoria apresentada anteriormente será a base para esse trabalho.

Como ponto de partida da ação ergonômica, este capítulo trata da definição da demanda ergonômica e sua análise.

4.1 Ponto de partida

Inicialmente, uma reunião com a gerência do Prince Tower foi realizada com a finalidade de se expor o objetivo do trabalho. Para tanto, foram esclarecidas as condições necessárias para o seu desenvolvimento como entrevista com diferentes cargos hierárquicos, além de pesquisas internas na empresa para coleta de informações, observação do trabalho e etc. Nesta etapa, o funcionamento do flat hotel foi descrito para entendimento dos processos envolvidos no serviço prestado aos hóspedes.

Uma segunda reunião foi realizada com a chefe de governança. A finalidade principal era entender o trabalho prescrito às camareiras. Para tanto, as explicações foram efetuadas através de um visita a um quarto de categoria Executiva para melhor visualização dos objetivos que devem ser alcançados por essas funcionárias.

Finalmente, o primeiro contato com as personagens principais envolvidas nesse trabalho foi realizado. Como descrito em GUÉRIN et al. (2001), houve esclarecimento dos papéis e objetivos de cada um. Com isso, a relação que se estabeleceu entre as camareiras e a autora condicionou a qualidade da análise da atividade.

Segundo IIDA (2005), a demanda é a descrição de um problema ou uma situação problemática que justifique a necessidade de uma ação ergonômica. A definição da demanda relacionada ao trabalho das camareiras partiu de diferentes origens, ou seja, da chefe de governança e das próprias funcionárias. Esses diferentes pontos de vistas surgiram ao longo das visitas descritas anteriormente.

4.2 Diferentes origens

Segundo a chefe de governança, a demanda que justifique a ação ergonômica corresponde à alta rotatividade no cargo de camareiras no Prince Tower. Essa mesma funcionária ocupa a posição de chefe do setor de governança desde a inauguração do flat hotel, sendo assim, acompanhou todas as trocas de funcionárias.

Em contrapartida, das camareiras que se dispuseram a relatar algum tipo de queixa, os esforços físicos necessários para a limpeza dos apartamentos, e como consequência, as dores musculares após o término do turno de trabalho, foram citados por três camareiras. As outras duas, no primeiro momento, não possuíam queixas na execução do seu trabalho.

Embora diverjam quanto à demanda, ambas as queixas acabam se relacionando. Para comprovar essa relação, segue a análise da alta rotatividade dessas funcionárias como sendo a demanda a ser considerada na ação ergonômica que indicará a relação com o grande esforço físico exigido que foi relatado pelas camareiras. Em outras palavras, o problema da alta rotatividade engloba o problema do esforço físico como explicado a seguir.

4.3 Características essenciais nas camareiras

Inicialmente, serão expostas as qualidades necessárias para ocupar a vaga de camareira no Prince Tower.

A responsável pelo setor de Recursos Humanos afirmou que “o trabalho de camareira não exige algum tipo de qualificação”. Porém, o termo desqualificado no caso indica a não exigência mínima de escolaridade para ocupar essa posição.

Com relação às características pessoais, as principais exigências segundo a responsável pelo setor de seleção são:

- Ser maior de idade;
- Morar nas proximidades do Prince Tower;
- Ter experiência anterior para tomar como referência;
- Ser cuidadosa durante a limpeza;
- Ser eficiente.

É através da referência da experiência anterior que a responsável pela seleção tem conhecimento sobre a eficiência e cuidado tomados durante a execução do trabalho.

4.4 Número de camareiras

No início da inauguração do Prince Tower, o número de camareiras necessárias segundo a chefe de governança era de 8 funcionárias. Esse número foi “chutado” segundo a própria supervisora, uma vez que não havia um planejamento prévio sobre a capacidade de pessoal necessário para essa ocupação.

Após o acompanhamento inicial das primeiras camareiras do Prince Tower, ficou estabelecido que a média de duração para limpeza de um apartamento era de vinte e um minutos. Com isso, cada funcionária poderia limpar no turno, cuja duração é de sete horas de trabalho, cerca de vinte quartos. Como o hotel dispõe de 78 apartamentos, o número necessário de camareiras no seu quadro passou a ser de 4 funcionárias.

Entretanto, após estabelecer convênios com algumas agências de turismo, que servem de elo entre o flat hotel e as sacoleiras, foi observado que nos períodos de hospedagem dessas clientes, o hotel opera com sua capacidade máxima, ou seja, 100% de ocupação de todos os apartamentos.

Como tais hóspedes permanecem entre 2 e 3 dias no Prince Tower, após o *check out*, as 4 funcionárias não conseguiam limpar todos os apartamentos, assim, não havia apartamentos para se vender (para receber outros hóspedes). Com isso, foi contratada mais uma funcionária para compor as atuais 5 camareiras necessárias para o Prince Tower.

Em eventuais necessidades, funcionárias extras ajudam na limpeza e arrumação dos quartos.

4.5 Análise da demanda

Como definido anteriormente, a demanda para se fazer necessária uma ação ergonômica no Prince Tower é a alta rotatividade das camareiras.

De acordo com a supervisora do setor de governança é um problema recorrente desde a inauguração do flat hotel, uma vez que toda camareira passa por um período de treinamento liderado pela chefe de governança que indica o trabalho a ser realizado. Em seguida, ela acompanha o trabalho de uma camareira do flat hotel. Esse treinamento dura uma semana como informado pela supervisora.

Assim, alta rotatividade acarreta treinamentos, ou seja, investimentos perdidos com a saída das funcionárias.

Nessa parte do capítulo uma análise sobre tal demanda será realizada. De início será apresentado dados sobre as dezenas de mulheres que trabalharam como camareiras no flat hotel. Em seguida, os motivos para suas saídas.

4.5.1 Dados das camareiras

Segundo a chefe de governança, 37 mulheres já ocuparam a vaga de camareira, além das atuais 5 funcionárias desde a inauguração do Prince Tower até março de 2007.

Para análise do tempo de permanência no cargo, os dados foram obtidos através dos arquivos do setor de Recursos Humanos e foram compilados para essa apresentação. Segue o gráfico para as 37 camareiras que passaram pelo flat hotel.

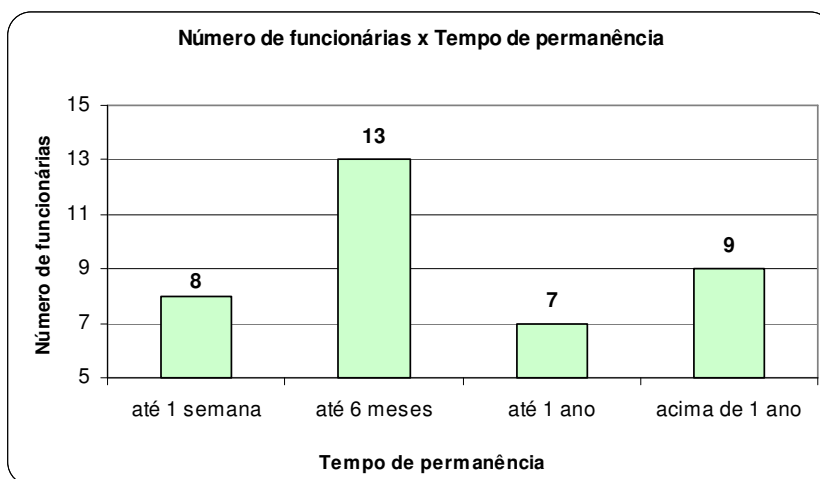


Figura 9: Número de funcionárias x Tempo de permanência
Elaborado pela autora

Como apresentado na figura 9, a maioria das funcionárias, ou seja, cerca de 35% do total de camareiras permaneceu no flat hotel por até seis meses.

Como informação adicional, das oito funcionárias que permaneceram até uma semana, três delas trabalharam por dois dias, o que corresponde ao tempo mínimo de permanência das camareiras no Prince Tower.

Ainda com base nos arquivos, os fatores que levaram a suas saídas estão apresentados a seguir.

4.5.2 Motivos das saídas das camareiras

Com base nas informações contidas dos arquivos do setor de Recursos Humanos do Prince Tower, dentre os motivos que levaram a saída das funcionárias do cargo de camareira no flat hotel, os três tipos correspondem a:

- demissão por parte da empresa;
- pedido de demissão pelas próprias funcionárias;
- mudança de cargo dentro da própria empresa.

Das trinta e sete funcionárias, dezoito foram demitidas pela chefe de governança. Outras quatorze pediram sua demissão e, por fim, cinco funcionárias mudaram de cargo dentro da empresa. Segue o gráfico da figura 10 que revela a porcentagem de saídas de funcionárias conforme os diferentes motivos.

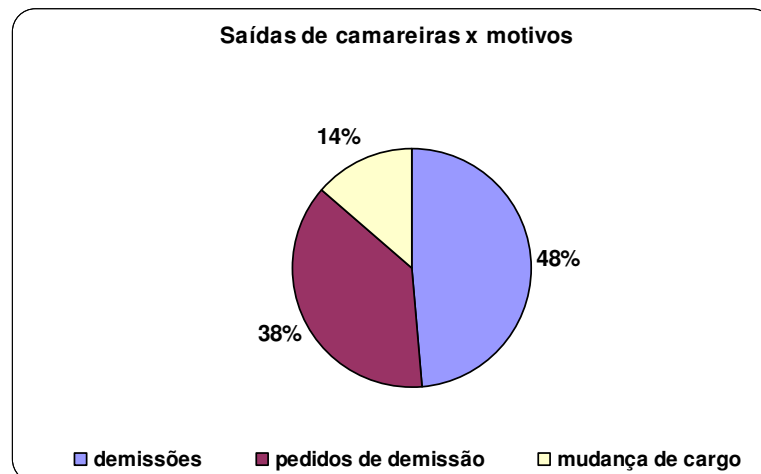


Figura 10: Saídas de camareiras x motivos
Elaborado pela autora

Todas as cinco funcionárias que mudaram de cargo passaram a atuar na limpeza dos serviços oferecidos pelo Prince Tower como no golf e na sauna. Segundo a chefe de governança, foram funcionárias que mostraram confiança ao longo do serviço

prestado como camareiras, não sendo essencial o tempo de trabalho no flat hotel. Essa característica é necessária, uma vez que além de atuarem na limpeza do golf ou da sauna, são auxiliares gerais dos supervisores de cada um desses setores.

Para o caso das demissões por parte da empresa, o número de funcionárias demitidas com relação ao tempo de trabalho como camareiras no flat hotel está indicado na figura a seguir.

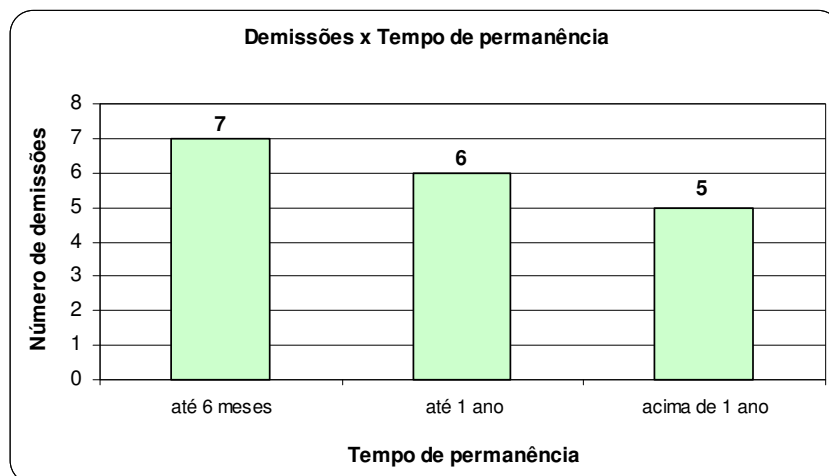


Figura 11: Demissões x Tempo de permanência
Elaborado pela autora

Pela figura anterior, 85% das camareiras foram demitidas após um período maior de seis meses de trabalho. Já as 15% restantes correspondem às camareiras com período de tempo de casa de até seis meses.

Segundo a chefe de governança, as demissões ocorreram por diversos motivos. Os principais são:

- Frequentes faltas no trabalho;
- Comportamento inadequado durante a jornada de trabalho como desrespeito entre as próprias camareiras;
- Segundo a própria supervisora “algumas que não nasceram para isso”.

Para o caso de pedidos de demissões, todas as oito funcionárias que trabalharam por até uma semana se enquadram nessa situação. As outras seis camareiras trabalharam por um período superior ao mencionado.

As justificativas referentes aos pedidos de demissão foram:

-
- Todos os pedidos de demissão das oito camareiras que permaneceram por no máximo uma semana alegaram “falta de adaptação ao trabalho”, segundo a chefe de governança.
 - Das demais, uma optou por deixar o emprego para se dedicar à família, outras três encontraram um outro serviço que atendesse melhor suas necessidades (melhor remuneração e menor jornada de trabalho) e duas camareiras deixaram o emprego alegando problemas de saúde.

Uma atenção especial é dada para a justificativa da falta de adaptação ao trabalho e aos problemas de saúde alegados pelas funcionárias, uma vez que o trabalho de camareira em si atua como forte causa para os pedidos de demissão em comparação com as demais justificativas.

Segundo os atestados médicos, as duas camareiras que alegaram problemas de saúde possuíam problemas na região lombar. Já a falta de adaptação ao trabalho pode ser ocasionada por:

- Objetivos diários a serem alcançados com relação ao número mínimo de quartos que cada uma deve limpar e arrumar,
- Após alguns dias de trabalho, nota-se que embora inicialmente se espera por um trabalho simples para uma camareira, há exigências de esforço físico e mental,
- Dificuldade no relacionamento com a supervisora devido à dificuldade na comunicação, uma vez que a supervisora é fluente em coreano, porém, não fala muito bem o português.

Algumas causas foram citadas para indicar as inúmeras possibilidades que podem levar a falta de adaptação das camareiras logo no início do emprego.

Em resumo, segue o gráfico na figura 12 que indica o número de saídas das camareiras de acordo com os três possíveis motivos, considerando o tempo de permanência no Prince Tower.

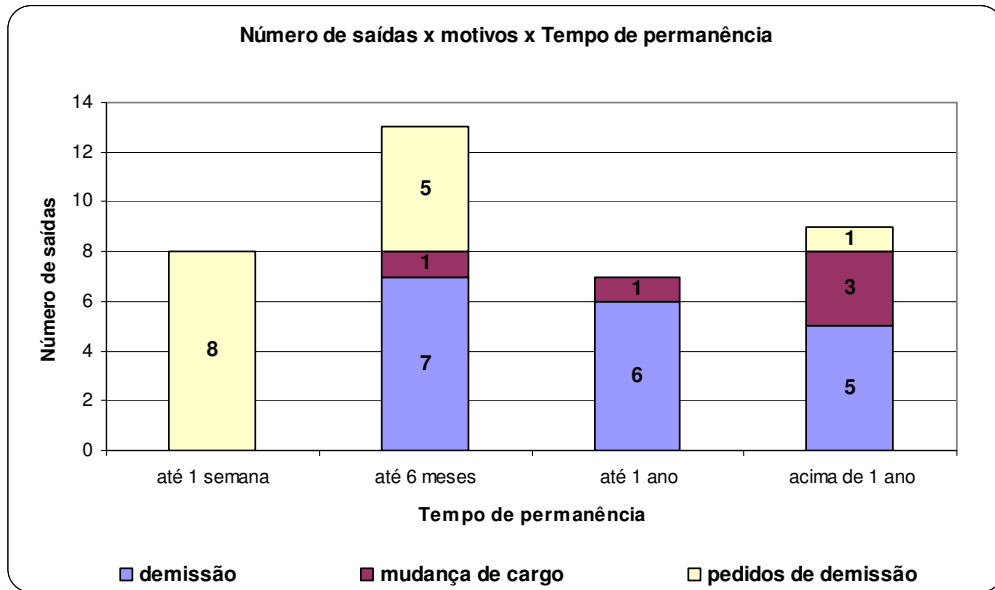


Figura 12: Números de saídas x motivos x Tempo de permanência
Elaborado pela autora

Nos capítulos seguintes será apresentada uma análise de possíveis problemas no trabalho e no ambiente em que as camareiras executam suas tarefas para melhor entender a alta rotatividade principalmente nos primeiros meses de trabalho no Prince Tower Flat Hotel devido à falta de adaptação no trabalho, como citado pela chefe de governança.

5 Entendendo o que está em jogo

Embora os hóspedes não tenham um contato direto com as camareiras, o seu papel dentro da organização assume grande importância. Elas são responsáveis pela limpeza dos quartos, tornando a estadia do cliente a mais aconchegante possível.

O foco desse trabalho consiste em um estudo do trabalho executado pelas camareiras do Prince Tower Flat Hotel. Para tanto, esse capítulo descreve com maior profundidade o perfil das camareiras do flat hotel, além da identificação do trabalho prescrito e o trabalho executado pelas mesmas.

5.1 Perfil

O Prince Tower Flat Hotel possui em seu quadro de funcionários cinco camareiras sendo que todas são do sexo feminino com idades entre 20 e 30 anos. A seguir, está representada a distribuição etária no ano de 2007 das camareiras.

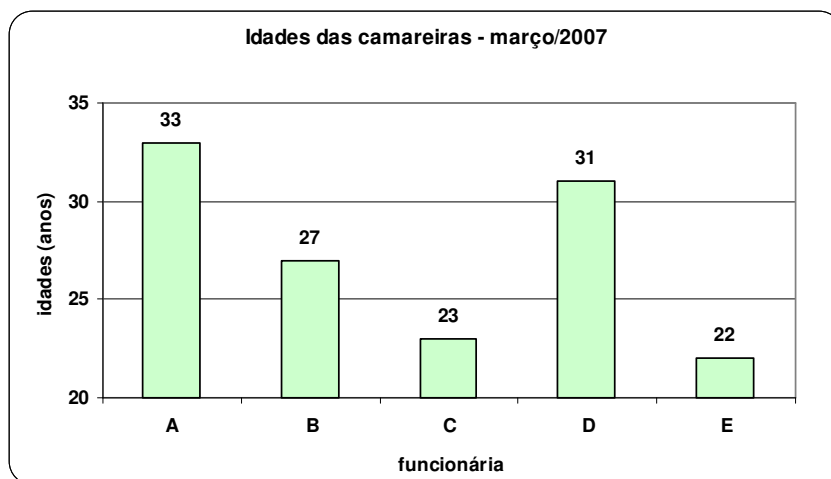


Figura 13: Idade das camareiras – março/2007
Elaborada pela autora

A distribuição das camareiras na pirâmide etária evidencia que todas as funcionárias são maior de idade, variando na faixa dos 22 aos 33 anos. Além disso, o setor de limpeza dos apartamentos é formado somente por mulheres.

Outro fator a ser considerado é o tempo de serviço prestado por cada uma delas no flat hotel indicado na figura 14.

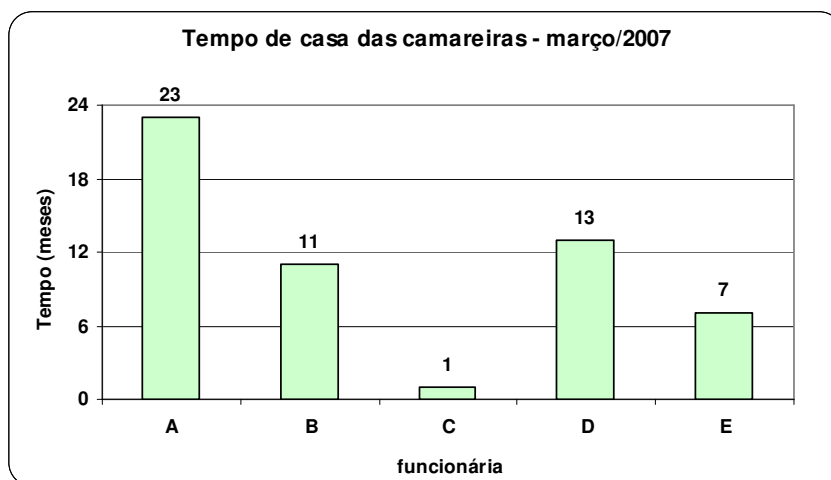


Figura 14: Tempo de casa das camareiras – março/2007
Elaborada pela autora

Nota-se que desde a inauguração do Prince Tower Flat Hotel, ou seja, em outubro de 2001, não há camareiras remanescentes no atual quadro de funcionárias. Segundo os arquivos do setor de Recurso Humano, trinta e sete camareiras distintas trabalharam até a data em que os dados da população de camareiras foram obtidos.

Devido à elevada quantidade de funcionárias terem sido camareiras, além das informações sobre o tempo de casa das atuais camareiras, pode-se afirmar que no Prince Tower há elevada rotatividade nessa função.

5.2 Carga horária de trabalho

Todas as camareiras foram contratadas em regime de trabalho de sete horas diárias, com uma hora de almoço. Tem direito a uma folga a cada seis dias de trabalhos. Assim, cada uma trabalha quarenta e duas horas por semana. Tal valor está abaixo daquele estipulado pelo SINDHERC (Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Cozinhas Industriais, Refeições Coletivas e Similares), cujo valor é de quarenta e quatro horas semanais.

No Prince Tower Flat Hotel, essas funcionárias não recebem hora extra. Há uma compensação da quantidade de horas trabalhadas para que o total semanal seja de 42 horas. Assim, caso tenham trabalhado em um determinado dia o total de oito horas, no outro, trabalham seis horas.

A equipe de camareiras é dividida em dois turnos. O primeiro turno, que se inicia às oito da manhã e termina às quatro da tarde, conta com três funcionárias. Já o turno da tarde, que se inicia às três da tarde e termina às onze da noite, é composto por duas funcionárias. Vale a pena ressaltar que não há rodízio de turnos entre essas funcionárias. Com relação à única responsável por esse setor, isto é, a chefe de governança, o período do seu trabalho é das oito da manhã até às seis da tarde.

As escalas de folgas são mensais e efetuadas pela chefe de governança. Cada camareira possui um dia da semana fixo para sua folga, entretanto, há possibilidade de troca desse dia entre as próprias camareiras.

5.3 Descrição do cargo

As camareiras são responsáveis pela limpeza dos quartos vagos sujos e arrumação no caso de quartos com ocupação suja. Além disso, fica sob sua responsabilidade o *hall* do andar, o que inclui somente a limpeza do chão e dos cinzeiros. Já o mobiliário e os próprios elevadores desse *hall* acabam por ficar sob responsabilidade dos auxiliares de limpeza, identificados no organograma apresentado anteriormente (figura 4).

Além disso, tais auxiliares são responsáveis pela limpeza do *hall* de entrada do hotel, além dos banheiros de uso comum nas instalações, da cozinha do estabelecimento e limpeza dos salões destinados aos eventos particulares.

Para execução de função de limpeza e arrumação dos quartos, as camareiras utilizam os seguintes instrumentos:

- Vassoura;
- Rodo;
- Pá;

-
- Carrinho, que contém o material a ser utilizado como toalhas, roupa de cama (colcha, lençol, edredom), material de limpeza, balde, sacos de plásticos, panos de limpeza, esponja, escovinha, bucha e agradados como sabonetes e xampus.

5.4 Determinantes da qualidade do serviço

Como apresentado no capítulo 2, a qualidade em serviços pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do que ela seja, pois os serviços são intangíveis.

Cada tipo de serviço pode ter determinantes de qualidade que são considerados críticos para o setor em que se encontra. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço se dão em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente após o contato com o serviço.

Para o caso do serviço prestado pelas camareiras, ou seja, limpeza ou arrumação dos apartamentos, os determinantes de qualidade críticos, conforme BOUER (2002) são:

- **Rapidez:** os clientes esperam encontrar um quarto limpo e confortável na sua chegada. Além disso, ao longo da estadia, esperam encontrar o quarto sempre arrumado após a saída diária;
- **Tangíveis:** os hóspedes esperam encontrar um flat hotel com instalações físicas modernas (quartos limpos, ar condicionado, variedade nos canais de televisão, elevadores espaçosos e rápidos), mas que remetam ao aconchego do lar;
- **Flexibilidade:** capacidade de adaptar o serviço de quarto para ajustar às necessidades dos clientes. Esse determinante é crítico no serviço oferecido principalmente aos mensalistas, que acabam optando, por exemplo, em usar seu próprio edredom, ao invés daquele oferecido pelo flat hotel;
- **Credibilidade:** os clientes deixam seus pertences à vista das camareiras durante sua estadia, portanto, espera-se nada seja danificado ou mesmo furtado;
- **Acessibilidade:** os clientes esperam ter um contato fácil com a recepção que então encaminha as necessidades dos clientes à chefe de governança.

- **Segurança:** os hóspedes esperam que o serviço prestado garanta a segurança pessoal, principalmente no banheiro do apartamento para o acesso à banheira, por exemplo.

Essas informações foram obtidas através de uma conversa com a chefe de governança e a experiência da autora na hospedagem em diferentes hotéis. Porém, foram separadas de acordo com suas respectivas definições, conforme BOUER (2002).

5.5 Produção diária

Em uma indústria de bens manufaturados, a produção de cada trabalhador pode ser medida através do número de peças processadas ao longo do dia, por exemplo. No caso das camareiras do Prince Tower, a sua produção é dada pela quantidade de quartos que foram arrumados e limpos durante o seu turno.

Para análise da produção diária de cada uma das cinco camareiras, segue a tabela indicando a produção diária das camareiras para o mês de fevereiro de 2007.

Os resultados diários foram obtidos pela própria autora, ou seja, a chefe de governança não possui esses dados compilados da forma como estão apresentados na figura. Ela armazena todos os Relatórios de Governança de cada camareira (vide anexo A). A sua função é apresentada no item 5.6.

Por meio de cada um desses documentos, é possível calcular o número de quartos limpos e arrumados por cada camareira em um dia.

Vale a pena ressaltar que as funcionárias A, B e C trabalham no turno da manhã. Logo, as camareiras D e E são do turno da noite.

FEVEREIRO 2007 - PRODUÇÃO DIÁRIA						
Dia	Tipo	CAMAREIRAS				
		A	B	C	D	E
1	arrumação	20				16
	limpeza	10				11
	ok					5
2	arrumação	21				18
	limpeza	6				14
	ok					3
3	arrumação	20				17
	limpeza	2				7
	ok					2
4	arrumação		8		29	
	limpeza		3		3	
	ok				4	
5	arrumação	21				18
	limpeza	6				4
	ok					2
6	arrumação	25				15
	limpeza	2				12
	ok					3
7	arrumação	23				21
	limpeza	8				8
	ok					2
8	arrumação	25				17
	limpeza	6				5
	ok					3
9	arrumação	20				22
	limpeza	8				12
	ok					2
10	arrumação			9	32	
	limpeza			9	5	
	ok				10	
11	arrumação		19		24	
	limpeza		5		4	
	ok				3	
12	arrumação	14			18	10
	limpeza	7			1	7
	ok				2	1
13	arrumação		25		19	
	limpeza		1		2	
	ok				2	
14	arrumação			24	19	
	limpeza				1	
	ok				3	

continua

conclusão

Dia	Tipo	CAMAREIRAS				
		A	B	C	D	E
15	arrumação	4		7	13	
	limpeza	21		6	16	
	ok				6	
16	arrumação		7			22
	limpeza		2			3
	ok					3
17	arrumação	11			15	
	limpeza	3			5	
	ok				2	
18	arrumação	14			18	
	limpeza	5			5	
	ok				2	
19	arrumação	9			18	
	limpeza	7			2	
	ok				2	
20	arrumação			11	13	
	limpeza			3	1	
	ok				2	
21	arrumação	12			13	
	limpeza	1				
	ok				2	
22	arrumação				15	
	limpeza				1	
	ok				1	
23	arrumação	13			18	
	limpeza	6			5	
	ok				3	
24	arrumação	19				19
	limpeza	1				6
	ok					3
25	arrumação		15			22
	limpeza		7			2
	ok					1
26	arrumação		25		15	
	limpeza		7		7	
	ok				1	
27	arrumação		33		16	
	limpeza		8		15	
	ok				3	
28	arrumação		24		35	
	limpeza		5		2	
	ok				8	

Legenda

- ok Quartos que já foram limpos/arrumados mas no Relatório constam como sujos
- Excepcionalmente, funcionária E trabalhou no turno da manhã
- Contou-se com o auxílio de uma funcionária extra

Tabela 4: Produção diária de cada camareira
Elaborado pela autora

De acordo com a tabela anterior, há diferenciação quanto ao tipo, ou seja, “limpeza” corresponde à limpeza de quartos vagos, “arrumação” à quartos ocupados e “ok” a quartos que já passaram pela limpeza ou arrumação, mas que constam como sujos pelo relatório.

Em situações de pouca quantidade de serviço, ou seja, quando a quantidade total de quartos a serem limpos e arrumados não for maior que 30 por turno, as camareiras trabalham juntas em dupla ou mesmo em trio. Essa situação, na tabela anterior, é apresentada pela quantidade apartamentos que correspondem a mais de uma camareira. Por exemplo, no primeiro dia do mês de fevereiro, as funcionárias A e B, arrumaram e limpam os quartos juntas. O mesmo ocorre para as camareiras D e E do turno seguinte.

Além disso, a funcionária C começou a trabalhar no Prince Tower a partir do décimo dia mês em questão. Os campos não preenchidos na tabela anterior correspondem ao dia de folga da camareira em questão.

Por meio desses dados, é possível analisar a taxa de ocupação do flat hotel para o mês de fevereiro. No segundo dia do mês, nota-se que a movimentação era grande devido ao número de arrumações realizadas (39 quartos) e limpezas (20 quartos). Em outras palavras, 50% do total de quartos disponíveis pelo Prince Tower estavam ocupados e 20 quartos foram desocupados nesse dia.

Como o *check out* ocorre ao meio-dia, muitos hóspedes saem somente no período da tarde. Com isso, acumulam-se quartos com *status* vago sujo a serem limpos principalmente pelas camareiras do turno da tarde. Tendo conhecimento dessa situação, a chefe de governança contata a funcionária extra para que ela trabalhe nesse dia.

Com auxílio do sistema, através da previsão de chegada de hóspedes, a chefe de governança é capaz de contatar camareiras extras e alocar as próprias funcionárias entre os turnos. Essa última situação é observada nos dias 13 e 14.

Para essas datas, a funcionária E do turno da tarde trabalhou no período da manhã devido à quantidade de arrumações que deveriam ser realizadas. A maioria dos hóspedes nesses dois dias era composta por sacoleiras que saem de manhã para comprar grandes quantidades de peças de roupas e que retornam antes das seis da tarde (horário de fechamento das lojas atacadistas). Com isso, a camareira E foi alocada para o primeiro turno para agilizar a arrumação dos quartos no período da manhã para que não houvesse possibilidade de haver quartos sujos na volta dessas hóspedes.

Em certos dias, mesmo durante a semana, há somente uma camareira trabalhando, como pode ser visto no dia 22. Segundo a chefe de governança, esse dia não possuía muitos *check out* previstos e no dia seguinte, não havia previsão de chegada de uma grande quantidade de novos hóspedes, logo, foi preferível que as outras funcionárias folgassem e que os poucos quartos vagos sujos fossem limpos no dia seguinte.

Ainda com base na tabela anterior, a quantidade de quartos no estado “ok” ocorre no turno da tarde. Isso se dá devido ao Relatório de Governança que indica que certos quartos estão sujos, porém, eles já passaram pela arrumação ou limpeza no turno da manhã. Esse demora na atualização desse relatório acaba atrasando a produção das camareiras, uma vez que elas conduzem seus equipamentos de trabalho até o quarto para que depois de abrirem-no, verificar que já foram limpos.

Vale a pena ressaltar que a chefe de governança possui os relatórios de governança de cada camareira somente dos últimos dois meses. Foi apresentado nesse trabalho somente do mês de fevereiro, pois, no mês em que a autora iniciou a coleta de tais informações, a chefe de governança estava organizando os relatórios do mês de março.

Porém, embora os dados de apenas um mês estejam apresentados, não há grandes variações entre os meses de fevereiro e março quanto à taxa de ocupação dos quartos e a necessidade de trabalhadora extra. O que pode vir a diferir são as escalas de folga das funcionárias.

5.6 Limpeza dos quartos

O Prince Tower Flat Hotel possui 20 andares. Os 78 apartamentos estão distribuídos entre o terceiro e o décimo sétimo andares:

- Terceiro ao sexto andar: 12 apartamentos Executivos;
- Sétimo ao décimo sexto andar: 60 apartamentos Standard;
- Décimo sétimo andar: 6 apartamentos Duplex.

Para melhor entendimento, segue a tabela que indica a que categoria cada um dos quartos pertence.

Categoria	Quantidade de quartos	Andar	Número dos quartos
Executivo	12	3º	31, 32, 33
		4º	41, 42, 43
		5º	51, 52, 43
		6º	61, 62, 63
Standard	60	7º	71, 72, 73, 74, 75, 76
		8º	81, 82, 83, 84, 85, 86
		9º	91, 92, 93, 94, 95, 96
		10º	101, 102, 103, 104, 105, 106
		11º	111, 112, 113, 114, 115, 116
		12º	121, 122, 123, 124, 125, 126
		13º	131, 132, 133, 134, 135, 136
		14º	141, 142, 143, 144, 145, 146
		15º	151, 152, 153, 154, 155, 156
Duplex	6	16º	161, 162, 163, 164, 165, 166
		17º	171, 172, 173, 174, 175, 176

Tabela 5: Categoria de cada um dos quartos
Elaborado pela autora

A divisão dos quartos sujos, ou seja, dos vagos sujos e ocupados sujos, se dá diariamente e é coordenada pela chefe de governança. Para tanto, meia hora antes do início de cada um dos turnos das camareiras, ela se desloca à recepção e pede que alguns relatórios sejam impressos.

O primeiro relatório chamado de Relatório de Governança enumera todos os quartos do Prince Tower indicando o *status* de cada um deles (vago limpo, vago sujo, ocupado limpo ou ocupado sujo). Além disso, para o caso de quartos ocupados, o relatório indica a data de chegada e a data prevista de saída do hóspede (vide anexo A).

A partir desse relatório, para melhor visualização, a governanta separa os quartos em cada uma das três categorias existentes no flat hotel. Depois disso, para cada uma dessas categorias, os quartos são separados em vago limpo e sujo, e ocupado limpo e sujo. Através desse controle feito manualmente, há maior facilidade em identificar os quartos sujos que devem ser limpos ou arrumados.

A seguir, a autora reproduziu esse controle que é feito pela chefe de governança manualmente. Nota-se que, além da data, há a hora exata da realização para controlar o horário em que o relatório foi impresso.

Data 5/3/2007				
Hora 7:24 AM				
Categoria	Status	Qtidade de quartos	Número do(s) quarto(s)	
Executivo	Vago	Limpo	3	61,62,63
		Sujo	0	
	Ocupado	Limpo	8	31,32,33,41,42,51,53
		Sujo	1	52
Standard	Vago	Limpo	13	73,93,94,95,96,103,104,106,113,115,123,134,152
		Sujo	1	75
	Ocupado	Limpo	9	76,84,85,86,105,114,116,141,143
		Sujo	37	71,72,74,81,82,83,91,92,101,102,111,112,121,122,124,125,126,131,132,133,135,136,142,144,145,146,151,153,154,155,156,161,162,163,164,165,166
Duplex	Vago	Limpo	5	171,172,173,174,176
		Sujo	0	
	Ocupado	Limpo	0	
		Sujo	1	175

Tabela 6: Controle sobre o *status* dos quartos
Elaborado pela autora

O segundo relatório impresso antes do início de cada um dos turnos é conhecido como Relatório de *Check out*. Nele, estão contidos os quartos, cujos hóspedes estão com data de partida prevista para o dia em questão. Dados como o nome do hóspede, o período da estadia, o valor total da(s) diária(s) e a agência responsável pela reserva estão presentes nesse relatório, conforme anexo B.

Com o Relatório de Governança e através do controle do *status* dos quartos realizado, a chefe de governança dividi os quartos com *status* vago sujo e ocupado sujo entre as camareiras do turno em questão.

Cada camareira fica responsável pela limpeza ou arrumação dos quartos de determinados andares para facilitar sua locomoção, juntamente com seus instrumentos de trabalho. Essa divisão permanece por um mês, assim, cada camareira assume as responsabilidades dos seus andares. Portanto, para o turno da manhã, como há três funcionárias, cada uma é responsável por seis andares. Já para o turno da tarde, as outras duas funcionárias são responsáveis por oito andares.

Com essa divisão por andares, a chefe de governança através do controle do *status* dos quartos aloca os apartamentos para camareiras de acordo com os andares sob sua responsabilidade.

Embora os quartos com *status* vago sujo requeiram uma maior intensidade de limpeza que aqueles chamados de ocupado sujo, a divisão dos quartos não leva em consideração a proporção entre quartos vago sujo e ocupado sujo.

Não há preocupação de que uma funcionária tenha um maior número de quartos que a outra, uma vez que alguns andares possuem mais apartamentos que os demais. As camareiras acabam por auxiliar umas as outras, logo que os quartos sob sua responsabilidade, alocados pela chefe de governança, estejam limpos.

Após a alocação dos quartos, as camareiras devem dar prioridade à limpeza dos quartos com *status* vago sujo, uma vez que assim o flat hotel pode vendê-los a outros novos hóspedes. Essa prioridade não é seguida exceto em casos de hóspedes que explicitem que seus quartos sejam arrumados o mais rápido possível.

Outro fator para essa priorização se deve pelo fato de que os hóspedes do flat hotel saem pela manhã, após o café da manhã, e retornam no final da tarde. Assim, há tempo hábil para que os quartos sejam arrumados antes que os hóspedes cheguem.

As camareiras do primeiro turno acabam limpando e arrumando o máximo de quartos que puderem. Para o segundo turno, as duas camareiras ficam responsáveis pela limpeza do restante dos apartamentos

De posse dessa cópia do Relatório de Governança, à medida que os quartos passam pela limpeza, cada camareira anota o novo *status* que o apartamento passa a ter nessa própria cópia. Além disso, possíveis anotações são escritas para conhecimento da chefe de governança (vide anexo C).

O Relatório de *Check out* auxilia a chefe de governança para saber a quantidade de quartos com *status* vago sujo estão previstos para a data em questão. À medida que esses apartamentos são vagos, a chefe de governança comunica imediatamente a camareira responsável pelo andar para que a limpeza seja realizada assim que possível.

Embora a prioridade de limpeza seja para quartos vago sujo para reduzir o número de apartamentos do turno da manhã para o seguinte, há possibilidade de que o número de quartos com esse *status* aumente até o final do dia.

Muitos dos hóspedes com previsão de saída para a data em questão, como apresentado no Relatório de *Check out*, efetuam o *check out* somente por volta das seis da tarde. São os sacoleiros que retornam das compras no período da tarde.

Como dito anteriormente, a chefe de governança sempre comunica às camareiras quando o hóspede efetua a sua saída do Prince Tower. Assim, ao longo do dia, ela tem conhecimento da quantidade de quartos que agora possuem *status* vago sujo. Caso no meio da tarde, por volta das duas da tarde, muitos hóspedes não tenham fechado sua conta e ainda mais, sejam clientes da agência Guaçu Tur, o que indica que são sacoleiros, muitos quartos estarão com *status* vago sujo até o final do dia.

Pela prioridade dada pelo Prince Tower de limpar esses tipos de quartos, há alocação de alguma camareira da manhã para o turno da tarde ou a diarista é chamada para ajudar na limpeza.

Em cada turno, ocorre a verificação dos quartos com *status* vago limpo pela chefe de governança. Caso haja alguma irregularidade, a camareira responsável é notificada imediatamente. Os apartamentos ocupados não passam por essa vistoria, uma vez que somente as camareiras possuem acesso a essas acomodações.

Vale a pena ressaltar que no período de final de ano e mesmo quando o Prince Tower possui muitos quartos vagos, as camareiras acabam realizando uma faxina mais profunda como limpeza do ar-condicionado (por estar no alto da parede essa limpeza não é realizada com frequência), manutenção dos mobiliários (poltrona, cortina, mesas, etc) e limpeza de áreas de difícil acesso como debaixo do sofá e cama.

Essa limpeza profunda ocorre sempre que um mensalista efetua sua saída do flat hotel ou em épocas em que a taxa de ocupação é baixa, e é realizada pelas próprias camareiras, que acabam trabalhando em equipe para se auxiliarem em tarefas que exijam grande esforço físico como o deslocamento da cama para varrer a área debaixo.

O período da semana de maior movimento para o Prince Tower, ou seja, em que ocorre a maior quantidade de *check in* e *check out*, é entre as segundas e sextas. Isso se deve porque a maioria dos hóspedes com período determinado de permanência são os sacoleiros que realizam as compras durante a semana. O mesmo período em que as lojas de comércio atacadistas operam.

Sendo assim, durante os finais de semana, a grande maioria dos hóspedes é composta pelos mensalistas. Para arrumação dos quartos, o Prince Tower conta com duas camareiras no sábado e domingo.

Por fim, pelo fato do último turno acabar às onze da noite, as possíveis necessidades dos hóspedes durante a madrugada como mais um cobertor extra ou mesmo toalha extra são resolvidas pelo próprio mensageiro do Prince Tower. Ele, tendo conhecimento da localização do depósito, onde essas toalhas e cobertores limpos ficam,

acaba realizando esse tipo de atividade. Não há camareira de plantão durante a madrugada.

5.7 Trabalho Prescrito

O expediente das camareiras, independentemente do turno, começa com a divisão de trabalho, coordenado pela chefe de governança. Nessa divisão são levados em conta o número de quartos vagos ou ocupados que estejam sujo e os andares onde estes se encontram.

Cada camareira recebe um relatório com uma listagem dos quartos a serem limpos, ou seja, uma cópia do Relatório de Governança e encaminha-se ao andar pré-determinado (no subsolo) para pegar seu carrinho no almoxarifado, que é devidamente preparado ao final do seu turno do dia anterior. Os quartos com *status* vago sujo têm prioridade na ordem de limpeza.

Segundo a chefe de governança, seria ideal que cada camareira limpasse ou arrumasse cerca de vinte quartos por dia. Entretanto, pelo fato de todos os quartos possuírem sacada e uma cozinha particular, essa expectativa não é alcançada, já que se demora um maior tempo para finalizar a limpeza dos apartamentos.

Cada carrinho contém produtos químicos de limpeza, balde, vassoura, rodo, panos de limpeza, sacos plásticos pretos, sabonetes, xampus, condicionadores, papel higiênico, toalhas, colchas e lençóis. Além disso, as camareiras carregam um balde que contém os produtos para a limpeza, além dos panos, escovinha (limpeza da banheira) e da vassoura higiênica (para limpeza do vaso sanitário). Além disso, dois sacos de tecidos são carregados separadamente para guardar os lençóis e toalhas a serem lavados.

Com exceção dos produtos de limpeza que possuem uma quantidade determinada para cada funcionária, a quantidade dos demais produtos não é especificada. Isto é, a quantidade de roupas de cama, roupas de banho a serem carregados no carrinho de arrumação não é determinada. Para melhor visualização do modelo do carrinho de arrumação utilizado pelas camareiras, segue a figura 15.



Figura 15: Carro de arrumação das camareiras
Elaborada pela autora

Os produtos químicos contidos no carrinho, juntamente com a sua finalidade estão descritos a seguir:

- **Desincrustante:** limpeza da banheira e a parede ao seu redor, e do vaso sanitário;
- **Mistura de água sanitária e detergente:** limpeza do piso do banheiro e da pia;
- **Detergente líquido:** limpeza dos dois copos;
- **Desinfetante:** limpeza do piso dos demais cômodos do apartamento;
- **Vidrex:** limpeza de espelhos e vidros para o fechamento da varanda;
- **Sabão em pó:** limpeza dos panos utilizados ao longo do trabalho;
- **Neutralizador de odores:** redução da percepção de odores desagradáveis;
- **Lustra móveis:** remover sujeiras e fornecer brilho ao mobiliário como escrivaninha, cadeiras, mesinhas de apoio, televisão.

No início do expediente, a cópia do Relatório de Governança funciona como guia do trabalho a ser realizado no turno, e no final do expediente, como relatório do andamento do trabalho do funcionário. Como citado anteriormente, cada camareira acaba anotando algumas observações como, por exemplo, que a comida em cima da pia a cozinha não foi retirada ou mesmo que foi encontrado algum objeto de um hóspede anterior (no caso de quartos com *status* vago).

A seguir, segue a descrição do trabalho das camareiras no interior dos quartos com auxílio da planta simplificada de um quarto da categoria Executivo. A entrada está indicada no apartamento e as dimensões estão em centímetro.

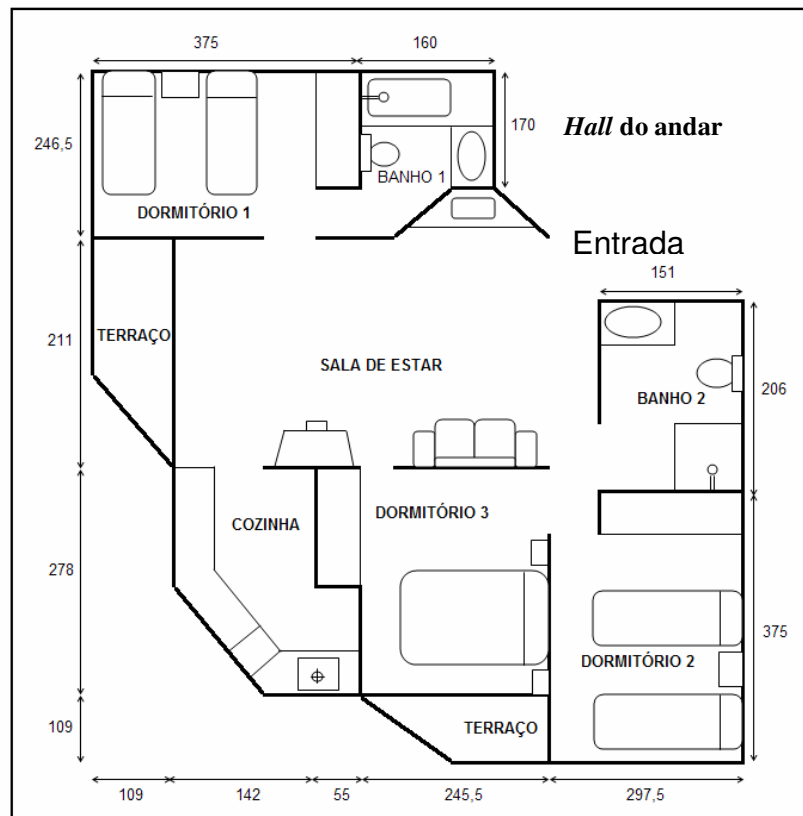


Figura 16: Planta simplificada de um quarto executivo
Fornecido pelo Prince Tower e elaborado pela autora

No caso de quartos com *status* vago sujo, antes de entrar no apartamento, a camareira deve bater na porta e aguardar alguns segundos para verificar se o hóspede ainda se encontra presente. Se não houver resposta, ela deve abrir a porta usando a chave mestra, devagar e anunciando a sua presença. Se o hóspede responder, a camareira deve aguardar que ele abra a porta e permitir a sua entrada ou que ele indique qual o melhor horário para arrumação.

Ao entrar, a funcionária deve prender a porta para que fique aberta. O carrinho de arrumação é deixado próxima à entrada do quarto para que não prejudique a passagem de outras pessoas pelo *hall* do andar.

Em seguida, desligam-se todos os aparelhos eletrônicos (ar-condicionado localizada na sala de estar e dos quartos) e abajures, caso estejam ligados na ausência do hóspede, para redução do consumo de energia do flat hotel. Com relação à geladeira, há verificação se o cliente utiliza a cozinha. Caso a utilize, a geladeira permanece ligada.

As cortinas e vidro da varanda, e as janelas dos quartos são abertos para arejar o ambiente.

Depois, dirige-se aos quartos e afasta a cama da parede, se estiver encostada.

A etapa seguinte consiste na arrumação da cama. As roupas de cama só são substituídas quando o cliente estiver hospedado há mais de dois dias. Para obter essa informação, as camareiras devem estar atentas à cópia do Relatório de Governança.

As roupas de cama retiradas devem ser colocadas sobre o criado mudo localizado ao lado da cama. A roupa de cama do Prince Tower é composta por três camadas (colcha, lençol e edredom).

Em primeiro lugar, retira-se o edredom, verificando seu estado. Dobra-se a peça de modo a organizar tais roupas sujas. Não há padrão de dobramento. Coloca-se o edredom sobre o criado mudo.

Retiram-se as fronhas, observando o seu estado. Bate-se levemente o(s) travesseiro(s) e os coloca também sobre a mesinha.

Em seguida, retira-se o lençol, verificando também o seu estado. Dobra-se a peça e a separa.

No caso da colcha, não há necessidade de troca mesmo que a estadia do cliente já tenha superado os dois dias. Somente há verificação do seu estado para que então se retire caso esteja sujo ou danificado.

Levam-se as roupas sujas para fora do apartamento, colocando-as no saco apropriado para as peças de cama sujas. Pega no carrinho as roupas necessárias para se refazer a cama, conforme o padrão estabelecido pelo Flat Hotel.

É importante ressaltar que as camareiras têm a função de arrumar e limpar os quartos, além de verificar o estado geral do quarto, o que inclui o mobiliário, os objetos e aparelhos eletrônicos e elétricos. Segue a descrição da arrumação da cama que possui as três camadas.

Primeira camada

No caso de arrumação do quarto, cuja estadia do hóspede seja maior que dois dias, essa primeira etapa é cumprida. Já na situação de quartos vagos sujo, esse estágio sempre é realizado.

Somente a colcha para cama de solteiro possui elástico. Neste caso, é simples a sua colocação sobre a cama. No caso de cama de casal, a colcha não possui elástico em sua borda. Portanto, a camareira deve estender a colcha sobre a cama, observando se está distribuída de forma uniforme, ou seja, se todos os lados da peça estão igualmente caídos sobre o colchão.

Em seguida, deve verificar o seu estado, pois caso estejam manchados ou rasgados devem ser encaminhados à rouparia.

Depois, ela deve levantar cada uma das partes do colchão para embutir as laterais da colcha.

Vale a pena ressaltar que em ambos os tipos de colcha (com ou sem elástico), essa camada deve estar lisa e bem colocada sobre o colchão. Na parte da lateral, pode haver enrugamentos. Para melhor visualização, segue uma foto do resultado final a ser alcançado após a colocação da colcha.

Segunda camada

O lençol não possui elástico em sua borda. Portanto, a sua colocação nas camas de solteiro e de casal segue o mesmo padrão. Essa peça deve ser aberta pela lateral da cama para facilitar a sua centralização.

Somente na parte da cabeceira e no seu lado oposto é que o lençol deve embutido sobre o colchão. Assim, nas laterais da cama, o lençol permanece “solto”. Para melhor visualização, ver figura a seguir.

De posse dessa informação, no momento em que o lençol for estendido, a camareira deve se preocupar em manter as laterais do lençol com a mesma altura (h) conforme seqüência A da figura.

Em seguida, na parte da cabeceira, o lençol deve ser dobrado, deixando um espaço de modo que os travesseiros possam ser posicionados sobre a essa dobra. Ver seqüência B.

Por fim, para o acabamento da extremidade final do lençol, ou seja, no encontro das laterais do lençol, deve-se dobrar conforme observado na seqüência C. Essa dobra deve possuir um ângulo de aproximadamente 45 graus.

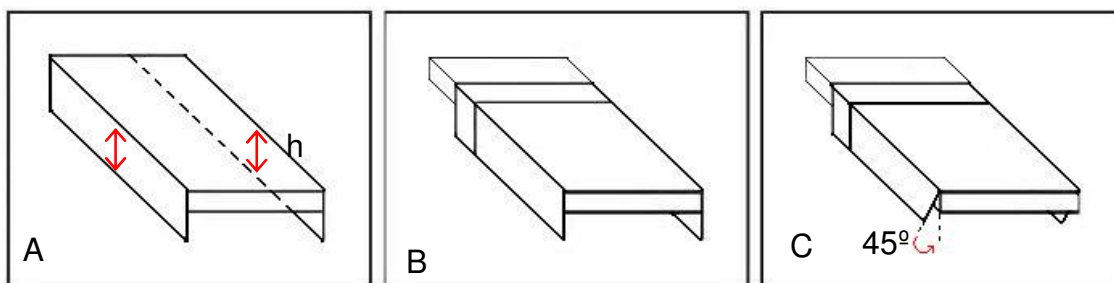


Figura 17: Colocação do Lençol sobre a cama
Elaborada pela autora

Terceira camada

A última camada corresponde ao edredom. Deve-se estender o edredom, preocupando-se com a sua disposição simétrica sobre a cama. Alisar o edredom sobre a cama. Para melhor entendimento da colocação do edredom verificar figura seguinte.

De acordo com a seqüência A, o edredom deve ser dobrado na mesma altura da dobra do lençol. Vale a pena lembrar que o espaço sobre a cama deve ser o suficiente para o posicionamento do(s) travesseiro(s). Além disso, a dobra deve possuir esse mesmo espaço.

Pela seqüência B, o(s) travesseiro(s), cujas fronhas já foram devidamente trocadas, devem ser posicionados sobre a tal dobra realizada.

A extremidade do edredom deve cobrir parte do(s) travesseiro(s) para um bom acabamento, conforme indicado na seqüência C.

Finalmente, para o acabamento da arrumação da cama, deve-se pegar a dobra e reposicioná-la sobre a cama, de modo que no resultado final, toda cama esteja coberta pelo edredom. Deve-se tomar cuidado no alinhamento das laterais do edredom com as laterais do lençol (ver a última seqüência).

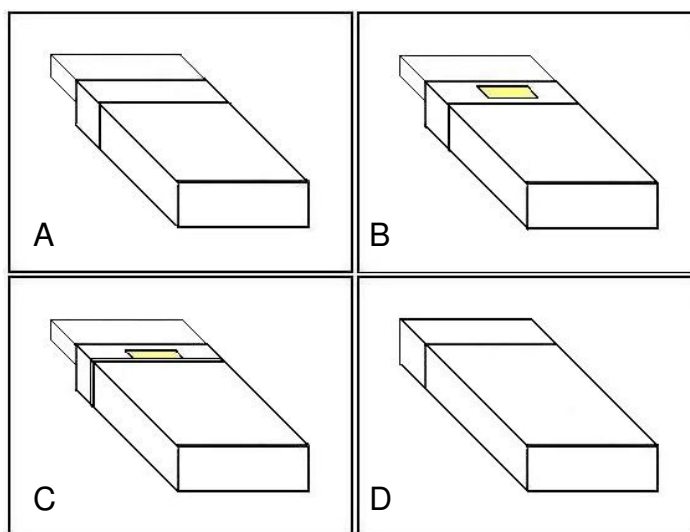


Figura 18: Colocação do edredom sobre a cama
Elaborado pela autora

Caso o hóspede esteja no flat hotel há menos de dois dias, deve-se somente arrumar a roupa de cama sem trocá-la, conforme o padrão descrito anteriormente.

Logo em seguida, deve-se tirar o pó do mobiliário do quarto como mesinhas e objetos decorativos (quadros e abajures) pertencentes ao Prince Hotel. Está expressamente proibido a camareira mexer nas roupas ou pertences próprios dos

clientes que estejam no chão. Entretanto, no caso deles estarem na cama deverão ser removidos temporariamente para que a arrumação da cama seja possível. Depois, voltam no mesmo lugar em que estavam. Por fim, fecha-se a cortina, uma vez que os hóspedes esperam encontram o quarto limpo, com a cortina fechada para sua privacidade.

Após a arrumação dos quartos, a camareira se dirige aos banheiros.

De início, todas as funcionárias devem usar luvas de borracha para limpar o banheiro.

A primeira área a ser limpa é a banheira. Para a arrumação do apartamento, ou seja, quartos ocupados sujos, a banheira é borrifada com a mistura de água sanitária e detergente. Para o caso da limpeza do apartamento, isto é, em apartamentos vagos sujos, a superfície da banheira, a torneira e a saboneteira são borrifadas com o desincrustante, um produto para uma limpeza mais profunda. Com o auxílio da escovinha, tal superfície é esfregada. Buchas grossas e ásperas não podem ser utilizadas na banheira, pois arranham a sua superfície.

Deve-se então enxaguar. Finalmente, com o auxílio de um pano limpo, secá-las. Somente no caso de saída de hóspede do Prince Tower, a parede ao redor da banheira também é limpa com o desincrustante. Na arrumação, essa parede é somente seca com um pano limpo.

A segunda área de limpeza é a do vaso sanitário. Em caso de arrumação do apartamento, a mistura de água sanitária e detergente é utilizada para a limpeza do vaso. Já na situação de limpeza do quarto, o desincrustante é o produto utilizado. Para os dois tipos de aplicações, as bordas, as paredes internas e o fundo do vaso devem ser esfregadas com a vassoura higiênica. O produto é esfregado sobre o vaso, para que então, seja enxaguado. Então, pressiona-se a válvula de descarga.

Deve-se limpar a parte de fora do vaso com um pano molhado de produto desinfetante, tomando-se cuidado de limpar todos os lados e reentrâncias. Além disso, a tampa e o assento do vaso devem ser limpos com pano embebido em desinfetante.

Caso seja necessário lavar os panos, isso é feito diretamente na pia do banheiro com a utilização do sabão em pó. Após as possíveis lavagens dos panos, a pia passa pelo processo de limpeza.

Para a sua limpeza, juntamente das torneiras e da bancada, há a utilização da mistura de água sanitária e detergente, e da escovinha macia na superfície. Então, a pia

é seca com um pano. Se houver objetos do hóspede sobre a bancada, deixá-los no mesmo lugar em que se encontram.

Com um pano e o vidrex, o espelho e o vidro que separa a banheira do resto desse cômodo são limpos, realizando movimentos de cima para baixo e da esquerda para a direita.

Em seguida, o saco plástico do lixo é removido. A camareira deve-se dirigir para fora do quarto para buscar um novo saco plástico preto e colocá-lo sobre o cesto de lixo. Aproveitando-se desse deslocamento para o carrinho de arrumação, deve-se também levar a roupa de banho suja. O lixo utilizado é jogado dentro um saco plástico maior que armazena todo o lixo da acomodação. Já as toalhas sujas são colocadas em outro saco de pano que armazenará a roupa de banho suja de outros quartos.

Como a abertura do saco plástico não coincide com o diâmetro do cesto, deve-se fixar o saco sobre o cesto e, com o “excesso” do saco, fazer um nó simples. Esse cesto permanece fora do banheiro para que a última etapa de limpeza seja concluída.

Por fim, o chão do banheiro é limpo com a solução de água sanitária e detergente. Passa pelo enxágüe, para que então seja seco. Além disso, o ralo sempre deve ser limpo, utilizando-se do desinfetante. Vale a pena ressaltar que o enxágüe dos itens do banheiro ocorre com o uso de uma mangueira que se localiza ao lado do vaso sanitário. Todos os banheiros possuem tal mangueira.

Para o acabamento final, o cesto de lixo volta a sua posição original. Além disso, cada banheiro deve conter dois rolos de papel higiênico, dois sabonetes, dois xampus, dois condicionadores. No caso da roupa de banho, são duas toalhas de rosto, duas toalhas de corpo e uma toalha de piso. A reposição de qualquer desses itens só ocorre quando há uso. No caso da roupa de banho, caso as toalhas estejam sobre o suporte, não são trocadas. Caso se encontrem sobre a pia ou mesmo no chão são substituídas.

Após a lavagem do chão, verificam-se quais itens devem ser repostos. Assim, a camareira deve se dirigir ao carrinho e se pega a quantidade necessária do(s) produto(s).

Com relação ao padrão que esses itens devem ser colocados, os papéis higiênicos devem estar sobre o vaso sanitário, conforme o padrão estabelecido pelo Prince Tower (figura 19). Com relação às toalhas, as de corpo são colocadas em primeiro lugar. Sob cada uma delas, coloca-se uma toalha de rosto. Para ambas as toalhas, são feitas apenas uma dobra pela vertical, ou seja, pelo menor lado da roupa de banho. A toalha de piso é posicionada em frente à banheira.

Por fim, os itens de higiene pessoal (xampu, condicionador e sabonete) são posicionados sobre a bancada.



Figura 19: Dobradura padrão do papel higiênico
Elaborado pela autora

A porta do banheiro deve ficar fechada após a sua limpeza. Depois, a funcionária deve se dirigir à cozinha. A pia deve ser limpa, juntamente o suporte dos copos que cada apartamento possui. Para tanto, utiliza-se detergente. O Prince Tower só se responsabiliza pela limpeza dos seus objetos. Assim, a funcionária não lava a louça do hóspede, somente limpando os dois copos que cada apartamento possui. Para lavá-los, utiliza-se uma bucha apropriada e detergente. Seca-se, então, os copos com pano de prato. Finalmente, os coloca sobre o suporte. Depois, o balcão e a geladeira devem ser limpos, além do ralo.

Em seguida, as varandas devem ser limpas. A porta de correr da varanda, o corrimão e o chão devem ser limpos. O ralo deve ser sempre limpo quando há limpeza ou arrumação daquele apartamento.

A próxima etapa consiste na limpeza da sala de estar. Para tanto, deve-se tirar o pó do seu mobiliário. A sua retirada deve começar pelo objeto que está próximo da entrada do quarto, para então percorrer toda a sala de estar. Assim, inicia-se pela poltrona, depois o sofá, a televisão e a sua mesa, e a mesa de suporte, onde se posicionam o telefone, o abajur e os controles (remoto e do ar condicionado).

Devem-se usar produtos de limpeza apropriados para cada tipo de superfície. Este deve ser aplicado no pano e não diretamente na superfície a ser limpa. Quando o pano estiver sujo, deve ser virado para se utilizar o lado que está limpo. Para a limpeza, os movimentos devem ser de cima para baixo.

Caso o cliente tenha deslocado qualquer um desses itens do seu lugar de origem, a camareira deve deixá-los nessa posição até que o cliente efetue o *check out*. No caso de limpeza, ou seja, quartos com *status* vago, todos os itens voltam ao seu lugar de

origem, conforme o padrão apresentado a seguir para poltronas, controles, cinzeiro e abajur.

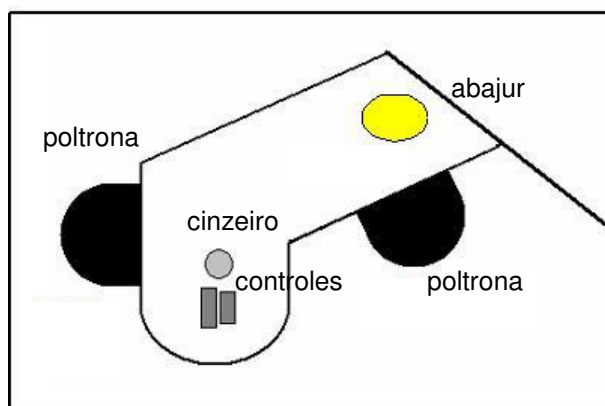


Figura 20: Disposição origem dos itens sobre a mesa
Elaborada pela autora

A cortina da sala de estar é fechada, assim, o hóspede decide em relação a sua abertura.

Depois, todos os cômodos do apartamento devem ser varridos. Os banheiros e as varandas já passaram por esse processo. A camareira deve varrer o quarto, depois a cozinha e finalmente a sala de estar, ou seja, a limpeza começa do fundo do aposento para a sua entrada.

Em seguida, a camareira passa o pano no chão e utiliza o desinfetante. O processo percorre os quartos, a cozinha e finalmente a sala de estar. Além disso, deve-se limpar bem debaixo dos móveis e atrás das cortinas.

Finalmente, a funcionária deve borrifar neutralizador de odores na sala de estar e fechar a porta da acomodação logo em seguida, para que as possíveis sujeiras da sola do seu calçado não venham a sujar o apartamento.

Caso o ar condicionado ou abajures estiverem ligados na entrada da camareira, ao final da limpeza eles não são ligados novamente.

Deve-se fechar a porta do quarto limpo. E por fim, preencher a cópia do Relatório de Governança, mudando a *status* de sujo para limpo e fazer possíveis anotações.

Vale a pena ressaltar que o diferencial das três categorias de apartamento do Prince Tower é a quantidade de quartos, banheiros e varandas. No caso do apartamento executivo, há uma varanda acoplada à sala de estar e outra localizada junto a um dos cômodos como se pode observar na figura 16. Independente do número, a seqüência de limpeza é quarto(s), banheiro(s) e varanda da sala de estar. A única

diferença está no fato de que a outra varanda do dormitório 3 é limpa logo após o cômodo.

Assim, para o quarto de categoria executiva, a seqüência dos dormitórios e banheiros a serem limpos é: 1-2-3.

Para melhor visualização de todas as fases que envolvem a limpeza de um quarto executivo no Prince Tower Flat Hotel, segue o fluxograma do processo.

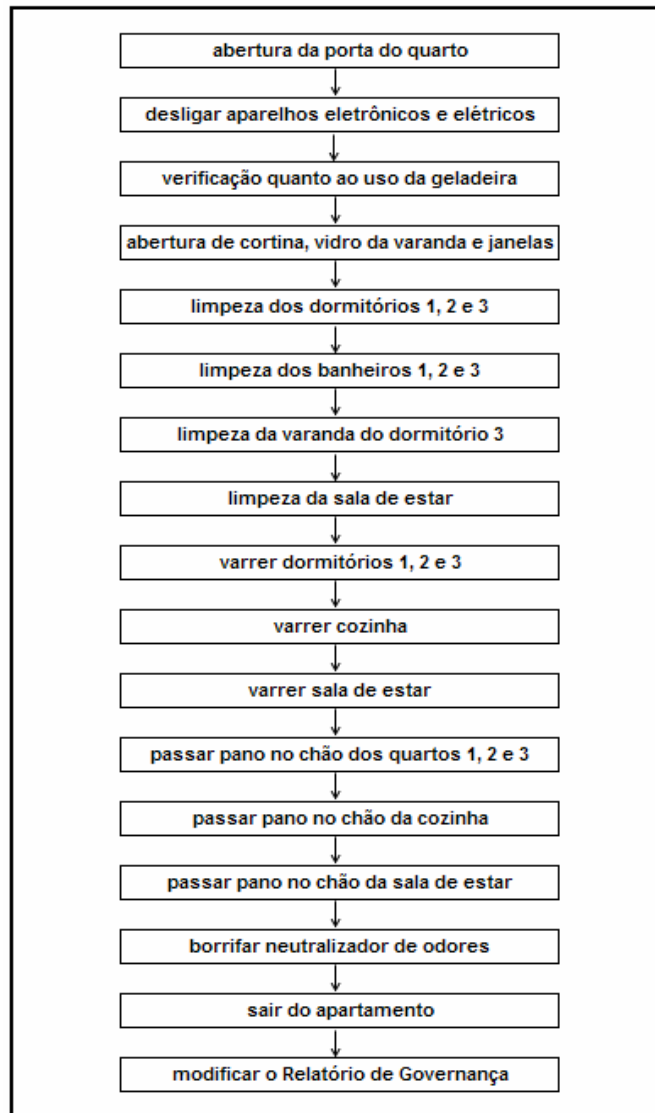


Figura 21: Fluxograma da limpeza de um quarto Standard
Elaborada pela autora

6 Dimensão da ação ergonômica

Através dos dados provenientes da análise da demanda e do conhecimento do funcionamento da empresa e do trabalho prescrito às camareiras, há informações necessárias para a escolha das situações a serem analisadas.

Para tanto, essas escolhas resultaram da observação das atividades realizadas pelas camareiras. As etapas envolvidas desde o primeiro contato com as funcionárias, a escolha do método envolvido na análise da situação do trabalho e os seus resultados, e a escolha das situações a serem analisadas estão descritas a seguir.

6.1 Os primeiros contatos com as camareiras

Como o Prince Tower trabalha com dois turnos do setor das camareiras, não houve uma reunião com todas as camareiras, uma vez que não havia um horário disponível em comum entre esses dois diferentes períodos de trabalho. Entretanto, a apresentação inicial para divulgação dos objetivos e etapas para este trabalho acadêmico foi realizada para cada um dos turnos.

A forma da autora de se conduzir no primeiro contato foi a mesma nas duas apresentações. Por ocasião, alguns pontos importantes foram esclarecidos:

- Dizer o nome;
- **Explicitar o objetivo do trabalho:** através das observações das atividades executadas pelas camareiras, propor melhorias nas condições do seu trabalho. Esse ponto foi importante, uma vez que a intenção foi explicitar que a finalidade do trabalho seria unicamente de trazer benefícios às próprias funcionárias, logo, nada do que fosse observado ou dito seria usado para prejudicá-las;
- **Descrever o processo envolvido na escolha da demanda:** a gerente, a chefe de governança e as próprias camareiras poderiam levantar questões a serem analisadas nesse trabalho. Ou seja, esse ponto tinha como objetivo mostrar que as funcionárias têm um papel fundamental para um bom desenvolvimento do trabalho;

-
- **Explicar os principais meios utilizados:** após essa explicação, pelo consenso geral, ficou estabelecido que a principal ferramenta seria a observação direta. Ao longo dessa observação, algumas dúvidas poderiam ser tiradas, porém, a autora deveria interferir o mínimo possível, uma vez que certas tarefas requerem atenção especial das funcionárias (como no caso da limpeza da banheira devido aos possíveis tombos);
 - **Informar sobre as regras da ação ergonômica:** o acordo com as funcionárias na escolha dos métodos, a ausência de observações clandestinas, a participação das camareiras na interpretação dos resultados, a escolha das melhorias propostas pela autora junta aos personagens envolvidos (gerente, chefe de governança e camareiras).

6.2 Técnica de registro das observações

Algumas restrições da situação de trabalho observado foram levadas em consideração para a escolha do modo de registro. A primeira consistia na presença direta da autora nas proximidades das camareiras que era delicada em função do espaço disponível dos quartos, o que dificultaria a mobilidade delas e o incômodo gerado na execução do trabalho. A segunda, a discriminação dos observáveis e a precisão dos registros, somado ao tipo de exploração que se pretendia a partir dos registros resultou na escolha da utilização do meio de gravação em vídeo.

Com o auxílio de uma câmera fotográfica amadora com a função de gravar, foi possível registrar as atividades envolvidas na limpeza dos quartos, além, do tempo necessário para cada uma das tarefas.

6.3 As condições das observações

Durante a entrevista com a chefe de governança, não foi mencionado o mecanismo de regulação adotado pelas camareiras, ou seja, sobre o trabalho em

equipe. Entretanto, esse mecanismo é adotado com prévio conhecimento da própria supervisão que foi responsável por introduzi-lo no Prince Tower.

Somente após a observação da situação de trabalho das camareiras que a autora tomou conhecimento de que em dias de pouco movimento no Prince Tower, ou seja, poucos *check in e check out* as funcionárias do turno em questão acabam por trabalhar em duplas ou mesmo em trios. Na adoção desse mecanismo de regulação, a divisão das tarefas de limpeza que será apresentada adiante.

Como se pode observar na tabela 4, esse mecanismo de regulação foi adotado com frequência e, principalmente, envolvendo duas funcionárias. Sendo assim, as observações diretas sobre o trabalho das camareiras se basearam em limpezas de quartos realizados por duas camareiras.

A segunda questão considerada está relacionada ao tipo de limpeza realizada dependendo do *status* do quarto. Como citado anteriormente, *status* ocupado implica apenas na arrumação do quarto. Já *status* vago implica na limpeza do quarto. Pode-se dizer que a arrumação está inclusa na limpeza dos quartos, uma vez que a limpeza seria uma arrumação mais profunda.

Assim, como a limpeza de quarto implica em maior esforço físico e mental das funcionárias, além de maior tempo na sua conclusão, a observação será realizada em quartos com *status* vago sujo.

A última questão a ser considerada foi a categoria de quarto a ser analisada. Como indicado na tabela, o flat hotel possui três tipos distintos de categoria, dentre os quais 60 quartos são do tipo Standard de um total de 78 apartamentos. Isso implica na maior quantidade de limpezas executadas pelas camareiras nesse tipo de acomodação. Assim, foram os quartos da categoria Standard os escolhidos para a observação direta do trabalho das camareiras.

Portanto, foram em quartos Standard com *status* vago sujo, cuja limpeza foi realizada por mais de uma camareira, o foco das observações da situação de trabalho. Segue a figura da planta de quarto de categoria Standard para melhor visualização das fases envolvidas na sua limpeza. As dimensões estão em centímetros.

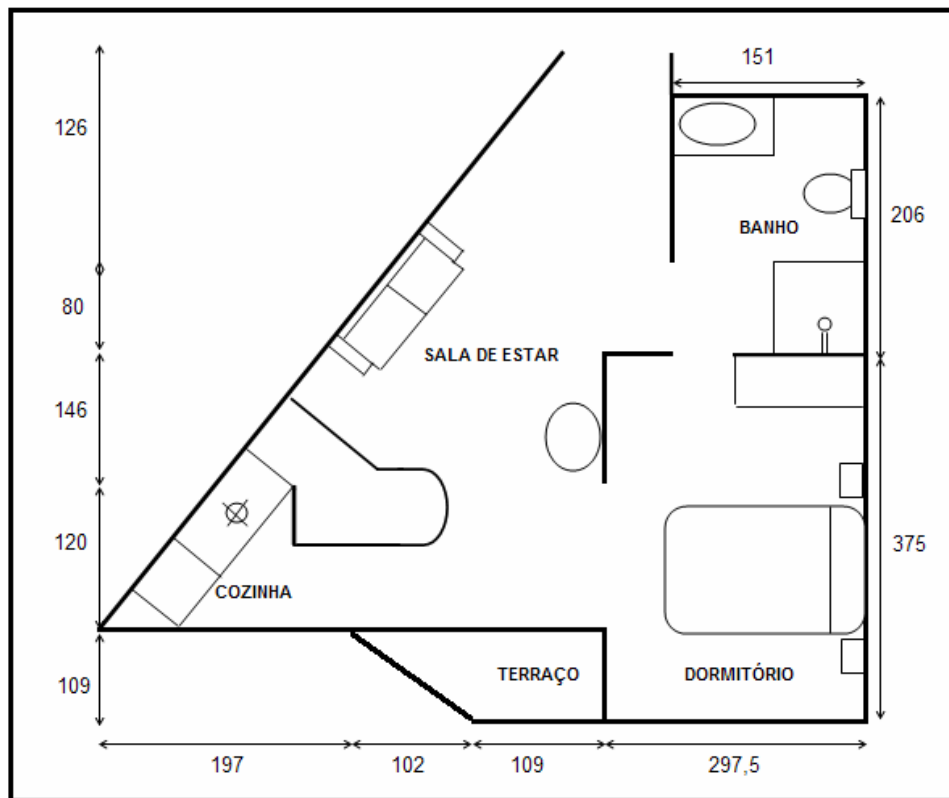


Figura 22: Planta simplificada de um quarto Standard
Elaborada pela autora

6.4 Resultado das observações

As observações diretas do trabalho em duplas pelas camareiras foram realizadas no turno da tarde tanto para a limpeza quanto para a arrumação dos apartamentos. Entretanto, conforme as condições das observáveis, somente os resultados das observações do trabalho de limpeza estão apresentados.

Para as funcionárias do turno da manhã, entrevistas foram realizadas com base em fotos do antes e depois da limpeza para cada cômodo. Isso será apresentado no item 6.5. Alguns pontos referentes às dificuldades e estratégias adotadas pelas funcionárias do turno da manhã também serão apresentados.

Quanto às limpezas mais profunda, que é realizada principalmente no final do ano e nas saídas dos mensalistas no Prince Tower, não foi possível observar o trabalho

das funcionárias, uma vez que não houve esse tipo de ocorrência durante o tempo dedicado às observações diretas no desenvolvimento desse trabalho acadêmico.

Para a observação do trabalho executado pelas camareiras do turno da tarde, a autora chegou no início do turno, ou seja, às 15 hrs.

Após bater o cartão, as funcionárias D e E vão para o setor de governança para o preparo do material de limpeza a ser utilizado durante o período de trabalho. Nesse momento, a chefe de governança informa se há grande quantidade de quartos a serem arrumados e limpos. Segundo ela, grande quantidade de quartos significa um número aproximado de 40 cômodos para o turno.

Caso a situação do flat hotel seja essa, as camareiras passam a arrumar individualmente seu material de trabalho. Entretanto, em dias de baixa quantidade de quartos, as camareiras recorrem ao mecanismo de regulação, ou seja, passam a executar a limpeza e arrumação dos quartos em duplas.

Os resultados da observação são baseados no trabalho de limpeza do quarto Standard realizado pelas duas funcionárias.

Para o preparo das ferramentas de limpeza, as funcionárias devem realizar as seguintes tarefas:

- Preencher o carrinho com os chamados *ammenities* (xampus, condicionadores e sabonetes). De acordo com as próprias funcionárias, não há uma quantidade especificada para cada material;
- Montar os conjuntos de roupas de cama. No caso, o Prince Tower não possui um setor de lavanderia. A lavagem dessas peças é terceirizada. As colchas, os lençóis, as fronhas e os edredons chegam ao estabelecimento já separadas em compartimentos específicos. As camareiras acabam separando por conjuntos (um lençol, uma colcha e duas fronhas) no preparo do material de trabalho para agilizar a arrumação das camas;
- Colocar as roupas de banho no carrinho de arrumação, sendo que não há uma quantidade especificada de cada material. Porém, as toalhas de banho devem estar separadas das toalhas de rosto para que na arrumação do banheiro, haja facilidade para diferenciar os tipos de toalhas.
- Colocar uma quantidade mínima de rolos de papel higiênico, sendo que não há uma quantidade especificada. Geralmente, ao longo da estadia do hóspede não há o gasto total dos dois rolos que cada banheiro possui. Na limpeza desses apartamentos, apenas um rolo novo acaba sendo substituído.

Após a reposição desses materiais citados anteriormente, a camareira verifica os demais itens que são posicionados no carrinho de arrumação como vassoura, rodo, pá e um pano para limpeza da porta de correr da varanda.

Em dias de grande quantidade de quartos, as camareiras afirmam retornar ao menos uma vez ao setor de governança para repor as roupas de cama, de banho e os *amménities*.

Além desse carrinho, o material de trabalho inclui uma balde que contém os produtos químicos, e duas sacolas grandes que servirão para armazenar as roupas de banho e de cama sujas. A seguir estão descritas as etapas para o preparo desse balde.

Preparo do balde

O balde em si não é utilizado para diluir qualquer produto químico antes da sua utilização. Ele serve apenas para separar esses materiais dos demais materiais usados para a limpeza dos cômodos.

Além dos produtos químicos, o balde deve conter uma esponja, pano para limpeza do banheiro, escovinha e bucha de limpeza do vaso sanitário. Para isso, durante o preparo do material de trabalho, as camareiras verificam se esses itens estão no balde.

Com base na tabela a seguir, observa-se que os produtos usados no Prince Tower são comprados em quantidades maiores das embalagens de uso doméstico, com exceção do lustra móveis.

Produto	Nome comercial do produto	Fabricante	Volume
Desincrustante	Dash-3	Nippon	5 litros
Água sanitária	Aro	Makro	20 litros
Detergente	Lava-louças Ypê	Ypê	5 litros
Desinfetante	Nipposan-GF-40 eucalipto	Nippon	5 litros
Limpador de vidro	Nippo Glass	Nippon	5 litros
Sabão em pó	Omo	Unilever	5 kgs
Neutralizador de odores	Nicel ODR	Nippon	5 litros
Lustra móveis	Lutra móveis Poliflor	Reckitt Benckiser	200 ml

Tabela 7: Especificações dos produtos químicos
Elaborado pela autora

Não seria vantajoso à camareira utilizar as embalagens originais dos produtos químicos, uma vez que mesmo em dias com vinte apartamentos a serem limpos e arrumados individualmente, não se utiliza todo o volume das embalagens. Para tanto, algumas adaptações foram criadas pela chefe de governança no transporte desse material ao longo da limpeza e arrumação dos quartos.

Com relação aos produtos químicos que são borrifados na superfície, ou seja, o limpador de vidros, o desincrustante e o neutralizador de odores, são utilizadas embalagens de uso domésticos com um borrifador acoplado. No preparo do carrinho de arrumação, as camareiras devem observar se há necessidade de repor o líquido químico. Caso seja necessário, utilizam um funil de plástico para facilitar e evitar desperdícios na transferência do líquido das bombonas originais de 5 litros para as embalagens de 200 milímetros.

Para os demais produtos como o sabão em pó, a mistura de detergente e água sanitária, e o desinfetante, são utilizadas garrafas plásticas de 2 litros que têm a finalidade de armazená-los. Uma adaptação feita pela chefe de governança foi utilizar os bicos de dosagem que vêm em garrafas de água mineral descartável de 500 milímetros e colocá-los nessas garrafas de 2 litros, uma vez que possuem o mesmo diâmetro. Assim, a dosagem do líquido pode ser controlada na limpeza.

Uma questão importante é a proporção na quantidade de cada um dos dois produtos que compõem a mistura de água sanitária com detergente. Segundo as camareiras, em primeiro lugar se coloca pouca quantidade de água sanitária e, em seguida, se completa o restante da garrafa plástica com o detergente. Nenhuma quantidade é especificada e elas utilizam o “olhômetro” para dosar a proporção de cada um desses produtos. De acordo com a observação direta, a quantidade aproximada de água sanitária é de 300 milímetros.

Além disso, o sabão em pó necessita de uma diluição antes do seu uso. Segundo as camareiras, coloca-se cerca de 200 milímetros de sabão em pó na garrafa plástica e em seguida, completa-se o restante com água.

Para transferir do recipiente original nas garrafas de 2 litros, as camareiras utilizam o mesmo funil de plástico para evitar o desperdício do produto. Por fim, segundo as camareiras, a quantidade de uma garrafa plástica de 2 litros é suficiente para um turno inteiro de trabalho. A figura 23 corresponde ao balde que armazena os produtos químicos, além das bombonas originais.



Figura 23: Produtos químicos
Elaborado pela autora

Vale a pena ressaltar que cada camareira possui seu próprio material de limpeza e seu próprio balde com os produtos químicos. Porém, no caso de trabalho em duplas, apenas um carrinho é utilizado. Sendo assim, para o seu preparo há divisão de tarefas. Enquanto uma fica responsável pela reposição dos materiais que são colocados no carrinho e por organizar as sacolas que armazenarão as roupas sujas, a outra é responsável pela reposição dos produtos químicos do balde.

Além disso, essa última camareira acumula a função de receber e guardar a cópia do Relatório de Governança. Com isso, todas as possíveis anotações de problemas encontrados e a mudança do *status* do quarto após a sua limpeza são escritas por ela. Por fim, fica sob sua custódia o cartão que dá acesso a todos os cômodos do Prince Tower.

No trabalho em duplas, essa divisão de funções no preparo do material é alternado com frequência. De acordo com as camareiras, são elas quem definem a divisão e, muitas vezes, a chefe de governança não é notificada.

Como dito anteriormente, nessa primeira visita a autora chegou ao setor de governança às 15 hrs. As seguintes tarefas realizadas pelas funcionárias D e E estão expostas na tabela a seguir, indicando o horário de início de cada uma delas até a saída das funcionárias do setor de governança para iniciarem a limpeza dos cômodos. Além disso, são descritas algumas observações feitas pela autora.

Horário de início	Descrição	Observação
15:02	As funcionárias D e E chegam ao setor de governança já trajadas para o início do trabalho	As funcionárias não usam um uniforme padrão. Além disso, uma delas trabalha de tênis enquanto a outra de chinelos. Não estão devidamente apresentadas como sendo funcionárias do Prince Tower (não usam crachá por exemplo)
15:03	Início do preparo do material de trabalho. A funcionária D fica responsável pela arrumação do carrinho e pelas sacolas de armazenagem, e a funcionária E pelo preparo dos produtos químicos	O setor de governança, por se localizar no subsolo do prédio não recebe iluminação solar. Para um ambiente de 25 m ² há uma lâmpada que fica sobre a mesa da chefe de governança. Assim, nos armários que contêm toalhas e roupas de camas, há pouca iluminação
		Há somente uma mesa no setor, assim, a funcionária D arrumar os conjuntos de roupa de cama sobre as sacolas que vêm da lavanderia
		Para a funcionária E, há dificuldade em transferir os produtos químicos da embalagem original para as garrafas. São recipientes que chegam a ter 20 litros. Com uma das mãos, a funcionária manuseia esse recipiente e com a outra, deve segurar a funil sobre a garrafa plástica. Houve ajuda da funcionária D. Por fim, não há uso de luvas e houve derramamento de produto como água sanitária sobre a mão da camareira E
15:21	A chefe de governança entrega a cópia do Relatório de Governança para a funcionária E	Na realidade, a governança não foi à recepção imprimir um novo Relatório de Governança para o turno da tarde por falta de tempo. Então, foi dada uma parte do relatório utilizado pelo pessoal do turno da manhã para que assim o serviço pudesse ser adiantado sem um relatório atualizado
15:30	A funcionária D carrega o carrinho de arrumação, já a funcionária E leva os outros componentes do setor de governança para o elevador de serviços	A distância entre a porta do setor de governança e a porta do elevador é de 5 metros. O elevador tem dimensões de 1,45m x 1,73m. O comprimento maior do carrinho é de 1,30m, logo, para colocá-lo no seu interior, deve ser girado em 90° para permitir a entrada das sacolas armazenadoras, do balde, além das duas camareiras

Tabela 8: Seqüência de atividades no início do turno
Elaborado pela autora

A seqüência das tarefas envolvidas na limpeza de um quarto com *status* vago sujo da categoria Standard está disposta na tabela a seguir. Há a indicação do horário de início (horas, minutos e segundos). Os segundos são apresentados pelo fato de algumas atividades serem executadas em alguns segundos.

Pelo mecanismo de regulação desenvolvido em conjunto pelas camareiras e pela chefe de governança, fica estabelecido a limpeza do quarto por mais de uma camareira. Para o caso de quartos da categoria Standard, a divisão das tarefas entre duas funcionárias ocorre da seguinte forma:

- Divisão 1: uma camareira fica responsável pela limpeza do banheiro e por passar o rodo em todo o apartamento;
- Divisão 2: a outra camareira fica responsável pela limpeza do quarto e da varanda, pela retirada do pó do mobiliário e dos objetos, e por varrer todo o apartamento.

Há rodízio dessas duas funções que ocorre mensalmente. No caso da visita realizada, a funcionária D estava responsável pela divisão 1, enquanto a funcionária E pela divisão 2.

Por essa divisão, as tarefas executadas pela funcionária D não iniciam necessariamente no mesmo horário das executadas pela funcionária E. Somente o horário de chegada à porta do apartamento a ser limpo e de entrada no elevador para se encaminharem ao próximo quarto coincidem.

Vale a pena ressaltar que no trabalho em dupla em ambos os turnos, a divisão das tarefas é a mesma. No caso do trabalho em trio, para o turno da manhã, a divisão das tarefas é: limpeza do banheiro; varrer e passar o rodo no chão; limpeza do quarto e cozinha. Com isso, conclui-se que nesse mecanismo de regulação, as tarefas executadas por cada uma das camareiras são independentes da outra com exceção da tarefa de passar o rodo que requer que o chão já tenha sido varrido.

A seqüência dos observáveis de cada uma das camareiras será exposta separadamente. O apêndice A corresponde à funcionária D, enquanto o apêndice B à camareira E.

Com base nos dois apêndices, um fluxograma das principais tarefas realizadas pelas funcionárias D e E está disposto a seguir, conforme figura 24. Embora a limpeza do apartamento tenha sido realizada pelas 2 camareiras, somente a tarefa de passar o rodo pelo apartamento por parte da funcionária D dependia da tarefa de varrer todo o ambiente da segunda funcionária. Além da responsável pela execução de cada uma das tarefas, o seu horário de início também está apresentado.

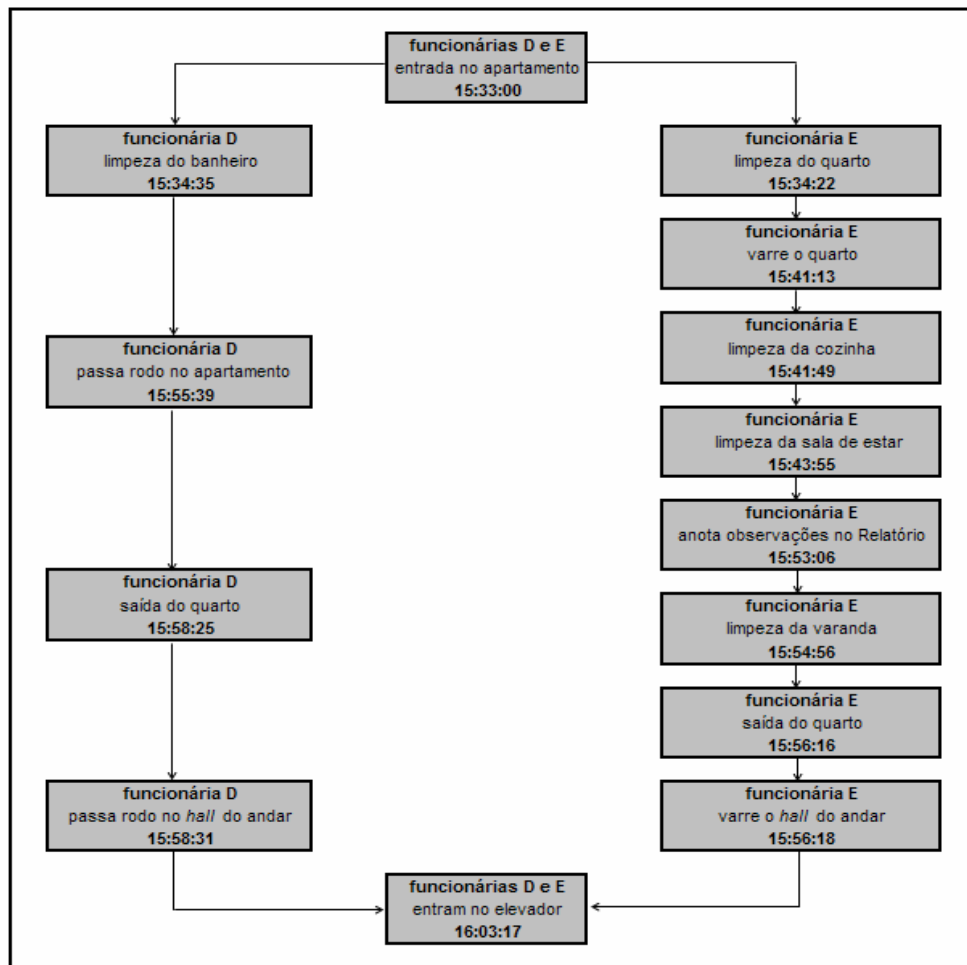


Figura 24: Fluxograma das tarefas executadas por D e E
Elaborada pela autor

Na tabela anterior, somente o horário de início de cada tarefa foi indicado. A seguir, o gráfico que indica o tempo de duração de cada tarefa está apresentado. Para cada tarefa, esse tempo de duração foi calculado a partir da diferença entre o tempo de início da tarefa seguinte e o tempo de início da tarefa em questão.

Para facilitar, a tabela a seguir indica a sigla para cada tarefa realizada durante a limpeza do quarto e o seu tempo de duração.

Sigla	Tarefa	Duração	Responsável
A	limpeza do banheiro	0:21:04	funcionária D
B	passa rodo no apartamento	0:02:46	
C	saída do quarto	0:00:06	
D	passa rodo no hall do andar	0:04:46	
E	limpeza do quarto	0:06:51	funcionária E
F	varre o quarto	0:00:36	
G	limpeza da cozinha	0:02:06	
H	limpeza da sala de estar	0:09:11	
I	anota observações no Relatório	0:01:50	
J	limpeza da varanda	0:01:20	
K	saída do quarto	0:00:02	
L	varre o hall do andar	0:06:59	

Tabela 9: Sigla e duração de cada tarefa
Elaborada pela autora

Com isso, segue o gráfico que indica o quanto cada tarefa contribuiu no tempo total de limpeza para cada um das camareiras. O tempo total corresponde ao tempo de execução das tarefas para cada funcionária.

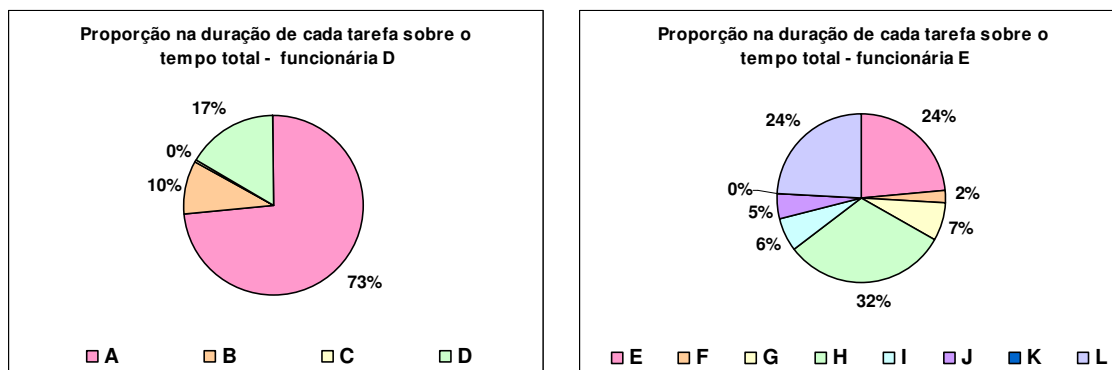


Figura 25: Duração das tarefas para as funcionárias D e E
Elaborada pela autora

Pelo gráfico anterior, nota-se que a tarefa A (limpeza de banheiro) corresponde a 73% do tempo total para execução das tarefas por parte da funcionária D. Como possibilidade, isso se deve ao fato do banheiro exigir maiores cuidados, uma vez que todo o ambiente (chão, paredes) e todo o seu mobiliário (vaso sanitário, banheira, box, pia, balcão) devem ser limpos.

No caso da outra camareira, a atividade H (limpeza da sala de estar) foi a tarefa que necessitou de maior tempo para sua execução, ou seja, 32% do tempo total de

trabalho. Como hipótese, pode-se dizer que se deve ao fato de que na sala de estar, “perde-se” muito tempo para varrer o chão porque o mobiliário deve ser deslocado e o espaço é pequeno.

Com relação às tarefas C e K (saída do quarto), o seu tempo de duração é pouco com relação ao total, portanto, nos gráficos anteriores se apresentam com o valor de 0%.

Levando em consideração um maior tempo de duração para a limpeza do banheiro e da sala de estar dentre todas as tarefas realizadas pelas camareiras, algumas questões relacionadas a essas tarefas foram levantadas para facilitar no direcionamento da escolha da situação de trabalho a ser analisada.

6.4.1 Questões levantadas na seqüência dos observáveis

Até o momento, realizou-se a análise das principais tarefas envolvidas na limpeza do apartamento. A seguir, as questões levantadas são focadas na limpeza do banheiro e da sala de estar, com base na seqüência de observáveis dos apêndices A e B.

Além disso, as respostas das funcionárias estão apresentadas. Há distinção entre as funcionárias, uma vez que cada uma ficou responsável pela limpeza de um dos cômodos a ser analisado.

Funcionária D

Preparo do material de limpeza

Segundo a chefe de governança, o preparo do material de limpeza (carrinho de arrumação, balde e sacos para armazenar peças sujas) dia seguinte deve ocorrer no final do turno.

Questão:

- Foi observado que esse preparo aconteceu no início do turno. É sempre assim? E quando não, como você faz?

De acordo com a funcionária, o preparo do carrinho ocorre sempre antes do início do turno, uma vez que o tempo de preparo do material é reduzido drasticamente quando as funcionárias trabalham em dupla. Como não se tem conhecimento prévio de que no dia seguinte o trabalho será individual ou mesmo em dupla, a funcionária D prefere

preparar o seu material antes do turno, já que há grandes chances de se dividir a tarefa de preparo do material com a funcionária E.

Enxágüe do pano

De acordo com o apêndice A, durante a limpeza do banheiro do apartamento Standard, a frequência com que a funcionária D enxaguou o pano foi de quatro vezes.

O tempo total necessário para a limpeza do banheiro foi de 00:21:04. Dentro desse total, o tempo necessário para o enxaguar o pano foi de 00:03:38. O que equivale a 17,25% do tempo total.

Questões:

- A limpeza do pano é realizada inúmeras vezes durante a limpeza do banheiro. É sempre assim?

O pano utilizado durante toda a limpeza do banheiro é o mesmo. Com isso, como diferentes produtos químicos são aplicados (desincrustante, limpador de vidros e sabão em pó), demora-se um tempo maior no seu enxágüe.

- Às vezes você deixa de usar luvas? Quando?

Segundo a funcionária D, algumas vezes ela acrescenta a luva de borracha durante o preparo do material de trabalho. Entretanto, para ela, o enxágüe do pano ocorre sem o uso de luvas de borracha, embora seja recomendado pela chefe de governança. Esse fato é devido à necessidade pessoal da funcionária de poder sentir diretamente com as mãos se há necessidade de um tempo maior ou menor de enxágüe do pano. É somente através do contato direto das mãos com o pano que se toma conhecimento se o produto químico utilizado anteriormente já tenha sido eliminado durante o enxágüe do pano.

Aplicação do desincrustante sobre a parede que envolve a banheira

De acordo com a seqüência de observáveis, nota-se que foram 24 borrifadas sobre toda a superfície da banheira. Já para o caso da parede, foram 17 vezes.

Embora essa diferença se dê devido à superfície maior da banheira, durante a observação, notou-se que a área da parede a ser aplicada com o desincrustante foi de um raio aproximado de 30 cm a partir da torneira do chuveiro. Com isso, não é toda a superfície da parede que envolve a banheira que é borrifada com o produto químico.

Questões:

- Aplica-se maior quantidade do produto sobre a parede do que em toda banheira. É sempre assim?

Segundo a funcionária D, ao longo do tempo de trabalho no Prince Tower, a parede necessita de maior quantidade para remover todas as impurezas.

- Quando o produto foi aplicado pela primeira vez no banheiro, a autora sentiu um mal estar através de coceira na garganta e mesmo ardência nos olhos. Às vezes você deixa de utilizar alguma proteção durante a aplicação do desincrustante?

A supervisora recomenda o uso de máscaras durante a limpeza de todo o banheiro. No início, ela utilizava essa proteção, porém, com o incômodo sentido e a sua ineficiência, a máscara deixou de ser usada pela funcionária D. Agora, ela se acostumou com a irritação nas vias respiratórias causada pelo produto. O máximo que faz é prender a respiração na sua aplicação.

Retirada dos produtos químicos no balde

Ao longo da observação do trabalho executado pela funcionária, notou-se que os produtos químicos não são retirados com facilidade do balde.

Questões:

- A disposição dos produtos no balde é sempre a mesma?

Como o balde não tem espaço suficiente para acomodar os produtos de maneira organizada, a funcionária acaba colocando os produtos de qualquer jeito com a finalidade única de que estejam dentro do balde, sem se preocupar com a sua organização. Segundo a própria funcionária, “cansei de tentar ajeitar esses produtos no balde”.

- Na retirada dos produtos armazenados nas garrafas plásticas, as duas mãos foram retiradas. É sempre assim? E, quando não é, como você faz?

Com as embalagens com o borrifador acoplado, tanto faz, já que são resistentes e não se deformam na retirada. Porém, para as garrafas de 2 l são de plásticos, é necessário retirar com as duas mãos, mas algumas vezes uma delas está ocupada, segurando outro objeto. Como as embalagens se deformam, toma-se cuidado, mas principalmente no início da jornada, quando estão cheias, o líquido acaba caindo sobre a funcionária quando se utiliza apenas uma das mãos.

Pés descalços na limpeza do banheiro

Tanto na limpeza da banheira como durante a lavagem do chão do banheiro, a funcionária D esteve descalça. Com os pés em contato direto com os produtos químicos (desincrustante na limpeza da banheira e sabão em pó na lavagem do chão), havia possibilidade de escorregar. Com isso, houve todo cuidado durante os deslocamentos sobre a superfície.

Embora haja um grande risco de escorregamento, a funcionária opta por arriscar-se efetuando a limpeza com os pés descalços.

Questões:

- Você não utilizou alguma proteção nos pés. É sempre assim?

As botas de borracha ou mesmo os chinelos de dedos que são usados pela funcionária dificultam o deslocamento da camareira sobre a superfície da banheira e do chão.

- No enxágüe da banheira, você se inclina e com uma das mãos se apóia na borda da banheira. Porém, em alguns momentos você segura a mangueira e com a outra mão, segura a escovinha para limpar eventuais sujeiras. Você quase escorregou duas vezes durante o enxágüe. É sempre assim?

Há preferência por não se utilizar nem o chinelo, já que molhariam após o enxágüe e dificultaria a limpeza do restante do apartamento. A funcionária tenta se apoiar com uma das mãos durante essa etapa, porém quando isso não é possível, ela tenta se equilibrar e estar atenta para evitar maiores problemas.

Limpeza do ralo do banheiro

De acordo com a chefe de governança, o ralo deve ser sempre limpo quando há limpeza ou arrumação dos apartamentos, uma vez que são responsáveis por eventuais desagradáveis odores no apartamento. Foi observado que não houve essa limpeza.

Questão:

- É sempre assim? E quando não é, como você faz?

De acordo com a camareira, não há aplicação direta do desinfetante no ralo, como indicado pela supervisora, uma vez que a água proveniente da limpeza do chão do banheiro acaba limpando o ralo. Nesse caso, a mistura de água sanitária mais o desinfetante limpa o ralo.

Funcionária E

Preparo do material

A mesma questão foi realizada para ambas camareiras.

Questão:

- Foi observado que esse preparo aconteceu no início do turno. É sempre assim? E quando não, como você faz?

Em dias de pouco movimento a funcionária E afirma que, no início, preparava o material de limpeza para o dia seguinte de trabalho antes do final do turno. Porém, como na maioria das vezes o trabalho ocorre em dupla e o carrinho dela já está preparado, a funcionária D acaba ganhando, já que não será preciso prepará-lo. Com isso, a camareira E afirmou deixar de preparar seu material no final do turno, passando a realizar essa atividade no início do turno, contrariando o que é pedido pela chefe de governança.

Varrer a sala de estar

Com base na seqüência de observáveis, para varrer toda a sala de estar, ocorreram 2 interrupções. A primeira corresponde à limpeza do mobiliário da sala de estar com o lustra móveis. Logo em seguida, ocorre a limpeza do mobiliário do quarto. Finalmente, a funcionária E retorna à sala de estar para finalizar a varredura do chão.

O tempo total necessário para varrer toda a sala de estar foi de 00:04:21. O cálculo foi obtido pela diferença entre o horário de início dessa tarefa e o horário de início da limpeza do cesto de lixo, além da subtração do tempo de duração das duas interrupções citadas anteriormente.

Desse total de tempo necessário para varrer a sala de estar, 00:01:28 foram destinados para o deslocamento do sofá, da mesinha do telefone e do suporte para a televisão. O restante do tempo inclui o deslocamento das poltronas, o reposicionamento de todos esses mobiliários e a varredura do chão da sala de estar.

Esses 00:01:28 correspondem à aproximadamente 34% do tempo total para finalizar a varredura do chão. Assim, os deslocamentos de todos os mobiliários representam o mínimo de 34% do total de tempo. É o mínimo, pois, os outros 00:02:53 também incluem deslocamentos e reposicionamento, como explicado anteriormente.

Logo, esses deslocamentos e reposicionamento implicam em um maior tempo para finalizar a varredura do chão da sala de estar.

Questões:

- A mesinha do telefone e o suporte da televisão devem ser deslocados, para isso, requerem um grande cuidado, uma vez que o telefone e a televisão permanecem sobre os suportes respectivos. Às vezes você deixa de deslocar esses mobiliários? Quando? Em quais condições?

Não, a funcionária E sempre desloca esse mobiliário.

- As duas poltronas devem ser deslocadas, porém, não há espaço suficiente. Para isso, há preocupação em não atingir outros os outros objetos. Você deixa de deslocar as poltronas? Quando? Em quais circunstâncias?

Sim, a funcionária E afirmou deixar de deslocar as poltronas para varrer debaixo da mesa principalmente no final de turno, quando suas costas já estão doloridas. Para isso, ela diz varrer essa região da sala de estar de maneira geral.

- Durante a observação, você deu maior atenção à região que acomoda o sofá e a televisão do que debaixo da mesa. Essa diferença de atenção entre as regiões com maior ou menor “detalhes” existe sempre? Em quais circunstâncias?

A funcionária E diz sempre se preocupar em varrer melhor a região com o sofá e a televisão, uma vez que na sua opinião, o hóspede terá mais chance de notar se o ambiente está realmente varrido. Já no caso da região da mesa, a hóspede não tem contato visual com o chão, logo, essa diferença na intensidade da tarefa de varrer. Porém, essa diferença é adotada em dias de maior movimento no hotel, ou seja, quando cada camareira limpa e arrumar cerca de vinte quartos.

Pegar os produtos químicos no balde

Na limpeza do apartamento pelas duas camareiras, é utilizado somente um balde que deve conter todo os produtos químicos a serem usados.

A responsável pela limpeza do banheiro, no caso, a funcionária D, acaba levando esse recipiente até o banheiro. A outra camareira também utiliza alguns dos produtos químicos como lustra móveis, detergente líquido e limpador de vidros.

Para tanto, ela interrompe a seqüência de tarefas para se deslocar até o banheiro e pegar o material necessário, devolvendo o limpador de vidros que é utilizado também na limpeza do banheiro. Na seqüência de observáveis, foram feitas duas viagens até o

banheiro. A primeira para pegar o lustra móveis e o detergente líquido, e a segunda, para pegar o limpador de vidros.

Questões:

- O balde foi levado pela funcionária D para o banheiro. É sempre assim? E quando não é, como você faz?

O balde é levado até o banheiro pelo fato da maioria dos produtos serem utilizados pela funcionária D, responsável pela limpeza do banheiro.

Você acaba interrompendo a seqüência de tarefas para buscar os produtos a serem utilizados no banheiro. É sempre assim? Caso contrário, como você procede?

No início, a funcionária E já pegava os produtos antes do balde ser levado para o banheiro. Entretanto, há preferência por interromper a seqüência de tarefas para ir buscá-los, uma vez que se demorava mais em procurá-los em algum dos cômodos.

O limpador de vidros, produto químico utilizado por ambas as funcionárias na limpeza em equipe, está sempre disponível para você buscar e usá-lo?

Não, como só há um limpador de vidros para ambas as camareiras, muitas vezes quando está disponível e a funcionária D ainda não o aplicou, a funcionária E utiliza e o coloca imediatamente no balde. No caso da funcionária D estar utilizando o produto no momento em que a camareira E necessita, essa funcionária acaba se dirigindo ao banheiro com a toalha e aplica o produto. Até que o produto ainda esteja sendo usado pela camareira D, a funcionária E se dirige ao banheiro quantas vezes for necessário para reaplicar o limpador de vidros no pano.

- Cada funcionária possui seu material próprio de limpeza. Porém, no trabalho em duplas, somente um balde contendo os produtos químicos é utilizado. É sempre assim?

Somente um balde é utilizado, já que dificultaria o transporte de todo o material de limpeza. Enquanto a funcionária D é responsável pelo transporte do carrinho de arrumação, a outra camareira carrega o balde com os produtos químicos, além dos sacos de roupas sujas. Como todos os baldes das camareiras são altos e grandes, não haveria condições da funcionária D colocá-los sobre o carrinho, nem da funcionária E de carregá-los.

Limpeza da varanda

A limpeza da porta da varanda ocorre com o auxílio do limpador de vidros e de uma toalha. A questão para a análise dessa tarefa não envolve o tempo despendido para a sua execução, nem da quantidade de líquido que é aplicado. No caso, as questões levantadas se referem ao fato de que não é toda a superfície da porta da varanda que passa pela limpeza.

Outra questão se refere à limpeza do ralo.

Questões:

- Você deixou de limpar o topo da porta de correr da varanda. É sempre assim? E, quando não é, como você faz?

A funcionária E primeiro indicou o quanto mede, isto é, cerca de 1,55 m de altura. Já porta de correr mede cerca de 2,00 m. Logo, segundo a funcionária não há como alcançar o topo. Quando o trabalho é feito em dupla, a camareira afirmou não limpar o topo. Isso porque durante o trabalho individual, ela tem disponível todo o material de limpeza, o que inclui o rodo. Com isso, ela coloca a toalha sobre o rodo e, assim, consegue limpar toda a porta de correr.

- Foi observado que você não limpou o ralo. É sempre assim?

A camareira afirma só aplicar o desinfetante no ralo caso sinta algum odor desagradável.

6.5 Entrevista com as demais funcionárias

Somente o resultado da observação direta sobre o trabalho executado pelas camareiras D e E no Prince Tower foram apresentadas. As dificuldades, suas origens e as estratégias adotadas foram levantadas após essa observação.

Para tomar conhecimento dos problemas enfrentados pelas demais funcionárias, isto é, do turno da manhã, foram realizadas entrevistas com base em fotos do antes e depois da limpeza dos apartamentos. Assim, para cada uma das camareiras, foram mostradas fotos de cada um dos cômodos do apartamento Standard em dois momentos: antes da limpeza e depois.

Para cada um dos cômodos, foram realizadas perguntas do tipo:

- Qual o procedimento adotado para se chegar à foto da situação 2 (depois da limpeza)?
- Qual o principal problema enfrentado? Qual a estratégia adotada para enfrentá-lo?

A seguir, para cada cômodo do apartamento de categoria Standard, o resultado das entrevistas com as funcionárias A e C. No período em questão, a camareira B estava de férias. Somente as respostas que diferem das apresentadas pelas funcionárias D e E serão expostas.

Limpeza do banheiro

Com relação aos procedimentos adotados, a funcionária A afirma aplicar o desincrustante somente nos locais que passarão pela limpeza. Isto é, diferentemente da funcionária D que aplica de uma só vez sobre as superfícies (vaso sanitário, banheira, parede), tal camareira utiliza o produto somente quando for limpá-la logo em seguida.

Segundo a própria funcionária, essa estratégia é adotada principalmente para evitar quedas e escorregões sobre a banheira, uma vez que se opta em primeiro aplicar e limpar a parede ao redor da banheira, assim, ela fica “menos escorregadia” como citado.

De acordo com a mesma funcionária, o fato de possuir somente um pano de limpeza para aplicação dos diversos produtos químicos faz com que a limpeza do espelho seja demorada e muitas vezes ineficiente. Isso se deve ao fato de que o espelho é o último item a se utilizar desse pano. Assim, muitas vezes o pano não está suficientemente livre dos demais produtos.

Para contornar essa situação, a funcionária A afirma utilizar as toalhas de rosto já utilizadas pelo hóspede anterior. Porque segundo ela, “essas toalhas não estão tão sujas”.

Quanto à questão do mal-estar provocado pelos produtos químicos, ambas as funcionárias afirmam preferir suportar o cheiro dos produtos a utilizarem máscaras como a chefe de governança indica. Segundo a funcionária C, “já me acostumei com o cheiro”.

Limpeza do quarto

Para a cama, todas as funcionárias seguem o mesmo padrão para a colocação e arrumação das camadas de roupas de cama.

O que difere é o modo como o afastamento da cama na parede é efetuado. A funcionária C afirma que “a cama é muito pesada”. Porém, como a cama deve ser afastada para a troca das roupas de cama, a estratégia adotada é efetuar o afastamento pela cabeceira da cama. Assim, ela apóia seu corpo sobre a parede e assim, “fica mais fácil afastá-la do que pelo outro lado”.

Para varrer o chão do quarto, o mobiliário não é deslocado segundo a funcionária A. Todo o trabalho é realizado por uma única camareira, mesmo no trabalho em dupla, uma vez que o trabalho de uma não é dependente da outra. Com isso, há dificuldade em deslocar a cama para que a área debaixo dela seja varrida.

Quando questionadas sobre alguma dificuldade de acesso em determinados locais do quarto, as duas funcionárias afirmaram não deslocar a cama para limpar a superfície do chão que é coberta, não passar o pano nas gavetas do armário, e mesmo não limpar a superfície do ar condicionado. A justificativa dada é que essas áreas são limpas nas limpezas mais profundas que ocorrem em épocas de pouco movimento ou saída de algum mensalista. Assim, acabam não se preocupando com essas áreas pouco visíveis pelos hóspedes e que passarão pela limpeza.

Limpeza da sala de estar

Para varrer o chão da sala de estar, em especial na área debaixo da mesa, a funcionária C não desloca as cadeiras como realizado pela funcionária E. Como a mesa é pequena, tal camareira ergue uma cadeira de cada vez sobre a mesa. Questionada se é sempre assim, a camareira C afirma preferir erguer as cadeiras sobre a mesa, já que o espaço da sala de estar é limitado, o que dificulta deslocar tais móveis e conseguir varrer o chão, sem que haja “perda de tempo”.

Limpeza da varanda

Segundo a funcionária A, não há utilização de pano ou mesmo de toalha para a limpeza da porta de correr da varanda. Ela utiliza jornais ao invés de pano.

O limpador de vidros é aplicado diretamente sobre o jornal e então, através de movimentos circulares, a porta passa pela limpeza. Para a funcionária A, essa técnica é utilizada na limpeza de vidros e janelas de sua residência, assim, essa estratégia foi adotada pela funcionária no Prince Tower por ser prático.

Com relação aos objetos deixados pelos hóspedes no apartamento, a funcionária C antes de iniciar a limpeza do apartamento, verifica em todos os cômodos se há algum

objeto pessoal. Para ela, a procura é realizada antes para que a limpeza dos cômodos ocorra sem que haja essa preocupação com a localização de eventuais objetos.

6.6 Ritmo de trabalho

Após a observação direta do trabalho das funcionárias do turno da tarde, ficou evidente que há um desequilíbrio na carga de trabalho ao longo do turno.

O início do turno da tarde exige maior rapidez por parte das funcionárias, uma vez que a prioridade é dada para arrumação de alguns quartos. Essa situação ocorre no caso da presença das sacoleiras, uma vez que, são hóspedes que saem no período da manhã e retornam no final da tarde. Com isso, a arrumação dos quartos pode ser distribuída ao longo do dia.

Porém, de acordo com as funcionárias D e E, essa distribuição não é uniforme, restando ao turno da tarde um maior número de apartamentos com *status* ocupado sujo. Após as arrumações, restam poucos apartamentos para serem limpos. Coincidentemente, essa tranquilidade ocorre após a hora do jantar das funcionárias.

A demanda de trabalho no setor de limpeza ou arrumação dos apartamentos varia conforme a taxa de ocupação do Prince Tower.

Quando as agências de turismo, responsáveis por trazer as sacoleiras, chegam ao flat hotel, a taxa de ocupação do hotel é elevada, em torno dos 100%, uma vez que essas clientes vêm em grupos de cerca de 90 pessoas. Assim, as camareiras acabam realizando o trabalho individual, e segundo a chefe de governança, arrumam e limpam um total de 20 quartos cada uma.

Porém, como visto nas tabelas 4, a frequência com que as camareiras trabalham em duplas é alta. Para o mês de fevereiro de 2007, para que esse mecanismo de regulação fosse utilizado pelas funcionárias, cada turno possuía em média 27 quartos a serem limpos e arrumados.

Assim, opta-se pelo trabalho em equipe em dias com um número abaixo de cerca de 40 quartos por turno. Esse mecanismo de regulação é acionado somente em dias de baixo movimento no Prince Tower para que haja maior interação entre as camareiras do turno em questão já que não há muito serviço destinado a tais funcionárias. Há um

maior equilíbrio da carga de trabalho, uma vez que as funcionárias acabam dando maior atenção na limpeza e arrumação dos apartamentos.

Com base nas entrevistas realizadas com as demais funcionárias do turno da manhã, conclui-se que há também um desequilíbrio da carga de trabalho. A prioridade é dada para a limpeza dos apartamentos com *status* vago sujo, para que os quartos limpos possam ser “vendidos” a novos hóspedes.

Assim, é no período da manhã que as camareiras precisam ser rápidas para finalizar a limpeza de tais quartos. Depois do horário de almoço, é um momento mais tranquilo, segundo as próprias funcionárias, destinado a arrumação dos quartos ocupada sujo.

Conclui-se que em ambos os turnos, o maior ritmo de trabalho se concentra antes do período de descanso de almoço/ jantar para os dias de maior movimento. Para a situação contrária, as funcionárias conseguem distribuir melhor o seu tempo na limpeza/ arrumação dos quartos, uma vez que há equilíbrio na carga de trabalho.

7 Formulação do diagnóstico

O diagnóstico de uma situação de trabalho é essencial na análise efetuada em uma ação ergonômica, uma vez que sintetiza os resultados das observações e das explicitações fornecidas pelas camareiras.

Nesse capítulo, as relações entre condições de exercício da atividade, atividade realizada e resultados da atividade são formuladas.

Após as observações diretas sobre o trabalho das camareiras e as entrevistas realizadas com as funcionárias, a gerente e a chefe de governança, os problemas identificados estão relacionados a seguir.

7.1 Acentuada distância entre a tarefa real e a tarefa prescrita

Muitas dificuldades foram percebidas sobre a realização do trabalho e que não são abordadas pela prescrição da atividade. A seguir, algumas situações que indicam a diferença entre o trabalho prescrito e realizado.

- Uma das tarefas abrange a limpeza da porta da varanda. Segundo a chefe de governança, sempre que há limpeza no apartamento, toda a porta deve ser limpa. Entretanto, devido à altura de uma das funcionárias, somente com a utilização do pano não é possível alcançar toda a área da porta.
- Além disso, a seqüência das tarefas durante a limpeza e arrumação dos apartamentos acaba destoando do que é prescrito pela chefe. A retirada do pó do mobiliário de quarto deve ser feita após a arrumação da cama, porém, pelo que foi observado, a camareira E prefere retirar o pó de todo o apartamento, de uma só vez.
- Outra situação aborda a limpeza dos ralos do banheiro e varanda. De acordo com o trabalho prescrito, o ralo sempre deve ser limpo através da aplicação do desinfetante. Entretanto, pela observação, essa tarefa não foi cumprida.

7.2 Pouca integração entre os setores de recepção e de governança

Embora haja uma relação direta entre os dois setores, algumas falhas foram observadas no seu relacionamento. O primeiro problema ocorre na atualização do

Relatório de Governança, que acaba sendo o roteiro dos apartamentos que devem ser limpos ou arrumados. Como pôde ser observado, muitas vezes, pela falta da atualização freqüente no sistema do *status* atual do quarto, as camareiras acabam tendo de se locomover com todo o material de limpeza para um determinado quarto para verificar se já este já passou pela limpeza.

Além disso, a comunicação entre supervisão e funcionárias ocorre por meio do alto-falante. É através dele que o setor de recepção repassa a informação da chefe de governança às funcionárias. Geralmente as chamadas podem ser atendidas por qualquer das camareiras, entretanto, foi observada certa dificuldade em decidir qual das camareiras está de fato próximo ao telefone para responder à chamada do alto-falante.

7.3 Falta de regras claras para avaliação de cada camareira

A única forma de avaliação das camareiras é por meio da inspeção realizada pela chefe de governança aos quartos com *status* vago limpo. Segundo a própria supervisora, essa verificação é aleatória. Além disso, o fator da produção diária não serve para avaliação, somente para indicar qual funcionária ficou responsável pela limpeza e arrumação de determinado quarto.

7.4 Dificuldade na comunicação entre camareiras e supervisora imediata

Algumas camareiras relataram dificuldade na comunicação com a supervisora imediata, ou seja, a chefe de governança, devido ao fato dela não falar bem o português.

7.5 Desequilíbrio da carga de trabalho ao longo do turno

Esse problema foi abordado no item 6.6. Entretanto, embora haja esse desequilíbrio, quando questionadas, as funcionárias mostraram entender que em dias de muito movimento o trabalho “é duro”, como comentou a funcionária E, porém, os outros dias de maior tranquilidade acabam compensando o trabalho duro de determinadas datas.

7.6 Conhecimento restrito sobre os produtos de limpeza utilizados

Dentre os produtos químicos utilizados, o desincrustante é o único não utilizado na limpeza doméstica. Foi explicado pela supervisora que o produto serve para a limpeza do vaso sanitário, banheira e parede ao seu redor. A quantidade a ser aplicada não foi especificada. Quanto aos equipamentos de proteção individual, segundo a funcionária D, houve apenas indicação para o seu uso, logo, como os malefícios não foram apresentados, o seu uso se tornou dispensável.

O fabricante do desincrustante Dash-3 utilizado pelo Prince Tower é o Nippon Chemical. Através de uma pesquisa juntamente ao fabricante, algumas questões foram levantadas quanto ao uso correto do produto no flat hotel. A mensagem completa enviada está apresentado no anexo E.

Segundo a Nippon Chemical, é necessário o uso de proteção individual como luvas e máscaras, pois “Dash 3 é um produto que possui em sua composição ácidos extremamente agressivos à mucosa e pele”.

Além disso, embora o produto seja indicado para limpeza de vasos sanitários, o fabricante garantiu a eficiência também na banheira e paredes. Quanto à quantidade a ser aplicada, o produto pode ser diluído até a proporção de 1:5 de acordo com a sujidade na superfície e borrifado até 2 vezes sobre um determinado local, havendo necessidade de se esperar por 2 minutos para depois removê-lo.

7.7 Falta de alguns materiais de limpeza

Principalmente, de panos de limpeza para o banheiro, como foi exposto anteriormente.

7.8 Dificuldade no manuseio do mobiliário e com o material de limpeza

Com relação ao mobiliário, uma das dificuldades é relacionada com as camas, por serem muito pesadas para serem deslocadas por apenas uma funcionária.

Outro problema consiste no tamanho do mobiliário em relação à área do cômodo que ocupam. Como exemplo, são as poltronas da sala de estar que ocupam espaço. Além de possuir um formato desvantajoso, segundo as funcionárias, não há possibilidade de colocá-las sobre a mesa de ponta-cabeça, o que facilitaria a limpeza do

chão. Embora tenham rodinhas para facilitar a locomoção, devido ao espaço restrito algumas funcionárias prefeririam colocá-las sobre a mesa.

Por fim, o sofá utilizado na sala de estar não possui rodinhas para o seu deslocamento, uma vez que deve ser fixo para garantir a segurança ao utilizá-lo. Com isso, durante a limpeza, as funcionárias apenas varrem a área que se alcança com o uso da vassoura, já que é difícil deslocar sozinha esse mobiliário com frequência. O deslocamento do sofá para se limpar completamente sua área de chão ocorre nas limpezas mais profundas, durante épocas de pouco movimento e saída de mensalista do flat hotel. Cada apartamento possui duas delas, como apresentada na figura a seguir:



Figura 26: Poltronas da sala de estar
Elaborado pela autora

Quanto ao material de limpeza, a principal dificuldade observada foi no transporte do carrinho de arrumação, juntamente com os demais itens. Para o caso do trabalho em equipe, esse transporte é facilitado, uma vez que enquanto uma camareira transporta o carrinho, outra carrega o balde com os produtos e os sacos para armazenar as roupas sujas. Entretanto, no trabalho é individual, cada camareira deve carregar sozinha todos esses materiais.

Por ser composto de chapas de ferro, esse instrumento mesmo sem os materiais de limpeza é tido como pesado pelas funcionárias. O seu peso varia em torno de vinte quilos, vide figura 15. Possui dimensões 1400 x 540 x 1100mm (comprimento x largura x altura).

Por ser comprido, há dificuldade na sua entrada no elevador de serviço do Prince Tower, uma vez que dentro do elevador, a camareira deve realizar uma rotação de 90° com o carrinho de arrumação. Como pode ser observado na figura 27, o elevador possui uma dimensão de 145 cm, tornando necessária a rotação.

Por fim, com relação aos materiais de proteção recomendados às camareiras, três funcionárias não utilizam luvas de borracha durante a limpeza do banheiro, alegando o incômodo causado com seu uso, por serem de tamanhos maiores que suas mãos, além de não poderem sentir quando o pano já está limpo durante o enxágüe. E isso foi exposto logo no primeiro contato entre a autora e as funcionárias. Com relação ao uso da máscara, somente a funcionária E afirma utilizá-la quando “lembra de colocar no balde durante o preparo do material”, para evitar que o produto seja inalado, causando fortes tosses e dores de cabeça.

7.9 Adequação do Posto de trabalho

O ambiente físico analisado é o setor de governança e o espaço em que os carrinhos de arrumação de cada uma das camareiras são armazenados.

O setor de governança não possui alguma janela. Como se localiza ao lado do primeiro andar do estacionamento do flat hotel, foi alegado pela chefe de governança de que a inexistência de qualquer contato com outro ambiente se deve unicamente para evitar ruídos e dispersão. Assim, a grande concentração de carros que se deslocam pela garagem não atrapalha o trabalho das camareiras e da própria chefe de governança.

Além disso, duas camareiras se queixaram sobre a desorganização das prateleiras que contêm as roupas de cama e de banho. Já as outras três funcionárias não se queixaram sobre o posto de trabalho.

Conforme as figuras 38 e 39, embora haja divisão entre as roupas de cama e banho, as peças que as compõem ficam misturadas, o que dificulta o preparo do material de trabalho. Essas duas funcionárias afirmam separar cada peça das roupas, porém, as demais funcionárias podem vir a misturá-las novamente..

Com relação ao espaço em que os carrinhos são armazenados, ele se localiza ao lado do setor de manutenção do Prince Tower. No dia da visita, observou-se que muitos instrumentos do setor de manutenção como furadeira ou mesmo alguns pedaços de madeiras (usados para construir os armários embutidos dos quartos) se encontram junto aos carrinhos.

Ficou estabelecido pela chefe de governança que as camareiras passariam a transportar o carrinho de arrumação até o setor de governança para que então, o preparo do material de limpeza fosse realizado no local.

Uma planta simplificada do espaço do subsolo do Prince Tower, que é composto pelo setor de governança, pelo espaço para armazenamento dos carrinhos e pelo setor de manutenção está apresentado a seguir. As dimensões estão em centímetro.

Vale a pena ressaltar que o setor de manutenção é responsável pela manutenção de todos os instrumentos do flat hotel (aquecedor central, gerador, ar condicionado, por exemplo), além da manutenção do mobiliário como armários, costura da cortina, pintura da parede, e etc.

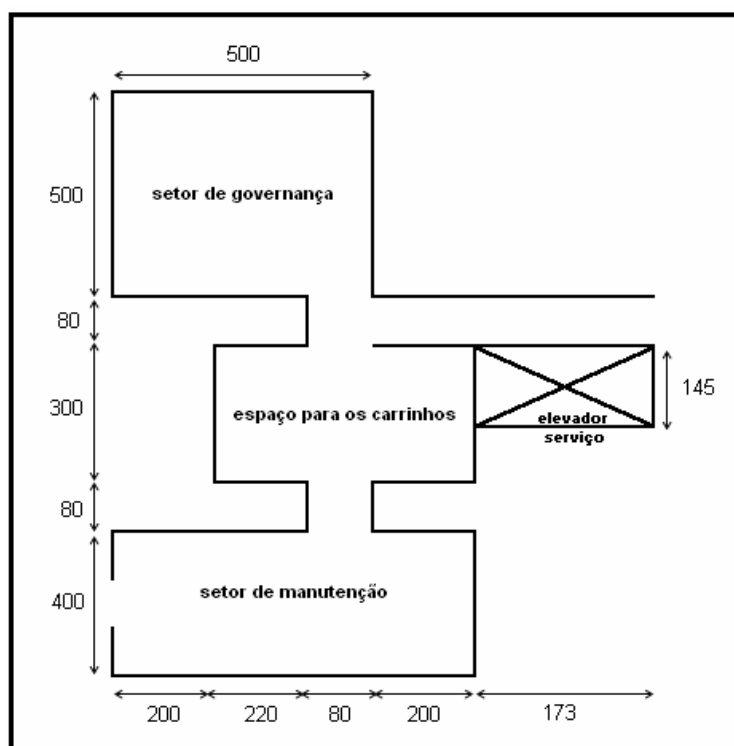


Figura 27: Planta da parte do subsolo
Elaborada pela autora

Observando a planta, nota-se que não há banheiro nesse andar do subsolo. Logo, os funcionários devem subir um andar para encontrar o banheiro mais próximo.

7.10 Fontes de informação

Como descrito anteriormente, as camareiras recebem no início do turno de trabalho uma cópia do Relatório de Governança que indica o *status* de cada um dos 78 apartamentos.

Durante a visita com a chefe de governança, ficou claro que muitas vezes, principalmente no turno da tarde, a supervisora não possui tempo hábil para solicitar junto à recepção, a impressão dos Relatório Governança atual.

Com isso, para que não haja tempo ocioso das camareiras em função da falta dessa fonte de informação, a chefe de governança acaba entregando a cópia do relatório das funcionárias do turno da manhã.

Assim, as duas camareiras do turno seguinte acabam finalizando a limpeza ou arrumação dos quartos das funcionárias anteriores até a entrega da cópia atual desse relatório.

Porém, mesmo que haja entrega no início do turno dessa cópia, o sistema não atualiza em tempo hábil os *status* dos quartos que já passaram pela limpeza ou arrumação. Assim, muitas vezes as funcionárias, munidas com o material de trabalho, se deslocam até o quarto sujo para que então, verifiquem que já tenha passado pela limpeza ou arrumação.

Durante a observação realizada no turno da tarde, junto às funcionárias D e E, em dois apartamentos constavam-se como sujos no relatório, porém, após a ida até o apartamento é que ficou evidenciado que já haviam passado pela limpeza.

Além das informações obtidas pelo Relatório de Governança, outra fonte de informação são alto-falantes espalhados por todo o prédio do flat hotel. O meio de comunicação entre as camareiras e a chefe de governança se dá pelo intermédio dos recepcionistas. Com o anúncio, alguma camareira deve entrar em contato com a recepção. Na maioria dos casos é para informar quais quartos foram desocupados ao longo da jornada de trabalho.

Porém, o alto-falante serve também de comunicação aos demais funcionários, como da manutenção. O problema citado pelas funcionárias D e E corresponde à necessidade de se estar atenta a todas as chamadas feitas pelo alto-falantes para verificar se a informação transmitida é destinada a essas funcionárias. Caso necessário qualquer uma das camareiras devem ligar o mais rápido possível ao setor de recepção.

Durante a visita realizada junto às camareiras do turno da tarde, foram dois anúncios. Como as camareiras ainda estavam no *hall* do andar, foi possível escutar com facilidade que não eram destinados a essas funcionárias. Porém, as camareiras D e E afirmaram que quando estão no apartamento, trabalhando em equipe, a responsável pela limpeza do quarto acumula a função de se dirigir para fora do apartamento caso alguma informação seja anunciada.

Além disso, segundo algumas camareiras, não há orientação quanto ao uso dos equipamentos de proteção individual como máscaras e luvas para manipulação do desincrustante. A chefe de governança apenas indica o seu uso, conforme a funcionária E disse. Muitas optam por “agüentar o cheiro”, já que acabaram se acostumando com a tosse e os olhos lacrimejados, resultados pelo contato direto com a inalação direta do produto.

Segundo a funcionária C, embora ela não use esses EPIs, “tem que tomar cuidado para não engolir o produto sem querer, já que ele acaba coçando a garganta”; Isto é, as funcionárias têm conhecimento do perigo gerado pelo contato direto com o desincrustante, mas não pela orientação dada pela supervisão, mas devido aos acidentes causados no cotidiano.

7.11 Atenção e Memória

A memória é necessária durante o trabalho realizado pelas camareiras, uma vez que há exigências para cada um dos cômodos do apartamento, dependendo do *status* do apartamento.

Por exemplo, no caso da limpeza do banheiro, há a parede da banheira deve ser aplicada com o desincrustante somente no caso de quartos vago sujos. Já no caso de quartos ocupado sujos, utiliza-se o desinfetante. Outra situação corresponde à troca da roupa de cama, uma vez que só deve ocorrer quando o quarto for vago sujo ou quando o hóspede permanece de dois dias em diante.

Outra outro caso se refere à limpeza dos quartos sujos para a verificação da falta de qualquer objeto pertencente ao Prince Tower ou mesmo de algum objeto particular do hóspede. Pelo fluxograma de todo o ciclo do serviço prestado ao hóspede (vide figura 8), não há verificação final do apartamento logo no *check out* do hóspede.

Assim, a responsável desse quarto somente verifica durante a limpeza do apartamento a perda ou falta de algum objeto. Assim, além de executar as tarefas prescritas, a funcionária deve estar atenta para essa possibilidade.

A atenção exigida às camareiras se refere à não repetição das tarefas realizadas. Logo no início da limpeza do banheiro, a camareira D borrifa sobre o assento o desincrustante. Porém, quando a vaso sanitário passa pela limpeza, é aplicado novamente o produto químico. A funcionária admite a falha e diz “a cabeça está cheia de problema hoje”.

7.12 Movimentos e posturas

Com relação aos movimentos, as camareiras não executam movimentos repetitivos. O trabalho tem a vantagem de ser bastante variado, permitindo freqüentes mudanças de postura e inserção de pausas durante o trabalho.

Porém, muitas tarefas realizadas pelas camareiras acarretam posturas inadequadas. A seguir, seguem as posturas inadequadas adotadas pelas funcionárias D e E durante o trabalho em dupla.

Funcionária D

Vale lembrar que durante o trabalho em dupla a funcionária D ficou responsável pela limpeza do banheiro e por passar o rodo em todo o apartamento. As posturas inadequadas foram:

- O balde fica sobre o chão, logo, em todos os movimentos para pegar produtos e objetos do balde, a funcionária adotou a postura inadequada.
- Para a limpeza da banheira em todas as etapas envolvidas, ou seja, esfregar com a esponja, enxaguar com a mangueira e passar o pano para se retirar a água, a funcionária se posiciona do lado de fora da banheira. Com uma das mãos, se apóia sobre a borda da banheira e com a outra, executa as etapas citadas, adotando posturas inadequadas.
- Para finalizar a limpeza do vidro do box da banheira, a funcionária passa o pano com movimentos circulares. A postura inadequada foi detectada na passagem de pano na parte de baixo do vidro, tanto no lado interno (junto à banheira) como do lado externo.
- Na limpeza do vaso sanitário, em todas as etapas envolvidas houve uso de postura inadequada. Para esfregar o assento e a superfície com a esponja, usar a bucha para limpeza interna, enxaguar e secar todo o vaso sanitário, a camareira D se inclinou, exagerando o dorso.
- Para a limpeza final do chão do banheiro, tanto para enxaguar com a mangueira como para secar com pano, a funcionária forçou o seu dorso devido à inclinação.
- Para passar o pano sobre o chão, devido ao seu cabo curto, a funcionária em todo momento necessitava se inclinar. Além disso, para passar o pano debaixo da mesa da sala de estar, houve necessidade de maior inclinação para limpar toda área.

- No levantamento de carga como o balde que contém todo o material de limpeza do banheiro, a funcionária utiliza a força das mãos, ao invés de usar a musculatura das pernas no levantamento de carga.

A seguir, as posturas inadequadas adotadas pela funcionária D nas situações descritas anteriormente.



Figura 28: Situações de posturas inadequadas adotadas pelas funcionária D
Elaborado pela autora

Funcionária E

No trabalho em dupla, a camareira E foi responsável pela limpeza do quarto, da sala de estar e cozinha. A situações que acarretaram adoção de postura inadequada foram:

- Em todas as etapas de arrumação da cama.
- Para a retirada do saco plástico do lixo.
- Para varrer o chão do apartamento, a funcionária E executa essa ação com uma boa postura, ou seja, devido ao tamanho do cabo da vassoura ser adequado à altura da funcionária, a sua coluna permanece ereta durante toda a sua execução. O problema ocorre no momento de varrer debaixo da cama e da mesa da sala de estar. A camareira acaba se inclinando, o que exige a região lombar da sua coluna.
- Para jogar todo o pó removido depois de se varrer, há utilização de uma pá. Porém, o tamanho do seu cabo não é curto (o que forçaria a funcionária se agachar) nem longo (possibilitando a permanência ereta da coluna vertebral). O tamanho do cabo é inadequado, assim, a camareira tende a se inclinar para executar a ação.
- Na limpeza do vidro da varanda, o problema de postura inadequada ocorre na parte de baixo do vidro. Para limpar essa região, ela acaba inclinando seu tronco, forçando a parte dorsal.

Segue algumas situações em que a postura inadequada foi adotada pela funcionária E durante a observação direta do seu trabalho.

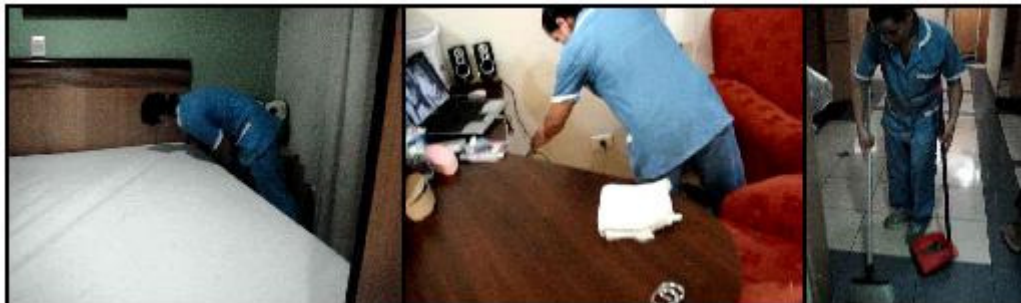


Figura 29: Situações de posturas inadequadas adotadas pelas funcionária E
Elaborada pela autora

Pode-se afirmar que as posturas inadequadas adotadas por ambas as funcionárias se referem à inclinação do tronco, o que afeta a região dorsal.

8 Apresentação das alternativas

Após a formulação do diagnóstico que apresenta problemas e dificuldades existentes na situação de trabalho das camareiras do Prince Tower Flat Hotel, um conjunto de ações propostas para serem adotadas serão evidenciados.

Vale a pena ressaltar que estas recomendações não devem se limitar aos fatores imediatamente constatados na situação de trabalho envolvida, mas podem também chamar atenção para certos aspectos da gestão e organização.

8.1 Ponto de partida

Como parte fundamental de uma ação ergonômica, o resultado da análise da situação de trabalho das camareiras foi previamente divulgado à gerência, chefe de governança e camareiras antes da formulação das alternativas. O objetivo era manter todos os principais atores envolvidos nessa ação ergonômica informados sobre dificuldades e problemas identificados. Assim, as propostas de melhorias poderiam ser avaliadas pela gerência, validando-as ou não.

Vale a pena ressaltar que tais sugestões que refletem diretamente sobre o trabalho das camareiras foram obtidas juntamente com as próprias funcionárias com base nas próprias estratégias adotadas.

A seguir, estão apresentadas as sugestões, juntamente com a avaliação dada pela gerência quanto a sua possível validação.

8.2 Foco das propostas de melhorias

As sugestões apresentadas para a ação ergonômica no Prince Tower Flat Hotel estão classificadas em categorias, com base nos problemas identificados ao longo desse trabalho acadêmico.

- Fluxo de informação;
- Equipamentos de trabalho;
- Arquitetura;
- Mobiliário.

8.3 Sugestões

Segue a apresentação das sugestões propostas de acordo com as categorias indicadas anteriormente, juntamente com a avaliação dada pela gerência quanto a sua validação.

8.3.1 Fluxo de informação

Para essa categoria a falha na comunicação entre diferentes funcionários foi levada em consideração.

Recepção e governança

Para a atualização do Relatório de Governança e a impressão de cópias para as camareiras, a sugestão dada é que haja concordância entre esses funcionários para que essas tarefas possam ser executadas sem que a chefe de governança tenha que pedir.

Como a atualização do relatório e sua impressão são importantes para a execução do trabalho das camareiras, meia hora antes do início dos turnos de trabalho das camareiras, o recepcionista presente deve estar atualizando no sistema o *status* atual dos apartamentos do Relatório de Governança e imprimi-los.

Para isso, é importante comunicar a importância dessas tarefas para a boa execução do trabalho das camareiras. Assim, é necessário que a chefe de governança comunique a todos os recepcionistas do Prince Tower.

Essa sugestão elaborada pela autora foi validada e adotada desde meados de abril de 2007, por se tratar de uma medida que traz resultados em curto prazo e que não envolvesse algum investimento de capital inicial, por se tratar apenas de um planejamento simples para a execução dessas tarefas.

Como resultado, segundo a chefe de governança, essa medida é interessante, pois, muitas vezes a própria supervisora acaba se esquecendo ou não tinha tempo para executá-las. Com isso, baseado nos relatórios de governança a partir da data de implementação, eliminou-se o problema causado pela falta de atualização dos dados.

Camareiras e recepção

A recepção serve de ligação na comunicação entre a chefe de governança e camareiras. É através do alto-falante que essa comunicação ocorre. Durante o trabalho, as camareiras são interrompidas por essas chamadas. Como não são chamadas destinadas a uma camareira, todas as funcionárias devem estar atentas às chamadas e se prontificar a retornar a chamada pelo telefone.

O problema consiste em saber qual funcionária tem maior facilidade em responder à chamada no momento, pois, elas podem estar executando tarefas que requerem maior atenção como a limpeza da banheira.

Com o auxílio das camareiras, a sugestão dada para esse problema consiste em manter os recepcionistas informados quanto à divisão dos andares que é feita entre as camareiras para a limpeza e arrumação dos apartamentos. Assim, de acordo com o número do apartamento ao qual a chamada se refira, a funcionária responsável pelo setor deverá responder a ligação.

Por se tratar apenas no esclarecimento de algumas informações entre os funcionários, a gerência validou essa sugestão que foi implantada no início de maio de 2007. Entretanto, não se está obtendo resultados bons, uma vez que há necessidade de manter uma comunicação freqüente com o setor de recepção, o que muitas vezes acaba sendo esquecida.

Governança e camareiras

O problema principal observado está relacionado às anotações feitas após a limpeza e arrumação dos apartamentos no relatório. Conforme foi exposto, apenas a chefe de governança tinha conhecimento geral de todos os problemas encontrados pelas camareiras. Caso não fossem solucionados em pouco tempo, outras camareiras acabariam anotando os mesmos problemas.

Como sugestão, foi elaborado um quadro de madeira com divisões para cada apartamento. Com o uso de lembretes, os possíveis problemas seriam afixados no campo correspondente ao número do apartamento.

Essa medida foi adotada pela gerência e com apoio da chefe de governança e das próprias camareiras. Desde março de 2007, o quadro está fixado no setor de governança e pode estar ao alcance do próprio setor de manutenção, uma vez que os lembretes estarão fixados até a solução dos eventuais problemas. Segue a figura com o quadro em madeira confeccionado pelo setor de manutenção do Prince Tower.



Figura 30: Quadro de afixação dos apartamentos
Elaborada pela autora

Outra sugestão dada seria um acompanhamento do resultado do trabalho das camareiras. Como citado anteriormente, a única forma de avaliar o seu trabalho é através das visitas aleatórias realizadas pela chefe de governança nos quartos vagos limpos. Porém, segundo todas as camareiras, há conhecimento de quais produtos devem ser usados na limpeza e como devem ser aplicados, entretanto, há dificuldade em saber se o que se faz na limpeza dos apartamentos é o suficiente para deixá-lo limpo, atendendo às expectativas dos hóspedes.

Com auxílio da própria supervisora, foram estabelecidos os pontos importantes para a limpeza correta dos apartamentos de categoria Standard. Esta lista está disponível no apêndice C. Vale a pena ressaltar que essa limpeza difere das limpezas profundas que ocorrem no final de ano e épocas de pouco movimento.

Como sugestão, a chefe de governança poderia estar acompanhando a inspeção do apartamento vago limpo juntamente com a funcionária responsável. Essa informação

é facilmente obtida através do relatório de governança. Assim, eventuais problemas e o que se espera na limpeza de cada cômodo podem ser esclarecidos pela supervisora.

A chefe de governança concordou em realizar um acompanhamento por funcionária, dizendo ser o suficiente para esclarecer essas eventuais dúvidas e indicar individualmente em quais pontos as funcionárias devem melhorar.

Essa sugestão foi validada pela gerência, entretanto, ainda não foi adotada, uma vez que a supervisora terá de planejar os acompanhamentos para que coincidam em dias de menor movimento no flat hotel. Além disso, ficou acordado que haverá uma reunião com as camareiras para divulgar os objetivos a serem alcançados com esse acompanhamento. A reunião foi marcada para o início de junho de 2007.

Com relação à importância do uso dos equipamentos de proteção individual e da postura adequada que deve ser adotada na execução das tarefas, é interessante apresentar às funcionárias muitos aspectos do trabalho que precisam ser abordados diretamente, de maneira a discutir o conhecimento dos trabalhadores, reciclar o conhecimento, e informar precauções e procedimentos corretos.

Para isso, os assuntos deverão ser abordados de forma a possibilitar a discussão entre os funcionários e também a introdução de novas informações de forma a ampliar o conhecimento.

Informando os motivos para evitar danos à saúde, o uso da máscara e luvas passa a ter importância na manipulação dos produtos químicos. Além disso, indicar a postura adequada, ou seja, manter a coluna reta e realizar tarefas próximas ao chão com agachamento, principalmente para a tarefa de varrer, dá a possibilidade da funcionária analisar se cabe uma mudança efetiva na postura adotada.

A chefe de governança se responsabilizou em informar as funcionárias, recapitulando os procedimentos corretos a serem adotados quanto à manipulação dos produtos químicos. Como prazo, foi estipulado que até meados de junho essa reunião será realizada.

Ainda sobre as fontes de informação, uma sugestão se refere ao uso de um formulário padrão por parte da chefe de governança. Essa tabela apresenta a divisão atual dos *status* dos apartamentos em um determinado dia. Como citado anteriormente, esse trabalho é realizado pela chefe sempre no início dos turnos da camareiras. É através dele que a divisão da limpeza e arrumação dos apartamentos entre as

funcionárias ocorre. O modelo a ser adotado está no apêndice D e além da classificação para cada apartamento, há indicação da divisão atual dos andares sob responsabilidade das funcionárias. Assim, a chefe de governança será capaz de identificar quais apartamentos estarão sob responsabilidade de cada uma das camareiras.

Essa sugestão foi validada pela chefe de governança e implementada desde abril de 2007.

8.3.2 Equipamentos

A primeira sugestão se refere ao carrinho de arrumação, principal alvo das queixas das funcionárias com relação aos seus equipamentos de trabalho.

Foi realizada uma pesquisa entre as camareiras para determinar os principais pontos a serem considerados para a escolha de um carrinho de arrumação que atenda as necessidades das funcionárias. O resultado foi:

- Compartimentos distintos para armazenar: agrados aos hóspedes (xampu, sabonete, condicionador), roupas de camas, roupas de banho, balde com produtos químicos;
- Sacos acoplados ao carrinho para armazenar separadamente as peças de cama e banho sujas;
- Dimensões menores aos atuais para que entre no elevador de serviço com facilidade;
- Feito de material mais leve ao aço;

Com base nessas condições e nas pesquisas realizadas junto às empresas especializadas em produtos de limpeza, o carrinho de arrumação que melhor atende as necessidades das camareiras está indicado na figura a seguir.



Figura 31: Carrinho de arrumadeira ideal
Elaborada pela autora

É um carrinho de arrumação feito em alumínio, possuindo os compartimentos necessários, segundo as funcionárias, além de possuir espaço para se colocar o balde com os produtos químicos na sua lateral. Além disso, tem capacidade de atender de doze a quinze apartamentos e possui dimensões 1050 x 500 x 1100mm (comprimento x largura x altura).

Entretanto, de acordo com a empresa fabricante, o custo de sua aquisição é de R\$ 1098,00 para cada equipamento. Quando o valor foi divulgado, a sugestão foi prontamente vetada. O número ideal de carrinhos que deveriam ser adquiridos é de três unidades, considerando que as funcionárias de diferentes turnos passariam a dividir esse equipamento e o número máximo de camareiras por turno é de três funcionárias.

Porém, a empresa não cogita gastar R\$ 3294,00 para adquirir esses três equipamentos no momento. Assim, como sugestão viável para melhorar as condições do trabalho das camareiras em curto prazo, os sacos que armazenam as peças sujas podem ser posicionados próximas ao elevador de serviço, ou seja, *hall* de serviço. Com isso, não há necessidade de transportar os sacos cheios de roupas sempre que um apartamento for limpo ou arrumado. Essa sugestão foi validada e adotada desde maio de 2007.

Sobre os equipamentos de proteção individual, a queixa com relação às luvas utilizadas se refere somente ao tamanho. Isso foi comunicado à gerência, que já providenciou luvas destinadas para limpezas domésticas com tamanhos certos para cada funcionária no final de maio de 2007.

Esse item também abrange os materiais de limpeza utilizados. O problema da falta de panos de limpeza acarreta em um tempo significativo na duração total da limpeza do banheiro. Segundo as funcionárias, é interessante que haja pelo menos dois panos disponíveis para o uso. Um exclusivo para a limpeza do desincrustante e o outro para os demais produtos. Essa sugestão foi validada e implementada desde abril de 2007.

Com relação aos produtos químicos utilizados, uma sugestão dada se refere ao sabão em pó que é armazenado em garrafa plástica de 2 litros. É uma mistura de água com sabão em pó. Seria interessante misturar essas substâncias previamente para que,

assim que necessário, a mistura pronta seja transportada para as garrafas plásticas. Essa medida foi validada e adotada desde o final de maio de 2007.

8.3.3 Arquitetura

Para apartamentos pertencentes à categoria Standard, a área de maior dificuldade no acesso é a que liga a sala de estar à cozinha, segundo as funcionárias. Com base na figura 22, observa-se que a ligação entre os dois ambientes ocorre através da passagem pelo espaço entre a mesa da sala de estar e sua parede mais próxima. Esse espaço cerca de 95 cm, sendo suficiente para se deslocar sem dificuldade.

Com isso, não se pode concluir que há problema no projeto de arquitetura adotado pelo Prince Tower na construção dos apartamentos. A dificuldade passa a ser focada sobre o mobiliário utilizado. Isso será abordado no próximo item 8.3.4.

De acordo com a disposição do mobiliário restante e a área que cada cômodo possui, o projeto arquitetônico do apartamento não apresenta alguma dificuldade para a execução do trabalho das camareiras.

8.3.4 Mobiliário

Com relação às poltronas, conforme figura 27, os braços dessa mobília são continuação do seu encosto. A poltrona do flat hotel tem o objetivo principal de ser o assento do hóspede para a utilização da mesa, podendo também ser utilizado para outras atividades como assistir televisão, etc. Com isso, as poltronas são colocadas próximas à mesa.

Porém, devido aos seus braços, a maior parte da poltrona não é encoberta pela mesa, Isso se torna um incômodo na passagem da sala de estar para cozinha, uma vez que o espaço de 120 cm estará ocupado.

A melhor sugestão seria a troca das poltronas por cadeiras que atendessem às mesmas necessidades, porém, facilitariam a limpeza na região debaixo da mesa, já que são mais leves e podem ser colocadas sobre a mesa. Quando questionada sobre essa possibilidade, a gerência refutou a sugestão, uma vez que seriam 120 poltronas dos apartamentos Standard a serem inutilizadas.

Assim, para os apartamentos Standard, a sugestão viável seria de posicionar as poltronas em locais que permitissem o livre acesso entre os cômodos e que pudessem

ser deslocadas sem maiores dificuldades para a limpeza. Conforme a figura a seguir, a sugestão para a nova posição das poltronas.

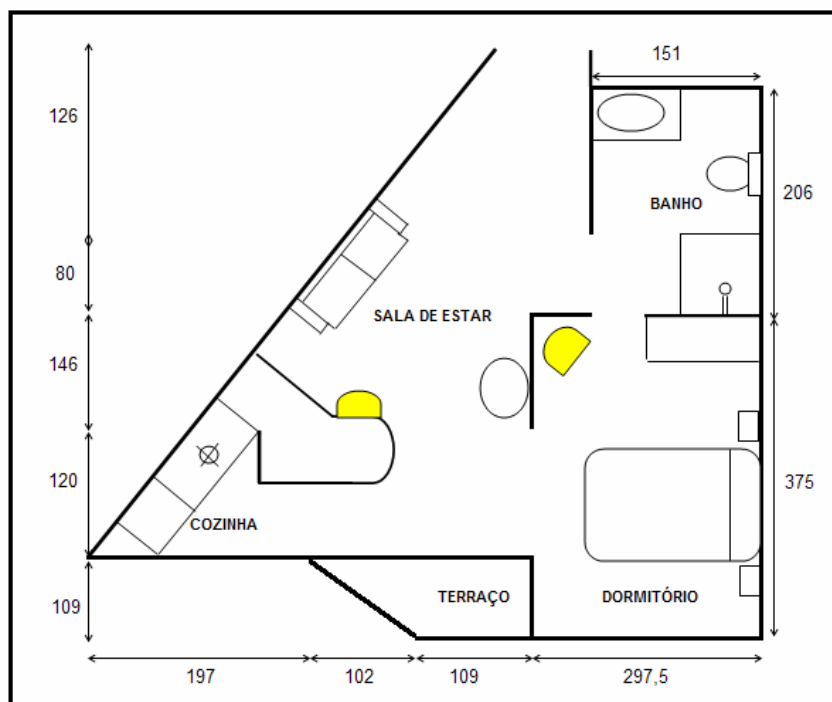


Figura 32: Nova posição das poltronas
Elaborada pela autora

Assim, uma das poltronas permaneceria na sala de estar próxima à mesa e a outra no dormitório na posição indicada na figura anterior que foi sugerida pelas camareiras, por ser uma área sem grande dificuldade no acesso e que, muitas vezes, o próprio hóspede acaba posicionando-a. Porém, como as camareiras devem seguir o padrão estabelecido pelo flat hotel, alocavam as poltronas para o lugar estabelecido. Essa sugestão foi validada pela chefe de governança e passa a ser adotada a partir de junho de 2007.

Vale a pena ressaltar que o estudo focou nos apartamentos de categoria Standard, logo, o problema encontrado na mobília não prejudica necessariamente o trabalho das camareiras, uma vez que o projeto arquitetônico possui diferenças entre as categorias de apartamentos do flat hotel.

Para resumir, segue a tabela indicando as sugestões validadas e suas respectivas categorias, além do período a serem adotadas pelo Prince Tower Flat Hotel.

Sugestões validadas		
Categoria	Sugestão	Início
fluxo de informação	Atualização e impressão dos Relatórios de Governança pela recepção	abril de 2007
	Quadro de anotações para os apartamentos	março de 2007
	Responsabilidade em atender as chamadas pelo auto-falante de acordo com a divisão dos andares	maio de 2007
	Acompanhamento das funcionárias pela chefe de governança	junho de 2007
	Informação sobre a importância do uso de equipamentos de proteção individual e a postura adequada para executar as tarefas	junho de 2007
	Formulário padrão de classificação do <i>status</i> atual dos apartamentos	abril de 2007
equipamentos	Posicionar os sacos de roupas sujas no <i>hall</i> de serviço	maio de 2007
	Dois panos de limpeza, no mínimo, para material de limpeza	abril de 2007
	Misturar previamente o sabão em pó e a água antes de transferir a mistura na garrafa plástica	maio de 2007
mobília	Reposicionamento das poltronas nos apartamentos Standard	junho de 2007

Tabela 10: Sugestões validadas
Elaborado pela autora

9 Conclusão

O objetivo desse trabalho acadêmico consistiu em realizar uma análise ergonômica do trabalho de camareiras no Prince Tower Flat Hotel com a finalidade de propor um conjunto de ações efetivas para solucionar os problemas e dificuldades encontrados.

Com base no estudo da situação de trabalho das camareiras, foram levantados pontos importantes referentes às diferenças entre o trabalho prescrito e realizado, às fontes de informações, aos equipamentos de trabalho utilizados e à mobília dos apartamentos de categoria Standard.

Para tanto, esse trabalho se baseou nas fases para realização de uma ação ergonômica como indicado por GUÉRIN et al. (2001). Partindo-se da alta rotatividade das camareiras como demanda, foi realizado um estudo das tarefas executadas pelas mesmas, com o auxílio dos métodos de observação direta e entrevistas semi-estruturadas. Após a formulação do diagnóstico com a apresentação dos principais problemas identificados, as melhorias foram então sugeridas.

Inicialmente, houve certa dificuldade em lidar com a desconfiança das camareiras, uma vez que pensavam que certas observáveis poderiam ser usadas para prejudicá-las. Entretanto, a autora enfatizou a importância do trabalho mútuo ao longo das visitas e entrevistas, o que acabou reforçando a idéia de que a ação ergonômica tem como objetivo melhorar a condição na execução do seu trabalho.

Vale a pena ressaltar que as sugestões foram feitas com o auxílio das próprias camareiras e encaminhadas aos supervisores para a possibilidade de serem validadas pela gerencia e chefe de governança e adotadas. Muitas das melhorias acabaram sendo propostas no desenvolvimento desse trabalho, à medida que os problemas foram identificados.

A formulação das propostas teve como objetivo ampliar a comunicação entre os diferentes funcionários do estabelecimento; o que inclui a recepção, a chefe de governança e as camareiras; e as condições para que a camareira possa utilizar seu conhecimento no trabalho, minimizando o esforço físico exigido durante a limpeza e arrumação dos quartos.

Ao longo da existência do Prince Tower, nenhum estudo havia sido realizado com relação ao trabalho das camareiras. Após a análise ergonômica, pode-se afirmar que a análise da atual situação, a identificação de problemas e a proposta de melhorias estão condizentes com a realidade do setor de camareiras e serão muito importantes para a melhoria das atividades realizadas por essas funcionárias e na comunicação com a supervisora.

Essa obra revelou as dificuldades e estratégias adotadas pelas funcionárias para superá-las. Além disso, evidenciou questões que muitas vezes não eram levadas em consideração pela supervisão, uma vez que a maioria das melhorias propostas partiu do simples acompanhamento do trabalho dessas funcionárias.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ABIH. Apresenta dados hoteleiros. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 2 nov. 2006.

BOUER, G. **Conceitos Básicos Relativos a Serviços**. São Paulo: Epusp, 2002. Apostila para disciplina de graduação do Departamento de Engenharia de Produção, PRO 2714 - Gerenciamento de Sistemas de Qualidade.

COOKE , C. S. **Gestão de Serviços**: proposição de um método para obtenção de vantagem competitiva através da fidelização do consumidor. 2000. 123 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática**. São Paulo: Ed. Edgard Bluncher, 1995.

ERGONOMIA. Apresenta dados ergonômicos. Disponível em: <<http://www.ergonomia.com.br>>. Acesso em: 4 out. 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação, 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 30- 49.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

IIDA, I. **Ergonomia**: projeto e produção. 2ª edição. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 2005.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft**. 20ª edição. São Paulo: Ática, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Apresenta dados do turismo nacional. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 7 nov. 2006.

NIPPON CHEMICAL. Apresenta atividades desenvolvidas e produtos. Disponível em: <<http://www.nipponchemical.com.br>>. Acesso em: 21 mar. 2006.

OPTIMA. Apresenta móveis hoteleiros. Disponível em: <<http://www.optimamoveishoteleiros.com.br>> . Acesso em: 19 mai. 2007.

PRADO, W. **Uso do Dash-3**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <wanderley.nippon@terra.com.br> em 14 mai. 2007.

PRINCE TOWER. Apresenta recursos e serviços disponíveis. Disponível em: <http://www.travelinn.com.br/hoteis/index.asp?cod_hotel=4> . Acesso em: 13 ago. 2006.

SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca pela excelência**. São Paulo: Cobra, 2000.

SERVIÇO DE BIBLIOTECA DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. Diretrizes para apresentação de dissertações e teses. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/bibliotecas/publicacoesonline/diretrizes3.pdf>> . Acesso em: 26 mai. 2007.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO, COZINHAS INDUSTRIAIS, REFEIÇÕES COLETIVAS E SIMILARES - SINDHERC. Apresenta dados e atividades desenvolvidas. Disponível em: <<http://www.sindharc.org>>. Acesso em: 25 fev. 2007.

SIQUEIRA, D. M. R. Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta mercadológica. 2006. p. 49-52. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8157.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2007.

TEBAR, L. **Treinamento de camareira**. Viçosa: CPT, 2002.

TREINAMENTO de camareira. Direção de Patrícia Resende. Produção de Luciana Tebar. Viçosa: CPT, 2002. 1 DVD (47 min), son., color.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. Apresenta dados e atividades desenvolvidas. Disponível em: <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 12 out. 2006.

APÊNDICES

Apêndice A – Resultado das observáveis da funcionária D

CAMAREIRA D	
Início	Descrição
15:33:00	carrega o carrinho de arrumação do elevador de serviço até a porta do quarto
15:34:35	leva o balde com produtos químicos até o banheiro
15:34:44	aplica o desincrustante sobre a toda banheira (borrifa 24 vezes)
15:34:59	aplica o desincrustante sobre o assento e dentro do vaso sanitário (borrifa 7 e 2 vezes respectivamente)
15:35:03	sobre a pia, aplica o desincrustante sobre o pano (borrifa 5 vezes) e guarda o produto no balde
15:35:10	enxágua o pano na pia
15:36:06	pega a mistura de água sanitária mais o detergente e aplica sobre o mesmo pano (cerca de 100 ml) e guarda a mistura no balde
15:36:13	enxágua o pano na pia
15:37:34	pega a esponja para a limpeza da banheira
15:37:55	adiciona água na banheira com a mangueira localizada ao lado do vaso sanitário
15:38:00	com a esponja, esfrega toda banheira com movimentos circulares
15:38:25	enxágua essa esponja na pia e guarda-a no balde
15:38:39	enxágua a banheira com a mangueira para tirar o excesso do desincrustante sobre a banheira
15:39:15	pega novamente o desincrustante e aplica sobre a parede que envolve a banheira (borrifa 17 vezes na parte em que o chuveiro se localiza e 8 vezes sobre a parede lateral) e guarda o produto no balde
15:39:32	pega a escovinha para limpeza dessa parede e com a mão, ajuda a tirar a água que resta sobre a banheira
15:39:39	pega o pano (limpo anteriormente sobre a pia) e o coloca sobre a banheira
15:39:45	entra na banheira e com auxílio da escovinha esfrega os rejuntos dos azulejos da parede (com desincrustante) realizando movimentos horizontais da esquerda para direita
15:40:04	ainda sobre a banheira, pega a esponja do balde e esfrega o suporte para xampu e sabonete
15:40:19	com a mesma esponja, limpa os azulejos da parede alternando movimentos horizontais com verticais
15:41:12	sai da banheira com cuidado
15:41:21	enxágua o pano na pia
15:41:58	com a mangueira, enxágua as paredes esfregadas
15:42:32	seca a borda da banheira com o pano
15:43:33	recolhe as roupas de banho sujas e se encaminha até a entrada do quarto para guardá-las no seu devido saco
15:44:06	retorna ao banheiro e entra na banheira
15:44:16	com o auxílio do pano seca a parede com movimentos circulares
15:44:20	seca o vidro da banheira com movimentos circulares
15:44:49	seca o suporte para xampu e sabonetes
13:44:58	seca o interior da banheira, iniciando na parte próximo ao chuveiro

continua

conclusão

CAMAREIRA D	
Início	Descrição
13:45:39	sai da banheira com cuidado
13:45:51	tira o excesso de água do pano na pia
13:45:57	seca o restante da banheira
13:46:03	passa o pano no vidro na parte de fora da banheira com movimentos
13:46:22	pega a bucha e esfrega o interior do vaso sanitário que já está aplicado com desincrustante
13:46:44	guarda a bucha no balde e pega a esponja e o desincrustante
13:46:50	aplica sobre o assento (borrifa 5 vezes)
13:46:55	esfrega a esponja sobre o assento sanitário
13:47:17	com a mangueira, enxágua o vaso sanitário, retirando o papel higiênico que fica ao lado para que não molhe
13:47:42	pressiona a válvula de descarga
13:47:55	com o pano, seca o vaso sanitário
13:47:31	seca o vidro da banheira para tirar os espirros de água da lavagem do vaso sanitário
13:47:42	enxágua o pano na pia
13:48:12	seca a bancada e a pia
13:49:16	pega o vidrex e aplica sobre o espelho (borrifa 5 vezes)
13:49:32	com o pano, seca o espelho com movimentos circulares
13:50:37	leva o balde com os produtos químicos para fora do banheiro
13:51:10	leva o cesto de lixo para fora do apartamento, jogando o saco plástico no devido lugar. Retorna ao banheiro trazendo as novas roupas de banho, o cesto de lixo, o rodo, xampus/ condicionadores e sabonetes. O cesto é colocado fora do banheiro, as roupas de banho ficam sob a bancada e os sabonetes e xampus são colocados no canto da bancada
13:52:13	substitui as roupas de banhos, colocando-as sobre o suporte. Em primeiro lugar as toalhas de banho e sobre elas, as toalhas de rosto
13:52:53	com a mangueira, passa a água sobre o chão do banheiro
13:53:16	tira a água com o auxílio do rodo, jogando no ralo
13:54:04	coloca a toalha de chão sobre o vaso sanitário
13:54:19	na área ao redor do vaso sanitário, passa o pano no chão para tirar o excesso de água
13:55:04	sobre o ralo, tira o excesso de água do pano
13:55:34	leva o balde com produtos químicos para fora do apartamento, deixando apenas o desinfetante
13:55:39	aplica diretamente sobre o pano cerca de 20ml de desinfetante e coloca o pano sobre o rodo
13:56:02	passa o rodo sobre todo o apartamento, iniciando pelo quarto, cozinha e finalmente a sala de estar
13:58:25	sai do quarto, fechando a porta
13:58:31	passa o rodo sobre o hall que foi varrido, aplicando o desinfetante quando necessário
14:03:17	entram no elevador para seguir para limpeza do próximo quarto

Tabela 11: Resultados das observáveis da funcionária D
Elaborado pela autora

Apêndice B – Resultado das observáveis da funcionária E

CAMAREIRA E	
Início	Descrição
15:33:00	carrega o balde com produtos químicos e as sacolas de lixo e de roupa de cama e de banho do elevador de serviço até a porta
15:34:10	abre a porta do quarto com o cartão e encosta a porta
15:34:22	verifica se o quarto já passou pela limpeza
15:34:46	abre a cortina da sala de estar, a varanda, e a cortina do quarto
15:35:08	volta ao carrinho para pegar as roupas de cama e as deixa no criado mudo ao lado da cama
15:35:39	afasta a cama da parede e retira as fronhas dos travesseiros, colocando-as no chão. Os travesseiros ficam sobre o criado mudo
15:35:58	retira o edredom, colocando-o no chão
15:36:05	retira de uma vez o lençol e a colcha e os coloca no chão
15:36:34	desdobra a colcha
15:36:46	estende a colcha sobre a cama
15:36:50	cobre o colchão, primeiro pelo lado esquerdo da cama, deixando sempre bem estendido
15:37:09	cobre o restante do colchão pelo lado direito da cama com a colcha bem estendida
15:37:30	desdobra o lençol
15:37:38	estende o lençol sobre a cama
15:37:47	dobra o lençol conforme padrão e faz o "envelopamento" do canto inferior dessa camada no lado esquerdo da cama, sempre com lençol bem estendido
15:38:40	o mesmo procedimento anterior, porém, no lado direito da cama
15:38:32	desdobra o edredom
15:38:38	estende o edredom sobre a cama
15:38:48	dobra o edredom conforme padrão e faz o "envelopamento" do canto inferior dessa camada no lado esquerdo da cama, sempre bem estendido
15:39:21	o mesmo procedimento anterior, porém, no lado direito da cama
15:39:59	posiciona os travesseiros sobre a cama e coloca a fronha em cada um
15:40:16	posiciona os travesseiros sobre o edredom conforme o padrão e dá o
15:41:04	leva as roupas de cama sujas e guarda-as no saco específico e traz a vassoura
15:41:13	varre o quarto
15:41:39	vai ao carrinho de arrumação e pega uma esponja e um pano de limpeza.
15:41:45	vai ao banheiro pegar o lustra móveis e o detergente líquido que estão no balde
15:41:49	na cozinha, umidece (3 gotas) a esponja com o detergente e limpa os dois copos. Com a mesma esponja, limpa a pia e o suporte para copos
15:42:03	com a esponja, limpa a geladeira interna e externamente
15:43:28	varre a cozinha
15:43:55	tira as poltronas do lugar, assim, varre embaixo da mesa da sala de estar e
15:45:12	umidece o pano com o produto e passa sobre a superfície do mobiliário e dos objetos da sala de estar

continua

conclusão

CAMAREIRA E	
Início	Descrição
15:47:07	vai ao quarto e com o mesmo pano, limpa o mobiliário e objetos do quarto
15:48:54	retorna a sala de estar e desloca o sofá, a mesinha de apoio ao telefone e o suporte para a televisão.
15:50:22	varre o restante da sala, lembrando das áreas encobertas pelo mobiliário deslocado. Posicioná-los conforme o padrão
15:51:58	o saco do cesto de lixo é removido e jogado no saco específico que está na porta do apartamento. Traz um novo saco plástico
15:52:24	coloca o saco sobre o cesto conforme o padrão estabelecido
15:52:41	leva a sujeira resultante para fora do apartamento
15:53:06	anota na cópia do relatório de governança os possíveis problemas no quarto ou mesmo algum objeto deixado pelo hóspede anterior encontrados e muda o <i>status</i> do quarto para vago limpo
15:54:48	pega do saco específico uma toalha de chão que já foi utilizada e vai ao banheiro para pegar o produto de limpeza de vidros que está no balde
15:54:56	vai a varanda e aplica o produto (borrifa 11 vezes) e utiliza a toalha para limpar com movimentos circulares
15:55:29	com a mesma toalha, limpa o corrimão da varanda
15:56:01	fecha a porta da varanda, além das cortinas do apartamento
15:56:16	devolve o limpador de vidro ao balde e sai do quarto, carregando a vassoura
15:56:18	varre o <i>hall</i> do andar, dando uma volta completa
15:58:24	joga as bitucas de cigarro do cinzeiro no saco que contém os sacos plásticos usados nos cesto
15:58:49	leva o carrinho, o balde com os produtos químicos e as sacolas de roupas sujas para o <i>hall</i> do elevador de serviço


Tabela 12: Resultado das observáveis da funcionária E
Elaborado pela autora

APÊNDICE C – Pontos relevantes para limpeza do apartamento Standard

Limpeza dos quarto
Arrumação da cama Janela Limpeza das mesinhas Piso Portas
Limpeza dos banheiro
Abastecimento de roupas de banho Abastecimento papel higiênico, xampu, condicionador e sabonete Azulejos Banheira Box Cesto de lixo Espelho Limpeza do ralo Pia Piso Vaso sanitário
Limpeza da sala de estar
Cesto de lixo Mobiliário Piso
Limpeza da varanda
Corrimão Limpeza do ralo Piso Porta de correr
Limpeza da cozinha
Banca Lavar os dois copos Limpeza do suporte de copos Piso

Tabela 13: Pontos relevantes para limpeza de apartamento Standard
Fornecido pela chefe de governança e elaborado pela autora

APÊNDICE D – Formulário padrão de classificação dos apartamentos



**PRINCE
TOWER**

TURNO

manhã

tarde

FUNCIONÁRIAS

DIVISÃO DE ANDARES

.....

.....

.....

.....

.....

Data:

Hora:

Categoria	Status	Qtidade de quartos	Número do(s) quarto(s)
Executivo	Vago	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Ocupado	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Standard	Vago	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Ocupado	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Duplex	Vago	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
	Ocupado	Limpo	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Sujo	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Tabela 14: Formulário padrão de classificação dos apartamentos
Elaborado pela autora

ANEXOS

Anexo A – Relatório de Governança

TRAVEL INN - PRINCE TOWER - SAO PAULO
RELATORIO DA GOVERNANCA

RELATORIO - 38

DATA EXECUCAO 03/03/07 PAGINA - 1
HORA EXECUCAO 07:02

NUMERO ← STATUS → ← DATA → ← STATUS → INF PESSOAS BAGA RESPONSAVEL : _____
UH UH GOMER CHEGADA PARTIDA UH GOMER COMPL APARENT GEN HORA NOTAS

31	VAGO	LIMPO										
32	VAGO	SUJO										
33	VAGO	LIMPO										
41	VAGO	SUJO										
42	VAGO	LIMPO										
43	VAGO	LIMPO										
51	VAGO	LIMPO										
52	DEP.	SUJO	01/03/07	04/03/07								
			MELVANE DOS SANTOS SILVA									
53	DEP.	SUJO	27/02/07	04/03/07								
			JUAN PAULO M. CARREZ (CBA)									
61	DEP.	SUJO	26/02/07	03/03/07								
			GILSON MARQUE									
62	VAGO	LIMPO										
63	DEP.	SUJO	26/02/07	03/03/07								
			ZEVALDINO DE BRASSE									
71	DEP.	SUJO	21/04/06	21/04/07								
			JAE HOON KIM									
72	DEP.	SUJO	13/11/06	20/03/07								
			JULIANE CARROSO									
73	DEP.	SUJO	18/02/07	03/03/07								
			M. JOSE DA CRUZ CARVALHO									
74	VAGO	LIMPO										
75	DEP.	SUJO	02/02/07	02/05/07								
			JELING SUN CHEUN									
76	VAGO	SUJO										
81	DEP.	SUJO	02/03/07	02/04/07								
			JELING SUN CHEUN									
82	DEP.	SUJO	25/02/07	25/03/07								
			ROBERT KRASSI LCHIK									
83	DEP.	SUJO	06/01/06	06/01/07								
			JUNG PARK									
84	VAGO	LIMPO										
85	DEP.	SUJO	02/03/07	03/03/07								
			MARCO WEECH									
86	VAGO	LIMPO										

Figura 33: Relatório de Governança
Fornecido pelo Prince Tower

Anexo B – Relatório de Check out

TRAVEL INN - PRINCE TOWER - SAO PAULO
 RELATORIO DE CHECK-OUT EM 06/03/07

RELATORIO - 12 156 133 103 126, 75

DATA EXECUCAO 06/03/07 PAGINA -
 HORA EXECUCAO 07:47

SURNOME, NOME	TIPO NUMERO HOSP RESERVA	← DATA →			VALOR DIARIA	AGENCIA EMPRESA
		LH	CHEG	PART		
KUTIAN, LINDA	HA 469831-1	31	SE 05/03	06/03	300,00	GUACU TUR
GALVAO, NILDE	HA 469831-2	31	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
HIRT, MARIA DE LURDES	HA 469831-3	31	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
LAZARIN, EMCI	HA 469831-5	31	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
.. MOURISIA	HA 469882-1	32	SE 05/03	06/03	300,00	GUACU TUR
.. MOURISIA	HA 469882-2	32	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
.. MOURISIA	HA 469882-3	32	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
.. MOURISIA	HA 469882-4	32	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
.. JUCELINO	HA 469882-5	32	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
.. PAULO SERGIO	HA 469882-6	32	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
WEND, JANE DE SIWAN	HA 469807-1	33	SE 05/03	06/03	225,00	GUACU TUR
KALIZ, MARIA ANA LICE	HA 469807-2	33	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
MARAFON, MARIA	HA 469807-3	33	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
CRISTOFOLI, OLEI	HA 469815-1	42	SE 05/03	06/03	300,00	GUACU TUR
OSVALDIEIRO, MELI TSEIE	HA 469815-2	42	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
BRANDALIZ, INES	HA 469815-3	42	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
BRANDALIZ, MARINA	HA 469815-4	42	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
DILFIA, MARIA	HA 469858-1	43	SE 05/03	06/03	225,00	GUACU TUR
SANTOS, ROSLI DIAS	HA 469858-2	43	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
SILVE, GENINEVA	HA 469858-3	43	SE 05/03	06/03		GUACU TUR
ROE, EDEN A	HP 470074-1	74	SI 05/03	06/03	99,00	
CAVALCANTE, VALDIR PEREIRA	HP 470090-1	75	SI 05/03	06/03	99,00	HOSPEDE PARTICULAR
KLADIE, ELIZABETH	HP 469912-1	76	SI 05/03	06/03	150,00	GUACU TUR
KLADIE, JAIANA	HP 469912-2	76	SI 05/03	06/03		GUACU TUR
BOLDREI, IREAZINHA	HA 469939-1	84	SI 05/03	06/03	150,00	GUACU TUR
BOLDREI, CRISTIANE	HA 469939-2	84	SI 05/03	06/03		GUACU TUR
GENEAL, VIVIANE	HA 469920-1	85	SI 05/03	06/03	150,00	GUACU TUR
.. FIDELIA	HA 469920-2	85	SI 05/03	06/03		GUACU TUR
ANTONIA, MARIA	HA 469963-1	86	SI 05/03	06/03	150,00	GUACU TUR
AUKI, MARCIA	HA 469963-2	86	SI 05/03	06/03		GUACU TUR
BRAGA, ALEXANDRE C.R.	HP 471003-1	94	SI 05/03	06/03	99,00	HOSPEDE PARTICULAR
SKUP, FABIANE BONN	HP 469556-1	95	SI 05/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
REIN, ANA CAROLINA	HP 469556-2	95	SI 05/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
FREITAS, MARLEIA	HP 468010-1	96	SI 05/03	06/03	99,00	HOSPEDE PARTICULAR
SOLZA MARQUEZ, AIRCANA MARIA	HP 469653-1	102	SI 04/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
MARQUES, CLECIO SILVA	HP 469653-2	102	SI 04/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
DE CARVALHO, JOSE ANSELMO	HP 470534-1	104	SI 05/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
CARVALHO, ESPERA	HP 470534-2	104	SI 05/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
ALMEIDA, ARAUJO L.	HA 469890-1	105	SI 05/03	06/03	135,00	GUACU TUR
SILVA, EMERSON DIAS	HP 470511-1	106	SI 05/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
SILVA, ESPERA	HP 470511-2	106	SI 05/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
MAI VELI, MARLI	HA 470194-1	114	SI 05/03	06/03	135,00	GUACU TUR
LIMA, LILIANE DIARKE	HP 469610-1	115	SI 05/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
MARTE, SIBRINE	HP 469610-2	115	SI 05/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
LALE, ANDREA FERRE	HP 469726-1	123	SI 05/03	06/03	99,00	HOSPEDE PARTICULAR
CRISA, CLAUDIO SEVERIANO DA	HP 467995-1	125	SI 04/03	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR
HELLARO, MARCIO LUIZ	HP 467995-2	125	SI 04/03	06/03		HOSPEDE PARTICULAR
SANTOS NUNES, LAIS HELENA	HP 468896-1	134	SI 05/03	06/03	99,00	HOSPEDE PARTICULAR
KUN, CHUNG JON	HP 463892-1	135	SI 06/02	06/03	95,00	RENSALISA
KUN, ADYPI	HP 463892-2	135	SI 06/02	06/03		RENSALISA
DA ANJOA, GILBERTO P. DE MELO	HP 467553-1	136	SI 27/02	06/03	129,00	HOSPEDE PARTICULAR

Figura 34: Relatório de Check out
 Fornecido pelo Prince Tower

Anexo C – Relatório de Governança: funcionária E

TRAVEL INN – PRINCE TOWER – SAO PAULO
RELATORIO RELATADURAS DE GOVERNANCA

RELATORIO - 38 DATA EXECUCAO 29/12/06 PAGINA - 1
HORA EXECUCAO 15:16

NUMERO + STATUS + DATA + STATUS + INF PESSOAS BAGA RESPONSAVEL : Plamirza

UH	UH	GOMER	CHEGADA	PARTIDA	UH	GOMER	COMPL	APARENT	GEN	HORA	NOTAS
31	VAGO	SUJO									
32	VAGO	LIMPO									
33	VAGO	LIMPO									
41	VAGO	LIMPO									
42	Ocup.	SUJO	12/09/06	11/01/07							
											YOUNG YOO JU
43	VAGO	LIMPO									
51	VAGO	LIMPO									
52	VAGO	LIMPO									
53	VAGO	LIMPO									
61	VAGO	LIMPO									
62	VAGO	LIMPO									
63	VAGO	LIMPO									
71	Ocup.	SUJO	21/04/06	20/01/07							
											JAE HOON KIM
72	Ocup.	LIMPO	13/11/06	14/01/07							
											JULIANE CARROSO
73	VAGO	LIMPO									
74	VAGO	MANUT									
75	VAGO	LIMPO									
76	VAGO	LIMPO									
81	Ocup.	SUJO	21/12/06	20/01/07							
											MI HYUN KIM
82	Ocup.	SUJO	10/12/06	09/01/07							
											SUYEON CHU
83	Ocup.	SUJO	06/01/06	06/01/07							
											JUNG PARK
84	VAGO	LIMPO									
85	VAGO	LIMPO									
86	VAGO	LIMPO									

São no 11: OK

Figura 35: Cópia do Relatório de Governança Fornecido pelo Prince Tower

Anexo D – Fotos do ambiente de trabalho



Figura 36: Envolvamento do lençol
Elaborado pela autora



Figura 37: Resultado final da arrumação da cama
Elaborado pela autora



Figura 38: Disposição da roupa de banho no setor de governança
Elaborado pela autora



Figura 39: Disposição da roupa de cama no setor de governança
Elaborado pela autora

Anexo E – Mensagem eletrônica de Nippon Chemical

De: Wanderley <wanderley.nippon@terra.com.br>
Para: lidiakim84@yahoo.com.br
Cc: José Pellegrino Neto <jpellegrino466@terra.com.br>
Enviadas: Segunda-feira, 14 de Maio de 2007 14:27:39
Assunto: Re: Fw: [Spam] En:Uso do Dash-3

Srta. Lídia, boa tarde!

Seguem as respostas para as dúvidas levantadas.

1) O produto garante a eficiência na limpeza do vaso sanitário. O mesmo ocorre para a limpeza da banheira e da parede?

Sim. O produto é eficaz quando aplicado em ambas as superfícies.

2) As camareiras não se utilizam de nenhum EPI (como máscara de proteção para o nariz e luvas). Com isso, há contato direto do produto com as mãos e a funcionária acaba inalando o produto várias vezes ao dia.

Dash 3 é um produto que possui em sua composição ácidos extremamente agressivos a mucosa e a pele. No campo Precauções de Uso da rotulagem de nosso produto existe a informação orientando sobre a necessidade de utilização EPIs (equipamento de proteção individual, tais como luvas, máscaras, óculos, etc). Sendo assim, a utilização de EPIs se faz necessária quando da utilização deste.

3) Nas especificações técnicas não há uma quantidade determinada a ser aplicada na superfície. Na limpeza da parede, para um diâmetro de 30 cm, a funcionária borrifou o produto 24 vezes sobre essa área. Teria como saber se essa quantidade é exagerada ou suficiente para a limpeza?

A recomendação de uso de nosso produto vai desde ele puro (limpeza pesada) até uma diluição de 1:3, variando de acordo com a grau de sujidade impregnada presente na superfície. No caso de manutenção das limpezas, a diluição pode ser até 1:5. em relação ao numero de aplicações do produto, borrifar o produto de 1 a 2 vezes sobre o local com um tempo de ação de 1 a 2 minutos, será suficiente para remoção das sujidades. Lembramos que o grau de impregnação da sujeira determinará se o produto deverá ser utilizado puro ou diluído.

Por gentileza, solicitamos que nos informe seu telefone, cidade e Estado para que um dos nossos técnicos que atuam na região possam entrar em contato e solucionar outras dúvidas que possam surgir com relação à utilização de nossos produtos.

Atenciosamente,
Vanderlei Prado