

LEAN MANAGEMENT COMO PRÁTICA INOVADORA NA GESTÃO OPERACIONAL DA GOVERNANÇA HOTELEIRA

Mariele Fernandes Pegoraro¹
Raquel dos Santos Vieira²
Jefferson Godoi dos Santos³

Resumo: O setor de governança em uma empresa hoteleira, independentemente da sua tipologia desempenha papel relevante na qualidade da prestação dos serviços e consequentemente nas experiências positivas dos hóspedes. As metodologias ágeis de gestão como a Lean management colaboram com a manutenção desta qualidade, pois permitem a identificação correção ou implementação de ações que estimulam uma rotina operacional eficiente. Diante deste contexto a presente pesquisa teve como objetivo geral: Analisar os efeitos da implementação da metodologia Lean no setor da governança do Lagos de Jurema no Jurema Águas Quentes Iretama - PR. Como estratégia metodológica, a pesquisa se apoiou nos pressupostos da pesquisa-ação e como ferramenta para a coleta de dados em campo, a pesquisa utilizou-se da observação participante e de grupos focais, que foram formados pelas colaboradas, camareiras e governanta do Lagos de Jurema. A avaliação e análise dos dados coletados possibilitou a identificação de não conformidades que interferem na operacionalização das atividades relacionadas à higienização, limpeza e arrumação das unidades habitacionais, bem como a sugestão de ações que possibilitem a adequação ou solução para as falhas diagnosticadas.

Palavras-chave: Lean management; Governança; Lagos de Jurema.

INTRODUÇÃO

Independente da sua tipologia e tamanho, uma empresa hoteleira é geralmente constituída organizacionalmente, conforme apresenta Guzela (2014) por cinco grandes áreas: *front office* ou serviço de recepção, setor de alimentos e bebidas, setor administrativo, serviço de lazer e recreação e o serviço de governança.

A governança é setor o responsável pela operacionalização das atividades inerentes aos processos de higienização, limpeza e organização das unidades habitacionais e áreas de uso comum e da lavanderia e rouparia.

O setor de governança por sua importância na empresa hoteleira, deve sempre buscar o planejamento e gestão das rotinas operacionais de forma que os colaboradores e gestores percebam e entendam a relevância do setor para o meio de hospedagem como um todo, com setores inter-relacionados e comunicantes. Desta forma, além de infraestrutura e equipamentos, a governança necessita de colaboradores e gestores capacitados com habilidades e competências específicas (Castelli, 2016).

¹Docente do curso de Turismo da UNESPAR *campus* de Campo Mourão. E-mail: Mariele.pegoraro@ies.unespar.edu.br

²Docente do curso de Turismo da UNESPAR *campus* de Campo Mourão. E-mail: raquel.vieira@unespar.edu.br

³Bacharel em turismo, egresso do curso de Turismo da UNESPAR *campus* de Campo Mourão. E-mail: jeffersonluiz400@gmail.com

Por ser um departamento indispensável para operacionalização das rotinas hoteleiras, é comum também que a governança enfrente problemas operacionais e de gestão. Tais obstáculos estão relacionados desde a falta de capacitação e treinamento adequado, conhecimentos técnicos, rotatividade de funcionários, retrabalho, como também falha de comunicação com os demais setores, o que interferem diretamente na qualidade da prestação dos serviços oferecidos.

Nessa perspectiva, novas formas de gestão das práticas operacionais colaborariam com a qualidade da prestação de serviço. Uma prática inovadora seria a adoção de metodologias ágeis para a gestão das atividades do setor.

Deste modo, delineou-se como questão norteadora da pesquisa: a metodologia Lean poderia contribuir na minimização e/ou eliminação de não conformidades e melhor gestão das rotinas da governança?

A fim de buscar resposta para tal questionamento e experienciar na prática a aplicabilidade da metodologia estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: Analisar os efeitos da implementação da metodologia Lean no setor da governança do Lagos de Jurema no Jurema Águas Quentes.

E como objetivos específicos: A) Descrever as atividades operacionais do departamento de governança do Lagos de Jurema; B) Estabelecer critérios de verificação de não conformidades/ desperdícios baseados na metodologia Lean para a rotina operacional estudada; C) Aplicar os critérios estabelecidos na rotina operacional e D) Propor ações e estratégias para minimização e/ou eliminação das não conformidades.

A escolha do *Resort Jurema Águas Quentes*, situado no município de Iretama, no interior do estado do Paraná, se deu por ser uma empresa consolidada no mercado hoteleiro em especial na categoria *resorts*, e pela proximidade com a Universidade Estadual do Paraná - Unespar - *campus* de Campo Mourão, onde os pesquisadores estão vinculados.

Deste modo a pesquisa se estrutura em dois eixos que subsidiarão seu desenvolvimento. O primeiro eixo apresenta o referencial teórico do trabalho, sendo representado pelas seções: Conhecendo a metodologia Lean de gestão na perspectiva da hotelaria e caracterizando o setor de governança dos lagos do resort Jurema Águas Quentes. Já o segundo eixo descreve a metodologia, analisa os resultados e as implicações teóricas e práticas e por fim tem-se as considerações finais.

Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível evidenciar a importância da utilização de metodológicas em especial a Lean Management na gestão hoteleira.

Na governança do Lagos de Jurema, a sua utilização possibilitou a identificação de não conformidades, que interferem na operacionalização das atividades relacionadas à higienização, limpeza e arrumação das unidades habitacionais, podendo comprometer a qualidade da prestação de serviço.

Com a identificação dos desperdícios, a implementação ou adequações de atividades são facilitadas, como foi possível observar nas sugestões feitas pelas camareiras e governanta.

A rotina operacional da governança executada de forma eficiente contribui significativamente com a formação de experiências positivas dos hóspedes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conhecendo a metodologia Lean de gestão na perspectiva da hotelaria.

As metodologias ágeis são abordagens de gestão, que têm sido amplamente adotadas em projetos e operações empresariais, mesmo comumente aplicadas em processos industriais, hoje vêm efetivando-se como importante ferramenta de gestão nas áreas de serviços, onde está compreendida a hotelaria.

Seu principal objetivo é a busca por aumentar a eficiência e a qualidade, respondendo rapidamente às mudanças e estímulos tanto do ambiente interno, quanto externo das organizações, eliminando desperdícios ou não conformidades.

São estimuladas pela filosofia da produção enxuta. Que por sua vez também tem suas raízes em ambiente industrial, mais precisamente no Sistema Toyota de Produção (TPS), desenvolvido por Taiichi Ohno e outros engenheiros da indústria Toyota ainda na década de 1950 e aprimorou-se ao longo dos anos (Alexandre, 2017).

O ponto central da produção enxuta é a eliminação de perdas e não-conformidades que gerariam desperdícios na produção ou operacionalização de atividades (Alexandre, 2017). Deste modo, de acordo com Womack et. Al (1992), a produção enxuta apresentada como um sistema integrado, se distingue de outros modelos de produção, pois enquanto o tipo produção empurrado é baseado em previsões de demanda, a produção puxada, ou enxuta se baseia na demanda real dos mercados, o que promove uma resposta mais precisa e eficiente às necessidades dos consumidores. Assim, A produção enxuta é cercada de ações de prevenção de defeitos e de retrabalho, estes aspectos garantem maior qualidade ao longo do processo (Womack et. Al 1992).

Por se tratar de um sistema flexível, que se organiza em grupos de trabalho multifuncionais, estimula uma rápida adaptação a mudanças e uma maior eficiência na utilização dos recursos humanos, pois há uma relação de parceria intensa. Essa colaboração estreita ao longo da cadeia produtiva garante que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos de qualidade do sistema operacional (Womack et. Al, 1992).

Na atualidade uma variedade de métodos e abordagens fundamentadas na produção enxuta tem norteado organizações no desenvolvimento de produtos e serviços, os exemplos mais difundidos são o *Scrum*, o *Kanban* e o *Lean* no qual a presente pesquisa se concentra.

O modelo *Scrum*, foca-se em ciclos de desenvolvimento curtos e interativos chamados *sprints*, com revisão e planejamento ao final de cada ciclo de produção (Schwaber; Sutherland, 2020). Já o modelo *Kanban*, utiliza um sistema visual para gerenciar o trabalho conforme ele passa por um processo, enfatizando a limitação de trabalho em progresso e o aumento da eficiência (Barbosa, 2003). Por fim tem-se o modelo *Lean*, que visa a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua de processos organizacionais, tal modelo tem sido bastante utilizado no turismo principalmente pelos segmentos de alimentos e bebida e hotelaria.

Em comum todos procuram construir um fluxo de valor na rotina operacional de produtos e/ou serviços. Para Monzani (2018) o fluxo de valor tem por objetivo ilustrar, analisar e melhorar os processos essenciais para a entrega de um produto/serviço ao cliente, representado pelos processos que realmente importam (agregam valor) para o seu cliente, fazendo a empresa garantir competitividade no mercado.

No setor de serviços, o mapeamento do fluxo de valor, tem sido aplicado em áreas administrativas, saúde (ambientes hospitalares) e redes hoteleiras. A proposta é aumentar o nível de qualidade e desempenho dos serviços oferecidos.

Como afirma Porter (1989), as atividades de valor se interrelacionam por meio de elos dentro da cadeia de valor, ou seja, são estabelecidas relações entre o modo como uma atividade é executada e a forma como ela impacta as demais, inclusive de outros setores.

Deste modo, muitas empresas hoteleiras de categorias variadas ao utilizarem a metodologia Lean, podem promover uma melhoria da qualidade na operacionalização de suas rotinas.

De acordo com Pascal (2008) a produção baseada nos pressupostos da metodologia Lean representa realizar ações com menos tempo, espaço, esforço humano, material e ao mesmo tempo proporcionar aos clientes o que eles querem, ou seja, satisfazer suas expectativas e necessidades.

Desta forma, mesmo tendo sua origem na produção industrial, pode ser adaptada e aplicada em qualquer atividade. “Vejo que os princípios da Lean podem ser aplicados universalmente, [...] nosso desafio é adaptá-los a cada situação específica (Pascal, 2008, p.32).

Neste sentido, muitas adaptações da base metodológica Lean tem orientado ramificações como por exemplo: *Lean Manufacturing* focado na produção e processos industriais, *Lean Six Sigma* combina os princípios do Lean com a metodologia *Six Sigma*, *Lean Management* aplica os princípios Lean à gestão de organizações, com ênfase na melhoria e *Lean IT* Adaptado para a área de tecnologia da informação, busca melhorar a eficiência dos processos de Tecnologia da Informação (TI).

O presente estudo utiliza-se da *Lean management* que, para Pascal (2008), contribui na identificação de gargalos e desperdícios inerentes a rotina operacional de empresas, bem como, auxilia na identificação de atividades que não agregam valor ao produto e/ou serviço oferecido na hotelaria.

Portanto, a *Lean management* propõe que seja levado em consideração, na operacionalização das atividades, oito tipos de desperdícios ou não-conformidades que interferem na qualidade da produção final.

Picchi (2020) considera como desperdício qualquer atividade que consome recursos como tempo, matéria-prima, espaço, trabalho, que não agrega valor ao cliente, por exemplo, esperas, retrabalhos, estoques, movimentações desnecessárias e produções em excesso.

Assim, apresenta-se o primeiro tipo de desperdício: **movimento**. Este requisito está ligado as condições de ergonomia no trabalho, e desta forma à qualidade de vida no trabalho.

Conforme afirma Pascal (2008, p.40), “a qualidade do produto ou serviço é comprometida quando o trabalhador precisa ir além de seu limite, ou devido às condições ambientais prejudiciais”. Na hotelaria pode-se atrelar esse tipo de não conformidade às rotinas exaustivas de alguns departamentos como o de governança objeto desta pesquisa e seus processos de higienização e arrumação das unidades habitacionais por exemplo.

O segundo tipo de desperdício relaciona-se a **espera**, por algum estímulo do ambiente interno ou externo há um atraso na operacionalização das atividades. “A espera aumenta o *lide time* (tempo de processamento), ou seja, o tempo entre o momento que o cliente fez o pedido e o momento em que ele recebe” (Pascal, 2008, p.41).

Em empresas hoteleiras este tipo de desperdício vincula-se a possíveis falhas de comunicação entre setores e departamentos o que ocasiona atraso na execução das rotinas, implicando na qualidade final da entrega do serviço, pode vincular-se também a falta de planejamento e gestão na distribuição das atividades, ou ainda por eventualidades.

Sobre o tipo de desperdício **tempo**, a metodologia Lean considera que esta não-conformidade inclui o aumento de tempo na execução das atividades pelo layout ineficiente no local de trabalho, pelo tamanho dos equipamentos e produtos e seu deslocamento (Pascal, 2008).

No setor hoteleiro, este fator pode relacionar-se em especial nas unidades habitacionais e restaurantes, refere-se à distância entre o mobiliário, equipamentos e tamanho da unidade habitacional ou cozinha e salão e a execução dos seus processos.

Pode também vincular-se com a distância entre os blocos e departamentos e o planejamento das atividades, ou seja, tipos de atividades a serem realizadas e sua relação com a localização e deslocamento (unidades habitacionais, lavanderia, passaderia, rouparia, espaços de uso comum entre outros.)

A **correção** é um tipo de desperdício que impacta diretamente a qualidade do produto ou serviço. “A correção consiste em todo material, o tempo e a energia envolvidos na produção e no conserto dos defeitos” (Pascal, 2008, p.41).

Na empresa hoteleira correção significa retrabalho, que pode ser motivado pelo desenvolvimento de atividades ou operações sem emprego de técnicas adequadas ou conhecimento e capacitação, por falta de checagem ou vistorias, ou pode ser motivado por outros desperdícios.

O quinto tipo de desperdício é o **excesso de processamento** produzir mais do que o cliente quer ou pode adquirir (Pascal, 2008), que de certo modo vincula-se ao sexto tipo de desperdício que é **estoque**.

Neste sentindo tais condições geram um fluxo reprimido que não está ligado ao ritmo de mercado, ou seja, produz-se mais do que se vende (Pascal, 2008). Tal fluxo reprimido gera o sétimo tipo de desperdício, denominado pela metodologia Lean de **excesso de produção**.

O excesso em uma empresa ou indústria ocasiona impactos negativos como uso de mais matéria prima e insumos, de mais máquinas e equipamentos, de mais trabalhadores, e custo maior sem garantia de retorno.

Na hotelaria diante de suas peculiaridades como a produção de serviços inseparáveis e não estocáveis, na sua comercialização os três últimos tipos de desperdícios, podem ficar em um segundo plano, por isso a importância de o Lean ser uma metodologia flexível e adaptável.

O último tipo de desperdício proposto é denominado de **conhecimento sem ligação** conforme discorre (Pascal, 2008):

Esse tipo de desperdício existe quando há falta de comunicação dentro de uma empresa ou entre a empresa e seus clientes e fornecedores. A falta de comunicação dentro de uma empresa pode ser horizontal, vertical ou temporária. Isso inibe o fluxo de ideias e criatividade, criando frustração e oportunidades perdidas. [...] Quando uma empresa está conectada à voz do cliente, cria produtos que constantemente satisfazem esse cliente e podem encantá-lo. Quando uma empresa e seus fornecedores estão em sintonia, podem, em conjunto, identificar desperdícios e agir em benefício mútuo (Pascal, 2008, p.43).

Do mesmo modo que o conhecimento sem ligação impacta os consumidores e fornecedores, no ambiente interno, este tipo de desperdício pode influenciar negativamente a comunicação entre as áreas, ou departamentos, a falta de informação ou a ineficiência dela, gera empecilhos no fluxo operacional das atividades.

No ambiente interno organizacional de uma empresa hoteleira a comunicação eficiente entre os setores e departamentos é indispensável para que a operacionalização das funções e atividades aconteça com qualidade.

Muitas ações dependem de informações integradas e comuns a mais de um setor, por exemplo o setor de governança é dependente dos dados gerados pela recepção para o desenvolvimento de suas rotinas operacionais, falhas ou ruídos comunicacionais terão efeito negativo, ou prejuízo no desempenho das rotinas.

Portanto, o mapeamento desses desperdícios ou não conformidades como propõe a metodologia Lean, identificando fluxos de valores, contribuem para uma melhoria contínua das atividades e processos desenvolvidos, focando na estabilidade da qualidade do serviço prestado.

Procuramos criar estabilidade para qualquer impedimento ao fluxo possa ficar logo aparente. Procuramos usar as técnicas de gerenciamento visual para que a condição fora do padrão fique visível. E procuramos envolver nossos membros de equipe em todas essas atividades, pois eles são a fonte de melhorias contínuas (Pascal, 2008, p.23)

Na hotelaria a estabilidade e a padronização promovem excelência no atendimento das necessidades e expectativas das variadas demandas. Os manuais de operação padrão ou planos de operação padrão estabelecem critérios e posturas operacionais que contribuem com a estabilidade de operação das empresas hoteleiras.

Da mesma forma, o envolvimento dos colaboradores promove alinhamento e flexibilidade de ações, estratégias criadas de forma coletiva influenciam a qualidade dos serviços oferecidos e da hospitalidade proporcionada. Tais princípios corroboram com as demandas cada vez mais ascendentes no mercado hoteleiro.

Caracterizando o setor de governança dos Lagos no resort Jurema Águas Quentes

O resort Jurema Água Quente tem sua história iniciada na década de 1980, na zona rural do município de Iretama – PR. São cinquenta anos de histórias e memórias e oferta de serviços de hospedagem e lazer, que fizeram com que o empreendimento se consolidasse no Sul do país como um dos mais importantes *resorts* da região.

São 3,4 milhões de m² distribuídos em dois complexos hoteleiros denominados Lagos de Jurema e Jardins de Jurema banhados por água termal, o grande atrativo do local. A água quente de Jurema é classificada como água mineral hipertermal, alcalino-bicarbonatada, fluoretada e sulfurosa. Dentre suas diversas qualidades, destacam-se os benefícios ligados ao efeito relaxante, que colabora para a diminuição de tensão, além de sua ação desintoxicante e hidratante (Jurema águas quentes, 2025).

O Lagos de Jurema é a primeira infraestrutura hoteleira construída. Possui 184 unidades habitacionais denominadas de apartamentos, que se dividem em alas (master e master castelo).

A configuração das unidades habitacionais se diferencia principalmente pelo tamanho da instalação, que tem variação entre 20m² e 40m². Deste modo há apartamentos single, duplos e até quádruplos, em comum, todos possuem, ambiente climatizado, frigobar, TV, telefone, secador de cabelo e cofre.

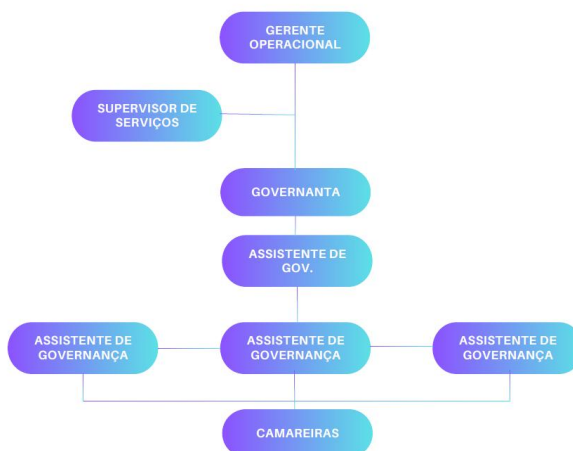
O lagos de jurema oferece como principais atrativos, atividades em meio à natureza, piscinas com água quente termal e banho de lama medicinal, que com propriedades terapêuticas oferece bem-estar aos visitantes. Há também serviço especializado de *spa*.

Gastronomicamente é conceituado por sua produção e serviço de alimentação de excelência, contempla um amplo restaurante que oferece comida típica e regional.

Em específico ao setor de governança do Lagos, este é composto pelo setor de limpeza e arrumação das unidades habitacionais (UH) e rouparia. Esta pesquisa tem seu foco no setor responsável pela limpeza e arrumação das UHs.

Hierarquicamente é composto por cargos de gerência operacional, supervisor de serviços, governanta, assistente de governanta, líderes de andares e líder de rouparia, camareiras como ilustra o organograma (figura 01).

Figura 01: Organograma dos cargos do setor de governança do Lagos



Fonte: Própria autoria, 2024

Com um total de 35 colaboradores no setor, as camareiras representam o maior quantitativo, são 28 para a limpeza de unidades habitacionais, 3 plantonistas que são responsáveis pela entrega de solicitações e requerimentos e responsáveis pela cobertura da vaga em folga no dia.

As camareiras iniciam seu horário de trabalho às 8:00 horas da manhã onde começam sua rotina com organização de seus carrinhos e ambiente de trabalho.

Cada ala tem sua rouparia, onde são alocados os insumos necessários, enxoval de cama e banho, além de acomodar também estoque de travesseiros, colchões e camas extras, carrinhos de bebê entre outros, funcionando como um mini almoxarifado.

Além das informações do mapa de ocupação⁴ e orientações da governanta e líderes de andar, a rotina tem como base os horários de *check in* e *check out*, que são definidos em 15h00 e 17h00 respectivamente.

Cada camareira tem UHs fixas para a execução das rotinas operacionais, de forma que somam entre 07 e 12 unidades habitacionais como rotina diária, havendo, desta forma, uma variabilidade na rotina executada a depender do uso da UH.

Efetivamente às 9h00 horas elas começam as rotinas de higienização, limpeza e arrumação das unidades habitacionais, sendo faxina profunda para unidade habitacional vaga/*check out* e faxina convencional para unidade habitacional ocupada.

Entre 12h00 e as 13h00 é o intervalo para almoço, que assim como demais refeições são fornecidas pelo *resort*, posterior a este período retornam para a continuidade das

⁴Mapa de ocupação é uma representação das unidades habitacionais, ocupadas e vagas, contribui para o planejamento e distribuição das atividades a serem realizadas.

atividades. Suas jornadas de trabalho se encerram as 16h15 exceto em alguns dias com grande fluxo de hóspedes ou possíveis intercorrências.

Quanto à roupa central, suas atividades são iniciadas às 6h00 recebendo enxovais da lavanderia. No *resort* há infraestrutura de lavanderia do tipo industrial, entretanto, a operacionalização dos serviços acontece de forma terceirizada, não ficando sob responsabilidade do setor de governança tais atividades.

Posterior ao recebimento do enxoval pela roupa central, há a separação do mesmo por tipologia (toalhas de banho, toalhas de rosto, piso, lençóis de baixo, sobre lençol, fronhas, colchas e porta travesseiros, toalhas e roupão de piscina, uniformes entre outros). Além dos enxovais das unidades habitacionais a roupa é responsável por todos os uniformes dos colaboradores do Lagos de Jurema e pelo enxoval de banho das piscinas e *spa* (Toalhas de piscina e roupão)

A governanta, no início de sua rotina, faz as solicitações da quantidade de material necessário para aquele período à roupa, que por sua vez faz a distribuição do pedido nas roupas de andares, cada camareira utiliza os enxovais conforme necessidade das unidades habitacionais. É também atribuição da roupa a coleta de todo o enxoval de cama e banho de todas as alas dos Lagos de Jurema. Para a coleta é utilizado veículo apropriado com acondicionamento específico. A rotina operacional da roupa encerra às 23h00 com o restante do envio dos enxovais à lavanderia.

O setor de governança do Lagos de Jurema mesmo com todo processo de planejamento e gestão de suas atividades diárias, enfrenta algumas dificuldades de operação, pois por se tratar de um setor muito dinâmico e com intensidade de esforço físico, há uma rotatividade de colaboradores tornando-se um grande desafio completar o quadro funcional.

METODOLOGIA

Como estratégia metodológica, a pesquisa se apoiou nos pressupostos da pesquisa-ação. Na pesquisa-ação, como apresenta Thiollent (1886), os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas, nas quais as pessoas implicadas no processo de pesquisa tenham algo a "dizer" e a "fazer". Conforme destaca o autor, não se trata de apenas levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Com a pesquisa-ação, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Para tanto, como ferramentas de coleta de dados em campo, a pesquisa utilizou-se da observação participativa e da formação de grupos focais, que se caracterizam como um instrumento qualitativo de levantamento de dados⁵, onde permite-se compreender processos de construção da realidade por determinados grupos, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos.

Representando, desta forma, um importante recurso para o conhecimento das representações, percepções, crenças e hábitos, valores e simbologias diversas sobre o mesmo objeto ou questão (Gatti, 2005).

Em um primeiro momento valendo-se então da observação participativa buscou-se acompanhar a rotina operacional das camareiras com intuito de mapear as atividades do setor de governança, e criar o fluxo de valor das atividades desenvolvidas.

Conforme apresenta Matos (2018) no fluxo de valor, a série de atividades são descritas de maneira organizada na sequência a serem realizadas durante o processo operacional. Ao mapear essas atividades, os gestores podem identificar pontos de melhorias, não conformidades, otimizar processos, reduzir custos e garantir a manutenção de um ambiente agradável e seguro para o hóspede e com qualidade de vida para o colaborador.

De tal modo, foi desenvolvido um fluxograma, como lustra a figura02, para apresentar a sequência das atividades desenvolvidas pelas camareiras em sua jornada de trabalho de maneira clara e visual.

Figura 02. Instrumento de mapeamento do fluxo de valor da rotina operacional das camareiras do Lagos de Jurema.



Fonte: Própria autoria (2024).

O mapeamento das atividades e a construção do fluxo de valor, além de identificar etapas com maior grau de dificuldade, esforço e tempo para sua operacionalização permitiu a identificação de não-conformidades no processo.

Então, posterior a identificação e descrição da rotina operacional da governança para o desenvolvimento do fluxo de valor, formou-se equipes com o quantitativo de colaboradores

⁵A pesquisa de campo foi realizada no primeiro sábado do mês de outubro de 2024, onde a taxa de ocupação do Lagos de Jurema foi de 90%.

que operavam no dia da coleta de dados, que era de 17 camareiras e 1 governanta, para a identificação por elas de não-conformidades nas etapas mapeadas, que foram apresentadas pelos pesquisadores as equipes.

Totalizando 04 grupos, as camareiras e a governanta, por meio de uma roda de conversa identificaram e descreveram em fichas (figura 03) as atividades que consideravam não conformidades relacionadas a cada tipo de desperdício.

Figura 03: proposta de ficha para identificação de desperdícios

Ficha de identificação de não conformidades:	
Equipe:	
Tipo de desperdício:	
Não conformidades encontradas	Ações propostas

Fonte: autoria própria, (2024).

Dentre os oito tipos de desperdício propostos pela metodologia *Lean management* considerou-se que cinco eram aplicáveis a realidade estudada, sendo eles: movimento, transporte, espera, correção e conhecimento sem ligação.

De tal modo, cada equipe realizou o preenchimento de cinco fichas distintas. A partir de suas percepções, necessidades e demandas as camareiras identificaram não-conformidades nas etapas da rotina de tarefas operacionalizadas por elas e ainda puderam sugerir ações para minimização ou eliminação de tais.

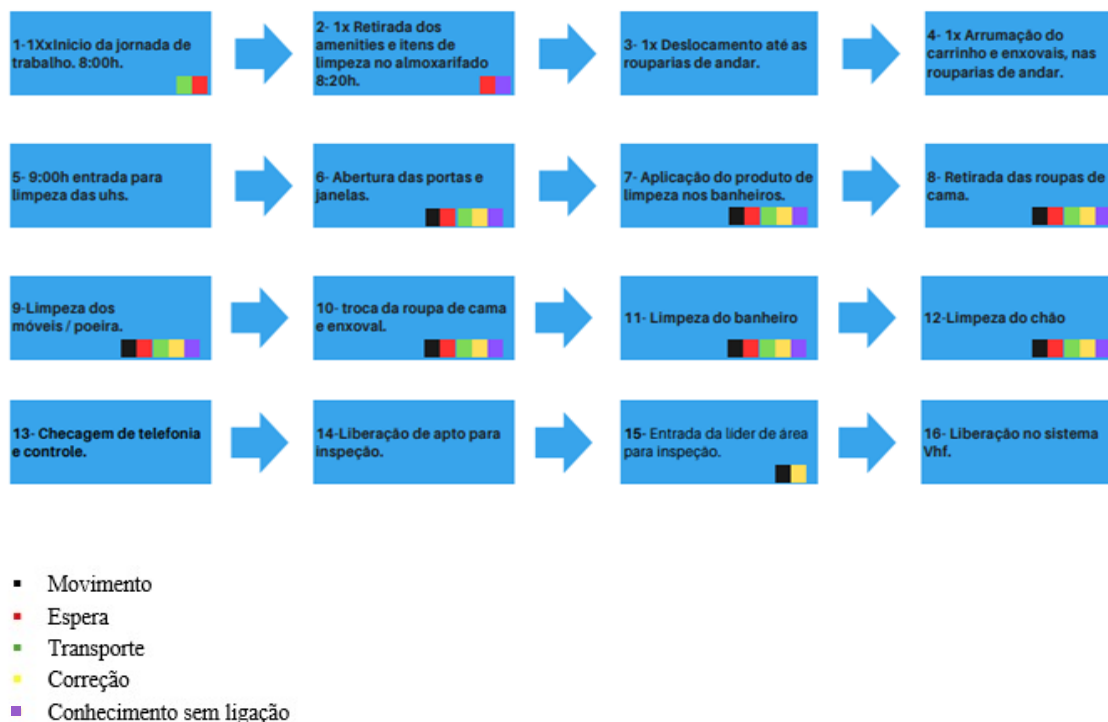
RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mapeamento das atividades resultou na criação de um fluxo de valor com dezesseis etapas realizadas na rotina operacional de higienização e limpeza de cada unidade habitacional, que vão desde a retirada de insumos e produtos no almoxarifado, organização dos carrinhos de apoio, faxina das unidades habitacionais até inspeção dos apartamentos e sua devida liberação em sistema.

A análise das não conformidades relatadas pelos grupos de camareira e governanta, permitiu identificar no fluxo de valor também criado, em quais etapas acontecem as principais

não-conformidades bem como, qual tipo de desperdício é predominante, como ilustra a figura 04.

Figura 04: Identificação dos desperdícios nas etapas do fluxo de valor.



Fonte: Própria autoria, (2024).

As primeiras não conformidades foram relatadas já a partir das etapas número 2 e 3 do fluxo de valor (retirada de insumos no almoxarifado e transporte até as rouparias de andar). Dos cinco desperdícios investigados foram diagnosticados dois, *transporte e espera*.

A respeito da *espera*, as camareiras de maneira geral indicaram que a espera é ocasionada sempre que ocorre um atraso na reposição do estoque de *amenities* e produtos de limpeza no almoxarifado, impedindo sua retirada no horário ideal para início das atividades.

Já em relação ao *transporte*, nas alas mais distantes como *master castelo* e *master lagos*, as camareiras encontram dificuldade no acesso as rouparias de andar, pois no percurso há escadas e piso irregular, Imagem (01 - A e B), criando obstáculos para locomoção do carrinho de apoio.

Há também portas com sistema de molas em travas (imagem 01- C) em algumas rouparias de andar como na ala *master Castelo* que dificulta a circulação dos carrinhos de apoio.

Outra questão que gera não conformidade de *transporte* é o tipo de carrinho de apoio (imagem 01 – D) utilizado pelas camareiras. O Modelo é aberto e em dias de chuvas seu transporte incide em molhar os enxovais. O *Resort* disponibiliza ainda de apenas poucas unidades de carrinhos de apoio com compartimento para enxovais fechados.

Imagem 01: Não conformidades relacionadas ao transporte nas etapas 02 e 03



Fonte: Própria autoria (2024)

Tais desperdícios influenciam diretamente no início da jornada de trabalho que consequentemente leva a um comprometimento na qualidade do serviço executado e no tempo estimado para o término das atividades.

Na etapa de número 4 (arrumação do carrinho nas rouparias de andar) foram identificadas as não-conformidades do tipo *espera e conhecimento sem ligação*. Relacionado à *espera* as camareiras, mais uma vez relatam o comum atraso de outro item imprescindível para o início da operacionalização das atividades, que são os enxovais das respectivas unidades habitacionais. O fornecimento do enxoval as rouparias de andar é de responsabilidade da rouparia central.

A imagem 02 ilustra a forma correta e completa de disposição os itens necessários para o início da jornada. Qualquer item faltante ou em atraso compromete a qualidade das atividades desenvolvidas.

Imagem 02: Forma correta e completa de disposição os itens necessários no carrinho de apoio.



Fonte: Própria autoria (2024)

Também foi possível identificar o desperdício *conhecimento sem ligação*, pois conforme o relato da equipe de camareiras, muitas vezes além do atraso na chegada dos enxovais a roupa de andar, a quantidade de enxovias solicitadas não é a quantidade recebida, que inviabiliza o término da rotina da maneira correta.

As etapas de número 06 a 12 foram avaliadas juntas, pois faz parte da rotina operacional no interior da unidade habitacional, todos os cinco tipos de desperdícios foram identificados.

A primeira não conformidade indicada pelas colaboradoras foi em relação ao *movimento*, pois as camas e colchões são pesados (imagem 03) e levantados repetidamente acabam que, sem a ergonomia e postura correta, acarreta o comprometendo a saúde física das camareiras, além do desfalque no quadro funcional.

Imagem 03: Apartamento Standart



Fonte: Própria autoria, (2024)

Sobre a *espera* as camareiras relataram que o principal motivo de espera e consequentemente atraso na execução das suas atividades, refere-se ao horário do *check out* do hóspede. Para a camareira poder entrar no quarto e fazer a faxina, correspondente a saída de hóspede, faz-se necessário que a unidade habitacional esteja desocupada. Deste modo, quando o hóspede atrasa o *check out*, consequentemente, há um atraso na liberação do apartamento para o próximo hóspede.

O terceiro tipo de desperdício identificado foi o *transporte*. Foram apontados locais entre os apartamentos e no interior deles, onde é necessário realizar manobras para poder deslocar-se, as quais são comprometidas pela falta de espaço.

Em algumas alas como o *master* castelo e a suíte, alguns modelos novos de apartamento que contam 4 camas, dificulta a limpeza do quarto visto que o ambiente ficou com pouco espaço para a realização do trabalho da camareira.

Em relação ao desperdício *correção*, foi indicado pelas equipes de camareiras que a principal causa de voltar ao quarto que elas já arrumaram é a falta de toalhas que geralmente chegam à rouparia de andar somente no fim da tarde, quando deveriam já estar disponíveis no início da jornada de trabalho. Elas acabam tendo que voltar em cada apartamento já limpo repondo essas toalhas.

Outra questão que diz respeito à *correção e retrabalho* é sobre o enxoval de cama. As camareiras apontaram que comumente os lençóis vem da lavanderia com manchas e com cheiro de óleo, o que pode ser originado pelo uso e lavagem comuns do *spa* e das unidades habitacionais dos lençóis. Desta forma é necessário, quando identificado tal problema refazer a troca e arrumação da cama, e às vezes, tal procedimento acontece mais de uma vez.

A última não conformidade analisada neste bloco de etapas da rotina operacional das camareiras é referente ao *conhecimento sem ligação*. As colaboradoras indicaram descompasso por vezes na comunicação com a recepção, em especial sobre o *check in* e *check out*.

A realização de *check in* antecipado ao horário previsto (17h) e a liberação do apartamento para o hóspede, compromete o desenvolvimento das atividades conforme o padrão estabelecido. Da mesma forma o *check out* posterior ao horário determinado (15h) sobrecarrega a rotina das colaboradoras, já que todas as atividades devem ser executadas em um tempo menor do que o necessário e habitual.

Nas etapas 13 e 14 que correspondem à checagem e liberação das UHs para inspeção não foram apontados desperdícios. Já na etapa 15 foi possível identificar dois tipos de desperdício, o primeiro, o *movimento*. Assim como as camareiras, as inspetoras de

apartamento deparam-se com obstáculos quanto ao *layout* e distribuição espacial do mobiliário, além de movimentos repetitivos e a ergonomia correta.

O outro desperdício diagnosticado foi a *correção ou retrabalho*, pois com o atraso na entrega principalmente do enxoval de banho, são as inspetoras que acabam por finalizar a rotina de arrumação das unidades habitacionais, quando na rotina correta as camareiras que seriam as responsáveis pela tarefa. Por fim na etapa 16 também não foram diagnosticadas não conformidades.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E/OU TEÓRICAS

A realização da presente pesquisa incentivou a implementação de práticas inovadoras na gestão hoteleira, a identificação das possíveis não-conformidades na sequência de atividades realizadas pelo setor de governança do lagos de Jurema. De forma participativa, colaborou-se para a sugestões de ações que visavam a minimização ou eliminação dos desperdícios e, com isso, promover uma melhor manutenção da qualidade dos serviços prestados.

Na tentativa de promover a gestão hoteleira colaborativa e a melhoria e ou manutenção da qualidade dos serviços prestados a partir da indicação das ações foi sugerida a possibilidade de execução delas, conforme apresentado no quadro (01) abaixo.

Quadro 01: Propostas para correção das melhorias nas etapas do fluxo de valor.

Tipo de desperdício	Ações propostas pelas camareiras e governanta.	Possibilidade da Proposta
Movimento: 1. Camas e colchões pesados; 2. Saia Box;	1. Aderir a camas com rodas no pé; 2. Saia do box complica a dobra dos lençóis, comprar camas que dispense o uso da saia box.	1. Possível para as alas em retrofit pois as camas serão trocadas; 2. Possível para as alas em retrofit, pois as camas serão trocadas.
Espera 1. Atraso na entrega de <i>amenities</i> e produtos de limpeza; 2. Atraso no enxoval de banho e cama; 3. Atraso no <i>check out</i> e liberação das UHs;	1. Verificar a troca de horário e dia para reposição do estoque; 2. Realizar as entregas dos enxovais, respeitando os horários pré-estabelecidos, ter quantitativo excedente de enxoval em estoque; 3. Incluir taxa de <i>late check out</i> para os hóspedes que excederem o horário dentro do apartamento.	1. Possível, é necessário reorganizar e ajustar as demandas entre o setor de governança e o setor de compras; 2. Possível, é necessário reorganizar e ajustar as demandas entre o setor de governança e o setor de compras; 3. Possível e justificável a implementação da cobrança de <i>late check out</i> .
Transporte		

1. Pouco espaço entre mobiliário (camas); 2. Acúmulo de itens que atrapalham a locomoção e circulação nas rouparias de andar (cadeira de rodas, carrinhos de bebê); 3. Portas com trava em sistema de molas dificulta o transporte dos carrinhos de apoio; 4. Carinhos de apoio do tipo aberto em dias de chuva molha os enxovais.	1. Mudança no layout das UHs; 2. Almoxarifado específico para os itens; 3. Mudança da trava ou mudança da porta; 4. Compra de carrinhos de apoio cobertos.	1. Sem possibilidade de Alteração, isso implicaria em mudança de projeto arquitetônico e de <i>design</i> de ambiente; 2. Possível a implementação de local específico para o acondicionamento dos itens; 3. Possível, é necessário realizar a troca do tipo de trava da porta; 4. Possível, já há um cronograma de troca de carrinhos de apoio para os com compartimento coberto pelo <i>resort</i>.
Correção 1. Enxoval de cama manchado e malcheiroso; 2. Falta de enxoval de banho pelo atraso na entrega;	1. Lavar separado os lençóis de cada área e fazer inspeção na saída desses lençóis da lavanderia; 2. Mudança no horário da entrega de enxoval de banho da lavanderia para a rouparia central.	1. Possível, planejamento e organização da lavanderia em executar a lavagem dos setores de forma separada e a realização da inspeção no momento da calandragem (passar). 2. Possível por meio do planejamento e ajustes necessários das demandas da governanta, da lavanderia e da rouparia em relação aos horários.
Conhecimento sem ligação 1. Envio da quantidade de enxovais pela lavanderia inferior ao solicitado pela governanta; 2. Antecipação do <i>check in</i> e atraso do <i>check out</i> e a liberação das UHs	1. A lavanderia deve enviar a cada ala o quantitativo de enxoval de cama e banho conforme as especificidades de cada apartamento (Jogos completos para cada cama); 2. A recepção deve seguir os horários dos procedimentos conforme o estabelecido.	1. Possível, sendo necessário um treinamento com os colaboradores da rouparia central para a organização e distribuição dos conjuntos completos de enxovais conforme o tipo de unidade habitacional e solicitação da governanta. 2. Possível, por meio de treinamentos e capacitações sobre a importância de seguir as ações previstas e planejadas.

Fonte: organizado pelos autores, (2024).

Entender a rotina operacional das camareiras e identificar as não conformidades demonstra como ferramentas como as metodologias ágeis em especial a *Lean* podem auxiliar a solução de questões que interferem na qualidade do serviço prestado e reforçam a importância de uma gestão participativa.

Na rotina operacional das camareiras do Lagos de Jurema as não-conformidades encontradas sugerem a implementação de ações que não demandam investimento financeiro

de alto custo. A maioria das ações que podem ser implementadas para um gerenciamento mais eficiente, são de ordem administrativa e organizacional.

Entende-se que os ajustes na rotina operacional da governança são essenciais para a manutenção da qualidade dos serviços prestados, e para percepção positiva dos hóspedes e não menos importante para qualidade de vida no trabalho do colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma empresa hoteleira o setor de governança desempenha papel estruturante na gestão da qualidade da experiência do hóspede. Os usos de ferramentas que colaborem para uma gestão adequada, das rotinas operacionais do setor, tornam-se estratégias de gerenciamento pertinentes.

Neste sentido a metodologia Lean tem demonstrado ser uma opção gerencial eficiente na identificação e resolução de não conformidades no setor de governança, permitindo a otimização dos processos com foco na redução de desperdícios e na melhoria contínua.

A pesquisa ao analisar os efeitos da implementação da metodologia *Lean* no setor de governança do Lagos de Jurema, no Jurema Águas Quentes, colaborou com a identificação de não-conformidades na rotina operacional das camareiras e para sua eliminação ou minimização a partir da percepção das colaboradoras.

Ao integrar conceitos teóricos das metodologias ágeis com práticas gerenciais da hotelaria, o estudo amplia o campo de conhecimento sobre gestão de qualidade de forma participativa em empreendimentos hoteleiros.

Portanto, a adoção da metodologia *Lean* no setor de governança como uma ferramenta de gestão, não apenas reforça o compromisso com qualidade da prestação dos serviços, mas também destaca seu papel estratégico na formação de experiências positivas dos clientes.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE. Candido Alexandre, Juliana. **Os princípios da produção enxuta aplicados no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante de João Pessoa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA – João Pessoa, 2017.

BARBOSA. Kethelen Tamara Braga. **Aplicação de metodologias ágeis com foco em *scrum* e *kanban* na gestão de projetos de um laboratório de fabricação digital.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Superior de Tecnologia da Universidade do Estado do Amazonas. Manaus, 2023

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2016.

GATTI, Agelina Bernadete. **Grupo Focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Série pesquisa em educação v. 10. Brasília, 2005

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Guzela, Guilherme. **Gestão de meios de Hospedagem**. Curitiba. Intersaberes. 2014.

NOSSA HISTÓRIA. **Jurema Águas Quentes**. 2024. Disponível em: <https://juremaaguasquentes.com.br/historia/>. Acesso em: novembro 2024.

LEITE. M. H. R., TOMELLIN, C. A., RAMOS. M. R. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. Revista, **Tourism & Management Studies**, nº .10(Special Issue), 2014, p. 200-206

MATOS. Inês Monteiro. **Lean Management Sistema de Gestão Aplicado à Hotelaria**. Peniche, Portugal, 2012. Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo do Instituto Politécnico de Leiria.

PASCAL, Denis. **Produção Lean Simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo**. 2ed. Porto Alegre, Bookman, 2008.

PICCHI. Flávio Augusto. **Seja "duro" com desperdícios, mas "leve" com pessoas**. Lean Institute Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.lean.org.br/artigos/1245/seja-duro-com-desperdicios-mas-leve-com-pessoas.aspx> acesso em maio de 2024.

THIOLLENT. Michel -**Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986

VIDAL, Mariana Pires; SIMONETTI, Vera Maria Medina. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VII, n. 2, p. 111-137, jul.-dez. 2010.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. **A máquina que muda o mundo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.