IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA EM UMA EMPRESA DO SETOR MOTELEIRO

Priscila Gomes Lages (UDESC)
pglages@hotmail.com
Leandro Zvirtes (UDESC)
zvirtes@joinville.udesc.br
Evandro Bittencourt (UDESC)
evandrobitt@gmail.com
Nillo Gabriel Alves de Araujo (UDESC)
nilloaraujo@yahoo.com.br

Atualmente as empresas enfrentam um mercado altamente concorrido, e para garantir a permanência neste mercado, é necessário buscar constantemente a melhoria de seus processos, pois a disputa pelos clientes é acirrada. Ao mesmo tempo tentam manter a qualidade dos produtos com a finalidade de atingir suas metas gerenciais. O surgimento de metodologias de gestão proporciona as empresas alcançarem seus objetivos. O Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia (GRD) se apresenta como uma metodologia adequada para a implantação da qualidade como busca pela melhoria contínua e redução de anomalias. Possibilita dar início a programas de qualidade, conscientizar a direção e funcionários, preparando a empresa para implantação de métodos mais complexos de gestão de qualidade. Este estudo apresenta a implantação do GRD em uma empresa do ramo moteleiro. O trabalho é direcionado para que as atividades das camareiras se tornem padronizadas e controladas através de índices de satisfação dos clientes. As propostas de melhorias foram implantadas até o final do mês de abril de 2009 com a ajuda de todos os envolvidos, desde os proprietários, recepcionistas e camareiras. Durante o mês de maio não foi computada nenhuma reclamação de cliente, devido à organização das suítes.

Palavras-chaves: Gerenciamento da rotina, padronização

1. Introdução

A existência de um mercado altamente competitivo e globalizado faz com que as empresas busquem a satisfação total dos clientes, buscando produzir produtos e/ou serviços superiores aos seus concorrentes, com qualidade e preço compatível. É através da conquista de novos clientes e fidelidade dos demais, que as empresas conseguem se manter ativas.

Para gerar estes resultados, as empresas precisam atingir metas cada vez mais desafiadoras, que estão diretamente ligadas com a eficiência e eficácia das funções gerencias. Porém, são as funções operacionais que consomem maior parte do tempo de trabalho, e se essas funções não produzem um desempenho adequado torna muito difícil que as funções gerencias produzam um resultado eficaz.

Devido a essa preocupação com a qualidade, as empresas estão procurando novas ferramentas de gestão, e é nesse espaço que o GRD ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a dia se apresenta como uma metodologia adequada para a implantação da qualidade como busca pela melhoria contínua e redução de anomalias. O GRD possibilita dar início a programas de qualidade, conscientizar a direção e funcionários, preparando a empresa para implantação de métodos mais complexos de gestão de qualidade.

A empresa em estudo atua no ramo moteleiro e a dificuldade encontrada se apresenta na falta de padronização no processo de organização, limpeza e liberação de suítes, ocasionando freqüentes casos de reclamações de clientes.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar as ações de implantação do GRD com ênfase na padronização das atividades. Este estudo parte da necessidade da empresa iniciar os seus programas de qualidade, visando capacitar e preparar a organização para implantação de um sistema de qualidade mais aprofundado.

Na seção 2 aborda-se a Gestão da Qualidade no Setor de Serviços, continuando a seção 3 envolve teoricamente a o GRD. O estudo de caso é apresentado na seção 4 que é finalizada apresentando se os resultados obtidos. As considerações finais são apresentadas na seção 5.

2. Gestão da Qualidade no Setor de Serviços

A qualidade é essencial, fator qualificador de toda e qualquer instituição. Segundo Deming (1990), a qualidade é definida com sendo a tradução das necessidades futuras dos clientes em algo mensurável, para que o produto seja feito para satisfazer o cliente com um preço que ele esteja disposto a pagar. Na produção de serviços, muito geralmente, a qualidade é fator preponderante.

A participação do setor de serviços na economia vem aumentando nas ultimas décadas. Esta evolução tem gerado uma participação crescente do setor de serviços no PIB mundial. Observa-se que o número de empregos gerados pelo terceiro setor cresce a taxas maiores que nos demais setores da economia. No Brasil segundo IBGE (2010), o setor de serviços corresponde a 67,7% do PIB Nacional de 2009.

Por quê produzir qualidade em pequenas empresas e no setor de serviços como hospitais, hotéis ou organizações comerciais?

De acordo com Paladini (2006) a concorrência fez com que não só as indústrias, mas também as empresas prestadoras de serviços investissem na qualidade dos seu serviços, segundo ele a prestação de serviço, hoje, se torna, uma atividade bem concebida. Não há lugar para

improvisos. E, com tanta oferta, os consumidores aprenderam a ser mais objetivos ao avaliar a qualidade desses serviços.

3. GRD – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia.

Segundo Campos (2004), a padronização é considerada uma ferramenta fundamental para o gerenciamento nas empresas modernas no mundo, mas no Brasil essa não é a mesma realidade, falta educação, literatura e treinamento. Os gerentes devem entender que a padronização é o caminho para a produtividade e competitividade inclusive em âmbito internacional, mas falta treinamento para as pessoas que ocupam esses cargos de chefia, mesmo sendo uma função essencialmente gerencial, são os técnicos que têm desenvolvido a padronização. É possível alterar esse panorama utilizando o GRD.

De acordo com Campos (2004), o GRD é formado de ações e verificações conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada individuo e a cada organização.

Geralmente o GRD é aplicado nos processos e rotinas. Segundo Galgano (apud CARVALHO e PALADINI, 2006) o GRD, é um processo que pode ser aplicado a qualquer departamento de uma organização que objetiva a plena satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada micro processo com em base diária e progressiva.

Neste estudo a implantação do GRD visa melhorar a qualidade do serviço, das atividades de limpeza e organização das suítes numa empresa do ramo moteleiro. Esta é a etapa principal do processo de atendimento, etapa crítica onde ocorrem mais falhas, como por exemplo, a falta de um item de consumo interno, podendo gerar insatisfação e constrangimento para o cliente no momento da sua saída.

A metodologia do Gerenciamento da Rotina proporcionará uma melhoria contínua na qualidade desse serviço, através de ações de padronização e manutenção desses padrões, visando sempre a crescente satisfação dos clientes e da própria empresa.

A implantação do GRD é discutida na próxima seção, iniciando-se com um diagnóstico.

4. Implantando o GRD

A qualidade na preparação das suítes de uma empresa do ramo moteleiro é essencial para cativar e manter os clientes. Para implantação do GRD é necessário fazer um diagnóstico, descrever uma seqüência de atividades, implantar o GRD propriamente dito e determinar indicadores de controle pela gerência.

4.1 Diagnóstico do Processo

Após acompanhar o processo, verificou-se que todas as reclamações sobre consumo ocorrem devido à falta de padronização, por falta de treinamento, atenção e comprometimento do funcionário com a empresa.

Com relação ao tempo de limpeza, ocorrem poucas reclamações devido ao tempo de espera, principalmente porque o motel possui muitas suítes. Por esse motivo o problema tempo não será enfatizado, até porque, realizando a padronização da limpeza e organização da suíte fará conseqüentemente com que o tempo de limpeza reduza. Outras reclamações como marcas no chão, ou fios de cabelo, também não ocorrerão mais devido à padronização, pois evitará o trânsito dentro da própria suíte.

A produtividade e qualidade caem devido às camareiras não terem treinamento e senso de observação para verificar exatamente tudo que necessitam. Logo um procedimento

operacional padrão irá fazer com que erros dessa origem não ocorram mais.

Assim, a primeira etapa a ser seguida para buscar a melhoria da qualidade, será a implantação do 5S. O objetivo inicial é mudar a mentalidade das camareiras, para entenderem que as mudanças são necessárias.

4.2 Sequenciamento das Atividades de Mudança

Foram apresentados aos funcionários, através de reuniões, os problemas que vinham ocorrendo e a área que deveria ser modificada. O momento principal foi o de entendimento que essas mudanças só iriam ocorrer devido à cooperação dos próprios funcionários, em aceitar novas regras e seguir novos padrões.

Após um consenso entre o que a empresa precisava e os pontos de vista dos funcionários, realizado através das reuniões, foram determinados os primeiros passos para o início dessas mudanças, onde se chegou aos seguintes pontos:

a) Implantar o 5S;
b) Definir os itens de consumo para controle;
c) Padronizar os processos repetitivos;
d) Treinamento do pessoal;
e) Definir índices de controle do processo;
f) Inspeção;
g) Controle realizado pela gerência.

4.2.1 Implantação do 5S

O objetivo inicial da introdução do 5S na empresa, foi de criar uma nova cultura e uma nova conscientização com relação a organização, padronização, economia, limpeza, higiene pessoal, disciplina e comprometimento. Todos esses pontos estão ligados diretamente a qualidade do serviço que a empresa oferece, por isso todos os envolvidos devem ter consciência e comprometimento desde os proprietários, os recepcionistas e as camareiras.

Seguindo a seqüência de implantação do 5S:

a) Senso de utilização: Foi identificado todos os materiais, produtos e equipamentos que seriam necessários para realizar a limpeza e organização das suítes. Descartando alguns utensílios desnecessários, como por exemplo, os baldes, que seriam substituídos pelo carrinho de transporte. Também foi modificado a maneira de montagem dos *kits* de cama e banho, que antes eram montados pela própria camareira, e agora ficariam prontos, ou seja, esterilizados e ensacados, pela camareira responsável pela lavanderia;
b) Senso de ordenação: Foram definidos novos locais para dispor os itens de bar, pois o estoque ficava muito longe de todas as alas de suítes. O local mais apropriado encontrado foi no corredor central. A Figura 1 mostra a distribuição e controle no novo ponto de busca desses itens;

Figura1 - Nova distribuição dos itens de bar

Outro ponto modificado foi na área da lavanderia, deixando os produtos e acessórios de limpeza próximos dos itens de cama e banho, situados em uma peça ociosa ao lado da lavanderia. Foi montado um armário, onde os *kits* de cama e banho estão disponíveis para utilização, sendo este um local seco e arejado, também os itens de higiene foram dispostos nesta peça, organizados em prateleiras.

Para melhorar o processo de busca dos materiais e itens necessários para limpeza e organização das suítes, a utilização de um carrinho de transporte foi necessária, para agilidade e facilidade. A Figura 2 mostra a distribuição dos itens de lavanderia.

Figura 2 - Distribuição dos *kits* de cama e banho e carrinho para transporte

c) Senso de limpeza: Manter sempre em perfeitas condições todos os equipamentos utilizados na limpeza, eliminando as sujeiras e sempre tendo o cuidado de deixar tudo organizado para as outras camareiras. Os corredores devem estar sempre limpos e sem obstáculos que dificultem o trânsito do carrinho de transporte;
d) Senso de asseio: Todas as camareiras são responsáveis no seu turno pela limpeza da cozinha, dos banheiros de uso próprio e da sala de descanso. Também sempre realizar as atividades de limpeza das suítes com proteção nas mãos, e também ter sempre muito cuidado ao manipular os produtos de limpeza, reduzindo com isso risco de acidentes, como por exemplo, queimaduras por má utilização dos produtos químicos;
e) Senso de autodisciplina: Desenvolver o hábito de seguir os novos procedimentos da empresa, identificar e eliminar quando ocorrer uma não conformidade.

4.2.2 Definindo os Itens de Consumo Para Controle

Os itens de controle de bar são sempre os mesmo em todas as suítes, mesmas quantidades,

marcas e sabores, por isso foi realizado uma revisão no cardápio, verificando exatamente o que deveria ficar exposto na suíte e o que deveria ser solicitado na recepção.

Os produtos que são solicitados na recepção não precisam de outro controle além do sistema já existente na empresa. É necessário então que as camareiras tenham um *check list* dos itens que elas devem controlar. Esse *check list* deve ficar junto delas tanto na hora de liberar uma suíte, como no momento da limpeza, e também na inspeção que é realizada a cada troca de turno. No mesmo *check list* deve conter outros itens, que não os de bar, que também tem que ser verificados.

A Figura 3 mostra os itens que as camareiras devem ter o controle, e suas posições devem ser também padronizadas, pois depois de algum tempo realizando esse processo repetitivo fica mais fácil realizar uma verificação visual. Na posição 01 é apresentada a padronização na higienização no banheiro, nas posições 02 e 03 a padronização dos itens também no banheiro. Nas posições 04 e 05 a padronização dos itens na cama e criado-mudo, nas posições 06 e 07 a padronização do frigobar, e na posição 08 os itens que ficam a cima do frigobar. Nas posições 09 e 10 temos a organização da bandeja com copos e vinhos e sobre a mesa a organização de mais alguns itens para utilização do cliente.

Figura 3 - Locais e itens de padronização das suites

Com relação aos itens solicitados a mais pelo cliente, as anotações no quadro localizado no corredor central foram trocadas por anotações fixadas em cada porta através de um grampo para fixar. Normalmente, quando a recepção informa a saída de um cliente, as camareiras não estão próximas do corredor central, e fica difícil a verificação no quadro antes de se dirigirem para a suíte, assim, quando a camareira leva algum item a mais para a suíte, ela anota numa folha e fixa na porta.

4.2.3 Padronizando os Processos Repetitivos

Todo o processo desde o carregamento do carrinho com itens de lavanderia, cama e banho; itens de bar; copos, para substituir os que foram utilizados na suíte; a limpeza e organização dos itens; todo esse processo é repetido várias vezes ao dia. O Apêndice A mostra o Procedimento Operacional Padrão (POP) desenvolvido para o processo, que foi anexado em cada porta, para que cada camareira tenha acesso desde o momento da verificação da suíte para liberação do cliente, destacando o *check list* dos itens.

A padronização através de POP foi necessária, para que cada camareira possa realizar as atividades diminuindo a variabilidade entre elas, também porque na metodologia do gerenciamento da rotina os POP's são a essência para a padronização.

4.2.4 Treinamento do Pessoal

Após a implantação do 5S, na identificação do *check list* dos itens para controle e na formulação do POP do processo, foi necessário um treinamento das camareiras.

O treinamento foi realizado em cada turno, para cada funcionária individualmente. O proprietário responsável pela parte administrativa da empresa foi quem treinou as funcionárias. Primeiramente o proprietário mostrou como realizar a atividade seguindo o POP e depois aguardou cada camareira realizar o processo desde a liberação, na limpeza e organização em duas suítes por dia.

O período de treinamento durou três dias, ao total foram quarenta e oito acompanhamentos individuais, realizados pelo proprietário. Não houve resistência alguma, por parte das camareiras, em realizar as atividades de forma padronizada, e através do treinamento pode se observar que não houve nenhum problema na interpretação do POP.

O tempo de limpeza e organização por suíte era em média de dezoito minutos, contando com os deslocamentos, a limpeza e organização dos itens. Sendo dez minutos para a limpeza e organização dos itens, e oito minutos para os deslocamentos. A média foi calculada com base na agilidade de cada camareira, entre a mais rápida e a mais lenta.

Depois das melhorias e da utilização do carrinho pode se realizar a atividade em quatorze minutos em média. A Figura 4 demonstra o trajeto atual realizado pelas camareiras e a Figura 5 mostra claramente como a trajetória no *layout* diminuiu depois das melhorias, conseqüentemente também diminuindo o tempo.

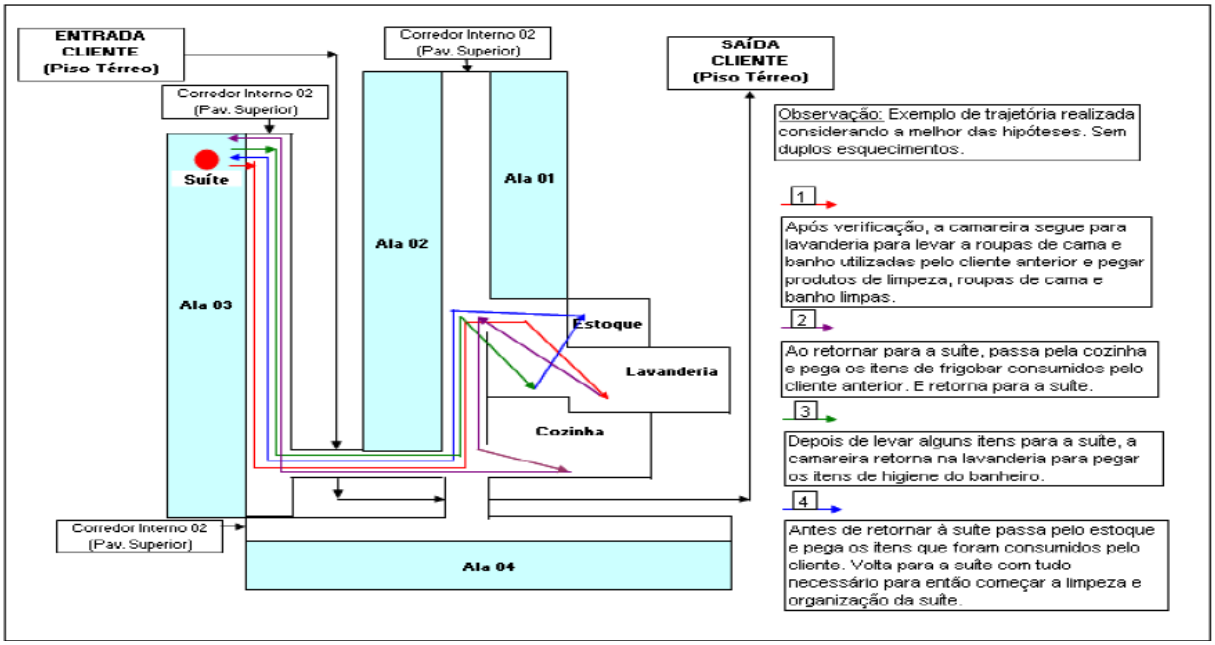

Figura 4 - Trajeto atual

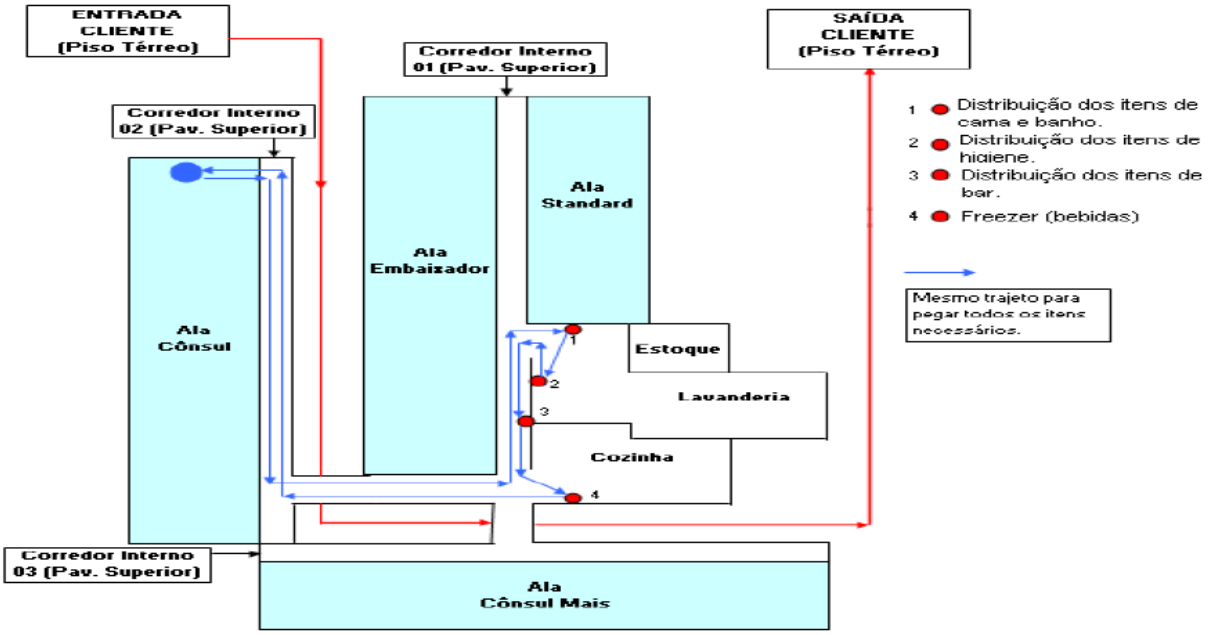

Figura 5 - Novo deslocamento

4.2.5 Definindo Índices de Controle do Processo

Com relação aos itens de controle, podem-se citar as pesquisas de satisfação de clientes, que continuam a ser realizadas e controladas, além dessa pesquisa através de um formulário, o cliente pode deixar mensagem de satisfação no site. Ainda com relação ao índice de controle de satisfação de clientes, pode-se citar o controle realizado pelos recepcionistas na saída do cliente.

Outro índice que pode ser implantado é com relação aos erros na padronização, que são identificados através das inspeções e corrigidos. Nas inspeções realizadas, tanto na troca de turno, quanto pelos proprietários, e que forem encontradas não conformidades, será anotado em uma planilha a suíte, o problema, e a camareira responsável pela limpeza. No caso de ser encontrada uma não conformidade na inspeção pelo proprietário, será anotado, além da camareira responsável pela limpeza, a camareira que realizou a inspeção do turno.

4.2.6 Inspeção

A cada troca de turno as duas camareiras devem se dividir igualmente na quantidade de suítes, e realizar inspeção, que também se tornou padronizada, com o uso do *check list* dos itens e sua disposição na suíte. As camareiras devem verificar a limpeza do banheiro, incluindo a presença dos itens de higiene, que não são cobrados, mas entram no *check list*; disposição dos itens de bar; frigobar; copos; lençóis; toalhas; etc.

4.2.7 Controle Realizado pela Gerência

A gerência realiza inspeção geral em cada turno, em todas as suítes, para verificar como está a aplicação da padronização. Qualquer anomalia no processo é anotada em uma planilha simples do Excel, detalhando hora, suíte, nome da camareira que realizou a limpeza após liberação de cliente e nome da camareira que realizou a inspeção.

Além disso, também está sendo realizada uma pesquisa de satisfação dentro da suíte. O recepcionista possui uma planilha onde ele registra eventuais problemas que possam ocorrer depois da padronização do processo. Ainda não houve casos registrados de não conformidades.

4.3 Resultados Obtidos

Durante os meses de novembro/2008 a abril/2009 foi realizado um controle bem crítico de todas as reclamações de clientes, na própria suíte através de pesquisa de satisfação e no momento da saída do cliente, através de anotações dos recepcionistas, que posteriormente foram repassadas para os proprietários.

As propostas de melhorias foram implantadas até o final do mês de abril, e durante o mês de maio não foi computada nenhuma reclamação de cliente com relação a constrangimentos na saída, devido a organização das suítes, apenas outras reclamações muito particulares. O controle ainda está sendo realizado pelos mesmos métodos que vinham sendo executados, e além das inspeções a cada troca de turno realizadas conforme padronização, também as inspeções pelos proprietários estão sendo realizadas três vezes ao dia, ou seja, uma em cada turno.

Devido o treinamento realizado individualmente com cada camareira, pode-se notar como foi importante para que as funcionárias se sentissem mais seguras na atividade que estavam exercendo, e devido a minimização do tempo do processo tornou a atividade menos cansativa, foi a conclusão geral das funcionárias.

O objetivo principal de qualidade total do serviço foi alcançado utilizando a implantação do 5S, a padronização das atividades críticas, o treinamento das funcionárias, as inspeções realizadas pelas funcionárias, o controle feito pelos propreitários, e consequentemente a redução das reclamações de clientes, que era o intuito da empresa.

5. Considerações Finais

A implantação da metodologia do gerenciamento da rotina não é um processo rápido, além de ser necessário o envolvimento máximo de todos, desde a alta diretoria, que no caso em questão são os proprietários, até os operadores, no caso, as camareiras.

Através de uma análise detalhada, realizada no capítulo de fundamentação teórica, sobre a utilização do GRD como metodologia para melhoria da empresa, foi identificado como sendo a melhor maneira de iniciar o processo de melhoria da qualidade. Através da implantação do 5S, buscou se promover o aculturamento das pessoas, com relação à fatores fundamentais para uma boa produtividade e qualidade. Além disso desenvolveu se mudanças físicas, necessárias para prosseguir com a padronização dos processos repetitivos.

Com este trabalho pode se verificar como a padronização foi uma ferramenta importante na metodologia do gerenciamento da rotina, para o processo de melhorias da empresa. O GRD foi importante principalmente devido a falta de padronização nas atividades rotineiras que as camareiras realizavam, tornando se muito viável sua aplicação.

Através da fase de levantamento de dados identificou-se com sendo a causa crítica para o problema de reclamação de clientes, a atividade de organização e limpeza de suítes para liberação rápida, no momento da inspeção. Foi avaliado que a falta de padronização entre as camareiras para realização das atividades era a principal causa do problema.

As mudanças propostas foram efetivadas, com a ajuda de todos os envolvidos, desde os proprietários, recepcionistas e camareiras. Essas melhorias estão de acordo com os interesses da empresa em diminuir ou se possível acabar com as reclamações de clientes, que é o principal foco da empresa no momento.

Referências

CAMPOS, V. F. *Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni,

Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CAMPOS, V. F. *Qualidade Total: Padronização de Empresas.* Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARVALHO M. M. & PALADINI E. P. Gestão da qualidade: Teoria e Casos. São Paulo: Elsevier, 2005.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

IBGE. *Pib Nacional 2009*. www.ibge.gov.br, 2010.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, E. P. *Qualidade Total na Prática*. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 1997.

Apêndice A

MOTEL	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	Número - 01
		Estabelecido - 25/04/2009
Tarefa: Limpeza, Organização e Verificação de Suítes		Revisado em - 01/05/2009
Responsável: Camareiras		Revisão N° 02

Sequência do Processo

01 - Realizar verificação da suíte para liberação de cliente com base nos itens do check list abaixo.
02 - Colocar os kits de roupas de banho e cama no carrinho. (lavanderia)
03 - Colocar os produtos de limpeza e os itens de higiene no carrinho. (lavanderia)
04 - Colocar no carrinho os itens de consumo de bar do cliente anterior. (corredor)
05 - Colocar no carrinho os copos e bebidas consumidos do cliente anterior. (cozinha)
06 - Se dirigir para a suíte.
07 - Pegar produtos de limpeza, retirar roupa suja e começar limpeza pelo banheiro.
08 - Colocar os itens de higiene do banheiro em seu devido lugar. (ver foto padronização)
09 - Limpar quarto, arrumar cama e organizar os itens de cama. (ver foto padronização)
10 - Organizar os itens de frigobar, sobre o frigobar, bandeja e mesa. (ver foto padronização)
11 - Liberar suíte.

Check List dos Itens da Suíte:

Frigobar	Itens bandeja e mesa	Itens de Higiene	Itens de Bar	Roupas de Banho e Cama
Skol - 03	Copo Wisky - 02	Sabonete - 02	Batata frita - 01	Edredom - 01
Suco - 02	Taça Vinho - 02	Escova de dentes - 02	Chocolate - 01	Lençol - 01
Chá - 01	Taça suco - 02	Pente - 01	Castanha - 01	Sobre Lençol - 01
Nescau - 01	copo cerveja - 02	Chinelo - 02	Amendoim - 01	Fronha - 02
Água de coco - 01	Saca rolhas - 01	Touca - 01	Trident - 01	Travesseiros - 02
Água sem gás - 02	Vinho Tinto - 02	Banho de espuma - 01	Halls - 01	Roupão - 02
Vinho - 01	cardápio - 01	Shampoo - 01		Toalha de Banho - 02
Espumante - 01	bloco - 01	Vaso Lacre - 01		Toalha de Rosto - 02
Coca - 02	caneta - 01	Tapete Piso - 01		camisinha - 02
Sprite - 02				