

***A motivação dos colaboradores da receção de um
hotel: uma proposta de boas práticas***

Trabalho apresentado para efeitos de obtenção do Título de
Especialista – CNAEF 811 – Hotelaria e Restauração

Fátima Bento dos Reis

Abril de 2020

Página deixada propositadamente em branco

Copyright Fátima Bento dos Reis / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Página deixada propositadamente em branco

Resumo

A motivação dos colaboradores da receção de um hotel – uma proposta de boas práticas é um trabalho desenvolvido no âmbito de atribuição do Título de Especialista segundo o CNAEF área 811: Hotelaria e Restauração, cuja base assenta no departamento da receção do Your Hotel & SPA Alcobaça, um hotel de 4 estrelas onde desempenhei a função de chefe de receção, ao longo de catorze anos.

O presente trabalho tem como objetivo compreender a receção e todas as suas funções, responsabilidades, métodos de trabalho e de organização, assim como o papel de um chefe de receção como gestor da sua equipa, expectativas, motivação e envolvimento da mesma no cumprimento dos objetivos estipulados pela direção, e apresentar soluções de boas práticas de motivação para a equipa.

O presente trabalho divide-se em três capítulos. No capítulo 1 apresenta-se uma revisão da literatura no âmbito da hotelaria, a evolução histórica do Your Hotel & SPA assim como os seus recursos humanos, e a organização operacional da receção. No capítulo 2 apresenta-se o chefe de receção, as suas funções, responsabilidades e competências. Por último, o capítulo 3 relativo ao caso prático no Your Hotel & SPA com uma proposta de implementação de boas práticas ao nível da motivação para a equipa de *front e back office*.

Palavras-chave: Chefe de receção, Receção, Reservas, Motivação, Recursos humanos, sector hoteleiro.

Página deixada propositadamente em branco

Abstract

The motivation of the hotel front desk employees - a proposal of good practices is a work developed within the scope of attribution of the Title of Specialist according to the CNAEF area 811: Hotelaria e Restauração, based on the Your Hotel & SPA's reception department a 4-star hotel where I served as front desk manager, for fourteen years.

The present work aims to cover the reception and all its functions, responsibilities, working methods and organization, as well as the role of a front desk manager as supervisor of his team, expectations, motivation and involvement in meeting the objectives stipulated by the management, and to present solutions of good motivation practices.

The present work is divided into three chapters. Chapter 1 presents a literature review in the field of hospitality, the historical evolution of Your Hotel & SPA as well as its human resources, and the operational organization of the reception. Chapter 2 presents the front desk manager functions, responsibilities and competencies. Finally, chapter 3 on the practical case at Your Hotel & SPA with a proposal to implement good practices in terms of motivation for the front and back-office team.

Keyword: Head of reception, Reception, Reservations, Motivation, Human resources, hotel sector.

Página deixada propositadamente em branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu filho e marido pelo porto de abrigo que são, pelo amor, pelas risadas, pelas brincadeiras, pelos abraços e mimos, porque em união construímos sonhos e sabem a importância deste sonho para mim.

Em segundo lugar aos meus pais pelo incentivo constante. Têm sempre uma palavra de apoio e ânimo, e para eles nada é impossível na vida, desde que haja vontade de luta. São um contínuo apoio na minha vida profissional e familiar.

Agradeço à Doutora Fernanda Oliveira, Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, pelos estímulos constantes, pelo carinho, pela sua forma tão leve de ser e de inspirar.

Endereço, também, o meu agradecimento ao Doutor Paulo Almeida, diretor da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, ao Dr. Carlos Domingos e a todos os que de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

E por fim, ao meu anjo da guarda, por sempre me guiar, acompanhar e proteger.

Página deixada propositadamente em branco



*“Conheça todas as teorias,
domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana,
seja apenas outra alma humana”*

Carl Yung

Página deixada propositadamente em branco

Índice

| | |
|--|------|
| Resumo..... | iv |
| Abstract | vi |
| Agradecimentos | viii |
| Índice de Figuras | xiii |
| Índice de Tabelas..... | xv |
| Índice de Gráficos | xvi |
| Siglas e Abreviaturas | xvii |
| Introdução..... | 1 |
| CAPÍTULO1: Estrutura organizacional da receção | 3 |
| 1.Breve enquadramento teórico | 3 |
| 2. Your Hotel & SPA Alcobaça - História | 5 |
| 3.Your Hotel & SPA – Recursos humanos | 7 |
| 4. Receção | 9 |
| 4.1. Front Office..... | 10 |
| 4.1.1. Receção e reservas | 11 |
| 4.1.2. Receção: turno da manhã, turno da tarde e turno da noite..... | 16 |
| 4.1.3. Check-in e check-out..... | 24 |
| 4.1.4. Emissão de faturas..... | 29 |
| 4.1.5. Atendimento telefónico | 29 |
| 4.1.6. Passagem de serviço..... | 31 |
| 4.1.7 Livro de ocorrências e Logbook | 31 |
| 4.1.8. Perdidos e Achados | 32 |
| 4.1.9. Relação da receção com outros departamentos do hotel | 32 |
| 4.2. Back Office..... | 33 |
| 4.3. Bar | 34 |
| 4.4. Sistema de gestão..... | 34 |
| CAPÍTULO2: Funções e procedimentos do Chefe de Receção..... | 35 |
| 2.1. Funções e responsabilidades do Chefe de receção..... | 36 |
| 2.2. <i>Customer service</i> e gestão de reclamações | 39 |
| 2.3. A Motivação dos colaboradores | 41 |
| 2.4. A Liderança | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.Expetativas e motivações da equipa do YHS | 47 |
| <u>3.2.Ações e estratégias.....</u> | <u>52</u> |
| 3.2.1. Exemplos de práticas dinamizadas pela equipa da receção | 55 |
| 3.3.Mindfulness – um estado de consciência | 56 |
| 3.4.Boas práticas de motivação na equipa da receção..... | 58 |
| Reflexão final | 62 |
| Bibliografia..... | 64 |
| ANEXOS | 68 |

Página deixada propositadamente em branco

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Planta do Your Hotel & SPA | 5 |
| Figura 2: Logótipo Your Hotel & SPA | 6 |
| Figura 3: Mapa de processos | 6 |
| Figura 4: Chefias departamentais (março de 2018)..... | 8 |
| Figura 5: Perspetiva do interior de front-desk | 10 |
| Figura 6: Perspetiva do Back-Office..... | 33 |
| Figura 7: Mensagem personalizada para cada bombom..... | 55 |
| Figura 8: Entrega de bombom à equipa de Housekeeping | 55 |
| Figura 9: Entrega de bombom à equipa de Cozinha | 55 |
| Figura 10: Entrega de bombom a equipa de houseeking | 56 |
| Figura 11: Entrega de bombom a equipa de Spa | 56 |
| Figura 12: Entrega de bombom a equipa de Restaurante | 56 |
| Figura 13: Entrega de bombom a equipa de Spa | 56 |
| Figura 14: Reconhecimento do 6º mês na equipa da receção | 56 |

Página deixada propositadamente em branco

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Perfil ideal de um Chefe de recepção | 35 |
| Tabela 2: Verificações a efetuar pela chefe de recepção | 38 |
| Tabela 3: Comparação das teorias de conteúdo da motivação | 42 |
| Tabela 4: Rececionistas entre 2008 e 2018 | 47 |
| Tabela 5: Dados dos questionários de avaliação de satisfação dos colaboradores | 48 |
| Tabela 6: Indicadores de satisfação global..... | 50 |
| Tabela 7: Motivos de insatisfação expressos pelos colaboradores do YHS..... | 51 |
| Tabela 8: Plano de ação de consultoria em RH 2017/2018..... | 54 |
| Tabela 9: Técnicas de Respiração | 58 |

Índice de Gráficos

| | |
|--------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Dados de 2013 a 2017..... | 49 |
| Gráfico 2: Satisfação global..... | 50 |

Siglas e Abreviaturas

CRM – Central Reservation Management

F&B - Food and beverage

FO – Front Office

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

ISO - International Organization for Standardization

KPI - Key Performance Indicator

PDF – Portable Document Format (Formato Portátil de Documento)

PM– Pay master

PMS – Property Manager System

POS – Point of sale (terminal de multibanco)

RH – Recursos Humanos

SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SPA – *Sanum per aqua*

VIP – Very importante person

Introdução

O presente trabalho de natureza profissional denominado “A motivação dos colaboradores na receção de um hotel: uma proposta de melhoria e boas práticas” foi elaborado no âmbito da prestação de provas para reconhecimento como Especialista na área CNAEF - 811 Hotelaria e Restauração.

“A hotelaria não é mais do que sonhos e sopas” era uma frase constante nas aulas do professor Dr. Carlos Saraiva que lecionou a UC Gestão Hoteleira na licenciatura em Turismo pela Escola Superior de Educação de Leiria¹, e foi inspiradora para toda a minha vida profissional na hotelaria. Sopas, porque os hóspedes querem um quarto, uma cama, um duche, um pequeno-almoço, coisas básicas à sua estadia. Sonhos, porque os hóspedes criam expectativas sobre a sua estadia e querem viver uma experiência única e singular. Parece redutor, mas é complexo a dinâmica de prestar um serviço diferenciador, singular e com excelência ao hóspede. Neste sentido, a qualidade assume primordial importância e todas as secções da unidade hoteleira, nomeadamente a receção, devem assumir o seu papel para continuamente melhorar a experiência do cliente.

Considerando alguns aspetos profissionais e pessoais, como o contacto ao longo dos anos com vários rececionistas, as suas motivações no trabalho e o papel do chefe receção como gestor de pessoas, este trabalho de natureza profissional expressa o desejo de contribuir para evidenciar a importância de medidas de motivação do público interno, os rececionistas, colaboradores fulcrais para o desempenho da organização.

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar a estrutura organizacional da receção do Your Hotel & SPA e todas as funções e procedimentos executados. Como objetivo específico compreender a motivação dos colaboradores da receção de um hotel, e apresentar uma proposta de melhoria e boas práticas na motivação dos colaboradores da receção a serem aplicadas em estabelecimentos hoteleiros.

A metodologia utilizada neste trabalho de natureza profissional divide-se em duas fases. Primeiro, referências bibliográficas para o enquadramento teórico do tema e, segundo, a participação pessoal nas funções e dinâmicas de trabalho na receção do Your Hotel & SPA. Excluindo a revisão da literatura, todas as informações presentes neste trabalho são resultado do método de observação-participação, o que permitiu um forte conhecimento operacional do departamento onde estive trabalhei vários anos.

¹ Atual designação Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, integrada no Politécnico de Leiria.

O presente trabalho estrutura-se em três capítulos. No capítulo 1 apresenta-se uma revisão da literatura no âmbito da hotelaria, apresenta-se a empresa Your Hotel & SPA e a sua evolução histórica, os recursos humanos, funções e procedimentos da receção. No capítulo 2 é apresentado o papel do chefe de receção, as suas funções, responsabilidades e competências. Por último, o capítulo 3 é dedicado às expectativas e motivação, com a sugestão de um guia de boas práticas.

Se a fidelidade dos clientes deve ser um objetivo em termos de estratégia de marketing de uma empresa, o foco nos seus recursos humanos devem ser uma prioridade, pois trata-se de uma relação de pessoas para com pessoas. Resultado da minha atividade profissional entre 2004 e 2018, no Your Hotel & SPA, este trabalho testemunha a minha experiência como chefe de receção, sendo complementado com dados provenientes de vários documentos elaborados em contexto profissional.

CAPÍTULO1: Estrutura organizacional da receção

1. Breve enquadramento teórico

A receção de um hotel é comumente referida como o coração da unidade hoteleira. Sem dúvida que este departamento assume um papel primordial como motor de receção, gestão e tratamento de informação no seio do hotel, sendo também o anfitrião da unidade hoteleira, pois é aqui que ocorre o acolhimento ao hóspede. Antes de apresentar a receção e todas as suas tarefas e métodos organizacionais, importa fazer uma pequena contextualização sobre hotelaria e sobre a receção de um hotel.

Hotelaria é um dos principais contributos para o turismo, e toda a sua magnificência se deve à importância da mesma como fator de desenvolvimento de oferta de serviços de qualidade aos clientes. O alojamento é o serviço turístico mais relevante sobre o ponto de vista económico oferecido aos turistas nacionais e estrangeiros (Vieira, 1997, p. 100).

Num breve contexto histórico denotamos que “a palavra hotel, utilizada pela primeira vez na França, deriva do latim *hospes*, que significa pessoa acomodada e de *hospium*, que significa hospitalidade”(Pérez, 2001, p. 6). Segundo Medlik & H. Ingram (2002)“a palavra hotel, em si, foi usada na Inglaterra com o surgimento em Londres, após 1760, de um tipo de estabelecimento comum em Paris, chamado *Hôtel Garni*”(p. 6). Foi no século XIX, cerca de 1830, que os hotéis começam a surgir na Suíça, substituindo os albergues e as hospedarias(Cunha, 2006, p. 42). Cerca de 1870 surge César Ritz, com a construção do seu primeiro hotel em Paris, que atuou como um marco no desenvolvimento da hotelaria(Campos, 2010, p. 5). Em 1917, Alexandre de Almeida inicia a mais antiga cadeia hoteleira portuguesa, os «Hotéis Alexandre de Almeida»(Vieira, 1997, p. 34). A II Guerra Mundial, entre 1939 e 1945, veio abalar os fluxos turísticos. Segundo Cunha (2006)“neste período, o turismo português vivia fundamentalmente da clientela inglesa [...] e por espanhóis”(p. 81). Já no pós II Guerra mundial as chegadas de clientes estrangeiros limitavam-se às viagens de negócios e de cultura, às peregrinações a Fátima(Cunha, 2006, p. 81).

O desenvolvimento da hotelaria ao longo da história, foi muito impulsionada pelo boom turístico que surgiu após a década de 50, sendo caracterizado por uma progressão ascendente até aos nossos dias(Elias-Almeida, 2019, p.41),e tem permitido o surgimento de muitas unidades hoteleiras no nosso país, e com elas distintas formas de organização e

de gestão de um hotel. Todavia, não sendo minha pretensão fazer uma extensa abordagem histórica à hotelaria, ficam apenas registadas alguns pontos elucidativos da sua evolução ao longo dos tempos.

2. Your Hotel & SPA Alcobaça - História

O Your Hotel & SPA, é um hotel de 4 estrelas, localizado em Fervença, concelho de Alcobaça, a cerca de 110 km de Lisboa. Quanto à sua gestão, é um hotel independente de gestão familiar. Com génese nas Termas da Piedade, que foram propriedade de Manoel Rodrigues Serrazina, o hotel foi construído na década de 60 pela família Lameiras, todavia viria a ser destruído por um incêndio na sua quase totalidade. No início dos anos 80, o hotel e a exploração privada das águas termais da Piedade, assim conhecidas localmente, foram adquiridas pela Sociedade Termas da Piedade, Lda. que remodelou a unidade hoteleira termal. No ano de 1995 é construída a piscina exterior, o campo de ténis, e o parque infantil, e o edifício de 1929 é convertido em centro de congressos.

Em 1997, devido a uma contaminação na fonte termal, as termas encerram, o que causou alguns constrangimentos à unidade hoteleira, dado ser este o principal segmento de clientes do hotel. Devido às várias exigências para a reabertura do espaço termal, nomeadamente conseguir reunir um ano consecutivo de análises bacteriológicas e físico-químicas mensais, de acordo com o plano da Direção Geral de Energia e Geologia, com resultados válidos e demonstração da qualidade da água termal, viria a originar a conversão da área termal em SPA, o *Beyond SPA*, cuja inauguração ocorreu em abril de 2007.

A maioria dos pequenos hotéis são administrados por seus próprios donos ou pela administração familiar (Pérez, 2001, p. 6) o que não é exceção no Your Hotel & SPA. Até ao ano de 2007 gerido familiarmente, assim irá continuar a sua administração, mas neste ano o Dr. Victor Cópio irá assumir a gestão do hotel assumindo o cargo de Diretor geral, e introduzindo várias alterações na forma de gerência da unidade.

Foi neste ano que o hotel, inicialmente denominado Hotel das Termas da Piedade – três estrelas, devido às águas das Termas da Piedade, alterando a designação comercial para



Figura 1: Planta do Your Hotel & SPA

Fonte: Your Hotel & SPA

Your Hotel & SPA, como forma de assumir um novo posicionamento no mercado (Figura 2). As obras de renovação dos alojamentos e o SPA

induziam um novo dinamismo, ficando mais atual e apelativa. As obras de requalificação continuaram até ao ano de 2010, sendo renovado todas as áreas interiores, como restaurante, salas de reunião, sala de convívio, bar, receção e lobby, e espaços exteriores como arranjos paisagísticos na mata e zonas verdes envolventes (Figura 1).

Em 2010, e já sob a gestão do Diretor geral sr. Ricardo Santos, inicia-se a implementação de um sistema de gestão, nomeadamente através das normas ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade) e 14001(Sistema de Gestão Ambiental), sendo a certificação obtida em dezembro de 2010, o que se tornou uma mais-valia, assegurando a sustentabilidade e



Figura 2: Logótipo Your Hotel & SPA

Fonte: Your Hotel & Spa

diferenciação da unidade hoteleira. A adoção de um sistema de gestão permitiu à empresa a melhoria dos processos internos, reforço das preocupações ambientais, cumprimento de requisitos, gestão com rigor, acesso a dados e gestão dos mesmos permanentemente, credibilidade da imagem do hotel junto do cliente, envolvimento dos colaboradores na abordagem de processos, desempenho de funções com vista à melhoria contínua.

A certificação viria a dar um novo rumo à empresa, o que no caso da receção, veio reforçar a importância de se prestar o serviço solicitado da melhor forma ao cliente,



Figura 3: Mapa de processos

Fonte: Your Hotel & SPA

otimizando os recursos existentes e uniformizar os procedimentos. A partir desta fase, e com a definição de um mapa de processos (Figura 3) são algumas as mudanças de procedimentos de trabalho que ocorrem, nomeadamente a gestão da receção passou a verificar-se de acordo com uma matriz². Este processo, esquematiza as etapas do alojamento, fecho do dia, alojamento de grupo, salas e atividades lúdicas e gestão de grupos e eventos. Algumas das mudanças implementadas permitiram um trabalho mais rigoroso e com mais foco no cliente, nomeadamente a gestão das sugestões, não conformidades e reclamações.

No início de 2011 a administração reforça a gerência da unidade com a inclusão de um gestor de negócios, papel desempenhado pelo Dr. Hugo Gaspar, e é constituído um Departamento comercial na unidade hoteleira, que tinha como âmbito divulgar os produtos e serviços aos clientes e parceiros, otimizando as capacidades do hotel, nomeadamente através da contratação, gestão de vendas, gestão de packs e promoções e comunicação com clientes. No mesmo ano é criado o Departamento de Qualidade e Ambiente que visava assegurar o cumprimento e manutenção da ISO 9001 – sistema de gestão da qualidade e ISO 14001 – sistema de gestão ambiental, e assegurar o respetivo controlo operacional.

Em 2012 a unidade hoteleira é requalificada, passando de uma unidade de três estrelas para quatro estrelas. Em 2017 ocorrem algumas alterações ao nível da organização funcional e estruturação dos serviços. O Departamento Comercial assume a pasta dos eventos e grupos, até então gerido pela receção, e as Compras passam a estar incluídas sob o Departamento da Qualidade e Ambiente. O objetivo de reabertura das Termas continuou a ser um foco da empresa, o que viria a acontecer em setembro 2019.

3. Your Hotel & SPA – Recursos humanos

No Your Hotel & SPA, ao longo dos anos, assistiu-se a um reforço dos recursos humanos, derivado da diversificação dos serviços e uma maior procura, o que exigia reforço das equipas. A gestão dos recursos humanos do hotel estava essencialmente localizada na sede do grupo, em Leiria, nomeadamente ao nível de remuneração dos colaboradores, contratação e aprovação de plano de formação. Por outro lado, práticas como integração e acolhimento do colaborador, recrutamento e seleção ou comunicação e

² Processo nº 22 - Alojamento, salas e atividades lúdicas

partilha da informação e higiene e segurança no trabalho estavam a cargo do diretor do hotel e / ou do chefe de departamento.

Assim, até ao ano de 2018, o hotel apresentava uma média de 30 colaboradores nos seus quadros, e no que concerne à estrutura organizacional³ e era composto pelos seguintes departamentos: receção, SPA, *housekeeping*, Food & Beverage (restaurante e cozinha), manutenção, departamento de qualidade e compras, departamento comercial e departamento administrativo/financeiro (figura 4).



Figura 4: Chefias departamentais (março de 2018)
Fonte: Your Hotel & SPA

Uma gestão de RH consciente, e a sensibilização para a importância da sua formação, passou a ser mais vinculada após a implementação da ISO 9001 na unidade hoteleira; todavia o enfoque na motivação dos colaboradores só à posteriori viria a assumir-se imprescindível.

A implementação da ISO 9001 e a criação da ficha de funções⁴ permitiu estruturar de forma explícita e objetiva as funções e responsabilidades de cada colaborador, segundo a sua função. A existência de um descritivo de funções para cada um dos seus rececionistas deverá incluir as atividades a serem desenvolvidas e aspetos essenciais (Elias-Almeida, 2019; Peretti, 1998).

A aplicação de questionários de satisfação⁵ aos recursos humanos passou a ser uma realidade, com foco na análise da satisfação para com alguns aspetos como ambiente de trabalho, condições de trabalho, desenvolvimento pessoal ou níveis de motivação. Estes questionários eram analisados pelo departamento de qualidade e ambiente, e através do seu estudo o hotel poderia entender se os objetivos definidos pela empresa estavam alinhados com os objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores. A preocupação com a formação dos colaboradores passou a ser um dos pilares da empresa. Um dos objetivos, considerado no quadro de bordo⁶, era aumentar o nível de satisfação dos

³ Vide anexo I

⁴ Vide anexo II

⁵ Vide anexo III

⁶ Vide anexo IV

colaboradores, o que era medido através do nível de satisfação dos colaboradores (valor definido como objetivo 75%) e da rotatividade dos mesmos.

A equipa do Your Hotel & SPA tinha um considerável *turnover*⁷. Quando os colaboradores sentem um bom ambiente de trabalho, os níveis de perceção de tal satisfação reduzem a intenção de rotatividade (Datta, 2020). A troca de folgas, troca de turnos, trabalho noturno, horários repartidos ou desencontrados são razões justificativas para muitos colaboradores qualificados abandonarem a hotelaria (Marques, 2003, p. 309). O *turnover* acarreta custos para a empresa com a constante contratação de colaboradores. Além disso, o *turnover* também traz consequências para as equipas, nomeadamente o desgaste das mesmas, o tempo que um novo colaborador demora a enquadrar-se nos métodos e procedimentos de trabalho, conhecer os clientes e as suas especificidades ou ainda a perda de conhecimentos que um colaborador já enquadrado na operação do hotel leva consigo quando sai da empresa. Uma elevada rotatividade leva à redução da eficiência percebida, interferindo com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, com a qualidade da formação e com a coesão do grupo como um todo (Martins & Machado, 2005). A empresa era afetada por alguns aspetos como um reduzido compromisso com a empresa e com os seus objetivos, remunerações pouco atrativas, o impacto do trabalho por turnos.

Ao nível de recrutamento e seleção, sempre esteve mais ao cuidado do diretor. A chefe de receção participava ao nível da triagem de candidaturas recebidas, mas as entrevistas eram sempre realizadas apenas pelo diretor. Quanto à comunicação e partilha da informação, era uma responsabilidade da chefe de receção comunicar à equipa novos procedimentos, alterações nos métodos de trabalho, entre outros, o que realizava através de comunicação direta, envio de email à equipa ou deixando anotação na passagem de serviço. Relativamente a higiene e segurança, existiam procedimentos definidos para atuação em caso de incêndio, inundação, derrame, sismo, e realizavam-se anualmente simulacros para testar a capacidade de resposta das equipas

4. Receção

Em hotelaria, uma das frases mais conhecidas é a receção como o coração de um hotel, o que de facto em todas as unidades hoteleiras, sobretudo nas de pequena dimensão, é

⁷ Rotatividade dos colaboradores dentro de uma empresa, ou seja, entrada e saída de funcionários.

uma verdade pois a recepção é um autêntico polo dinamizador de todas as operações e informações da unidade. A recepção é o ponto de ligação entre o cliente e todas as secções do hotel, tornando-a desta forma extremamente importante, pois é ali que ocorre a primeira abordagem ao cliente e a última impressão do mesmo.

Com um acolhimento que deve ser sempre atencioso e cordial, o rececionista contribui para que se crie no cliente um estado de espírito harmonioso e envolvê-lo na filosofia do hotel. A recepção deve trabalhar continuamente em equipa, de modo a permitir à unidade hoteleira distinguir-se dos seus concorrentes pelo serviço inconfundível e de qualidade. Os métodos de trabalho e os objetivos da unidade devem ser intrínsecos ao desempenho profissional de cada colaborador, contribuindo para a sua realização profissional, empenho e motivação.

4.1. Front Office

Num médio hotel como o Your Hotel & SPA, com 59 quartos e 3 suites, a recepção centraliza todas as atividades de *front office*, assim como as do *back office*, e outras como serviço de bar e *room service*⁸ quando necessário. Mata (2003) menciona “nos pequenos hotéis, a recepção concentra todas as atividades de responsabilidade inerentes ao FO, numa pequena área, com um número reduzido de empregados” (p. 30). Começamos por perceber o que é *front office*. É a área onde ocorre o primeiro contacto do cliente com a unidade hoteleira quando entra no hotel, estando o balcão localizado no *lobby*, permitindo desta forma ao cliente o fácil acesso ao rececionista que fará as honras da unidade. Campos (2010) refere que “o tamanho do *front office* vai de certeza variar de acordo com o número de quartos, bem como os serviços que estão relacionados e até o tipo de cliente” (p. 8).



Figura 5: Perspetiva do interior de front-desk
Fonte: Própria

⁸ Serviço de quartos, serviço que permite aos hóspedes de um hotel realizar diferentes tipos de pedidos cuja a entrega e consumo destina-se a ser feita no quarto.

No Your Hotel & SPA o *front office*⁹ tinha cerca de 9 m² e era composto de balcão, e o *back office* tinha cerca de 16 m² (Figura 5). No *front office* desempenham-se várias atividades nomeadamente as mais importantes como reservas, a receção, a portaria, a caixa principal, os telefones, e o serviço de *guest relations* (Mata, 2003, p. 31). Já o *back office*, era mais utilizado para arquivo de documentos, passagem de serviço quando um elemento da receção estava em turno central (das 12h às 20h00), assegurando o *front office*, e havia muito clientes ou ruído no lobby, ou pela chefe de receção para rever reservas, elaborar os horários, entre outros.

4.1.1. Receção e reservas

Em hotelaria o sistema de vendas pode ser variado, de acordo com o tipo de hotel ou com o seu tamanho e categoria. Segundo Marques(2003) “sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros”(p. 31), ou seja, impera uma política de qualidade no serviço e foco no atendimento ao cliente, na qual toda a equipa de receção de um hotel deverá estar homogeneamente envolvida. No Your Hotel & SPA, todos os rececionistas tratavam, aceitavam e geriam reservas¹⁰ individuais, de grupo / eventos, e todas as informações inerentes às mesmas. As reservas poderiam ser de agências, operadores turísticos, empresas ou de individuais. Qualquer solicitação de reserva que chegasse deveria ter resposta no próprio dia, preferencialmente, devendo para tal o colaborador que a recebesse consultar a disponibilidade para as datas em questão no Inovguest¹¹, bem como para o tipo de quarto ou serviço desejado. A exceção eram as reservas de serviços de SPA que eram geridas pela respetiva receção do SPA& Beyond.

Seguidamente apresento as tarefas genéricas inerentes a toda a equipa da receção, as quais também eram parte da minha responsabilidade, e que foram executados ao longo do tempo.

⁹ Vide anexo VI

¹⁰ É um pedido antecipado de venda de um quarto para uma data no futuro.

¹¹ InovGuest é o property management system utilizado no hotel

ACEITAR UMA RESERVA INDIVIDUAL

O procedimento de aceitar uma reserva implicava que todos os pedidos de reserva deveriam ser anotados manualmente em impresso próprio, a ficha de reserva (modelo M. 074¹²), e sempre que existisse disponibilidade, a confirmação da reserva deveria ser realizada de imediato, ou seja, inserida no Inovguest¹³. Esta norma não se aplicava em situações invulgares como por exemplo um cliente em *black list*¹⁴.

Todas as reservas eram sempre confirmadas por escrito, via email¹⁵, mesmo as reservas recebidas por telefone, salvo as devidas exceções (o cliente não possuir e-mail, o cliente solicitar que a mesma não fosse confirmada por escrito, etc.) por ser uma forma de nos salvuardarmos de eventuais situações que pudessem não ter sido bem esclarecidas ou compreendidas durante um contacto telefónico.

A confirmação escrita deveria ser simples, corretamente elaborada, e contendo toda a informação necessária ao cliente sobre a sua reserva. Deveria incluir nome do hóspede, nome do responsável da reserva (caso não coincida com o hóspede), referir o nº interno da reserva (nº de fólio do PMS), data de chegada e data de saída, tipologia e categoria de quarto, nº de pessoas alojadas, tarifa por noite, observações, informações gerais sobre os serviços do hotel, como hora de *check-in* e de *check-out*, serviços gratuitos ao dispor do cliente. Era sempre mencionado as condições de utilização do SPA, dado as suas especificidades, novamente não ser acessível a menores de 16 anos e ter acesso a condicionado grávidas.

Era importante no momento de aceitação de uma reserva direta, tomar nota dos seguintes aspetos:

- Nome completo do cliente (importante confirmar se seria a primeira vez alojado no hotel, de forma a se verificar o seu histórico, preferências,)
- Data de chegada e de data de saída
- Tipo de quarto escolhido / categoria de quarto / regime de alojamento
- Nº de pessoas alojadas (adultos, crianças e bebés)
- Informar qual a tarifa por noite

¹² Vide anexo VII

¹³ Vide anexo VIII

¹⁴ É o registo clientes que por motivos diversos deixaram de interessar ao hotel (ex: clientes que saem sem pagar a conta, comportamentos impróprios).

¹⁵ Vide anexo IX

- Nome da pessoa que efetuou a reserva e nº de telefone de contacto (caso não fosse o hóspede)
- Pedidos especiais (Ex: tratamento VIP, cesto de frutas, licor de boas-vindas, entre outros)
- Reserva de Packs / promoções
- Se pretendia um *early check-in*, *late check-in* ou um *late check-out*
- Tomar nota da forma de pagamento. (Ex.: Pagamento antecipado por transferência bancária)
- Agradecer ter contactado o hotel

No caso das reservas de agências e operadores turísticos o procedimento era semelhante, ou seja, deveriam ser consideradas as cláusulas do contrato, caso existisse, se era necessário responder à reserva, ou se era uma reserva de venda livre, se a faturação era à agência ou diretamente ao cliente, e outras cláusulas importantes. Na eventualidade de existência de contratos ou preços especiais com as agências ou empresas, o rececionista deveria anotá-lo no campo respetivo do impresso de ficha de reserva.

Para saber os contratos em vigor e respetivas condições o rececionista deveria consultar o Sistema de gestão– pasta Contratos.

Ao nível de política de cancelamento do hotel, vigorava o seguinte:

- Para reservas diretas: cancelamento sem gastos
- Com contrato de colaboração: consultar as condições do mesmo
- Outras agências e operadores: reserva garantida até às 18h00
- Grupos: estabelecido no acordo enviado por email.

As reservas eram corretamente arquivadas por fólio e ordem cronológica de dia e mês no respetivo dossiê.

Quanto a política de *no show*, o procedimento era o seguinte:

- Quando a reserva era garantida (depósito ou pré-pagamento; cartão de crédito; voucher de agência de viagens) o quarto deveria ser guardado até às 12 horas do dia seguinte ao da chegada;

- Em reservas de agências e operadores deveríamos confirmar junto de contrato de colaboração se o *no-show* seria debitado à agência ou empresa em causa e em que condições;

- Reservas diretas não garantidas: não era aplicado nenhum suplemento de não comparência.

COLOCAÇÃO DE RESERVAS EM LISTA DE ESPERA

Sempre que por alguma razão não fosse possível confirmar uma reserva, o rececionista deveria informar o cliente, de que o fazia logo que possível, podendo sugerir a colocação em lista de espera. Para tal era necessário tomar nota das datas solicitadas, tipo de quarto pretendido, nome e número de contacto do cliente, informando-o de quando seria contactado de forma a lhe dar uma resposta.

ACEITAÇÃO DE UMA PRÉ-RESERVA

Sempre que se aceitava uma pré-reserva deveria solicitar-se toda a informação necessária para o preenchimento da ficha de reserva como as datas desejadas, tipo de quarto pretendido, nº de pessoas hospedadas, e confirmar até que dia e hora a respetiva solicitação ficaria em pré-reserva, período após o qual o mesmo fica sem efeito caso o cliente não se pronunciasse. A pré-reserva deveria ser inserida no sistema de reservas, e deveria ter como limite máximo para confirmação o período de quatro dias (salvo as devidas exceções). O cliente deveria ser esclarecido que caso não se pronunciasse, o seu pedido de pré-reserva ficaria sem efeito.

ACEITAR UMA RESERVA DE GRUPO OU EVENTO

Como refere Pérez (2001) “os hotéis consideram grupo um conjunto de hóspedes que ocupam mais de 10 quartos com determinadas características em comum, como a data de chegada, as atividades a partilhar, etc.” (p. 100). Ao nível de grupos e eventos, o hotel trabalhava sobretudo com grupos *corporate*, nomeadamente reservas de grupos e eventos de empresas, mas também com grupos *tour*, reservas feitas por operadores turísticos e agências de viagem, nomeadamente séries, e ainda grupos sociais definidos por Pérez (2001) como “grupos cujo principal objetivo é desenvolver alguma atividade social, cultural ou desportiva” (p.64).

Após contacto do cliente, deveria ser efetuada a confirmação escrita contendo toda a informação necessária sobre a reserva de grupo, nomeadamente data de chegada e data de saída, tipologia e categoria de quartos reservados, nº de pessoas, serviços desejados,

tarifa por noite e por quarto, horários definidos, política de pagamento, política de cancelamento, entre outras observações pertinentes.

Após a aceitação da reserva de um grupo, deveria ser feita a introdução no PMS. Efetuar a atribuição de quartos ao grupo, verificando a *rooming list* / pedidos específicos efetuados e criação da *rooming list* em documento próprio (modelo M.072)¹⁶, e ser criada uma comunicação de serviço (modelo M.073)¹⁷a todos os departamentos interessados (alojamento, SPA, F&B, etc.).Deveria ser feito um acompanhamento regular do grupo, através do envio de um e-mail ou efetuando um contacto telefónico, para nos assegurarmos do cumprimento das condições, particularmente datas estipuladas para pagamento(s).¹⁸

ACEITAR A RESERVA DE EVENTOS SALAS DE REUNIÃO E ACTIVIDADES LÚDICAS

A reserva de um evento, sem alojamento incluído, como sala de reunião, atividades lúdicas, SPA, era muito semelhante ao referido anteriormente, com a única diferença que ao nível do PMS, apenas se criava uma PM (conta mestre).

OUTROS PROCEDIMENTOS

A unidade hoteleira, em datas de previsão de uma taxa de ocupação próxima dos 100%, mantinha sempre um ou dois quartos em bloqueio para possíveis situações de última hora, dado que não era apologista de situações de *overbooking*¹⁹. Esta prática devia-se, principalmente, a dois motivos estruturais. Um deles o facto de os clientes que ficavam alojados no primeiro andar, por debaixo do piso do restaurante, que estava localizado no segundo piso, frequentemente reclamarem do ruído do piso superior, e solicitarem a troca de alojamento. Outro motivo, é que apesar da renovação global da unidade hoteleira entre 2007 e 2010, alguns equipamentos como o ar condicionado não foram substituídos, e alguns deles provocavam um barulho desconcertante.

¹⁶ Vide anexo X

¹⁷ Vide anexo XI

¹⁸ Vide anexo XII

¹⁹Quando o hotel vende mais quartos do que sua real capacidade.

Poderia, ainda, acontecer overbooking devido a erro humano, como a incorreta revisão das reservas recebidas e inseridas no PMS; ou ainda clientes que efetuam a sua reserva para uma data, e depois comparecem para *check-in* um dia antes do previsto, ou ainda prolongamentos de estadias, ou mesmo reservas emitidas pelas agências ou operadores turísticos e por algum motivo não rececionadas pela equipa da receção no email.

4.1.2. Receção: turno da manhã, turno da tarde e turno da noite

A departamento da receção, por estar ativo vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, tem os horários divididos por turnos. Os turnos são os períodos de trabalho de cada rececionista ou de outros elementos de outros departamento de uma unidade hoteleira(Elias-Almeida, 2019). Existiam três principais turnos: o da manhã, o da tarde e o da noite, e existia um turno intermédio, mas que era aplicado mais ocasionalmente, em função do serviço / taxa de ocupação. O turno da manhã decorria das 08H00 às 16h30, o da tarde das 16h00 às 00h30 e o da noite das 00H às 08H30, sempre com 30 minutos de encontro entre eles para passagem de serviço/turno. O turno intermédio decorria das 12h00 às 20h30. Cada turno tinha várias funções e responsabilidades inerentes e passo a referir:

TAREFAS DO TURNO DA MANHÃ

- Verificar fundos de caixa de Inovgquest (receção) e do Winrest²⁰ (bar do hotel), e registar em impresso próprio a receção de caixa (modelo M.136²¹ e modelo M.095²²),
- Ler novas comunicações no Sistema de gestão – Lista de Procedimentos da receção, informar-se sobre novas comunicações se serviço (no placard do *backoffice*),
- Verificar as avarias registadas no Plano de Intervenção de Equipamentos e Infraestruturas (modelo M. 050)²³, para conhecimento e analisar a situação dos quartos livres e ocupados, assim como os que se encontrassem eventualmente em manutenção (fora de uso);

²⁰O Winrest é uma aplicação de ponto-de-venda, direcionada para F&B.

²¹ Vide anexo XIII

²² Vide anexo XIV

²³ Vide anexo XV

- Analisar a listagem de hóspedes e a listagem de quartos limpos (Verificar a localização de berços e camas extra, que por norma ficavam nas áreas de serviço, caso fosse necessário a receção colocar um destes recursos);
 - Verificar e controlar as chegadas previstas do dia segundo a respetiva listagem,
 - Verificar e controlar as saídas do dia segundo o respetivo processo de reserva e listagem de hóspedes e / ou listagem de saídas;
 - Proceder à respetiva conferência dos débitos dos clientes com *check-out* previsto, com os constantes nas folhas de reserva ou nos contratos estabelecidos;
 - Emitir faturas nos *check-outs* e entregar o original ao cliente, salvo se a única fatura a emitir for destinada à agência ou operador que efetuou a reserva. Nesse caso, o original ficava junto com o processo de reserva. O duplicado da fatura juntava-se ao processo da reserva, para que posteriormente fosse verificado pelo departamento administrativo/financeiro;
 - Verificar a atribuição de quartos para as chegadas previstas, de forma a respeitar os pedidos de clientes e, sempre que possível, evitar a sua dispersão pelos pisos do hotel (a atribuição de quartos no PMS deveria ser efetuada no ato da reserva, sem discriminar ao hóspede qual o número do quarto atribuído – melhor gestão dos quartos que ficam disponíveis para as reservas posteriores e possibilidade de alterar o tipo de quarto caso seja necessário);
 - Na atribuição de um quarto a uma reserva deveria ser dada primazia a quartos com vista para a piscina exterior, montanha ou jardim interior, e posteriormente quartos com vista para o campo de golf e rio / traseiras, pois estes últimos estavam localizados debaixo do restaurante e devido a problemas estruturais do edifício não eram devidamente insonorizados;
 - Informar as empregadas de andares e / ou governanta à medida em que os clientes faziam *check-out*, de modo a proceder-se à higienização dos alojamentos, ou informar qualquer alteração de última hora, como um *stayover*²⁴, ou antecipação de *check-out*;
 - Cerca das 12H00 fazer um controlo e verificar se todos os *check-outs* previstos para esse dia deixaram o hotel; late *check-outs* previstos, se o cliente se encontra a realizar algum tratamento no SPA, que impeça a realização de *check-out* atempado;
 - Procurar informar-se se a data de saída previstas está correta, quando se constar que ainda há clientes nos quartos;

²⁴O prolongamento da estadia de um cliente.

- Estar atento ao *hall*, procurando sempre saudar os clientes, e às áreas públicas, como salas de estar e casas de banho de clientes, para que se mantenham permanentemente limpas e arrumadas;
- Atender pedidos de reserva segundo as instruções recebidas;
- Responder a e-mails recebidos destinadas à receção, e reencaminhar os outros para o destinatário apropriado;
- Prever o número de clientes para o dia seguinte e informar o *F&B*, assim como o SPA, se solicitado;
- Verificar as reservas previstas para a semana seguinte / mês seguinte;
- Ter sempre a listagem de hóspedes atualizada (em caso de emergência ou de necessidade de evacuar o hotel, importa saber ao momento o número de hóspedes) e a listagem de quartos limpos, com indicação de localização de camas extra e berços;
- Receber mensagens e entregá-las aos clientes / outros departamentos de forma diligente;
- Proceder ao atendimento telefónico de forma cortês e eficiente, identificando-se pelo nome e saudando;
- Não permitir a entrada na receção (*frontdesk* e *backoffice*) a nenhum elemento alheio ao serviço de receção;
- Ter uma atenção especial para todas as chegadas sem reserva (*walk-ins*²⁵) acautelando sobretudo a forma e garantia de pagamento (pagamento da 1ª noite de estadia logo no ato do *check-in*);
- Fechar caixa, registar nos impressos próprios a faturação realizada, e nunca sair do turno, sem o turno seguinte ter confirmado a receção de caixa. Deixar o fecho de caixa no cofre central;
- Proceder à limpeza básica do bar (máquina de café, louça e copa).

TAREFAS DO TURNO DA TARDE

- Verificar fundos de caixa de Inovgwest e Winrest, e registar em impresso próprio a receção de caixa;
- Ler novas comunicações no Sistema de gestão – Lista de Procedimentos da receção, informar-se sobre novas comunicações se serviço (no placard do *backoffice*);

²⁵ Hóspede passante, que chega sem reserva.

- Verificar avarias registadas no Plano de Intervenção Equipamentos e Infraestruturas, para seu conhecimento;
- Analisar a listagem de hóspedes e a listagem de quartos limpos (Verificar a localização de berços e camas extra);
- Analisar a situação dos quartos livres e ocupados, assim como os que se encontrassem eventualmente em manutenção (fora de uso);
- Verificar as chegadas previstas (Pedidos especiais, VIP's, e outras²⁶) e *check-ins* já realizados;
- Verificar se há late *check-outs* ainda não concretizados;
- Informar o responsável de *F&B* caso existisse um acréscimo do número de hóspedes e alterações no nº de chegadas previstas para o dia seguinte, para que o mesmo possa efetuar alterações à encomenda do pão para os pequenos-almoços e refeições do dia seguinte;
- Estar atento ao *hall*, procurando sempre saudar os clientes, estar atento aos clientes que estão no *lobby*, que circulam para o bar, e procedendo no sentido do seu rápido atendimento, de modo a evitar que o mesmo se dirigisse à receção solicitando serviço de bar, pois esta era uma competência de receção;
- Atender os pedidos de reserva segundo as instruções recebidas;
- Verificar as reservas previstas para a semana seguinte / mês seguinte;
- Conferir antecipadamente os preços a aplicar, com os constantes nas folhas de reserva ou nos contratos estabelecidos;
- Conferir o relatório da Governanta de andares (modelo M. 149)²⁷, de modo a detetar eventuais discrepâncias no *room status* e corrigi-los com os que constem em computador; ter atualizada a localização de berços e camas extra. Proceder à devida atualização de quartos limpos no sistema Invoquest, pois a gestão de quartos no sistema PMS era efetuada pela receção, dado que pelo *housekeeping* só usava um sistema manual (registo escrito em papel);
- Verificar se existem pedidos de refeições e avisar o *F&B*;
- Receber mensagens e entregá-las aos clientes / outros departamentos de forma diligente;
- Responder a e-mails recebidos destinadas à receção e reencaminhar outros a quem de direito;

²⁶ (VERY IMPORTANT PERSON) pessoa muito importante.

²⁷ Vide anexo XVI

- Proceder ao atendimento telefónico de forma cortês e eficiente, identificando-se pelo nome e saudando;
- Reduzir o grau de iluminação nas zonas públicas do hotel a partir das 23:00; caso não se encontrassem clientes no bar / lobby;
- Ter uma atenção especial para todas as chegadas sem reserva (*walk-ins*) acautelando sobretudo a forma e garantia de pagamento (Pagamento da 1ª noite de estadia logo no momento de *check-in*);
- Proceder aos débitos internos referentes aos pontos de venda, Ex.: Minibar, na faturação dos clientes;
- Verificar eventuais grupos a chegar no dia seguinte e agir em conformidade (confirmar atribuição dos quartos, comunicações de serviço, ...);
- Efetuar fecho dos POS da receção antes das 00:00
- Fechar caixa, nos impressos próprios a faturação realizada, e nunca sair do turno, sem o turno seguinte ter confirmado a receção de caixa;
- Proceder à limpeza do bar (máquina de café, louça e copa) e registar (modelo M.130²⁸), assim como elaborar requisição interna²⁹ de eventuais artigos em falta no bar;
- Proceder à limpeza de *front office* (chão, balcão, material informático, ...) e *back office* (chão, secretárias, material informático).

TAREFAS DO TURNO DA NOITE

- Verificar fundos de caixa de Inovguest e Winrest, e registar em impresso próprio a receção de caixa;
- Ler novas comunicações no Sistema de gestão – Lista de Procedimentos da receção, informar-se sobre novas comunicações se serviço (no placard do *back office*);
- Verificar avarias registadas no Plano de Intervenção Equipamentos e Infraestruturas, para seu conhecimento;
- Analisar a listagem de hóspedes e a listagem de quartos limpos (Verificar a localização de berços e camas extra);
- Analisar a situação dos quartos livres e ocupados, assim como os que se encontrassem em eventualmente em manutenção (fora de uso);
- Verificar as chegadas previstas e *check-ins* ainda não realizados;

²⁸ Vide anexo XVII

²⁹ Vide anexo XVIII

- No caso de haver clientes que ainda não fizeram *check-in*, confirmar o respetivo processo de reserva e reconfirmar se as datas pedidas estavam corretas;
- Verificar se foi efetuado o fecho do terminal de multibanco, e efetuar o mesmo caso não tenha sido realizado no período estipulado;
- Estar atento ao *hall*, procurando sempre saudar os clientes;
- Proceder aos débitos internos e/ou confirmação dos mesmos referentes aos vários departamentos, na faturação dos clientes;
- Proceder ao débito dos respetivos valores de alojamento e outros, e confirmar se os débitos se encontram corretamente lançados em cada quarto;
- Atender os pedidos de reserva segundo as instruções recebidas;
- Verificar reservas inseridas no Inovguest durante os turnos do dia para detetar eventuais discrepâncias;
- Verificar emails recebidos durante o dia (se foi encaminhado ao departamento correto, se foi dado resposta ao cliente, ...);
- Verificar grupos hospedados no hotel, conferir as instruções de faturação, existência de voucher, ..., efetuar os respetivos débitos;
- Processar a listagem para o S.E.F.³⁰ (entradas e saídas), com informação dos clientes estrangeiros hospedados no hotel (realizado automaticamente pelo sistema de reservas Inovguest). Verificar a receção do respetivo e-mail que confirmava o envio;
- Processar as Sondagens aos Estabelecimentos Hoteleiros para o Turismo de Portugal no respetivo website;
- Atualizar diariamente ficheiros PDF com listagem de hóspedes e chegadas previstas;
- Atualizar semanalmente a listagem de consumo de água, cujo controlo era efetuado pela manutenção;
- Atualizar semanalmente ficheiro PDF com previsão de refeições para a quinzena seguinte;
- Receber mensagens e entregá-las aos clientes de forma diligente;
- Proceder ao atendimento telefónico de forma cortês e eficiente, identificando-se pelo nome e saudando;
- Ter uma atenção especial para todas as chegadas sem reserva (*walk-ins*) acautelando sobretudo a forma e garantia de pagamento (Pagamento da 1ª noite de estadia logo no momento de *check-in*);

³⁰ Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

- Cancelar todas as reservas que não tivessem nenhuma garantia de pagamento e deixar cair em *no-show* todas as outras que estiverem de alguma forma garantidas (Ex.: reservas feitas por empresas, agências, grupos, com nº cartão de crédito, etc.), salvo indicação em contrário;

- Certificar-se que todas as PM's ou contas *front office* estariam com tarifa 0.00 €, sem nº de pessoas nem regime;

- Conferir antecipadamente as reservas, nomeadamente os dados pessoais dos clientes, datas, observações, promoções / descontos, tarifa a aplicar, dados de faturação (se aplicáveis), com os constantes nas fichas de reserva ou nos contratos estabelecidos; verificar comprovativos de serviços consumidos de todos os departamentos anexados no processo de reserva, e verificar se estão corretamente debitados na conta do cliente;

- Preparar o encerramento do *night audit*, verificando se existem entradas ou saídas pendentes. No caso de existirem saídas pendentes, deve confirmar o estado do quarto e proceder da seguinte forma:

→O quarto continua efetivamente ocupado. Prolongar a estadia por mais uma noite e escrever a ocorrência no relatório do fecho do dia.

→ O quarto está livre. Proceder ao *check-out* e transferir os movimentos para saldos de contas correntes, se porventura não existe documentação de suporte que assuma a responsabilidade pelo pagamento da fatura, e escrever a ocorrência no relatório do fecho do dia.

- Fazer o fecho automático do dia (*night audit*) no sistema informático, preferivelmente entre as 04:00 e as 05:00;

- Verificar novamente todos os processos, e reconfirmar que todos os valores caíram corretamente nos respetivos alojamentos;

- Imprimir os relatórios conforme o parametrizado no sistema informático e preparar os relatórios para as secções/direção de acordo com as instruções existentes.

- Deixar todos os processos de chegadas do dia, arquivados no dossiê das chegadas do dia, com os *key card*³¹ devidamente preparados, e cartão “Sabia que...³²”;

- Deixar os processos de *check-out* preparados, com respetiva impressão de movimentos de valores a pagar diretamente pelo cliente;

- Ligar máquina de quentes do restaurante; assim como deixar a encomenda pão na copa da cozinha;

³¹ Um cartão dado ao cliente no momento da sua chegada que mostra o número de quarto, e o preço do mesmo

³² Cartão que sensibilizava o hóspede para as boas práticas ambientais

- Preparar pequenos-almoços no bar quando solicitados fora do horário de funcionamento do restaurante³³. Colocar o básico: café, leite, pão, queijo, fiambre, manteigas e doces, o que era válido até 4 a 5 pax. A partir deste número de hóspedes, o restaurante abria mais cedo;
- Antes das 08:00 repor a música ambiente no *lobby* e bar;
- Emitir faturas nos “check-outs” e proceder à respetiva conferência das que são enviadas para posterior cobrança (caso aplicável);
- Facultar por email (e em formato papel se solicitado) ao *Housekeeping*/ à governanta a lista de hóspedes e chegadas previstas e respetivos pedidos (camas extra e berços);
- Facultar por e-mail (e em formato papel se solicitado) ao *F&B* listagem de Hóspedes e Chegadas previstas para controlo dos pequenos-almoços e pedidos de *room service* ou serviço VIP;
- Facultar por e-mail (e em formato papel se solicitado) ao SPA listagens de Hóspedes e Chegadas previstas;
- Facultar semanalmente à sexta-feira de manhã a previsão de ocupação para a semana seguinte a todos os departamentos, nomeadamente *F&B*, *SPA* e *Housekeeping*;
- Vigiar as zonas públicas do hotel e realizar rondas periódicas no edifício;
- Reduzir o grau de iluminação nas zonas públicas do hotel;
- Certificar-se de que as salas de reunião e de estar não têm iluminação, após saída dos clientes;
- Efetuar requisição interna ou externa, conforme as necessidades observadas de falta de material no bar ou receção;
- Comunicar à manutenção situações anómalas observadas / avarias detetadas (registar sempre no M.050);
- Proceder à limpeza do bar (máquina de café, louça e copa) e registar (modelo M.130), carregar frios do bar, despejar os caixotes de lixo / ecopontos da receção e bar, proceder à limpeza de *frontoffice* (chão, balcão, material informático, ...) e *back office* (chão, secretárias, material informático, ...);
- Proceder semanalmente à limpeza da máquina de café com cachimbo cego;
- Verificação mensal validades dos artigos do bar;
- Verificação arquivamento de reservas passadas / cancelamentos, *no-shows*, ... nas respetivas pastas no *back office*;

³³ Para pequenos-almoços funciona das 08h00 às 10h30 nos dias úteis e 08h30 às 11h00 ao fim de semana

- Verificação e arquivamento dos achados nas estantes da respetiva arrecadação;
- Fechar caixa, registar em impresso próprio (M.136 e M. 095) a faturação realizada, e nunca sair do turno, sem o turno seguinte ter confirmado a receção de caixa.

4.1.3. Check-in e check-out

O check-in é o momento ambicionado pelo cliente, pois após uma viagem de deslocação para a unidade hoteleira, é o instante em que a suas expectativas começam a assumir maior impacto. Assim, o check-in assume-se como um momento primordial na receção ao cliente. Durante o check-in o hóspede cria a sua primeira impressão do hotel, sendo que tudo deve estar pronto para que ele encontre no seu acolhimento simpatia(Mata, 2003; Pérez, 2001).Deve aplicar-se a regra 10 x 10, saudar o hóspede quando dista dez passos do balcão da receção e impressionar nos dez primeiros minutos, quando se estabelece a sua perceção em relação à estada (Ismail, 2002).

No Your Hotel & SPA existia uma série de procedimentos definidos para que toda a equipa pudesse estar em sintonia e executando da melhor forma todo o processo de acolhimento do hóspede, fosse individual ou grupo. O processo de check-in tem uma série de itens a cumprir, que discrimino no ponto seguinte.

PROCEDIMENTOS DE CHECK IN

- Olhar, sorrir e cumprimentar antes do cliente. (Ex.: Bom dia, em que posso ajudar?);
- Caso não fosse possível atender de imediato o cliente olhar, sorrir, cumprimentar e pedir ao cliente para aguardar um instante;
- Dar as boas-vindas ao hotel;
- Perguntar o nome de forma a localizar a reserva. (A partir deste momento tratar sempre o cliente pelo nome);
- Pedir documento identificativo para fazer o registo (cartão de cidadão, passaporte), caso fosse a primeira vez no hotel. No caso de o cliente ser habitual, dar a entender que reconhecemos que o cliente já esteve connosco, e confirmar se o histórico / cardex³⁴ se encontra atualizado com todos os dados necessários;

³⁴Criação e atualização dos dados do hóspede no PMS.

- Se cliente de nacionalidade portuguesa, solicitar um documento de identificação por quarto, se cliente de outra nacionalidade, solicitar um documento de identificação por pessoa;
- Preencher os dados no hóspede na ficha de reserva;
- Reconfirmar os dados da reserva: nº de noites de estadia (ou data de saída), nº de pessoas, tipo de quarto reservado, pedidos especiais, modalidade de pensão e preço (caso seja pagamento direto, caso não seja da responsabilidade do cliente o pagamento do alojamento, não mencionar qual a tarifa, visto esta ser confidencial);
- Pedir / reconfirmar a morada, nº de telefone, e-mail e assinatura na ficha de registo do hóspede;
- Verificar qual o método de pagamento, no caso de ser fatura a enviar para a agência ou operador pedir o voucher ou talonário;
- Entregar eventuais mensagens que possam ter havido para o cliente;
- Entregar o *key card* devidamente preenchido com: nome, nº do quarto, data de chegada e de partida, nº de pessoas alojadas, regime de estadia e preço, com a chave do quarto (entretanto codificada), e informar ao cliente o nº do quarto e o piso;
- Informar o cliente dos serviços do hotel, bem como dos horários de funcionamento, nomeadamente pequeno-almoço, restaurante e SPA;
- Desejar uma boa estadia ao cliente, indicando-lhe a localização dos elevadores;
- Completar manualmente no PMS (dado que não dispúnhamos de *document scanner*) todos os dados do cliente e arquivar a ficha de registo do hóspede no file.

CHEGADAS CEDO/ QUARTO NÃO ESTÁ PRONTO NA ALTURA DO CHECK-IN

Pode suceder o cliente chegar ao hotel antes do quarto estar pronto, e no caso de não haver a possibilidade de trocar por outro quarto de igual categoria, no mesmo momento, deveria ser informado de que infelizmente o quarto ainda não estaria pronto. Este procedimento deveria ser feito com grande diplomacia e dando sempre ao cliente uma estimativa do tempo de espera. Deveria ser sempre proposta a possibilidade de deixar a sua bagagem à guarda do hotel e a cortesia de oferecer uma bebida, no *lobby* ou bar. Esta situação ocorria esporadicamente, mas devido a uma situação de hotel completo na noite anterior, com atrasos no processo de saída, ou *early check-in*³⁵ não previsto, ou ainda

³⁵Chegada muito cedo, antes do horário definido de check-in

durante o verão que era comum o não cumprimento por parte dos hóspedes do horário de saída.

WALK IN

Por vezes o cliente chega ao hotel sem reserva, são os denominados *walk-in* ou seja, um hóspede que se dirige à unidade hoteleira sem ter efetuado um reserva prévia(Elias-Almeida, 2019).Após estabelecer qual o tipo de quarto pretendido, nº de noites de estadia, nº de pessoas, deve-se informar o preço da estadia e solicitar um documento identificativo (cartão de cidadão, passaporte ou carta de condução), para o registo do cliente no hotel e certificar-se de que se trata do próprio. Deverá ainda pedir a morada, telefone, e-mail e assinatura do cliente na ficha de registo e confirmar que a assinatura é idêntica à do documento identificativo. Em relação ao pagamento, o mesmo deverá ser realizado logo no check-in, solicitando o pagamento da primeira noite de estadia. Este procedimento não se aplicaria caso fosse um cliente frequente da unidade hoteleira.

CHECK-IN DE GRUPOS

Quanto a grupos, o procedimento de *check-in* é semelhante, com algumas nuances específicas por se tratar de um maior número de pessoas, regra geral liderada por um guia, *tour leader* ou responsável do grupo no caso de grupos *corporate*. Uma das preocupações seria os *key card* estarem previamente preenchidos (os dados eram escritos manualmente) e saber *à priori* a hora prevista de chegada do mesmo.

- Olhar, sorrir e cumprimentar o guia do grupo;
- Dar as boas vindas ao hotel;
- Confirmar a *rooming list*³⁶ do grupo e proceder a entrega dos *key card* ao guia do grupo e informar os respetivos pisos ocupados pelo grupo;
- Solicitar documento identificativo: Se cliente de nacionalidade portuguesa, solicitar um documento de identificação por quarto, se cliente de outra nacionalidade, solicitar um documento de identificação por pessoa. Poderá a guia do grupo facultar uma listagem com os dados pessoais dos hóspedes;

³⁶ Lista de hóspedes enquadrados num grupo com indicação do nº do alojamento

- Reconfirmar os dados da reserva com o guia: nº total de pessoas, tipo de quarto, pedidos especiais, clientes portadores de deficiência, horário de refeições, animação, despertares, conforme o caso;
- Pedir o voucher do grupo ao guia, confirmar o mesmo e juntar ao processo de reserva;
- Informar o guia dos serviços do hotel, bem como dos horários de funcionamento;
- Desejar uma boa estadia ao grupo.

Após o grupo sair da receção, era o momento de se atualizar manualmente no sistema informático todos os dados dos hóspedes. Deixar registo de toda e qualquer alteração verificada no respetivo processo do grupo, assim como deixar devidamente atualizada *rooming list* e comunicação de serviço, caso haja alguma alteração.

PROCEDIMENTOS DE CHECK OUT

Quanto ao momento do *check-out* é a prática referente a todas as formalidades de saída de um hóspede que se encontrava hospedado na unidade hoteleira. O rececionista deve questionar o hóspede como foi a sua estada e solucionar qualquer aspeto mencionado (Ismail, 2002). O extrato de conta deve ser apresentada, assim como, os comprovantes de despesas para que o cliente possa verificar os mesmos (Marques, 2003). Além disso, é também neste momento que deve ser entregue ao hóspede um questionário no qual o mesmo fará a sua avaliação da sua estadia e da sua experiência.

- Olhar, sorrir e cumprimentar antes do cliente;
- Caso não fosse possível atender de imediato o cliente dever-se-ia olhar, sorrir, cumprimentar e pedir ao cliente para aguardar um instante. (Reconhecer os clientes que se encontram à espera no balcão é imperativo);
- Perguntar o número do quarto, de forma a aceder à conta do cliente. (A partir deste momento tratar sempre o cliente pelo nome);
- Confirmar utilizando o nome do cliente de que se trata da conta correta. Perguntar se correu bem a estadia;
- Perguntar se teve algum consumo que possa não estar ainda incluído na conta (Ex.: pequeno-almoço adicional, minibar, etc.);
- Apresentar um extrato da conta para que o cliente possa verificar se todos os débitos estão corretos;

- Estabelecer qual o método de pagamento, e emitir a respetiva fatura, esta só deveria ser impressa após boa cobrança;
- Entregar a fatura original, conjuntamente com a cópia do recibo do POS (no caso de o cliente pagar com cartão de débito/ crédito), dentro de um envelope com folheto do hotel;
- Pedir o *key card*³⁷ ao cliente;
- Solicitar o preenchimento de ficha de avaliação da satisfação do cliente (modelo M.067)³⁸, que pretende obter o feedback do mesmo sobre a sua estadia e serviços usufruídos;
- Assegurar a devolução dos artigos emprestados aos clientes que constem na ficha de reserva / sistema informático, como ferro de engomar, secador de cabelo etc.;
- Agradecer ao cliente ter ficado hospedado connosco, desejar voltar a vê-lo em breve.
-

CHECK-OUT TARDIO / LATE CHECK-OUT

No caso de um cliente individual solicitar um *check-out* tardio, este poderia ser aceite, sem qualquer acréscimo no valor da estadia, desde que a disponibilidade do hotel assim o permitisse, o *check-out* não excedesse as 14H00, ou cliente ser um cliente habitual na unidade hoteleira.

SAÍDAS ESPERADAS PARA O DIA

A receção após passar a hora de *check-out* (12H00) deveria fazer um controlo e verificar se todos os *check-outs* previstos para esse dia deixaram o hotel; se havia *late check-outs* previstos, se o cliente se encontrava a realizar algum tratamento no SPA, que o impedisse de realização de *check-out* atempadamente, entre outros.

Neste caso, era importante procurar contactar todos os clientes que ainda não tivessem vindo saldar as respetivas contas, no sentido de confirmar a sua real saída para o dia. Poderia ser necessário de inspecionar fisicamente o quarto, processo realizado pelo *housekeeping*, e verificar se se encontra algum tipo de bagagem, todavia este processo só se efetuava após se ter tentado ligar para o quarto, e não ter sido obtida resposta.

³⁷Chave magnética para acesso ao quarto

³⁸ Vide anexo XIX

4.1.4. Emissão de faturas

As reservas de empresas, agências de viagem, operadores turísticos ou outras entidades com contratos comerciais, que são faturadas a crédito, isto é, para cobrança posterior, não devem ser exibidas ao hóspede (Elias-Almeida, 2019; Marques, 2003). Ao nível do *city ledger*, as faturas eram emitidas em conta corrente, e ficavam junto com o processo da reserva individual, grupo ou evento. No fim do turno, estes processos ficavam arquivadas na gaveta da administrativo/financeiro, assim designada, para posteriormente serem recolhidos pelo departamento administrativo/financeiro que iria proceder ao envio das mesmas à agência / operador / empresa, e guardava no seu escritório o duplicado e cópia da carta de envio da fatura.

4.1.5. Atendimento telefónico

O atendimento telefónico é primordial, pois pode ser o primeiro contacto do hospede com a unidade hoteleira (Elias-Almeida, 2019, p. 150). Assim, deveria ser eficaz, sempre reformulando o que o cliente disse para nos certificarmos de que compreendemos a mensagem. No Your Hotel & SPA existiam algumas normas como:

- De preferência atender até ao 3º toque; colocar os clientes em espera só pelo tempo estritamente necessário, e em caso de espera demorada o rececionista deveria oferecer-se para ligar de volta ao cliente, o que aconteceria imediatamente após haver disponibilidade de um dos elementos da equipa.
- No caso de chamadas externas, o atendimento telefónico incluiria o nome do hotel, saudação e identificação da pessoa (Ex.: Your Hotel & SPA, bom dia, fala o Luís Pereira, em que posso ser útil?);
- No caso de chamadas internas, o atendimento telefónico incluiria o nome da secção, saudação e o nome do empregado (Ex.: Recepção, bom dia, fala a Maria.);
- O cliente deveria ser sempre tratado pelo nome, para que o cliente se sentisse reconhecido;

A forma de falar com os clientes deveria ser atenta, natural, cortês, positiva (evitar utilizar a palavra não e o usos de gírias) assim como evitar frases longas;

- Quando se recebe chamadas telefônicas de clientes destinadas a outros departamentos (SPA, restaurante, direção, administrativo/financeiro, ...) deve tomar-se nota de quem anunciar, qual o assunto e solicitar que aguarde um momento por favor, enquanto se coloca a chamada em espera, por forma localizar o destinatário e informar sobre a chamada, após o que deverá agir em conformidade;

- Quando se recebe chamadas telefônicas destinadas a clientes, e após saber o nome da pessoa que se iria anunciar, telefonar para o quarto do hóspede, saudar e informar sobre a chamada em linha, solicitando que não desligasse enquanto se transferia a chamada.

- Quando a central telefónica do *front desk* estava ocupada (com outra chamada em linha), as chamadas eram reencaminhadas ao 5º toque para o departamento comercial, e caso esta linha também estivesse indisponível, era reencaminhada para o departamento administrativo/financeiro.

MENSAGENS

Surge por vezes a necessidade de transmitir mensagens, quando se recebe uma chamada telefónica destinada a um cliente ou a um membro da direção ou de outro departamento, que não se encontravam disponíveis para receber a chamada.

De acordo com Mata (2003)“quando as telefonistas recebem as mensagens para clientes, como é frequente, devem tomar nota cuidadosamente dos detalhes corretos e completos da mensagem e escreve-los em formulário próprio” (p. 213). Neste caso as mensagens recebidas eram anotadas em impresso próprio para o efeito (M.070)³⁹,com informação precisa da data e hora a que foram recebidas, nome da pessoa que a deixou, nome da pessoa que a recebeu, e o seu conteúdo deverá ser claro e preciso, após o que serão imediatamente entregues no quarto do cliente ou colocadas junto da reserva, no caso do cliente não se encontrar ainda registado no hotel.

PEDIDOS DE DESPERTAR

Sempre que existem pedidos de despertar, o pedido deve ser ativado programando a central telefónica para realizar o despertar automático. Essa informação era mencionada na

³⁹ Vide anexo XX

passagem de serviço de modo a se confirmar a sua concretização (caso por exemplo algum problema impedisse o despertar programado na central telefónica). Um despertar manual tem mais fiabilidade e é menos *standard*. Neste caso o cliente, era tratado pelo nome, informado da hora, e apresentava-se os votos de um bom dia. Era importante ter conhecimento da previsão do estado do tempo e da temperatura no caso de o cliente perguntar.

4.1.6. Passagem de serviço

A passagem de serviço é o momento no qual o(s) rececionista(s) que encerra(m) o turno transmite(m) todas as informações pertinentes a quem inicia o turno seguinte. A passagem serviço entre cada turno deve assegurar uma pequena reunião de operação, entre o chefe de receção com os rececionistas do novo turno (Elias-Almeida, 2019, p. 137). Este momento de comunicar informações, ocorrências e esclarecimentos sobre o estado do hotel é fundamental para que a equipa que segue o serviço esteja a par de todas as situações e consiga dar seguimento a eventuais situações pendentes. As passagens de turno tinham o tempo médio de 30 minutos, sendo que por vezes poderiam demorar mais tempo, em função de outras tarefas que surgissem, como dar prioridade ao atendimento ao cliente na receção ou no bar.

4.1.7 Livro de ocorrências e Logbook

O livro de ocorrências permite que toda a equipa da receção esteja informada sobre alterações, reclamações, bloqueios e outras informações ou acontecimentos que afetam o trabalho do *front office* (Elias-Almeida, 2019, p. 149). No Your Hotel & SPA, sensivelmente a partir de 2011 foi descontinuada a utilização do livro de ocorrências⁴⁰ e do Logbook em formato impresso, e foi adotado o seguinte procedimento: todas as informações de passagem de serviço e ocorrências eram escritas nas notas do email *Outlook* da receção, no fim do dia as mesmas eram enviadas pelo *night auditor*, juntamente com o relatório noturno⁴¹ tanto para a chefe de receção como para o diretor. Desta forma a informação circulava mais facilmente para entre turnos, pois era mais fluida, o processo de

⁴⁰ Regista casos de serviços e solicitações de hóspedes e contactos.

comunicação deve ser sistemático e uniforme para todos os intervenientes (Elias-Almeida, 2019, p. 149).

A equipa de receção, tanto rececionistas como chefe de receção, utilizavam um caderno próprio onde a cada dia tomavam nota das várias indicações de serviço que recebiam, ou de ocorrências. No fim do turno averiguar se foi dado seguimento a todas as questões pendentes, assim como em alguns dias em que o volume de informação recebido era tal, que era necessário tomar apontamentos dos mesmos.⁴²

4.1.8. Perdidos e Achados

Os artigos que ficavam esquecidos pelos hóspedes na unidade hoteleira eram registados no livro correspondente com o código /número de registo, data, status (se artigo perdido ou se artigo achado), o local onde foi encontrado, a pessoa que encontrou, a descrição pormenorizada do artigo. Quando o artigo é um artigo perdido, tomar nota do cliente que o perdeu.

Quando os artigos eram entregues ao cliente, solicitava-se uma assinatura ao cliente no livro e menção à data de entrega. Caso o artigo fosse enviado via CTT, anexava-se o comprovativo do registo de envio.

4.1.9. Relação da receção com outros departamentos do hotel

A coordenação entre a receção e os restantes departamentos do hotel é primordial. É um elo entre todos os departamentos estabelecendo comunicação regular, enviando e recebendo dados necessário para controlo interno (Elias-Almeida, 2019, p. 107.)A receção estabelecia contactos com todos os departamentos, nomeadamente o *housekeeping*, *F&B* (restaurante, eventos e cozinha), SPA, administrativo/financeiro, departamento comercial, departamento de qualidade/ departamento de compras, manutenção e direcção. Com alguns destes departamentos o contacto era mais frequente ao longo do dia, como o *housekeeping* e o SPA. O *housekeeping* é o departamento responsável pela limpeza, manutenção e cuidado estético do hotel, e estabelece contactos com a receção para estar informado sobre alojamentos já em *check-out*, *status* das chegadas previstas, comunicar

⁴² Vide anexo XXI

novas reservas para o dia, ou clientes que antecipavam a sua saída, ou ainda pedidos dos clientes como colocar almofadas extra, ou substituir as toalhas (Mata, 2003).

O SPA era um serviço muito procurado pelos clientes, e sempre que uma reserva incluía serviços de SPA essa informação tinha que fluir para o respetivo departamento agendar os tratamentos de SPA com o cliente. Assim, todas as reservas seguiam por email para o respetivo departamento, para que a receção do SPA agendasse os serviços incluídos na estadia do hóspede. Além disso, também no *check-in* ou durante a estadia por vezes os hóspedes queriam acrescentar serviços de SPA, alterar os horários das marcações efetuadas, e se essa informação era comunicada na receção principal do hotel, tínhamos posteriormente que a fazer chegar ao SPA.

4.2. Back Office

Ao nível do *backoffice*, escritório de apoio que estava situado ao lado da receção, não era muito utilizado como tal, dado que a maioria das operações decorriam no *frontoffice*, devido à polivalência de toda a equipa de receção. Neste espaço (figura 6), e ao nível de



Figura 6: Perspetiva do Back-Office
Fonte: Própria

mobiliário, existia uma secretária, o servidor, a fotocopadora, o fax, a *rack* do rádio. Aqui arquivava-se ao longo do ano as reservas passadas, reservas de grupo / eventos passados, *no-shows*, cancelamentos, orçamentos, auditoria noturna, correspondência expedida, assim como também havia um armário com material de escritório, o cofre central, suplementos necessários como *amenities*⁴³, secador de cabelo, ferro de engomar, ..., para empréstimo a hóspedes que o solicitassem.

Como não existia um departamento de reservas formal, e todo o processo de receber e tratar as reservas ocorria no *front office*, o *back office* acabava por ser utilizado mais esporadicamente, nomeadamente em reuniões com a equipa, reuniões com a governanta ou com o técnico da manutenção, ou para tarefas como gestão de disponibilidade ou revisão das reservas, elaborar os horários de trabalho para a equipa, ou ainda para a

⁴³Suprimentos colocados como brindes nos alojamentos, para comodidade do hóspede.

passagem de serviço, quando era possível um terceiro elemento ficar no *front desk*, e em dias de muito ruído ou azáfama no lobby.

4.3. Bar

A unidade hoteleira disponha de dois bares, o bar principal localizado junto à receção e que funcionava todo o ano, e o bar da piscina ativo nos meses de verão, sensivelmente de junho a setembro. O serviço do bar principal era assegurado pela receção, sendo atribuição do departamento o atendimento ao cliente, a reposição de stocks, o controlo das validades dos artigos, a limpeza e higienização dos equipamentos e da área. Disponhamos de um manual de HCCP a cumprir, e de instruções de procedimentos de como servir certas bebidas, como gin tónico, mojito ou caipirinha, além de plano de higienização que definia a periodicidade e os produtos de higienização a utilizar nas limpezas.

Assegurar o serviço de bar exigia abandonar o *front desk*, sempre que o colaborador estava sozinho de serviço, e estar atento aos dois espaços simultaneamente para assegurar o melhor atendimento e eficácia tanto no bar, como na receção.

4.4. Sistema de gestão

Como já mencionado anteriormente, a unidade hoteleira em dezembro de 2010 obteve a certificação nas ISO 9001 e 14001. Como tal, toda a informação ficou concentrada num único espaço, o servidor - pasta Sistema que continha sub-pastas como Processos, Modelos, Inquéritos de Satisfação, Auditorias, Controlo de Documentos, Documentos e Registos, Informativo / identificações, Logotipos, Projetos, etc. De referir que sempre que necessário imprimir um documento, como uma ficha de reserva, deveríamos sempre aceder ao sistema, assim como, quando se criavam novos métodos de trabalho, os mesmos ficavam mencionados no documento Lista de Procedimentos da receção.

CAPÍTULO2: Funções e procedimentos do Chefe de Recepção

Ser chefe de recepção é como ser o capitão de um navio e dirigir, coordenar e controlar os vários serviços e a respetiva “tripulação”, neste caso todos os elementos da equipa da recepção. O papel do chefe de recepção é primordial, pois embora em muitas unidades hoteleiras de pequena dimensão esta função não exista, e todas as ocorrências sejam reportadas diretamente ao diretor geral ou ao departamento comercial / departamento marketing, o chefe de recepção e a sua relação próxima com a sua equipa, atua no sentido de garantir um nível elevado de desempenho.

Esta é uma função profissional de grande desafio, e deve reunir várias características pessoais e profissionais (Tabela 1).

| Caraterísticas pessoais | Competências profissionais |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">» Boa imagem física» Boa imagem higiénica» Serenidade» Afabilidade» Confiança» Segurança» Criatividade | <ul style="list-style-type: none">»Linguísticas (falar o máximo de idiomas possível)» Culturais (adaptar-se rapidamente à cultura de cada hóspede)» Tecnológicas (destreza informática para <i>Office</i> e PMS)» De formação (capacidade para formar os seus rececionistas em várias áreas)»Financeiras (capacidade para gerir pagamentos, melhorar as vendas diárias e controlo de recebimentos)» De resolução (solucionar qualquer problema que tenha que ver com a unidade, com a equipa ou com os hóspedes)» Liderança (encontrar o equilíbrio na gestão de pessoas e de equipas) |

Tabela 1: Perfil ideal de um Chefe de recepção
Adaptado de (Elias-Almeida, 2019)

O chefe de recepção assume um papel de polivalência na prestação dos serviços (Campos, 2010). Além de todas as responsabilidades inerentes ao cargo, e sobretudo numa unidade hoteleira familiar de pequena dimensão, o chefe de recepção acumula uma

série de outros procedimentos, nomeadamente ao nível do bar, servindo os clientes e efetuando controlo de validades dos artigos, apoiar a receção do SPA quando necessário, apoiar no serviço de *room service*, ou na ausência de governanta rever os quartos previstos para as chegadas do dia.

Ser perspicaz e atento ao cliente e às suas exigências, antecipar situações, pedidos ou agir preventivamente para evitar situações de reclamação ou insatisfação e ainda auxilia na tomada de decisões da unidade hoteleira. Deve formar constantemente e acompanhar a equipa, pois é a ponte de informação entre os mesmos, os clientes e o diretor geral da unidade. As responsabilidades e desafios são exigentes, tais como formar os elementos da sua equipa⁴⁴, manter as equipas motivadas, obter resultados operacionais alinhadas com a estratégia e conseguir a satisfação dos clientes (Elias-Almeida, 2019).

Deve trabalhar de forma harmoniosa com todos os elementos e saber compreender, lidar e respeitar cada personalidade, carácter, compreender a postura mais proativa e a mais passiva, ou entre o colaborador mais reservado e tímido, e o colega mais criativo, dinâmico ou impulsivo é um desafio. Ao nível de enquadrar um novo elemento na receção, é um estímulo profissional, dado que se deve envolver o novo colaborador em todos os processos, instruções de trabalho, políticas existentes, garantindo o seu empenho, mas também tentar construir um bom ambiente de trabalho entre todos os elementos da equipa.

2.1. Funções e responsabilidades do Chefe de receção

O chefe de receção tem como missão assegurar que todas as necessidades dos clientes são satisfeitas, acolhendo-os com diplomacia e hospitalidade. Deverá ter um profundo conhecimento do hotel e dos seus serviços, e conhecimentos sobre o funcionamento de todos os departamentos, e deve saber atuar em cada um deles em caso de “estar no lodo” como se refere na gíria hoteleira. Deve ser um verdadeiro ser profissional multicompetente, deve ter conhecimentos sobre os equipamentos operacionais, HACCP; ISO's, recursos humanos e como atuar em caso de emergência⁴⁵.

No Your Hotel & SPA, estava definido na ficha de função, como tarefas e responsabilidades do chefe de receção:

- “Planear as atividades necessárias para o elevado desempenho da receção e alojamento;

⁴⁴ Vide anexo XXII

⁴⁵ Vide anexo XXIII

- Garantir que os processos de comunicação com as outras áreas funcionam, para que o planejamento global ou sectorial funcione em pleno;
- Planejar objetivos enquadrados com a política e objetivos globais do hotel;
- Garantir que as necessidades do processo são supridas em tempo útil;
- Definir e promover as formações necessárias para que os colaboradores estejam atualizados no que concerne aos tratamentos existentes;
- Garantir a prestação de um serviço de excelência;
- Analisar e acompanhar os serviços prestados, os resultados obtidos e a satisfação dos clientes que usufruem do hotel;
- Acompanhar e alterar as ações necessárias para melhorar o serviço prestado e o desempenho dos processos;
- Cumprir com as instruções de trabalho, relacionadas com situações de emergência;
- Efetuar todas as tarefas minimizando o consumo de água, energia e produção de resíduos e garantir a correta separação de resíduos;
- Participar ativamente na manutenção do SGQA e no cumprimento dos objetivos estipulados”

No âmbito do sistema de qualidade da unidade hoteleira, o chefe de recepção, era responsável conjuntamente com a diretora comercial, pelo processo número vinte e dois⁴⁶– alojamento, cuja finalidade e âmbito era prestar o serviço solicitado da melhor forma, otimizando os recursos existentes. Deveria assegurar ao nível das “Entradas” a atualização do manual de recepção; emissão de Voucher’s; a solicitação de inquéritos de avaliação da satisfação de clientes no momento do *check-out*; tratamento, encaminhamento e resposta a e-mails; inserção de dados no PMS Inovguest; fichas de reserva; sugerir atualizações aos folhetos do hotel / centro de congressos /SPA.

Ao nível das “Saídas” atualização das fichas de cliente/ *cardex*; tratamento de dados recolhidos na avaliação da satisfação dos clientes quer ao nível de comentários⁴⁷por meios digitais quer os dados recolhidos nos questionários; sugerir pacotes ou promoções ao departamento comercial; emissão ou verificação de comprovantes de serviços consumidos pelos clientes; emissão de listagens⁴⁸;faturação; *planning’s*.

⁴⁶ Vide anexo XIV

⁴⁷ Vide anexo XXV e XXVI

⁴⁸ Vide anexo XXVII

Quanto aos Indicadores (KPI's)⁴⁹ a responsabilidade estava relacionada com o atingir os objetivos definidos ao nível de taxa de ocupação; volume de faturação do alojamento; número de reclamações do alojamento; e contribuir juntamente com outros chefes de departamento para atingir os objetivos ao nível de volume de faturação global.

Ainda ao nível do sistema de gestão, o chefe de receção tinha como competência verificar a sua implementação no departamento da receção, e verificar que tudo era cumprido e realizado, devendo para tal atualizar a equipa, nomeadamente quando se

| Verificações | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Diária | Semanal | Quinzenal | Mensal |
| REGISTOS | | | | |
| Registo chaves facultadas a colaboradores | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Listagem de Registo de água (contador) | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Higienização Bar | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Validades produtos bar | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Higienização Receção | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Requisição interna Bar | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Reclamações/ Sugestões / NC | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| Planning reserva campo de Ténis | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Planning reserva de Bicicletas | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| RESERVAS | | | | |
| Reservas Inseridas | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Grupos e eventos | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Comunicações de serviço | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Pedidos de disponibilidade eventos/grupos | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| OUTROS | | | | |
| SEF | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| ITP | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Arquivo de reservas passadas | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Arquivo de cancelamentos e no-shows | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Tabela de reserva de mesa ara o F&B | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Requisição material de escritório | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |

aproximava a auditoria de renovação da certificação⁵⁰.

Tabela 2: Verificações a efetuar pela chefe de receção Fonte: Própria

Como expresso na tabela 2, era competência do chefe de receção verificar no bar da unidade, os registos de limpeza dos vários equipamentos, verificar as etiquetas de produtos

⁴⁹KPI vem do termo em inglês Key Performance Indicator, ou, em português, Indicador-chave de Performance.

⁵⁰ Vide anexo XXVIII

frescos como queijo ou fiambre, efetuar o controlo de validades, controlo de stocks, correta identificação e armazenagem dos produtos de limpeza utilizados. Ao nível da receção verificar o correto arquivo de reservas passadas, cancelamentos, no-shows, registo de limpeza de *front office* e *back office*, verificar dados pessoais como cópias de documentos de identificação eram devidamente destruídos, ou dados de cartão de crédito eram devidamente rasurados ou destruídos, verificar o correto registo de artigos achados, assim como o seu arquivo, entre outros.

Além do mencionado, era igualmente sua competência elaborar o horário da equipa da receção, em função da taxa de ocupação prevista, grupos e eventos a decorrer no hotel. Como refere Elias-Almeida (2019) “a elaboração destes cronogramas é duplamente fundamental para ir de encontro das necessidades da empresa e satisfazer os colaboradores face aos seus compromissos” (p. 121). Os horários da equipa da receção eram elaborados mensalmente, assegurando no mínimo um rececionista por turno em dias úteis e dois rececionistas por turno, ou, um rececionista *tournant* às sextas-feiras e aos fins de semana, quando regra geral a taxa de ocupação era maior. Por serem mensais e não semanais, estavam sempre sujeitos a ajustes em função dos fluxos de entradas e saídas de hóspedes. A gestão de estágios na receção⁵¹, era outra competência, tanto manter contactos com os docentes responsáveis como ao nível de horários e objetivos, efetuar requisição externa de material de escritório necessário à receção, entre outros.

2.2. *Customer service* e gestão de reclamações

Uma das funções que o chefe de receção deve assegurar é o *customer service*, nomeadamente agir no sentido de surpreender o cliente com pormenores que o cliente não estava à espera, mas também gerir reclamações, procurando mostrar ao cliente que as suas insatisfações e sugestões são tratadas e levadas em consideração. Nigro (2005) refere “para os que nunca trabalharam com o público em geral, faltou a experiência de aprendizagem de uma vida. Servir clientes é um desafio permanente pois nunca se sabe o que esperar (p.226).

No atendimento ao público, é normal surgirem situações de reclamação, e ser necessário geri-las. Este é um momento delicado que exige que a mesma seja recebida com foco em resolver o problema. Assim o chefe de receção deverá escutá-la atentamente, ser simpático, pedir desculpa pelo sucedido e informar o cliente quais as

⁵¹ Vide anexo XXIX

ações que irão ser tomadas, quando, e comunicar com a brevidade justificável ao diretor geral.

A capacidade de resolução de uma reclamação dá motivo de orgulho ao rececionista quando resolve com sucesso as situações de insatisfação (Elias-Almeida, 2019, p. 168). É importante escutar o cliente sem interromper, tomar nota de todas as situações relatadas, oferecer soluções e assegurar-se da sua aceitação, dar seguimento ao assunto, contactando o(s) departamento(s) apropriado(s), acompanhar pessoalmente o assunto a fim de assegurar que são tomadas as devidas medidas, voltar a contactar o cliente a fim de garantir a sua plena satisfação e informar a direção (Elias-Almeida, 2019).

No Your Hotel & SPA, todas as reclamações eram registadas em impresso próprio (M.007)⁵², um procedimento que se devia à implementação da ISO 9001⁵³ de melhoria contínua, ao nível ocorrências como reclamações ou não conformidades. Caso as reclamações fossem somente por escrito, nomeadamente por email⁵⁴, a reclamação era reencaminha ao diretor e ao departamento da qualidade, e era registada no modelo próprio (M.007). As reclamações diretas, na receção, eram geridas pelos rececionistas / chefe de receção, procurando sempre uma rápida e eficiente resolução. Por vezes, conforme o tipo de reclamação, a resolução passava pelo diretor geral. No fim, registava-se sempre no modelo M.007. Cada reclamação é sem dúvida uma oportunidade única para melhorar e formam uma parte importante no sistema de avaliação da qualidade do serviço, e são sem dúvida uma das formas de melhoramento dos serviços ou dos processos.

Devido à infraestrutura do hotel existiam duas ou três reclamações frequentes, mas mesmo com o sistema de qualidade implementado, nunca tiveram resolução. O hotel tem a forma de um quadrado com um claustro central, e o restaurante, cozinha e lavandaria estão localizados no segundo piso. Debaixo dos mesmos, no primeiro piso, estão localizados alguns alojamentos, o que devido a problemas de insonorização, eram afetados pelo ruído em hora de laboração / atividade da cozinha e restaurante, dando origem a reclamações. Uma segunda reclamação constante, era a dimensão reduzida dos quartos *standards*, o que muitos clientes consideravam minúsculos e pouco cómodos. A terceira reclamação mais frequente era relacionada com o binómio nome do hotel (Your Hotel & SPA) e com o facto do acesso ao SPA não estar incluído no valor da estadia, assim como o facto do SPA ser só acessível a maiores de dezasseis anos. Embora em reservas diretas,

⁵² Vide anexo XXX

⁵³ É a norma de sistemas de gestão, sendo a referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

⁵⁴ Vide anexo XXXI

fosse sempre mencionado as condições de utilização do SPA, assim como estava comunicado em várias CRM's como a Booking ou a Expedia, e junto das agências e operadores turísticos com os quais a unidade hoteleira tinha contrato, a informação não era muito objetiva, o que originava muitas vezes insatisfação por parte do cliente.

2.3. A Motivação dos colaboradores

As organizações devem estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como sejam, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores(L. Almeida, 2013). A definição de motivação pode ser uma tarefa hercúlea, pois para cada elemento de uma equipa, a motivação pode ter uma abrangência e noção distinta. Pelo facto de ser um constructo vasto e dados os efeitos benéficos para o desempenho de colaboradores nas organizações, existem várias propostas teóricas sobre a explicação da motivação, nomeadamente, ao nível dos fatores que a determinam(L. Almeida, 2013).

A motivação pode ser a mãe de todas as coisas num desempenho profissional de excelência ao cliente da unidade hoteleira. A definição de motivação é complexa, pois nem todas as pessoas têm as mesmas necessidades nem todas reagem ao mesmo tipo de motivação (Marques, 2003). Pode ser definida como o conjunto de impulsos, desejos, necessidades e preferências internas e externas que incitam uma pessoa a se comportar de determinada maneira de forma consciente(S. L. de Almeida et al., 2017; Secara, 2014).

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, torná-las confiantes e comprometidas em alcançar objetivos definidos e estimulá-las por forma a serem bem-sucedidas por meio do seu trabalho (Chiavenato, 2005).A empresa e os seus gestores devem estar cientes das especificidades de cada colaborador e permitir a cada um cumprir os seus desígnios – naturalmente num quadro de justiça e equidade(IEFP, 2015, p.5). Alguns autores defendem que a remuneração raramente é a principal motivação para os colaboradores, pois apenas alguns funcionários são motivados por dinheiro, outros são motivados por outras necessidades (Woods, Johanson, & Sciarini, 2012). A gestão de pessoas envolve três práticas, nomeadamente a definição de objetivos, a monitorização do alcançar desses objetivos e a atribuição de incentivos a quem mais contribui para tais objetivos, isto é, recompensa do mérito(IEFP, 2015, p. 9).

A motivação é caracterizada por dois grandes grupos de teorias, nomeadamente as teorias de conteúdo que afirmam que todos os indivíduos possuem o mesmo conjunto de

necessidades e se concentram no objeto da motivação, e as teorias de processo, que enfatizam as diferenças nas necessidades das pessoas e concentram-se nos processos cognitivos que criam essas diferenças e são centrados no como se exprime a motivação, (L. Almeida, 2013; Wagen, 2007). A tabela 3 reflete a comparação das teorias de conteúdo.

| Maslow | Alderfer | Herzberd | McClelland |
|-----------------------------|----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Hierarquia das necessidades | Teoria ERC | Teoria dos Dois Fatores | Teoria das Necessidades Aprendidas |
| Auto-realização | Crescimento | Motivacionais / de satisfação | Realização |
| Estima | Relacionamento | Higiênicos / de Insatisfação | Poder |
| Sociais | Existência | | Associação |
| Segurança | | | |
| Fisiológicas | | | |

Tabela 3: Comparação das teorias de conteúdo da motivação Fonte: Adaptado de <http://motivacaoepercepcao.blogspot.com/2015/11/teoria-de-clayton-alderfer.html>

Ao nível da teoria das necessidades de Maslow, cada degrau da pirâmide corresponde a um tipo de necessidade e só avançamos para o seguinte nível após satisfazermos um nível de necessidade prévio (Diniz, 2011, p. 66). A teoria ERC de Alderfer é uma aplicação da teoria de Maslow ao local de trabalho, e reduz os cinco níveis a três níveis, nomeadamente o existencial (salário e segurança), o relacional (aspectos sociais do trabalho) e de crescimento (desenvolvimento pessoal) (Tanke, 2005, p. 237). A teoria dos Dois Fatores de Hertzberg evidencia os fatores motivacionais, fatores intrínsecos, que incluem condições como o reconhecimento, a conquista, o progresso e a responsabilidade; e os fatores higiênicos, fatores extrínsecos, que incluem as condições de trabalho, as políticas da companhia e os salários, o clima entre as pessoas e a relação com os colegas e o tipo de chefia (Tanke, 2005, p. 237). Por fim, na teoria das Necessidades Aprendidas, de McClelland, o autor argumenta que a motivação surge quando são satisfeitos os três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder, dado que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora com predomínio distinto de umas em relação às outras (Sousa, 2015, p. 25).

Alguns autores apresentam a motivação na perspectiva de motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca resulta de fatores internos do trabalhador, e tem como recompensa a autoestima, o crescimento pessoal, tarefas desafiadoras, o desenvolvimento das suas competências e aptidões (Fundo, 2018; Lira & Silva, 2015). Já a

motivação extrínseca, decorrente de fatores externos, como recompensas tangíveis ou verbais e tem como recompensas os salários e outros benefícios monetários, diminuição da carga de trabalho, promoções ou prêmio(Fundo, 2018; Lira & Silva, 2015).

A motivação passa por se criarem atividades e tarefas desafiantes e interessantes, e dar compensações que preencham as expectativas do indivíduo. Tanke (2005) assume que “quanto mais visualmente um objetivo e a sua recompensa forem percebidos maior será a sua força motivacional” (p. 299). Para Reyes (2009) “o trabalho que nos estimula, nos incentiva, nos impele e nos ajuda a continuar a aprender todos os dias é um tesouro que, bem administrado, nos permite aproximarmo-nos da felicidade que todos desejamos”(p. 217). Ainda no campo das motivações, não podemos ignorar certas rotinas que existem nas empresas e nas equipas e que permitem a socialização, como o café matinal com toda a equipa ou uma pequena reunião de apresentação aos futuros colegas, troca de ideias e sugestões(Chiavenato, 2000, p. 264).

Creio que as equipas dão o seu melhor quando se sentem parte de um todo, respeitadas e valorizadas. Considerando que trabalhamos num setor de serviços, cujo fator humano atinge enorme importância, é fundamental motivar os colaboradores para que o seu desempenho seja o ideal de forma a atingirmos a excelência do serviço (Silva, 2020). Deve haver uma harmonia entre os interesses do colaborador e da unidade hoteleira. Quando o trabalho desempenhado corresponde às necessidades do colaborador, a rotatividade é menor, pois o trabalho desempenhado cumpre sua função (Coelho & Bartolomeu, 2019). Os colaboradores devem estar preparados para operar a mágica necessária para encantar os clientes, e neste sentido devem estar satisfeitos com o seu desempenho na organização para que trabalhe (Mata, 2003).Para Mata (2003) “a qualidade de serviço é a base da rentabilidade da unidade hoteleira e é um dos maiores desafios que se apresenta aos hotéis”(p. 277). A motivação dos colaboradores da unidade hoteleira deverá fazer parte dos planos estratégicos, com foco no seu desempenho organizacional, competitividade do setor, e alcançar o sucesso da organização (Dr Plessis et al., 2015).Ora gerir e assegurar a satisfação e plenitude na qualidade do serviço ao cliente, apresentar resultado líquido à administração de um hotel, e gerir a sua equipa, permitindo conciliar realização profissional na carreira, é um dos maiores desafios de um chefe de departamento e sem dúvida verdadeiro estímulo!

2.4. A Liderança

Liderar é sem dúvida distinto de chefiar, enquanto o chefe é imposto à equipa, o líder é o escolhido, motiva o colaborador e define estratégias. Como refere Stéfano (2005) “o líder efetivo de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes” (p. 11). Diversos estudos realizados entre trabalhadores de áreas distintas, evidenciam que se espera que um líder tenha conhecimento amplo e profundo do trabalho a ser realizado, que seja honrado e exemplar, que tenha visão do futuro, que inspire esperança e paixão naquilo que faz (Freitas & Rodrigues, 2009, p. 2). O papel do líder nas organizações está relacionado com a gestão, operacionalização e concretização de objetivos, dado que a liderança implica influência social e podendo estar focada no cumprimento dos objetivos (Fernandes, 2020, p. 7). O líder deve organizar e gerir a sua equipa, gerir conflitos interpessoais, comunicar de forma eficaz para o melhor desempenho dos liderados, estar orientado para a motivação das pessoas, estar preparado para a mudança contínua, incentivar a melhoria das competências individuais, saber escutar de forma ativa os membros da sua equipa. As características mais identificadas pelos inquiridos relativamente ao seu líder foi a liderança, seguida do profissionalismo e a responsabilidade, em segundo lugar destaca-se o respeito, a proatividade, a competência e a assertividade, e em terceiro lugar a orientação, a motivação, a experiência e a empatia (Fernandes, 2020, p. 43). Neste sentido, a eficácia da liderança depende, da multiplicação de três fatores: Motivação para liderar x competências apropriadas x desenvolvimento, do qual resulta o melhor desempenho das equipas e das organizações, assim como o sentido de realização de líderes e liderados (IEFP, 2015, p. 11).

Para construir um clima de harmonia, em que todos os elementos se reveem na filosofia da empresa, Stéfano (2005) define “o que interessa para um líder não é o número de pessoas que o obedecem mas o número de pessoas que tenham espaço para usar o seu potencial” (p.22). Assim, é importante que num clima organizacional o líder mostre a cada elemento a importância da sua função na equipa, confiança no trabalho que desempenha, acompanhar o serviço para que não haja desvios, comunicar os objetivos, criar desafios, reconhecer e valorizar o trabalho desempenhado e estar atento e perceber o que possa estar a afetar o desempenho de um colaborador, nomeadamente questões de foro pessoal. Nigro (2005) acrescenta “tem de trabalhar a sua melhor forma de passar a mensagem – seja *feedback* positivo ou negativo – a cada indivíduo, com personalidade sensível e defensiva ou não” (p. 95).

A chefia e / ou a liderança deve ser feita com emoção de compreender o colaborador, e levá-lo a sentir-se enquadrado, e realizado no ambiente laboral. Surgem situações em que o chefe está mais focado no alcance dos objetivos definidos pela direção / administração da unidade, e na prestação do melhor serviço ao cliente. Todavia descurar o cuidado com a sua equipa numa perspetiva profissional e humana e deve existir um diálogo aberto entre chefias e colaboradores como fator chave para a organização (L. Almeida, 2013). Um chefe pode demonstrar o seu lado atento, com pequenos gestos e motivar, orientar e formar a sua equipa para um espírito de trabalho altamente motivador (Nigro, 2005; Tanke, 2005). As unidades hoteleiras devem construir uma cultura organizacional inclusiva, ética e proativa que crie um clima positivo para uma liderança autêntica (Wu & Chen, 2019, p. 132). Uma variável mediadora entre a liderança autêntica e o sucesso coletivo, é o impacto positivo do *mindfulness* em processos de liderança (Wu & Chen, 2019).

CAPÍTULO3: A motivação dos recursos humanos na receção

A hotelaria é feita de pessoas, e a hospitalidade e arte de bem receber fazem parte da nossa identidade e da nossa capacidade de valorizar as relações humanas com quem nos visita (Turismo de Portugal, 2017). Esta área é muito exigente humanamente pois nos põe à prova perante o mais variado tipo de situações, tanto ao nível dos horários de trabalho por turnos (diurnos e noturnos), aos fins de semana, feriados, taxa de rotatividade dos recursos humanos; mas também pela interação dos colaboradores com os clientes e a toda a carga de exigência que isso acarreta. Nas unidades hoteleiras de pequeno porte, os colaboradores acumulam mais funções e obrigações devido ao quadro de pessoal reduzido (Silva, Silva, Brambilla, & Vanzella, 2018).

Sendo a hotelaria uma área cujo foco é a prestação de serviços ao cliente, o bem-estar, a plenitude e o compromisso dos seus colaboradores deve ser um pilar estratégico da empresa. Os recursos humanos são uma pedra basilar no sucesso da hotelaria, mas é responsabilidade da indústria hoteleira o foco nas relações humanas com os seus colaboradores e garantia de justas condições de remuneração, de valorização pessoal e promoção social (Ferreira, 2017; Quintas, 2017). É muito importante o colaborador manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e evitar-se situações limite de fadiga, exaustão emocional e psicológica, desmotivação, entre outros. As dificuldades em conciliar o tempo com sua família e / ou compromissos sociais como os compromissos laborais são suscetíveis a níveis elevados de exaustão emocional (Karatepe & Uludag, 2007, p.661).

O colaborador é o cliente interno, e merece a mesma dedicação e empenho que merece o cliente externo, pois um colaborador motivado e empenhado em surpreender e em dar o seu melhor, conquistará o coração do hóspede, e com isso a fidelização e a repetição na compra. Quanto maior for a satisfação, o envolvimento e o compromisso para com a empresa, melhores resultados a empresa obtém na sua atividade (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1999, p.397). Um desafio constante é assegurar condições justas e equitativas, assim como saber escutar as pessoas e focá-las na essência do seu melhor. Além disso, muitas vezes precisamos ser mais humanos e mais sensíveis para com os colegas. Segundo Marques (2003) “as modernas técnicas de relações humanas aconselham os responsáveis a estudar os seus empregados, a encontrar as suas necessidades imediatas a motivá-los ou estimulá-los, estabelecendo ao mesmo tempo, objetivos” (p. 310).

3.1. Expetativas e motivações da equipa do YHS

O Your Hotel & SPA, enquanto entidade certificada na ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade, deve assegurar as pessoas necessárias ao processo, e reconheça que o fator humano é fundamental na implementação eficaz do SGQ e na operação e controlo dos processos (Pinheiro et al., 2015). No caso da receção algumas fases de mudanças e rotatividade dos colaboradores, acarretava uma exigência adicional para toda a equipa.

Devido à forma como a receção estava organizada, a saída de um colaborador e a entrada de um novo, que em média demorava 6 meses a dominar todo o processo da receção, implicava um esforço adicional para todos na equipa. Na empresa, entre 2008 e 2018 a equipa da recepção era constituída, em média, por seis elementos: 1 chefe de receção, 1 *nigh auditor*, 1 rececionista *tournant*, e 3 rececionistas. Na tabela 4 apresenta-se a distribuição dos rececionistas entre 2010 e 2018:

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Fátima Reis | | | | | | | | | |
| Teófilo Agostinho | | | | | | | | | |
| Bruno Pinheiro | | | | | | | | | |
| Vânia Ferreira | | | | | | | | | |
| Rui Miguel | | | | | | | | | |
| Dina Pereira | | | | | | | | | |
| André Carvalhido | | | | | | | | | |
| Rui Miguel | | | | | | | | | |
| Élio Rodrigues | | | | | | | | | |
| Patrícia Gomes | | | | | | | | | |
| António Ribeiro | | | | | | | | | |
| Bárbara Costa | | | | | | | | | |
| Márcia Marques | | | | | | | | | |
| Jéssica Mota | | | | | | | | | |
| Margarida Abegão | | | | | | | | | |
| Tiago Gouveia | | | | | | | | | |
| Vânia Mór | | | | | | | | | |
| Rosa Rodrigues | | | | | | | | | |

Tabela 4: Rececionistas entre 2008 e 2018

Fonte: Própria

Como se denota, temos um considerável *turnover* na equipa, sendo que os colaboradores ficavam em média 12 meses na empresa, cerca de três a quatro colaboradores mais estancos, e os restantes mais rotativos. Aos elementos base, principalmente na época alta (junho a setembro) a equipa era reforçada com estagiários de cursos profissionais ou de nível superior que nos permitiam um reforço da equipa tendo em conta o avolumar do serviço, típico na época alta. Este *turnover* é exigente para a equipa e

para a empresa, pois implica estar constantemente e integrar um novo elemento na dinâmica organização e nas funções a realizar.

Na equipa da receção, os horários⁵⁵ eram uma das comuns insatisfações, devido essencialmente a dois fatores. Primeiro, os horários mensais eram comunicados entre dois a três dias antes do término do mês, o que não agradava a equipa dado a dificuldade em gerirem a sua vida pessoal e familiar para o mês seguinte com alguma antecedência. O segundo fator era equilibrar de forma equitativa o número de turnos de manhã com o número de turnos de tarde, fins de semana, feriados gozados, entre todos os elementos. Na elaboração dos horários para cada mês, considerando todas as previsões de taxas de ocupação, eventos e grupos previstos, e a boa gestão de todos estes requisitos era difícil assegurar tal. Outras das insatisfações era o salário auferido, que os colaboradores consideravam pouco apelativo para as responsabilidades inerentes ao cargo e excesso de horas de trabalho.

A constante entrada e saída de colaboradores exige por parte da empresa uma leitura mais profunda e criar soluções. A empresa deve assegurar um ambiente de trabalho cooperativo e amigável dado que os colaboradores embora entendam a importância do seu trabalho, não estão dispostos a assumir estresse desnecessário (Datta, 2020). Na unidade, era realizado anualmente um questionário de avaliação da satisfação aos colaboradores, mecanismo utilizado para recolher dados para análise do grau de satisfação e motivação para com as tarefas/atividades desenvolvidas pelo colaborador. O mesmo incluía 7 grupos de questões sobre satisfação global, satisfação com a direção do hotel, ambiente de trabalho, satisfação com as condições de trabalho, desenvolvimento pessoal, envolvimento e motivação / estímulos para colaboração.

| ANO | Ambiente de trabalho | Satisfação com condições de trabalho | Desenvolvimento Pessoal | Envolvimento | Estímulos para colaboração |
|------|----------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------|----------------------------|
| 2013 | 80,0% | 67,8% | 63,1% | 70,4% | 79,1% |
| 2014 | 75,4% | 70,1% | 62,2% | 71,7% | 84,5% |
| 2015 | 77,4% | 73,0% | 68,3% | 74,5% | 92,5% |
| 2016 | 74,0% | 68,0% | 65,0% | 72,0% | 86,0% |
| 2017 | 72,4% | 64,1% | 62,8% | 70,1% | 79,2% |

Tabela 5: Dados dos questionários de avaliação de satisfação dos colaboradores

Fonte: Própria

⁵⁵ Vide anexo V

Os dados disponíveis de 2013 a 2017⁵⁶ (tabela 5), e fazendo uma média dos dados destes cinco anos, revelam que em média 75,4% dos colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, ou seja, com o relacionamento intra e interdepartamental. Em média 68,6% estão satisfeitos com as condições de trabalho, como equipamentos disponíveis, refeitório, condições de higiene e segurança, disposição do espaço no local de trabalho, igualdade de oportunidades e de tratamento. A flexibilidade de horário, incluída neste grupo de questões era um dos itens que recolhia valores mais baixos junto dos colaboradores. A percepção do cliente interno com o desenvolvimento pessoal nomeadamente realização profissional, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e satisfação com o trabalho em que participa, apresenta uma média de 64,28%. O envolvimento dos colaboradores no funcionamento do departamento, envolvimento em atividades de melhoria e mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e diretores revela uma média de 71,74%. Finalmente, uma média de 84,26% dos colaboradores revelam vontade de trabalhar em equipa, aprender novos métodos de trabalho, participar em ações de formação ou projetos dentro da organização.

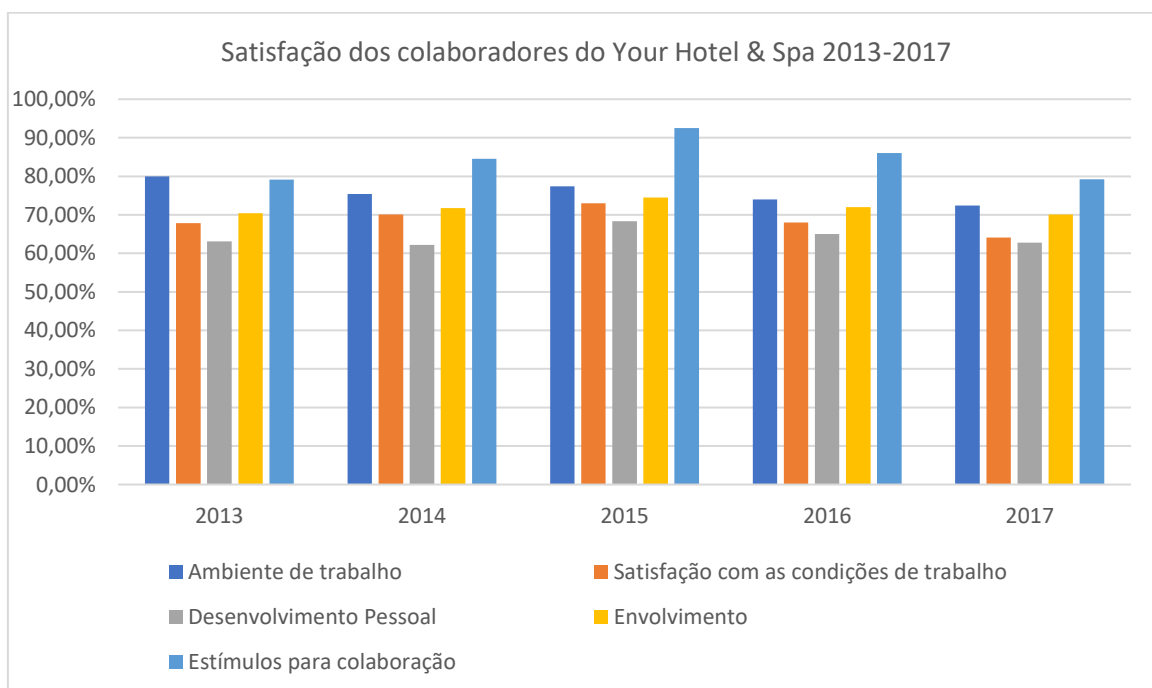


Gráfico 1: Dados de 2013 a 2017

Fonte: Própria

Num olhar pelos cinco anos, denota-se que o ano que obteve um melhor resultado foi 2015, por outro lado, o ano de 2017 apresenta os resultados mais baixos ao nível da

⁵⁶ Não disponho de dados de 2018, dado que os mesmos só seriam analisados no inciso de 2019

satisfação. O ano de 2017 é compreensível apresentar estes resultados, dado que no caso da receção foi um ano muito exigente para a equipa, tendo em conta as sucessivas alterações de horários e uma desmotivação crescente. Neste ano, a ausência prolongada (baixa média) do *night auditor* por motivos familiares, e outros dois colaboradores que estiveram doentes, levou a direção a tomar a decisão de todos os colaboradores realizarem o turno noturno (das 00h às 08h00), o que causou cansaço e fadiga na equipa. Foi também neste ano de 2017, que direção decidiu não renovar contratos com algumas chefias departamentais, o que causou algum desconforto nas equipas por verem alteradas as chefias intermédias de forma abrupta.

Olhando para os resultados da satisfação global de todos os colaboradores, que abrange os itens da imagem global, desempenho global, papel da unidade na comunidade local, envolvimento das pessoas no trabalho a realizar, capacidade de motivação e

| Ano | Satisfação global |
|-------------|-------------------|
| 2013 | 67,80% |
| 2014 | 67,20% |
| 2015 | 71,60% |
| 2016 | 67,20% |
| 2017 | 65,50% |

liderança da gerência e sistema de avaliação de desempenho e recompensas dos esforços individuais e de grupo pela gerência/administração, uma média de 67,86% dos colaboradores satisfeitos, obtendo mais uma vez o ano de 2015 os melhores resultados.

Tabela 6: Indicadores de satisfação global
Fonte: Própria

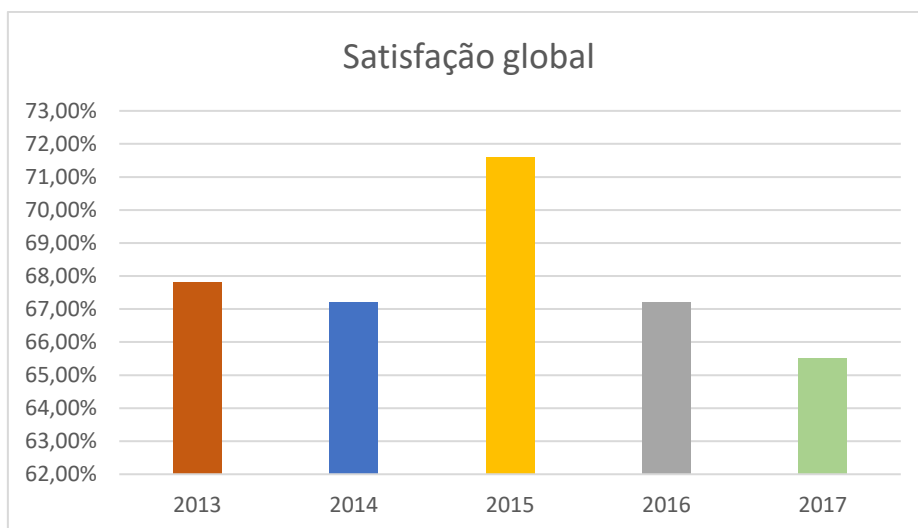


Gráfico 2: Satisfação global
Fonte: própria

Os questionários incluíam uma questão de resposta aberta, na qual o colaborador era solicitado a expressar comentários e sugestões que tivesse a referir. Na tabela seguinte

(tabela 7) apresento os principais comentários expressos neste período temporal 2013 a 2017.

| Identificação dos motivos de insatisfação | | |
|---|----------------|---|
| Condições de trabalho | de | Mais variedade/diversidade de menu(s) no refeitório; Flexibilidade de horário |
| Políticas da companhia e os salários | da e os | Sistema de avaliação e desempenho sem aplicação prática; Ações de formação mais regulares; Horários mais flexíveis para conciliar com a vida pessoal. |
| Reconhecimento | | Pouca valorização humana para com os colaboradores; Reconhecimento do esforço e empenho dos colaboradores. |
| Relações com os colegas e tipo de chefia | com os | Dificuldade em comunicar com a administração; Melhoria do relacionamento entre colaboradores do departamento e interdepartamentais. |

Tabela 7: Motivos de insatisfação expressos pelos colaboradores do YHS
Fonte: Própria

A política de gestão⁵⁷ da unidade hoteleira, revista em março de 2018, definia como um dos seus pontos o foco na “motivação e incentivo aos colaboradores, premiando os melhores e estimulando a inovação, reforçando os laços laborais”, e “formação e sensibilização dos colaboradores, assegurando que se mantenham não só profissionalmente preparados, como também conscientes das suas responsabilidades nas diversas áreas da sua atividade com vista a melhoria e cumprimento da legislação atual e outras obrigações de conformidade”. Considero fazer todo o sentido definir uma estratégia de recursos humanos.

Além de olhar os dados expressos nos questionários internos aos colaboradores, procurei obter a opinião de alguns ex-colegas de trabalho, através de conversas informais, relativo à sua motivação profissional. Um dos *feedbacks* obtidos foi a inexistência geral na unidade hoteleira de estratégias de motivação aplicadas no dia a dia, outro aspeto mencionado foi a perceção que o facto de se realizarem inquéritos de satisfação aos colaboradores, e dos mesmos serem analisados / tratados, não advinham melhorias significativas da análise dos dados recolhida nem novas medidas que colmatassem o que era expresso. Quanto ao papel de chefe de receção era um elemento importante para

⁵⁷ Vide anexo XXXIV

delinear procedimentos, definir organização dentro do departamento e gerir eventuais situações/reclamações, estar presente na equipa e acompanhar permanentemente a receção, orientando e apoiando a operação.

Para o presente trabalho, considerei importante abordar outros chefes de receção de unidades hoteleiras próximas e conhecer um pouco das realidades das suas unidades hoteleiras e opiniões. Uma das circunstâncias que observei foi a inexistência do papel de chefe de receção em alguns hotéis como o Real Abadia Hotel, Hotel Praia, Hotel Magic ou o grupo Fátima Hotels. Foi-me referido que em alguns casos é o departamento comercial ou o departamento de marketing que fazem a gestão da receção.

Através das entrevistas que efetuei ao Dr. Carlos Pinheira⁵⁸ chefe de receção do Hotel Villa Batalha e à Dr^a. Rita Figueiredo⁵⁹, chefe de receção do Hotel Vale da Azenha, constatei algumas semelhanças existentes, como a importância de se evitar as resistências nas equipas e criar um espírito de grupo para atingir os objetivos, os erros e falhas devem ser assumidos por todos, sendo eliminado o “eu falhei”, mas sim o hotel errou e procurar minimiza o erro, e aprender com os mesmos. Por outro lado, denotei algumas diferenças, como por exemplo incutir a disponibilidade constante, mesmo em dias de folga ou férias, utilizando como recurso a rede social *WhatsApp* para comunicar dentro da equipa, ou o facto de o chefe de receção trabalhar rotativamente em todos os turnos, nomeadamente o turno da noite. Ao nível de técnicas de motivação, houve a menção a aumento salarial progressivo, equilíbrio entre as horas extra trabalhadas e possibilitar sair mais cedo ou dar uma folga extra ao colaborador.

3.2. Ações e estratégias

Ao nível de práticas como integração e acolhimento do colaborador, só nos últimos dois anos de serviço (2017 e 2018) ocorreu uma mudança na forma como os colaboradores eram integrados nas equipas do Your Hotel & SPA. Até à data o mais comum era o novo funcionário ser recebido pelo diretor e pelo chefe de departamento, estar cerca de dois dias como observador dos procedimentos da receção e ao terceiro ou quarto dia começar a desempenhar funções sozinho no departamento. Era facultado uma pasta que continha o manual da receção, tarifas e packs em vigor, bem-vindo ao hóspede, organograma, política de gestão do hotel, matriz do processo da receção, entre outros. Não dispúnhamos de manual de acolhimento que dispõe de informações úteis como metas organizacionais, o

⁵⁸ Vide anexo XXXII

⁵⁹ Vide anexo XXXIII

compromisso com o atendimento ao cliente, procedimentos e políticas de trabalho para além do regulamento interno, e condições de emprego (Peretti, 1998; Tanke, 2005). Ou seja, a preocupação estava focada no colaborador aprender rapidamente toda uma série de procedimentos de e funções a desempenhar.

Ações dinamizadas que promovessem a confraternização da equipa, a organização do jantar de natal sempre foi uma das poucas práticas. Sensivelmente desde 2016, outras práticas foram implementadas gradualmente na unidade hoteleira, uma das primeiras foi a atribuição de um voucher com serviços de SPA na data de aniversário do colaborador, e em algumas datas específicas como o dia da mulher ou Páscoa dar um pequeno mimo aos colaboradores como um almoço especial ou oferecer uma flor.

Ao nível de estratégias, no ano de 2017, e recorrendo aos serviços uma empresa externa, foram dinamizadas sessões de consultoria em recursos humanos (RH), com o objetivo de discutir 3 a 4 medidas de intervenção no hotel e criação de um plano de ação. Esse plano de ação delineou um plano de formação com consultoria em RH através de sessões individuais de *coaching*, sessões em grupo, análise de alguns elementos como o organigrama da empresa, fichas de função e inquérito de satisfação ao colaborador, assim como, criar-se uma ficha de avaliação de desempenho. Este plano de ação iniciou em julho de 2017 e prolongou-se no primeiro semestre de 2018, conforme se pode observar na tabela 8.

| O quê | Contêm | Quando |
|---|--|---|
| Manual de acolhimento ao colaborador | <ul style="list-style-type: none"> - Mensagem de boas vindas do diretor e da direção - Missão, visão e valores da empresa - Política de qualidade - Objetivos - Horários - Farda | - Iniciado em novembro de 2017 |
| Recompensas | Voucher de serviços da unidade hoteleira e bolo de aniversário no aniversário do colaborador | - A aplicar durante o ano 2018 |
| Gestão de desempenho / Gestão de carreira | <ul style="list-style-type: none"> - Criar ficha de avaliação do desempenho - Eleger o colaborador do trimestre | - Iniciado em fevereiro de 2018 |
| Sessões de coaching | <ul style="list-style-type: none"> - Coaching individual - Coaching em grupo | <ul style="list-style-type: none"> - Sessões individuais em dezembro de - Sessões em grupo em fevereiro de 2018 |
| Workshop (6 h) em Inteligência emocional e gestão de desempenho destinado às chefias de departamento | | - Realizado em abril de 2018 |
| Atividade de team building | | - Sessão em junho de 2018 |

Tabela 8: Plano de ação de consultoria em RH 2017/2018

Fonte: Própria

É importante analisar e acompanhar o processo, verificando se traz benefícios e resultados positivos à equipa e como refere Nunes & Muller (2015)“poderia ser levantada, por exemplo, a incidência de falhas antes e depois das meditações, o número de conflitos internos, o índice de absentéismo, a rotatividade, os níveis de satisfação e motivação por meio de pesquisas”(p. 481). O processo foi acompanhado pelo diretor geral e pelo departamento de qualidade e ambiente. O plano de ação implementado através da consultoria em recursos humanos seria alvo de medição de resultados no fim do primeiro semestre de 2018 e o questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores seria aplicado na reta final do ano. Dado o meu processo de rescisão de contrato com a empresa não tive acesso aos dados da implementação das várias medidas referidas. Como tal, as propostas mencionadas seguidamente resultam da pesquisa empírica, através do levantamento bibliográfico sobre os temas principais de motivação e a análise das medidas implementadas na unidade hoteleira.

3.2.1. Exemplos de práticas dinamizadas pela equipa da receção

Com expressão mais acentuada partir de 2017, uma mudança de paradigmas resultante do plano de ação / consultoria em RH veio de forma gradual implementar algumas medidas que visavam criar um ambiente de maior envolvimento e espírito de equipa. Na equipa da receção, constata-se que o chefe de receção deve dedicar 5 minutos por dia aos colaboradores, que de alguma forma precisam de foco e motivação, e para tal, saber escutar os seus problemas, procurar criar ânimo e incentivar. Breves minutos de conversa informal, e ou meditação, causam empatia e predisposição no colaborador.

Uma atividade dinamizada na unidade hoteleira, foi surpreender todos os colegas num domingo, regra geral um dia de muito trabalho matinal, com a distribuição de bombons acompanhados de uma mensagem que pretendia ser inspiradora e motivadora. Esta dinâmica foi apreciada por todos, e evidenciou que as equipas precisam momentos que proporcionem emoções, reconhecimento e como refere Nigro (2005, p. 148) “transformar o local de trabalho num verdadeiro porto de abrigo para os seus colaboradores”. Perspetiva dessa atividade expressa nas figuras 7 a figura 13.



Figura 7: Mensagem personalizada para cada bombom
Fonte: própria



Figura 9: Entrega de bombom à equipa de Housekeeping
Fonte: própria



Figura 8: Entrega de bombom à equipa de Cozinha
Fonte: própria



Figura 10: Entrega de bombom à equipa de Housekeeping
Fonte: própria



Figura 11: Entrega de bombom à equipa de SPA
Fonte: própria



Figura 12: Entrega de bombom à equipa de restaurante
Fonte: própria



Figura 13: Entrega de bombom à equipa de SPA
Fonte: própria

Outras ações começaram a ser promovidas, nomeadamente reconhecer o alcançar da primeira fase de seis meses de trabalho na empresa, de seguida os doze meses, e entregar um pequeno miminho ao colaborador. Um caso concreto, em março de 2018, a rececionista recebeu um diploma (figura 33). Estas ações visavam conseguir grupos unificados e harmoniosos que cumprem metas com sucesso exige muito trabalho e muito

empenho e dedicação (Tanke , 2005, p. 242).

Outra prática implementada foi a criação de uma caixa com frases motivacionais, onde se colocavam pequenas folhas coloridas com frases incentivadoras. Ao entrar ao serviço, ou quando oportuno, o colaborador retirava uma frase aleatoriamente, que o iria motivar e inspirar durante o turno. As mensagens tinham como objetivo criar um movimento de harmonia e vibrações positivas no local de trabalho.

Em sinergia com as políticas da unidade hoteleira, é necessário um grande empenho e compromisso do chefe de receção para manter a motivação dos elementos da sua equipa. Além disso, outras ações foram desenvolvidas, como o colaborador ter folga no seu dia de aniversário, ou sempre que a previsão de serviço/taxa de ocupação permitia, dar folga ao colaborador em datas específicas solicitadas pelo mesmo (exemplo ir a um casamento, batizado

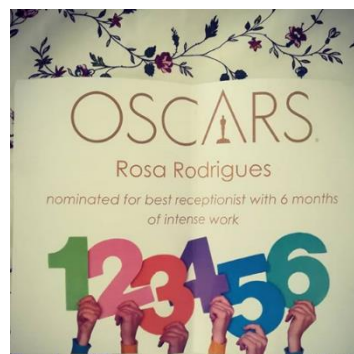


Figura 14: Reconhecimento do 6º mês na equipa da receção
Fonte: própria

3.3. Mindfulness – um estado de consciência

O *Mindfulness* é um conceito recente, e a sua aplicação no ambiente de trabalho pode contribuir para a melhoria do ambiente organizacional (M.P. Nunes & Muller, 2015).

Mindfulness, meditação, entre outras práticas de bem-estar são nos dias de hoje, um auxiliar muito importante para o indivíduo se encontrar consigo próprio e com as suas emoções. A atenção plena é a arte de prestar atenção ao momento presente com intenção, abertura e curiosidade (Mars & Oliver, 2016). Neste processo *mindful*, a respiração traz-nos ao presente, ao momento que estamos a viver, nomeadamente contemplando o que estamos a executar. Doyle (2014) menciona que “a respiração a que se presta plena atenção constitui a base de qualquer exercício de *mindfulness* e é algo que se pode realizar a qualquer momento” (p. 35).

Várias organizações aplicam sessões de *mindfulness* aos colaboradores, o que se traduz em evidências crescentes de melhoria da saúde e bem-estar dos colaboradores, e o desencadear do estímulo e envolvimento no trabalho (Chang & Stone, 2019; O’Morain, 2014; Tuckey et al., 2018). Quanto à hotelaria, os estudos sobre *mindfulness* são poucos, nomeadamente se a atenção plena afeta os comportamentos relacionados ao trabalho dos colaboradores da hotelaria (Wang et al., 2021, p.2). Criar e adotar uma prática de *mindfulness* com 5 minutos de meditação num departamento mais operacional como a receção (*front office, back office, concierge, ...*), e numa unidade hoteleira de pequena ou média dimensão será um desafio para o gestor de recursos humanos, diretor da unidade ou chefe de departamento, por outro lado, poderá ser uma benesse para quem possa desfrutar de um momento de pausa. As pausas mais frequentes, nas unidades hoteleiras, estão associadas a momentos para uma pequena refeição a meio do turno ou fumar. Neste departamento em que tantas as vezes os colaboradores são afetados pelas constantes alterações nas horas de sono, resultantes dos turnos e horários, planos alimentares irregulares, resultantes de muitas vezes se fazer uma breve pausa de 10 minutos para se almoçar ou jantar, conseguir uma pausa para meditar parece improvável.

Não obstante, no local de trabalho, o colaborador pode escolher qual é o melhor momento para poder prestar atenção aos seus pensamentos e praticar *mindfulness*. Para alguns será antes de assumir o turno, para outros após receber serviço do colega do turno anterior, para outros na pausa de almoço/jantar, e finalmente alguns colaboradores irão preferir encerrar o turno com uma pausa para a prática (O’Morain, 2014). Também importa escolher o local para efetuar a prática. Para o momento de *mindfulness* são várias as técnicas de respiração que poderá aplicar no seu, são elas:

| Nome | |
|--------------------------------|--|
| Respiração da Narina Alternada | Inspira por uma narina expira pela outra e volta a inspirar pela mesma (5x) |
| Respiração diafragmática | Sentir a abertura e fecho do diafragma |
| Respiração abdominal | Técnica do balão |
| Respiração quadrada | Inspira e conta até 3, guarda o ar enquanto conta até 3, expira e conta até 3, conta até 3 até começar nova inspiração |
| Respiração alongada | Inspira-se a contar, expiração deve ter o dobro das contagens |
| Flexão de tronco | Inspira levanta braços; expira baixa |
| Respirar a contar | Inspira 1, expira 2, inspira 3, expira 4, inspira 5, expira 6.... Até 10 para crianças, até 20 para adultos |

*Tabela 9: Técnicas de Respiração
Adaptado de J. Silva (2019, p. 7)*

Para a prática do exercício (1) sente-se e respire fundo algumas vezes, concentrando-se na sensação física de respirar; (2) esteja atento a quaisquer pensamentos, observe-os e aguarde que se manifeste o próximo, (3) deixe que cada pensamento se apresente e se desvaneça e limite-se a observá-los, (4) continue por tanto tempo quanto desejar (Doyle, 2014, p. 44).

Segundo Tuckey et al. (2018) “no que diz respeito à atenção plena, as organizações podem colocar em prática sistemas, estruturas e processos que oferecem oportunidades para que os trabalhadores tenham atenção durante o ambiente de trabalho”(p. 45). Será, também importante analisar e acompanhar o processo, verificando se traz benefícios e resultados positivos à equipa.

3.4. Boas práticas de motivação na equipa da receção

Apresente proposta de boas práticas de motivação destina-se, mais especificamente, para a receção do Your Hotel & SPA, embora também possa ser adaptada para outras unidades hoteleiras. Esta proposta de um guia de boas práticas de motivação, não têm a pretensão de ser exaustiva, desejo apenas ser incentivadora da criação de métodos que promovam a consideração e valorização de um dos maiores bens de um hotel, os seus

recursos humanos, e por outro lado, que constitua uma resposta para algumas das dificuldades sentidas por alguns chefes de departamento, na retenção dos recursos humanos.

Creio que a técnica de *mindfulness* possa ser muito útil no dia-a-dia de um colaborador, e a sua implementação junto das equipas poderá contribuir e ajudar bastante quer na melhoria da qualidade do trabalho e na forma como o mesmo é interpretado por cada membro da equipa, como, ao nível pessoal. O colaborador deixaria meramente de executar a rotina habitual das tarefas de trabalho, sem pensar com foco no que está a fazer, pois por vezes já são procedimentos mecânicos, mas passaria a pensar no momento presente, e a focar-se no que está a realizar.

Nesta minha proposta de se despoletar um clima de harmonia colaborativa, seria importante definir formação base em *mindfulness*, e elaborar um plano de implementação da prática junto dos colaboradores. Algumas unidades hoteleiras têm salas de convívio para funcionários, ginásio, etc, todavia o Your Hotel & SPA o único espaço existente para os colaboradores é o refeitório de reduzidas dimensões. Assim, na realidade da empresa em questão, e para a equipa da receção sugiro realizar o momento de *mindfulness* no *back office*, ou no exterior, nomeadamente no jardim. Embora como refere Doyle (2014) “não precisa de se sentar num local sossegado para praticar este exercício, poderá realiza-lo em qualquer lugar, em qualquer altura” (p. 44).

Alem desta prática, e dando seguimento ao plano de ação encetado em 2017, o guia que apresento contém oito sugestões de procedimentos de motivação do colaborador do *front office* e *back office*. Desde eventos de equipa a serem dinamizados, práticas semanais, mensais e anuais de acompanhamento e motivação do colaborador. Em suma, como (Bueno, 2002)expressa para que uma pessoa se sinta motivado a organização deve facultar ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. A aplicação deste guia da motivação dos colaboradores é um contributo para a harmonia e valorização dos recursos humanos, pois estes são essenciais nesta área da hotelaria, fundamentalmente prestadora de serviços e, dependente da performance dos seus colaboradores.

GUIA DE PRÁTICAS DE MOTIVAÇÃO

MINDFULNESS E COACHING



Implemente a prática de *mindfulness* na equipa. 5 minutos por dia ou sempre que o colaborador considere necessário como em momentos de ansiedade e stress. São evidentes a melhoria da saúde e bem-estar dos colaboradores, assim como, a melhoraria da qualidade do trabalho e foco no que está a realizar.

REUNIÕES REGULARES

Reuniões periódicas de partilha de informação, definição de metas, objetivos, estratégias ou novos métodos de trabalho, mas também reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.



OBJETIVOS E CARREIRA DO COLABORADOR



Reconheça os colaboradores que estão há mais tempo na equipa, exemplo no mínimo há dois anos, e crie um espaço onde afixe num quadro todas as pessoas que já trabalharam na empresa. Além disso, defina com o colaborador os seus objetivos profissionais e as suas expetativas de carreira na empresa.

RECOMPENSAS GENÉRICAS

Dê descanso ao colaborador no seu dia, ou se tal não for possível, uma folga num dia à escolha e um bolo de aniversário. Mostre que as datas especiais do colaborador são levadas em consideração por si. O hotel poder



ter protocolos e parcerias com fornecedores/ empresas, para atribuição de vales de desconto na aquisição de produtos e serviços juntos dos parceiros definidos.



PLANO DE FORMAÇÃO

Defina um plano anual de formação para as equipas. Ausculta os colaboradores para fazer um levantamento do que consideram ser as suas necessidades de formação técnica e profissional. Pesquise as empresas externas ou formadores com qualificações nas ações que irão ser ministradas. Defina a distribuição temporal das ações e implemente as mesmas.

GESTÃO POR OBJETIVOS

Defina e comunique os objetivos organizacionais da unidade hoteleira em tempo útil e mantenha o Painel de bordo atualizado. Promova um clima de alinhamento de objetivos, metas e como os resultados serão medidos entre todos. Acompanhe e cultive o envolvimento da equipa na conquista de cada objetivo delineado.



ANÁLISE DA SATISFAÇÃO

Analise os dados recolhidos no questionário de satisfação dos colaboradores. Comunique os resultados obtidos e tome as medidas necessários, promovendo um ambiente de confiança, harmonia e valorização das sugestões de melhoria apresentadas.

MANUAL DE ACOLHIMENTO

Crie um Manual do Colaborador que deverá conter regulamento interno, história do hotel, missão corporativa, metas organizacionais, o compromisso com o atendimento ao cliente, além de regras, procedimentos e políticas internas.



Reflexão final

Trabalhar em hotelaria, é sem dúvida uma área que nos marca para sempre na nossa vida. Ser hoteleiro exige muito de nós, humana, física e emocionalmente. Ser hoteleiro é sem dúvida guardar vivências ímpares pois só quem é ou já foi hoteleiro sabe o significado de “estar no lodo” como se refere na gíria hoteleira, de viver apaixonadamente a arte de receber e de servir, e de ser um verdadeiro ser profissional multicompetente que deve ter conhecimentos sobre o funcionamento de todos os departamentos, e como atuar em cada um deles em caso de necessidade, como ter conhecimentos sobre os equipamentos operacionais, HACCP; ISO's, recursos humanos, como atuar em caso de emergência, entre outros.

Só quem dedica o seu tempo em prol do cliente, abicando muitas vezes da família e da vida social sabe a importância de uma boa equipa de trabalho, que tantas vezes é a nossa família. Só quem se dedica ao cliente, sabe que muitas vezes os clientes precisam de coisas muito simples como de atenção, de um momento de conversa focado nas suas emoções e expectativas, de serem surpreendidos e mimados. Assim, é importante acompanhar a operação, ouvir os clientes e os seus comentários e sugestões, mas também dedicar tempo aos colaboradores, criando uma verdadeira ponte estratégica de harmonia no ambiente de trabalho.

Elaborar o presente trabalho permitiu-me reviver sentimentalmente mais de catorze anos dedicados ao Your Hotel & SPA. Foram várias as pessoas com quem tive o prazer de trabalhar, de colaborar, de ensinar e de aprender. Esta carga emocional ganha mais destaque quando acredito piamente que a hotelaria necessita de colaboradores com formação, estímulos motivacionais e com aptidão para um serviço único e de excelência, e que por esta via um colaborador sentir-se-á mais entusiasta para assumir responsabilidades e alcançar resultados excelentes de fidelização do cliente.

O presente trabalho não é um projeto fechado e apresenta algumas limitações, nomeadamente olhar apenas a realidade do Your Hotel & Spa e, a minha impossibilidade de quantificar o impacto das medidas propostas na motivação dos colaboradores da empresa. Propor um guia de boas práticas de motivação para o Your Hotel & SPA expressa a vontade de encontrar respostas e soluções para os profissionais que se esgotam nas suas angústias, stress, fadiga, o acumular de várias funções ou desafios.

Creio que futuramente poderá ser um tema a ser analisado e estudado com mais detalhe, para que entre outras hipóteses se investigue, por exemplo, qual a relação entre a

prática de *mindfulness* e os resultados na motivação dos colaboradores das unidades hoteleiras ou a monitorização e avaliação deste guia de boas práticas sugerido, nomeadamente ao nível da gestão de carreira do colaborador e as recompensas genéricas.

Bibliografia

- Almeida, S. L. de, Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25(25), 27–53.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>
- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 91–103.
<http://www.exedrajournal.com/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um Tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 6, 1–25.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1999). *Humanator - Recursos humanos e sucesso empresarial* (3ª Edição). Publicações Dom Quixote.
- Campos, P. (2010). *Manual de Técnicas de Operações Turísticas e Hoteleiras* (Volume 1). Turismo de Portugal, I.P.
- Chang, Y., & Stone, D. N. (2019). Workplace mindfulness in accounting practice: issues, opportunities and challenges. *Accounting Horizons*, 33, nº4, 67 a 185.
<https://doi.org/10.2308/acch-52551>
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos - Edição compacta* (6ª edição). Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª Edição). Elsevier Editora.
- Coelho, É. A., & Bartolomeu, T. A. (2019). Determinants of satisfaction and turnover of staff in hotel enterprises. *Gestao e Producao*, 26(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530X3242-19>
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo* (Nº de ediç). Editorial Verbo.
- Datta, A. (2020). Measuring the influence of hospitality organizational climate on employee turnover tendency. *TQM Journal*, 32(6), 1307–1326. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2019-0198>
- Diniz, A. (2011). *Líder do futuro - a transformação em líder coach* (1ª edição). Editora RH, Ida.
- Doyle, O. (2014). *Mindfulness - Guia prático para a paz interior* (1ª edição). Grupo Planeta.
- Dr Plessis, A. J., Douangphichit, N., & Dodd, P. (2015). Hrm in Relation To Employee Motivation and Job Performance. *Journal of Business Research*, 1–24.
[https://unitec.researchbank.ac.nz/bitstream/handle/10652/3375/9 th IBC Dup Nalinh](https://unitec.researchbank.ac.nz/bitstream/handle/10652/3375/9%20th%20IBC%20Dup%20Nalinh)

- Pat sent29-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Elias-Almeida, A. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping*. Lidel - edições técnicas.
- Fernandes, J. A. F. (2020). *A influências da liderança nas operações de front-office nos hotéis de 5 estrelas em Portugal* [INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa].
https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12879/1/Dissertação_final_20170307_JoséFernandes.pdf
- Ferreira, R. R. (2017). É preciso motivar os profissionais. *DirHotel - Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal*, 42.
- Freitas, N., & Rodrigues, M. (2009). Uma Reflexão Sobre Liderança E Motivação Sob enfoque organizacional. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 12.
- Fundo, P. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento. *Revista De Administração Imed*, 8(Jan-Jun), 169–190.
<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>
- IEFP. (2015). Liderança e Motivação de Equipas. *Dirigir e Formar - Gestores e Formadores*, 76. [https://www.iefp.pt/documents/10181/702841/D%26F+n.º 11.pdf/be3a67e2-2f81-4a93-8d13-150a6552661e](https://www.iefp.pt/documents/10181/702841/D%26F+n.º+11.pdf/be3a67e2-2f81-4a93-8d13-150a6552661e)
- Ismail, A. (2002). *Hospedagem Front Office e Governança* (Tradução d). Thomson Learning.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação Da Escala Wpi No Contexto Do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195. <https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195>
- Marques, J. A. (2003a). *Introdução à Hotelaria*. Livraria Civilização Editora.
- Marques, J. A. (2003b). *Manual de Hotelaria*. Livraria Civilização Editora.
- Mars, M., & Oliver, M. (2016). Mindfulness is more than a buzz word: towards a sustainable model of health care. *JATMS*, 22 nº1, 7 a 11.
- Martins, C., & Machado, C. (2005, Setembro). A Rotação de pessoal e a gestão de recursos humanos na hotelaria: o caso da região do Porto e Norte de Portugal. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 105 a 115.

- Mata, A. (2003). *Front Office Operação e Gestão*. Gestão & Economia.
- Medlik, S., & H. Ingram. (2002). *Introdução à Hotelaria - Gerenciamento e Serviços* (Tradução d). Elsevier Editora.
- Nigro, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring* (1ª edição). Monitor.
- Nunes, M.P., & Muller, D. H. (2015). A Utilização do Mindfulness nas Organizações – Uma Análise Através da Perspectiva dos Gestores. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 457–485. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p457-485>
- Nunes, Moema Pereira, & Muller, D. H. (2015). A utilização do mindfulness nas organizações – uma análise através da perspectiva dos gestores. *Vol. 11, n. 22*, 485. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p457-485>
- O'Morain, P. (2014). *Leve a paz consigo - mindfulness no dia a dia* (1ª edição). Editora Nascente.
- Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos* (2ª edição,). Edições Sílabo Lda.
- Pérez, L. D. M. (2001). *Manual Prático de receção hoteleira* (1ª edição). Editora Roca Ltda.
- Pinheiro, G., Sá, J. dos G., Santos, J., Fonseca, L., Croft, N. H., Sousa, R. R. de, & Sousa, T. C. de. (2015). *Apcer_Guia_Iso9001_2015 Guia do Utilizador*. 225.
- Quintas, M. A. (2017). Para que serve a formação sem motivação? *DirHotel - Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal*, 42.
- Reyes, M. J. Á. (2009). *Trabalhar sem sofrer* (1ª edição). A Esfera dos Livros.
- Secara, C. G. (2014). Motivation of staff within Magic Hotel from Pitesti. *Lucrari Stiintifice*, 16(2), 5–11.
- Silva, A. I. R. (2020). *A motivação como alavanca para a excelência do serviço*. Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo.
- Silva, E. R. da, Silva, A. R. L., Brambilla, A., & Vanzella, E. (2018). Um estudo acerca do stress no ambiente hoteleiro. *V.2 n°2*.
- Sousa, R. (2015). *A Gestão de Conflitos e a Motivação dos Profissionais de Hotelaria*. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Stéfano, R. Di. (2005). *O líder-coach - líderes criando líderes* (1ª Edição). Quality Mark Editora.
- Tanke, M. L. (2005). *Administração de Recursos humanos em hospitalidade* (Tradução d). Thomson Learning.
- Tuckey, M. R., Sonnentag, S., & Bryan, J. (2018). Are state mindfulness and state work engagement related during the workday? *Routledge Taylor & Francis Group*, 32, nº 1, 33 a 48. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1420707>

- Estratégia Turismo 2027, Turismo de Portugal I.P. 66 (2017).
- Vieira, J. M. (1997). *A Economia do Turismo em Portugal* (1ª edição). Publicações Dom Quixote.
- Wagen, L. Van der. (2007). *Human resource management for events* (1st editio). Elsevier Ltd.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94(December 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102846>
- Woods, R. H., Johanson, M. M., & Sciarini, M. P. (2012). *Managing hospitality human resources* (J. Purvis (ed.)). American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31(60), 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.04.002>



ANEXOS



Anexo I

Estrutura organizacional do Your Hotel & SPA

Fonte: Your Hotel & SPA

|   | |    | | |
|---|-------------|--|-------------------|----------------|
| Nome da Função | Acrónimo | Colaborador | Colaborador | Colaborador |
| Empregada de Lavandaria | Elav | Neonila Vechiu | | |
| Técnico de SPA | Tspa | Sara Gabriela Pereira Francisco | Fátima Fernandes | Joana Pereira |
| Elemento de Equipa HACCP | Ehaccp | Pedro Miguel Marques Félix | Idalina Santos | João Ferreira |
| Auditor | Audt | | | |
| Auditor Coordenador | AudC | | | |
| Responsável por SPA | Spar | Sara Gabriela Pereira Francisco | | |
| Administração | Admi | Susana Paula Francisco Gaspar | Avelino Gaspar | |
| Assessor da Qualidade | Assq | Dina Fernandes | | |
| Assessor do Ambiente | Assa | Liliana Salema | | |
| Chefe de recepção | Chfr | Fátima Bento dos Reis | | |
| Copeira | Cope | | | |
| Cozinheira | Cozi | Natalina Domingos | Idalina Santos | |
| Director Geral | DirG | Ricardo Pereira dos Santos | | |
| Empregada de Limpeza | Elip | Olha Ohorodnyk | | |
| Empregada de quartos | Equa | Maria do Carmo Santos Leão | Mª Elisa da Costa | Cristina Ramos |



Anexo II
Ficha de Função

Fonte: Your Hotel & SPA



Ficha de Função

Revisto por:

Aprovado

por:

Data:

M.029.V1

Função:

Chefe de recepção

Abreviatura

Chfr

Missão da Função

Planear, gerir e acompanhar as actividades da recepção, de acordo com as directrizes determinadas pelo director do hotel, promovendo a focalização da actuação da área no cliente, garantindo que todos os colaboradores estão conscientes de que o cliente é o centro da sua actuação, e que todos os colaboradores promovem a sua satisfação e, conseqüentemente a sua fidelização;

Requisitos Mínimos (Competência necessária para o cumprimento da função)

Escolaridade: 12.º ano

Experiência: 2 anos de experiência como rececionista

Formação: formação mínima de 20h na área do atendimento e do turismo, formação em Higiene e Segurança Alimentar e HACCP, no mínimo de 2 horas, e em sensibilização em Gestão Ambiental e Qualidade, no mínimo de 4 horas.

Saber fazer: Gerir pessoas, planear, e competências de relacionamento interpessoal; Nível mínimo B2 de Compreensão Oral e de Conversação em Inglês, Francês e Espanhol.

Substituição em caso de ausência

DirG

Descrição genérica das Autoridades associadas

N.A.

Descrição genérica das Responsabilidade associadas

Planear as actividades necessárias para o elevado desempenho da Recepção e alojamento;

Garantir que os processos de comunicação com as outras áreas funcionam, para que o planeamento global ou sectorial funcione em pleno.

Planear objectivos enquadrados com a política e objectivos globais do hotel;

Garantir que as necessidades do processo são supridas em tempo útil;

Definir e promover as formações necessárias para que os colaboradores estejam actualizados no que concerne aos tratamentos existentes;

Garantir a prestação de um serviço de excelência;

Analisar e acompanhar os serviços prestados, os resultados obtidos e a satisfação dos clientes que usufruem do hotel.

Acompanhar e alterar as acções necessárias para melhorar o serviço prestado e o desempenho dos processos.

Efectuar todas as tarefas minimizando o consumo de água, energia e produção de resíduos

Cumprir com as instruções de trabalho, relacionadas com situações de emergência

Garantir a correcta separação de resíduos

Participar activamente no cumprimento de objectivos

Participar activamente na manutenção do SGQA



Anexo III

Questionário de satisfação do colaborador

Fonte: Your Hotel & SPA

Objectivos

O questionário visa compreender como os colaboradores sentem e percebem o Your Hotel & SPA. Visa também aferir o seu grau de satisfação e de motivação relativamente às tarefas/actividades que desenvolvem.

Cuidados ao preencher

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a opinião pessoal e sincera de cada um.

Não é solicitada a identificação dos colaboradores e a análise dos resultados é feita de forma global.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

| Satisfação Global | | | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|--|-----------------------------|
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Imagem global do Your Hotel & SPA | | | | | | |
| 2. Desempenho global do YOUR HOTEL & SPA | | | | | | |
| 3. Papel do YOUR HOTEL & SPA na comunidade local | | | | | | |
| 4. Envolvimento das pessoas no YOUR HOTEL & SPA e no trabalho a realizar diariamente. | | | | | | |
| 5. Capacidade de liderança e motivação da Gerência | | | | | | |
| 6. Sistema de avaliação de desempenho e recompensas dos esforços individuais e de grupo pela Gerência | | | | | | |
| Satisfação com a direção do hotel | | | | | | |
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Capacidade para comunicar | | | | | | |
| 2. Capacidade para gerir o hotel | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--------------------|--|--|--|--|-----------------------------|
| 3. Adequabilidade dos procedimentos à prática | | | | | | |
| 4. Sistema de avaliação de desempenho e recompensas dos esforços individuais e de grupo pela Direcção | | | | | | |
| 5. Informação disponibilizada para o desempenho da função | | | | | | |
| Ambiente de trabalho | | | | | | |
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Relacionamento entre as pessoas do departamento | | | | | | |
| 2. Relacionamento entre as pessoas do hotel | | | | | | |
| Satisfação com as condições de trabalho | | | | | | |
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Disposição e distribuição do eSPAço no local de trabalho | | | | | | |
| 2. Flexibilidade do horário de trabalho e possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | | | | | | |
| 3. Igualdade de oportunidades e de tratamento | | | | | | |
| 4. Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores. | | | | | | |
| 5. Equipamentos disponíveis para a função | | | | | | |
| 6. Condições de higiene e segurança | | | | | | |
| 7. Refeitório | | | | | | |

1 e 2

| Indicador | | | | | | A sua opinião para melhorar |
|--|--------------------|--|--|--|--|-----------------------------|
| | | | | | | |
| 1. Acções de formação realizadas | | | | | | |
| 2. Oportunidades para desenvolver novas competências | | | | | | |
| 3. Satisfação com o trabalho em que participa | | | | | | |
| 4. Realização profissional | | | | | | |
| 5. Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido | | | | | | |
| Envolvimento | | | | | | |
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Envolvimento no funcionamento do seu departamento | | | | | | |
| 2. Envolvimento em actividades de melhoria | | | | | | |
| 3. Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e directores | | | | | | |

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação: 1 = Muito desmotivado e 5 = Muito motivado.

| Estímulos para Colaboração | | | | | | |
|--|--------------------|--|--|--|--|-----------------------------|
| Indicador | Grau de Satisfação | | | | | A sua opinião para melhorar |
| | | | | | | |
| 1. Motivação para aprender novos métodos de trabalho | | | | | | |
| 2. Motivação para desenvolver trabalho em equipa | | | | | | |
| 3. Motivação para participar em acções de formação | | | | | | |



| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4. Motivação para participar em projectos de mudança na organização | | | | | | |
| 5. Motivação para sugerir melhorias | | | | | | |

Anexo IV
Quadro de Bordo

Fonte: Your Hotel & SPA

| Processo | Responsável Processo | Indicador/Métrica | Unidade | Resultados Final 2017 | Meta 2018 | Responsável Monitorização | Monitorização | Fonte de dados |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|-----------------------|-----------|---------------------------|---------------|----------------------------------|
| Gestão Estratégica | Hugo Gaspar | Aumentar o volume de faturação: Volume facturação Alojamento | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 3% | 10% | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| | | Aumentar o volume de faturação: REVPOR (receita média de alojamento por quarto ocupado) | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 74 € | 80 € | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| Gerir RH | Inês Moutinho | Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores: Nível Satisfação de colaboradores | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 67,60% | 70% | | Anual | Inquérito a Colaboradores |
| | | Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores: Rotatividade dos colaboradores | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 10,76% | 20% | | Anual | Estatística Recursos Humanos |
| Monitorizar medir e Melhor | Celo Frade | Aumentar o nível satisfação cliente: Nível de satisfação de Clientes =(resultado da avaliação dos clientes questionário (50%)+(nº reclamações clientes/nº total clientes)(50%) | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 92,32% | 93% | | Trimestral | Inquérito a Clientes |
| | | Garantir um nível elevado da eficácia das ações de Melhoria: Nível de eficácia das Ações de Melhoria (taxa de eficácia da ações correctivas, preventivas e outras de melhoria) | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 100% | 100% | | Trimestral | Tratamento de Reclamações |
| Marketing e Comunicação | Inês Moutinho | Aumentar o volume de faturação: Volume facturação F&B | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 16% | 15% | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| Alojamento salas e atividades Lúdicas | Inês Moutinho Fátima Reis | Aumentar a taxa de ocupação do hotel: nº de tratamentos spa | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 5258 | 5600 | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| | | Aumentar o volume de faturação: Volume de facturação SPA/Nº Tratamentos | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 14 € | 14 € | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| | | Diminuir custos com as reclamações: Nº Reclamações Alojamento | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 5 | 5 | | Trimestral | Tratamento de Reclamações |
| F&B | Rita Oliveira Carolina Silvério | Aumentar a taxa de ocupação do hotel: nº de hidroterapias | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 13167 | 14000 | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| | | Aumentar o volume de faturação: Volume facturação SPA | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 0% | 15% | | Trimestral | Estatística das Vendas/Relatório |
| | | Diminuir custos com as reclamações: Nº Reclamações F&B | Unidade Hoteleira - Alcobaca | 4 | 3 | | Trimestral | Tratamento de Reclamações |

Aprovado



Anexo V

Horário

Fonte: Your Hotel & SPA



ALCOBACA

Maio

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | | |
|-------------------------|----|----|-----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|---|---|
| | S | T | Q | Q | S | S | D | S | T | Q | Q | S | S | D | S | T | Q | Q | S | S | D | S | T | Q | Q | S | S | D | S | T | Q | | |
| RECEPCAO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fátima Reis | A | A | 1/2 | A | A | A | A | A | E | F | E | E | A | D | F | A | B | B | B | F | F | 1/2 | E | F | E | B | A | A | E | F | F | | |
| Márcia Marques | F | C | C | C | F | B | B | F | F | B | B | B | B | B | F | F | A | A | E | E | E | F | A | A | A | A | F | F | B | B | B | | |
| Margarida Abegão | E | F | A | B | B | F | F | E | A | A | A | F | B | F | B | B | E | F | A | A | A | A | F | F | B | B | B | B | F | F | A | | |
| Vânia Mór | B | B | B | F | F | E | D | B | B | F | F | A | D | A | F | FE | FE | FE | FE | A | F | F | E | B | B | F | B | B | F | E | E | | |
| Elio Rodrigues | F | FE | FE | FE | FE | F | F | FE | FE | FE | C | C | C | C | A | F | F | C | C | B | B | B | F | F | C | C | A | A | A | A | F | | |
| António Ribeiro | C | C | C | F | C | C | C | C | C | C | F | F | F | F | C | C | C | F | F | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C | | |
| Joana Santos Estagiária | F | E | E | D | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LIMPEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ana Domingos | F | F | A | A | A | A | A | F | F | A | A | A | B | B | F | A | A | A | F | A | A | A | F | F | A | A | F | F | FE | FE | FE | | |
| Angélica Rocha | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adriana Susano | A | A | A | F | A | B | B | B | F | A | A | A | A | A | F | A | A | A | F | A | A | A | F | F | A | A | A | A | A | A | A | | |
| Laura Santo | F | A | A | A | A | F | F | A | A | A | F | F | A | A | A | FE | FE | FE | FE | A | A | A | F | A | A | F | F | A | B | B | A | A | F |
| Alexandra Cruz | A | A | F | A | A | B | F | A | A | A | F | F | A | A | B | A | F | F | A | A | A | A | F | B | B | B | F | A | A | A | A | B | B |
| Nelia | A | B | B | F | F | A | A | A | A | F | A | A | F | L | A | A | A | A | A | F | B | B | B | F | A | A | A | A | A | B | B | B | |
| Paula Freitas | L | F | F | L | L | L | L | L | F | F | L | L | L | L | L | F | F | L | L | L | L | F | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | |
| F&B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rita Oliveira | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Leandro Sopa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Andreia Faritas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maria Celestina | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Suse Pestana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Leonardo Sopa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Carolina Silverio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jara Rocha | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cristovão Oliveira | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vitor Antunes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flávio Verissimo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SPA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sara Francisco | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | BX | | |
| Fátima Fernandes | A | F | A | F | B | B | C | F | F | B | F | A | B | C | B | F | B | B | B | A | F | F | B | B | B | F | B | C | B | F | A | | |
| Inês Gomes | B | B | F | B | B | B | C | F | B | F | B | F | B | F | B | F | B | F | B | F | B | C | B | B | F | B | B | B | C | F | B | F | |
| Neuza Picamilhó | B | B | F | B | B | A | F | F | B | F | B | F | B | C | F | B | F | B | F | B | C | B | B | F | B | F | B | C | B | F | B | | |
| Juliana Santos | A | F | B | B | F | B | C | B | F | F | B | B | C | B | F | B | F | B | B | C | B | F | B | B | A | A | F | F | B | B | B | | |
| Catarina Guincho | B | F | B | F | B | B | C | FE | F | B | F | B | A | F | B | B | B | F | B | B | C | F | B | B | B | A | A | A | B | F | A | F | |
| Zaida Rebelo | F | F | B | B | B | A/B | F | F | F | B | B | A | A/B | C | F | F | B | B | B | A/B | C | F | F | B | B | A | A/B | C | F | F | B | | |
| Margarida Gouveia | A | A | F | A | A | F | C | A | A | F | A | B | F | F | A | A | A | A | A | F | F | A | A | A | A | B | F | F | A | A | F | | |
| CONTABILIDADE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pedro Félix | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | | |
| Ana Isa Ferreira | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | | |
| COMERCIAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ceiso Frade | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | | |
| Inês Moutinho | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | | |
| Trigo Gouveia | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | G | F | F | G | G | G | G | F | F | G | G | G | | |
| MANUTENÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Paulo Calado | F | FE | G | FE | G | F | F | FE | FE | G | G | G | F | F | G | G | FE | FE | FE | F | F | G | G | FE | FE | G | F | F | G | G | G | | |

Horários:

| | |
|-------------------------------|-----------------|
| Recepção: | |
| A | 08:00 às 16:30H |
| B | 16:00 às 00:30H |
| C | 00:00 às 08:00H |
| D | 09:00 às 17:30H |
| E | 12:00 às 20:30H |
| Limpezas: | |
| A | 08:00 às 17:00H |
| B | 09:00 às 18:00H |
| Contabilidade | |
| G | 09:00 às 18:00H |
| Departamento Comercial | |
| G | 09:00 às 18:00H |
| Departamento Qualidade | |
| G | 09:00 às 18:00H |

| | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Manutenção | |
| G | 09:00 às 18:00H |
| Restaurante / Cozinha | |
| D | 08:00 às 14:30 e das 19:00 às 21:30H |
| E | 10:00 às 15:00 e das 18:00 às 22:00H |
| B | 10:00 às 15:00 e das 19:00 às 23:00H |
| J | 13:00 às 21:30 |
| A | 08:00 às 16:30 |
| SPA | |
| A | 09:30 às 18:00H |
| B | 12:00 às 20:30H |
| C | 09:30 às 17:30H |
| D | 10:00 às 18.30H |
| E | 11:30 às 20:30H |
| F | 10:00 às 17:00H |

TERMAS DA PIEDADE LDA.
 Rua Manuel Rodrigues Serrazina, S/N- Fervença
 2460-743 Vestlaria ACB NIF. 501233318
 ACTIVIDADE: Hotelaria CAE
 Principal: 55111-R3
 CAE Secundário (1): 86905-R3

Recepção:
 Recepção / Restaurante / Cozinha / SPA: 30 Minutos

Limpezas / Escritório / Manutenção / Comercial: 60 Minutos

Nota: Este horário poderá sofrer alterações.

LEGENDA:

| | |
|----|-------------|
| F | Folga |
| FE | Férias |
| BX | Baixa |
| FO | Formação |
| FJ | Falta Just. |

Responsável: Joana Santos

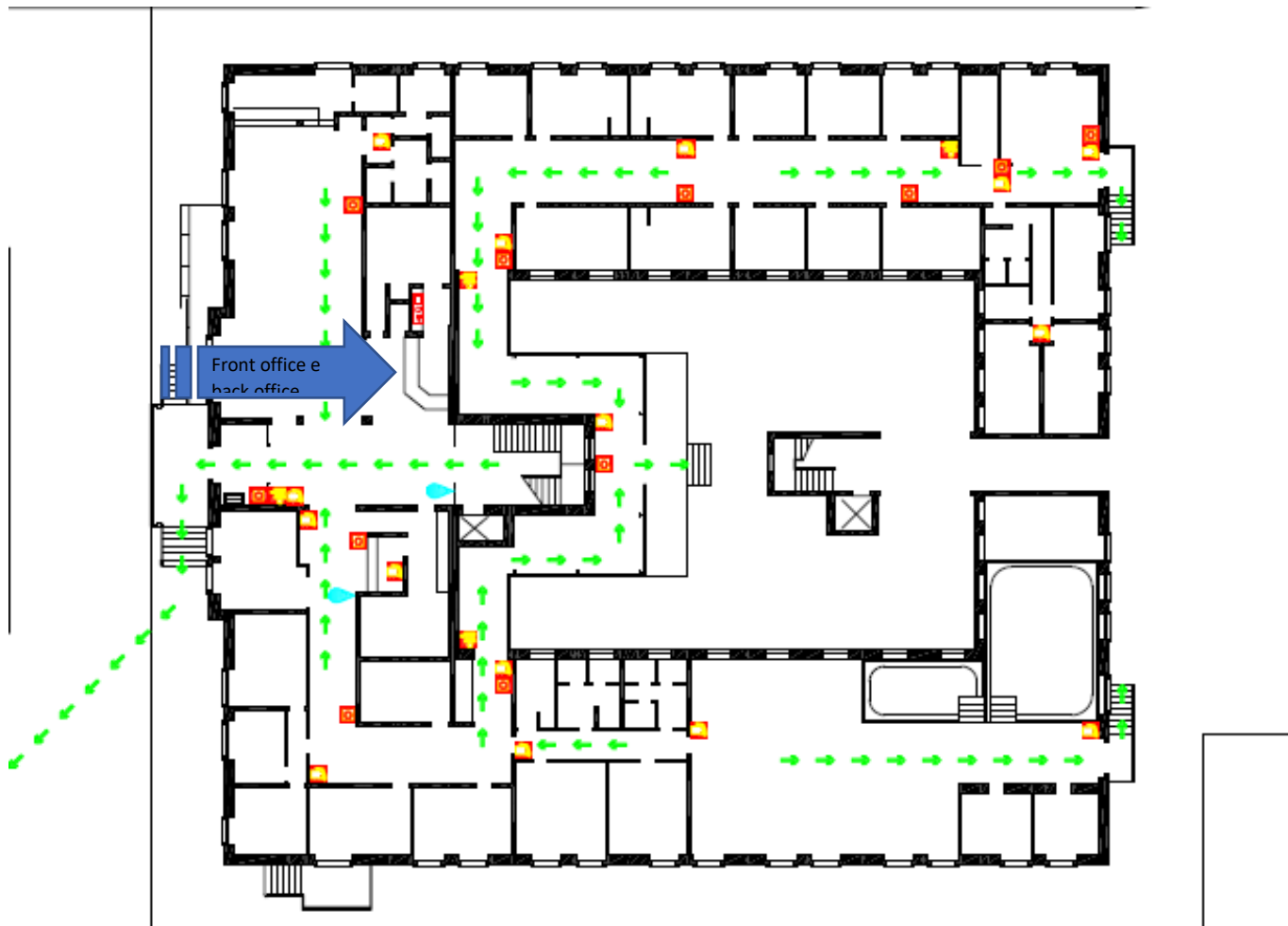
Data: 13 / 05 / 2017



Anexo VI

Mapa de Front Office e Back Office

Fonte: Your Hotel & SPA





Anexo VII
Ficha de Reserva

Fonte: Your Hotel & SPA

FICHA DE RESERVA

Fólio nº: _____

FICHA PESSOAL DO CLIENTE

Cardex nº: _____

| | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--|
| Nome: _____ | | Apelido: _____ | |
| Morada: _____ | | | |
| Código Postal: _____ | | País: _____ | |
| Tlf. / Tlm: _____ | E-mail: _____ | | |
| BI / PP / Outro Doc.: _____ | | Local Emissão: _____ | |
| Emitido a: ____/____/____ | | Validade: ____/____/____ | |
| Local de Nascimento: _____ | | Data Nascimento: ____/____/____ | |

DADOS DE ALOJAMENTO

| | |
|---------------------------|--|
| Check-in: ____/____/____ | Nº Adultos: _____ |
| | Nº Crianças: _____ Bebés: _____ |
| Check-out: ____/____/____ | Regime APA: _____ MP: _____ PC: _____ |
| Quarto Nº: _____ | Notas: _____ |
| Tipo Quarto: _____ | Pack: _____ |
| | Voucher: _____ |
| Categoria Quarto: _____ | Facturação: _____ |
| Preço: _____ | A.V. / T.O. / Empresa: _____ |
| Observações: _____ | |
| F/R nº: _____ | |

Responsável da Reserva: _____ Data: ____/____/____

Assinatura do Cliente _____ Inserido no INOVGUEST:



Anexo VIII
PMS Inovguest

Fonte: Your Hotel & SPA



ITBASE | WARF3UEST

Reservas | Recepción | Movimientos | Alojamiento

Mód. Principal | Front Office | Plannings | Listados | Estadísticas | Docs. y Cuentas | Central Telet. Web Services | Titulares | Multi-Report | Cambiar Usuario | Salir

InovGuest T:1 - 01.03.2004 - MG

InovGuest - Microsoft Internet Explorer

Facturar/Check-Out - Reserva nº 113 - Silva, Antonio

Cuenta

Sólo por pagar

Marcar/Desmarcar

| SDP | Fecha | Descripción | Referencia | Valor | S | Comisión | H |
|-----|------------|--------------|------------|---------|---|----------|-------------------------------------|
| AL | 01-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AL | 02-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AL | 03-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AL | 04-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AL | 05-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| AL | 06-03-2004 | Alojamiento. | | 57,00 + | | 0,00 | <input checked="" type="checkbox"/> |

Datos para facturación

Datos a utilizar: [-----]

Nombre: Viajes Mediterraneo

Domicilio: C/ Brovo Murillo, n. 15

28015 Madrid

Código Postal: Madrid

País: 54 España - EE

Ident. fiscal: 123456789

Impreso: Factura detallada

Cancelar Confirmar

Saldo actual: 387,00 Total marcado: 342,00

Saldo cuenta: 342,00

Cancelar Copiar Insertar nuevo



Anexo IX
Reserva via email

Fonte: Your Hotel & SPA

De: Comercial Your Hotel [mailto:comercial@yourhotelSPA.com]

Enviada: quarta-feira, 13 de Março de 2013 21:44

Para: 'filho.almeida2004@hotmail.com'

Assunto: RE: PEDIDO DE ORÇAMENTO

Boa noite Exmo. Sr. João Almeida,

No seguimento de vossa solicitação, vimos por este meio enviar nosso orçamento para:

Data de chegada: 29/03/2013

Data de saída: 31/03/2013

Tipologia de Quarto: Duplo casal

Nº de Quartos: 1

N. Adultos: 2

N. Crianças: 0

Tipo de quarto: Style

Tipo de Pensão: meia-pensão

Preço por noite: 70,00€

Inclui: pequeno-almoço buffet, 1 cesto de fruta da época, acesso ao ginásio, acesso ao percurso pedestre, WIFI, e estacionamento exterior.

Com o seu voucher FIL 2013 tem 15% de desconto em Alojamento sobre o preço da Tarifa BAR (o valor divulgado no nosso site)

PVP final: 59,50€ por noite

Ao nível do SPA, anexo o menu de tratamentos do SPA & Beyond.

Com o seu voucher FIL 2013 tem 20% de desconto em Tratamentos de SPA válidos para uma reserva (1 ou várias marcações de tratamentos), está também incluída a Hidroterapia.

Outros serviços: cobrados separadamente

Check-in a partir das 14H00 e check-out até às 12H00.

Informamos que todos os serviços de SPA carecem de marcação prévia.

O horário de funcionamento do SPA é das 10h00 às 20h00, exceto aos domingos que encerra às 17h00. Para qualquer esclarecimento e marcação de tratamentos poderá fazê-lo pelo número de telefone: 262 505 376 ou pelo e-mail: beyondSPA@yourhotelSPA.com. Mais informamos que a zona de Hidroterapia não é acessível a menores de 16 anos; inclui a Piscina de Hidromassagens, Jacuzzi, Banho Turco, Sauna, Pedilúvio e Passeio das Chuvas – 10€ por pessoa e por utilização (Max. 2 horas). Material necessário: touca, chinelos (vendemos no nosso SPA, caso não tenha) e fato de banho ou biquíni.

Nota: O acesso a grávidas á Hidroterapia é condicionado, não sendo permitido a utilização da sauna e banho turco, por razões de prevenção.

Sem outro assunto de momento,
Ao vosso dispor.

Fátima Reis
Chefe de receção



ANEXO X

Modelo M. 072 – Rooming List

Fonte: Your Hotel & SPA



ANEXO XI

Modelo M.073 – Comunicação Interna de Serviço

Fonte: Your Hotel & SPA



Comunicação Interna de Serviço

M.073 V1

Nº XXX

| | |
|---------------------|--|
| Nome do Cliente | |
| Morada | |
| Contacto | |
| Data do Evento | |
| Serviço | |
| Sala / Local | |
| Horário | |
| Nº Pax | |
| Alojamento | |
| Montagem | |
| Coffee Break | |
| Refeição | |
| Débito | |
| Observações | |
| Facturação | |
| Emitido por | |
| Data da comunicação | |

Cozinha: _____

Departamento Comercial: _____

Diretor Geral: _____

Housekeeping: _____

Manutenção: _____

Recepção: _____

Restaurante: _____

Spa & Beyond: _____

| Alteração 1 | Descritivo da alteração |
|-----------------------|-------------------------|
| Cozinha: _____ | |
| Dep. Comercial: _____ | |
| Diretor Geral: _____ | |
| Housekeeping: _____ | |
| Manutenção: _____ | |
| Recepção: _____ | |
| Restaurante: _____ | |
| Spa & Beyond: _____ | |



Anexo XII
Pagamento Grupos

Fonte: Your Hotel & SPA

De: Comercial Your Hotel [mailto:comercial@yourhotelSPA.com]

Enviada: quarta-feira, 1 de Fevereiro de 2012 21:03

Para: 'Your Hotel & SPA'

Assunto: A/C: Recepção

Grupos:

Gescar: Falta reconfirmação de 1 Twin em *stand by*;

Pagamento de 30% (na FP enviada foi considerado o Twin em *stand by* + o # que tem acompanhante!)

Elaborar cálculos do grupo segundo a solicitação 1 FA Sala de reunião, 1 FA alojamento e refeição do formador e 1 FA alojamento e refeição dos formandos;

Folio 46152 falta referência no processo ao valor orçamentado a este pax que paga alojamento e 2 refeições separadamente (A/C: D^a. Patrícia Gomes)

JCASADO:

Falta rever cálculos do grupo segundo as últimas alterações (alteração de nº / tipologia #)

Up-grade p/ sala D^a. Inês, pois, a D. Pedro não comporta 34 pax em U; orçamentada a sala a 200€; aguardar feedback da empresa

Falta indicação se é necessária mesa presidencial na sala

Falta confirmação se reserva de 1 Quadruplo em nome de Mónica Neves com pagamento directo

CEPSA:

Falta Horário de utilização da Sala de Reuniões, Coffee-Break's e Refeições;

Falta Nº de pessoas na sala de reuniões, coffee-beak's e refeições; e definição de Ementas

Localizar e-mails de orçamentação do evento anterior (06 e 07/12) ou solicitar cópia do processo à administrativo/financeiro, para se juntar ao processo, dado este evento ter as mesmas condições do evento anterior.

Agradeço feedback das situações acima referidas.

Cumprimentos.

Fátima Reis

Chefe de Recepção





Anexo XIII

M. 136 - Relatório de caixa INOVGUEST

Fonte: Your Hotel & SPA



Anexo XIV

M.095 – Relatório de Caixa Winrest

Fonte: Your Hotel & SPA



Anexo XV

M.050 – Plano de Intervenção de equipamentos

Fonte: Your Hotel & SPA

Anexo XVI

M. 149 – Registo diário de limpeza do housekeeping

Fonte: Your Hotel & SPA



Housekeeping - Registo Diário de Limpeza dos Quartos e outras áreas

| Nº | Dia | | Lavado | | Geral | | Revisto | | Avarias |
|-----|-------|----------|--------|----------|-------|----------|---------|----------|---------|
| | Plano | Efetuada | Plano | Efetuada | Plano | Efetuada | Plano | Efetuada | |
| 101 | | | | | | | | | |
| 102 | | | | | | | | | |
| 103 | | | | | | | | | |
| 104 | | | | | | | | | |
| 105 | | | | | | | | | |
| 106 | | | | | | | | | |
| 107 | | | | | | | | | |
| 108 | | | | | | | | | |
| 109 | | | | | | | | | |
| 110 | | | | | | | | | |
| 111 | | | | | | | | | |
| 112 | | | | | | | | | |
| 113 | | | | | | | | | |
| 114 | | | | | | | | | |
| 115 | | | | | | | | | |
| 116 | | | | | | | | | |
| 117 | | | | | | | | | |
| 118 | | | | | | | | | |
| 119 | | | | | | | | | |
| 120 | | | | | | | | | |
| 121 | | | | | | | | | |
| 122 | | | | | | | | | |

| Nº | Dia | | Lavado | |
|-----|-------|----------|--------|----------|
| | Plano | Efetuada | Plano | Efetuada |
| 201 | | | | |
| 202 | | | | |
| 203 | | | | |
| 204 | | | | |
| 205 | | | | |
| 206 | | | | |
| 207 | | | | |
| 208 | | | | |
| 209 | | | | |
| 210 | | | | |
| 211 | | | | |
| 212 | | | | |
| 213 | | | | |
| 214 | | | | |
| 215 | | | | |
| 216 | | | | |
| 217 | | | | |
| 218 | | | | |
| 219 | | | | |
| 220 | | | | |
| 221 | | | | |
| 222 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 123 | | | | | | | | | |
| 124 | | | | | | | | | |
| 125 | | | | | | | | | |
| 126 | | | | | | | | | |
| 127 | | | | | | | | | |
| 128 | | | | | | | | | |
| 129 | | | | | | | | | |
| 130 | | | | | | | | | |
| 131 | | | | | | | | | |
| 132 | | | | | | | | | |
| 133 | | | | | | | | | |
| 134 | | | | | | | | | |
| 135 | | | | | | | | | |
| 136 | | | | | | | | | |
| 137 | | | | | | | | | |
| 138 | | | | | | | | | |
| 139 | | | | | | | | | |

| | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| 223 | | | | |
|-----|--|--|--|--|

Anotações:

Outras Limpezas:

- Hall's do piso 1º e 2º
- Hall's do restaurante
- WC's Piso 2º
- Sala de Convivio
- Elevador
- Lobby
- Bar
- Entrada
- WC's Piso 0

| Plano |
|-------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Centro de Congressos:

- WC's Polivalente
- Hall's
- Sala D. Pedro
- Sala D. Inês
- Escadas

| Plano |
|-------|
| |
| |
| |
| |
| |

Data: _____

Equipa: _____

Assinatura pelo reconhecimento do Plano: _____

Assinatura do Responsável - Trabalho Efetuado: _____



Anexo XVII

M.130 – Registo de Higienização geral do bar

Fonte: Própria



Anexo XVIII
Requisição Interna

Fonte: Your Hotel & SPA



Anexo XIX

M.067

Fonte: Your Hotel & SPA



Avaliação Satisfação Hóspedes

M.067 V0

Nº do Quarto: _____

Data: ___/___/___

1. O nosso hotel satisfaz as suas expectativas? Sim Não
2. Como avalia o profissionalismo dos funcionários? Excelente Bom Médio Insuficiente Mau
3. Por favor, dê a sua opinião acerca da hospitalidade e eficiência nos seguintes serviços do hotel .
(faça a escolha mais adequada)

| | Excelente | Bom | |
|-------------------------------------|-----------|-----|--|
| A. Reservas | | | |
| B. Serviço de Recepção | | | |
| C. Processo de Entrada | | | |
| D. Serviço de Mensagens Telefónicas | | | |
| E. Serviço de Quarto | | | |
| F. Limpeza e Manutenção | | | |
| G. Conforto das Instalações | | | |
| H. Serviço de Refeição | | | |
| I. Bar/Cafetaria | | | |
| J. Estacionamento | | | |
| K. Processo de Saída | | | |

4. Assinale as refeições tomadas: Pequeno-Almoço _____

5. Indique a qualidade a que se refere:

| | Excelente | Bom | |
|------------------------------|-----------|-----|--|
| A. Qualidade da Alimentação | | | |
| B. Relação Qualidade/Preço | | | |
| C. Eficiência no Atendimento | | | |

6. Usufruiu ou Visitou o Spa? Sim Não

| | Excelente | Bom | |
|--|-----------|-----|--|
| A. Eficiência no Atendimento e Trabalho dos Terapeutas | | | |
| B. Variedade dos Serviços | | | |
| C. Relação Qualidade/Preço | | | |
| D. Serviço de Recepção | | | |

7. Porque escolheu o Your Hotel & SPA?

| |
|---|
| A. Localização |
| B. Preço/Qualidade |
| C. Disponibilidade de Reserva |
| D. Estadia anterior |
| E. Referências |
| F. Possuir um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente |
| G. Demonstrar preocupações ambientais, assentes no compromisso do desenvolvimento sustentável |
| H. Outro(s) Motivo(s). Indique: _____ |

8. Apresentou alguma Reclamação? Sim Não
8.1. Se sim, esta foi atendida de imediato? Sim Não

9. Se voltasse a esta região ficaria instalado no nosso Hotel? Sim Não

10. Recomendaria o nosso Hotel? Sim Não

11. Sugestões / Comentários: _____

Agradece-se que devolva o questionário na
Recepção!

Obrigado pela sua colaboração!

A Direcção



Anexo XX

M. 070 - Mensagens

Fonte: Your Hotel & SPA



Mensagens/ Messages

M.070 V0

De/From: _____


Para/To: _____

Data/Date: ____/____/____

Hora/Hour: ____:____

Ligar de Volta/ Call back: Sim/Yes _____ Não/No _____

Recebido por/ Received by: _____



Anexo XXI
Relatório noturno

Fonte: Própria

Your Hotel & SPA
ter, 20/03/2017 08:34
'Director - Your Hotel & SPA'; 'Comercial Your Hotel'

Bom dia Diretor!

Ronda interior nada a reportar. Ronda exterior nada a reportar.

PASSAGEM DE SERVIÇO:

- * Fólho 48809 IN: 01/05 A aguardar reconfirmação da tarifa por parte do Celso, pois não se conseguiu confirmar a tarifa em vigor
- * Fólho 48744 IN: 23/03 Em pré-reserva até dia 20-03; caso confirme, corrigir a data de estadia no e-mail
- * Fólho 48596 IN: 18/05 Aguarda confirmação de dados de faturação da IN TOURS -> Telefonar!
- * Fólho 48032 IN: 02/04 - Caso haja Promo Abril -> enviar ao cliente.
- * Fólho 48769 In: 12/04 - Em pré reserva pois aguardamos nº de Voucher Natal
- * Fólho 48624 In: 07/04 - Total da reserva 80€ (recebemos TB de 50€ que aguarda: confirmação do dep.Administrativo/financeiro e dados para F/R; saber se restantes 30€ serão pagos diretamente)
- * Cliente Pedro Silva: aguardar dados de faturação de cancelamento reserva Booking.com
- * Grupo GeoWind: tarifas Full Services são válidas p/ todo o grupo

- * Nova Versão Modelo 93 Tabela de Refeições
- * Doc. Excel guardado na pasta Receção para cálculos de valor NET de reservas Hotusa c/ Transf C/C.

- * Dia do Pai: estão 7 garrafas pequenas de champanhe no bar para servir apenas neste pacote. No #: Doce conventual e água. Às horas que o cliente desejar é servido. Pela receção o champanhe. Indicação do Sr. Ricardo.
- * Contrato AGODA.
- * Ementa Almoço Páscoa guardada na Pasta da Receção.
- * 18-03 No Bar: 8 bules com tampa; 1 s/tampa e 4 frapês. PEDIR 1 FRAPE AO F&B
- * No armário do Bar está Vinho Ramos Pinto: aguardar valor a aplicar.
- * Tarifa Booking Flash (sem PA) - em algumas datas de Março (ver e-mail recebido Comercial a 17/03 às 12h17).
- * Momentos e Ambientes: Enviadas tarifas corporate, Menu SPA e Packs (20% com.) p/ empresa
- * "Planeta Real" de Abrantes e "Soma Viagens & Turismo": Enviadas condições de operador (indicação Diretor) para agência
- * Menu Semanal de 19 a 25 de Março de 2012 guardado na pasta Receção
- * Link no ambiente de trabalho p/ consultar documentos na rede, deixamos de aceder a "Modelos Sistema gestão"

GRUPOS / EVENTOS:

RESERVADOS:

- * 22 e 23/03 -> SYNGENTA C.S ok - Emitida FA de 25 pax p/ pagamento antecipado (serviços de alojamento, Coffee-breaks, jantar e almoços); Quanto ao pagamento de factura enviada à partida só conseguiram fazer dia 22/03, atenção HOUSEKEEPING check-in às 09H00 - ENTREGAR LISTAGEM DE CHEGADAS; Ementa Syngenta já elaborada (pasta Receção)

- * 23 e 24/03 -> GESCAR - Enviado e-mail a solicitar brevidade na resposta á questões pendentes. Estão bloqueados 7 TWI no INOV para o grupo. TELEFONAR NOVAMENTE A 20/03

* 24/03 -> Finicredito - Distribuída a C.S alterado horário de almoço; visitou o hotel a sra Nélia Bento, consultora contratada pela Finicredito para evento, voltará quinta-feira a fim de alinhar todos os pormenores nomeadamente surpresas que pretende facultar ao grupo e à Finicredito. Disposição do Restaurante para almoço será em mesas redondas com grupo concentrado numa parte do restaurante a fim de dar alguma "privacidade" ao grupo (Chef Rui falou com sra), aguardamos e-mail finicredito a formalizar disposição do Restaurante e eventual alteração da disposição da sala (sra. vai analisar).

* 23/03 -> Jeep Adventure reservas feitas diretamente pelos hóspedes - Atenção preços especiais.

* CORDIAL TOURS 04/04 - já recebemos info em falta; rascunho de C.S. elaborado

* SOCOGEF 13/04 tem PM 910

PEDIDOS DE DISPONIBILIDADE:

* GESCAR 13 e 14/04 : aguardar feedback se podem adiar o evento p/ outra data (20 e 21/04), pois sala D. Pedro já ocupada

* Mário Caetano - solicitação pré reserva 12 e 13/05 Sala d. Inês NÃO ORÇAMENTADO. Aguardar feedback da UON Consulting até 22/03

* Producebmal - Datas: 14 a 18/05 e 18 a 22/06 - ORÇAMENTADO

* Baptizado Liliana Ferreira 16/06/2012 - NÃO ORÇAMENTADO.

* Baptizado Ana Cristina Isidoro 23 de Junho - NÃO ORÇAMENTADO.

* 23/03/2012 - 2 SALAS OCUPADAS ->> SYNGENTA + GESCAR.

* 24/03/2012 - 2 SALAS OCUPADAS ->> Finicredito + GESCAR.

SEM EFEITO/ CANCELADO:

* Reunião Alltech 26/11: PAGO 30% FR 5653 CANCELADO - Após contacto telefónico a 03/02, Srª. Carla informou que possivelmente só teriam novo evento em Junho

Com os melhores cumprimentos,

Rui Silva

Departamento de Reservas / Night auditor



Anexo XXII

Formação das Equipas

Fonte: Your Hotel & SPA

De: Sales Manager [mailto:dep.comercial@yourhotelSPA.com]
Enviada: 8 de janeiro de 2018 16:07
Para: Frontdesk - Your Hotel & SPA (frontdesk@yourhotelSPA.com)
Cc: 'Lusiaves - Hugo Gaspar'; 'Ricardo Santos'
Assunto: Envio de plano de formação AHP 1º trimestre 2018

Bom dia Fátima,

Dando seguimento à nossa conversa de há momentos, junto envio a calendarização do plano de formação AHP 1º trimestre 2018, relativamente à sua equipa.

| | | | | | | |
|------|---|-----|-----------|---------------|----------|------------------|
| 704 | Atendimento - Técnicas de Comunicação | 25h | 09h-18h | ter, qua, qui | 09.01.18 | Vânia Mor |
| 8218 | Língua Inglesa - Informação Turística da Região | 25h | 16h-18h30 | seg, qua | 10.01.18 | Margarida Abegão |
| 3432 | Gestão e Técnicas de Reserva - "Revenue Management" | 50h | 09h-18h | ter, qua, qui | 16.01.18 | Fátima Reis |
| 3448 | Gestão de Reclamações | 25h | 09h-18h | ter, qua, qui | 20.03.18 | Fátima Reis |
| 3564 | Primeiros Socorros | 25h | 09h-18h | ter, qua, qui | 20.03.18 | António Ribeiro |

A empresa responsabiliza-se pelo pagamento de 1 refeição (solicitar sempre fatura com número de contribuinte da empresa) e pagamento ao km em deslocação em viatura própria.

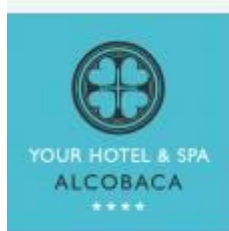
Junto envio o documento que deverá ser preenchido pelo colaborador.

Aguardo o seu feedback.

Estou ao dispor.

Atentamente,

Inês Moutinho
Sales Manager



YOUR HOTEL & SPA ALCOBACA

Rua Manuel Rodrigues Serrazina
S/N, Fervença 2460 - 743 Vestiaria
Alcobaca | PORTUGAL

**CONSULTE AQUI
O NOVO MENU DE SPA!**

Hotel


(+351) 262 505 370
reservas@yourhotelspa.com

Spa

(+351) 262 505 376
beyondspa@yourhotelspa.com

N 39° 34.156 W 009° 00.146

www.yourhotelspa.com

 /yourhotelspa

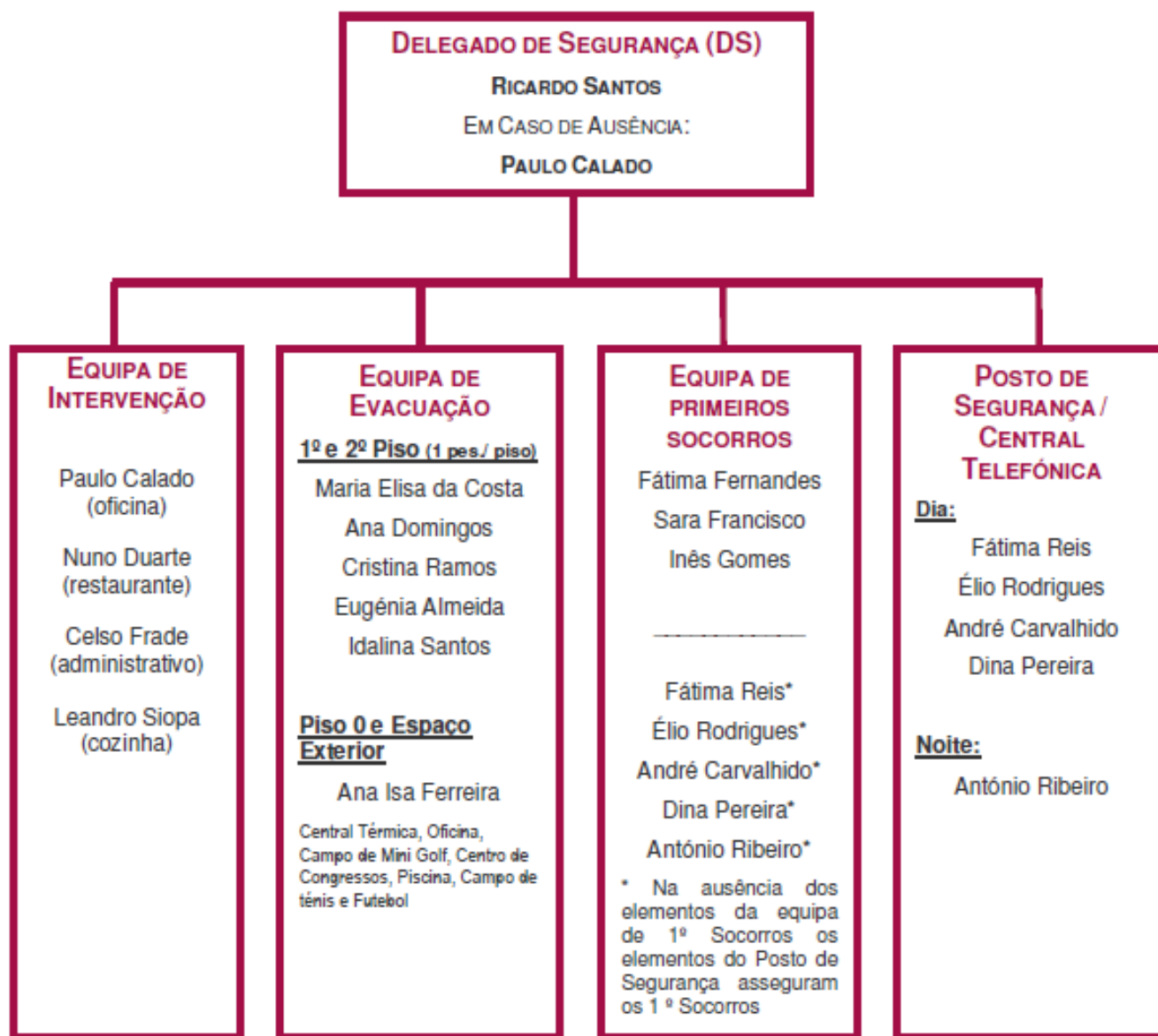
 /yourhotelspaalcobaca



Anexo XXIII
Emergência

Fonte: Your Hotel & SPA

ANEXO D – ORGANIGRAMA DE EMERGÊNCIA





Anexo XXIV
Matriz Processo nº 22

Fonte: Your Hotel & SPA



YOUR HOTEL & SPA
ALCOBACA

Entradas

Manual de Recepção;
Voucher;
Inq. Satisfação de Clientes;
e-mail; Invoquest;
Ficha de reserva; Internet;
Contratos/Parcerias
Folheto hotel e Centro de
Congressos e Spa.

Gestor de Processo:
(Fátima Reis)
(Inês Moutinho)

Saídas

Ficha de cliente;
Mapas de controlo por área;
Inq. Satisfação dos clientes;
e-mail;
Pacotes/Promoções;
Tabela de preços;
Folhetos; internet;
Ficha de reserva;
Comprovantes;
Listagens;
Facturação;
Cálculo de Grupos;
Planning; comunicação de serviço;

Matriz Processo 22 Alojamento, Salas e Actividades Lúdicas

M.008 V0

pág.1 de 1

Finalidade e âmbito: Prestar o serviço solicitado da melhor forma, otimizando os recursos existentes.

| | Alojamento | Fecho do dia | Alojamento de Grupo | Salas e Actividades Lúdicas | Gestão de grupos e eventos | |
|-----------------------------|--|---|---|--|--|--|
| | 1. Atendimento ao cliente (individual) | 1. Conferir dados de clientes | 1. Solicitação de parte interessada/Proposta | 1. Solicitação de parte interessada/Proposta | 1. Solicitação de parte interessada/Proposta | |
| | 2. Confirmação de reserva | 2. Conferir dados de alojamento e valores a debitar e outros consumos | 2. Reserva | 2. Reserva | 2. Elaborar orçamento | |
| | 3. Emissão da ficha de cliente | 3. Efectuar fecho do dia | 3. Atribuição e controlo de quartos | 3. Comunicar internamente serviços contratados | 3. Acompanhar proposta | |
| | 4. Atribuição e Controlo de Quartos | 4. Comunicação interna e externa | 4. Comunicar internamente serviços contratados | 4. Preparação/montagem e Verificação | 4. Comunicar internamente | |
| | 5. Gestão de chegadas /Comunicação Interna | 5. Preparação das chegadas do dia | 5. Verificação do cumprimento das condições | 5. Prestação de serviço / usufruto | 5. Prestar serviço de acordo com o contratualizado | |
| | 6. Check-In | | 6. Check-In | 6. Facturação e Avaliação da Satisfação | 6. Facturação e Avaliação da satisfação do grupo | |
| | 7. Alojamento e Serviços de Apoio | | 7. Alojamento e serviços de apoio | | | |
| | 8. Check-Out/Facturação e avaliação de satisfação | | 8. Check-Out/Facturar e avaliação de satisfação | | | |
| Indicadores (KPI's): | Taxa de Ocupação; Volume de facturação Alojamento; Nº Reclamações Alojamento; Volume de facturação Global | | | | | |



Anexo XXV

Comentários dos Clientes

Fonte: Your Hotel & SPA

De: Paulo Santos [mailto:@hotmail.com]

Enviada: segunda-feira, 5 de Novembro de 2012 14:30

Para: Your Hotel & SPA

Assunto: RE: Pedido de Reserva

Importância: Alta

Boa Tarde,

Em seguimento da minha estadia na V/ unidade, gostaria de agradecer o V/ excelente trabalho e toda a cooperação e amabilidade que tiveram com a minha reserva, o que proporcionou uma estadia muito boa no V/ Hotel.

Quero agradecer principalmente à Fátima Reis e à Dina Pereira todo o cuidado e amabilidade que tiveram com o meu pedido de reserva, correu tudo muito bem e conforme o meu pedido (o detalhe de terem colocado o meu cartão numa moldura e com uns extrazinhos foi excelente), o que demonstra todo o profissionalismo da equipa que trabalha no V/ Hotel...continuem assim!

MUITO OBRIGADO!

PS: Não tenho o email do V/ director(a) geral mas gostaria que o fizessem chegar também a ele/ela.

Cumprimentos,

Paulo Santos



Anexo XXVI
Comentários de Clientes

Fonte: Your Hotel & SPA

Manager - Your Hotel & SPA Alcobaca
qua, 10/05/2017 19:24
Você;comercial@yourhotelSPA.com

2017-05-08 Número da reserva [1401391589](#) [A sua página de comentários em Booking.com](#)

Francisco, (PT)

- Espectacular
- Quero agradecer a toda a equipa e em especial a D. Fátima Reis pelo momento proporcionado aos meus pais durante a estadia. Simpatia de todos os funcionários e a atenção prestada com os hóspedes. Tudo muito bem organizado, quarto espetacular, comida bem confeccionada, localização, sossego em geral tudo 5*.

Atentamente,

Ricardo Santos
Director geral
913090452



YOUR HOTEL & SPA
Rua Manuel Rodrigues Serrazina S/N Fervença | 2460 - 743 Vestiaria - Alcobaca | Portugal
tel. +351 262 505 370 tel. Spa +351 262 505 376 fax. +351 262 505 379
mail reservas@yourhotelspa.com mail Spa beyondspa@yourhotelspa.com
www.yourhotelspa.com N 39° 34.156 W 009° 00.146

**ONDE O
DESCANSO
TEM UM
LUGAR!**

YOUR HOTEL & SPA
ALCOBACA
★★★★



Anexo XXVII
Listagem Inovguest

Fonte: Your Hotel & SPA

Listagem de chegadas previstas

Do mercado ao TO - Da agência 0 à 783 - Da natureza à W - Do terceiro 0 ao 783 - Do contrato 0 ao 105 - VIP: Todos - Do alojamento ao 920

Do t. alojamento ao P - Seleccionado: Todos - Da marca à Z - Do aniversário: - Da nacionalidade 0 à 800 - Do voucher ao ZZZZZZZZZZZZZZZZ - Do ped. espec. ao GN

Histórico: Todos - Da refeição à 5 - Do folio 0 ao 47408 - Do sub-depart. ao VS - Da tabela 0 à 32 - Proc. auto. aloj.: Todos

Status: * - De 02-02-2012 a 04-02-2012 - Do grupo ao ZURICH NOV - Ordem: Chegada

| Qt. | Tipo | Folio | Nome | Agência/Tercêiro | Partidas especiais | Grupo | Nac. | Mt. | Contrato | Chegada | Hora | Nic. | Saída | Qnt. Ad. | Cr.F | Cr.N | Bs. | Extras | Chegada | Ds. | Ref. | St. | Saldo |
|-----|-------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|---------|------|-----|----------|------------|------|------|------------|----------|------|------|-----|--------|---------|-----|------|-----|-------|
| 210 | Duplo | 4709 | Miguel Oliveira | RESTEL - Central de Reservas H | | | PRT | MV | 71 | 02-02-2012 | | 1 | 02-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| 207 | Singl | 47019 | José Luís Seixas Ferreira | Booking.com - Online | | | BRA | MV | 54 | 02-02-2012 | | 4 | 07-02-2012 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | CAMA CASAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 206 | Singl | 47021 | Adriano Kashiak | Booking.com - Online | | | BRA | MV | 54 | 02-02-2012 | | 4 | 07-02-2012 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | CAMA CASAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 183 | Duplo | 47261 | Inês Tapadinhas | | | | PRT | MV | 0 | 02-02-2012 | | 3 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | CAMA CASAL/ 2° NT: FACE DREAMS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 202 | Duplo | 47356 | INC Raquel Albuquerque | | | | PRT | MV | 0 | 02-02-2012 | | 1 | 04-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | CAMA CASAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 208 | Duplo | 47386 | Júlio Gomes | | | | PRT | MV | 0 | 02-02-2012 | | 2 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | SEGUNDAS NIPIÇAS/ CAMA CASAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 220 | Duplo | 47391 | Ana Rêça Figueiredo | Transborder Central Reservas | | | PRT | MV | 104 | 02-02-2012 | | 2 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | ROUPÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 204 | Duplo | 47405 | Carla Ranzheta | | | | PRT | MV | 0 | 02-02-2012 | | 2 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | CAMA CASAL/ 2° acHOTEL DESIGNROUPÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 212 | Duplo | 47034 | Nuno Santos | | | | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | BEYOND ANTI-STRESS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 214 | Duplo | 47035 | Luís Soares | | | | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | BEYOND ANTI-STRESS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 400 | PM | 47066 | Marta folio do grupo J Casado | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | EP | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 135 | Duplo | 47072 | Júlio Pinto - Rita Rosa | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 137 | Tripl | 47074 | Elizabete - Margarida - Lurdes | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| | Obls | 3 CAMAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 134 | Duplo | 47075 | Florebela - Francisco Viana | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 184 | Tripl | 47076 | Ela Castro - Célia Casão | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 185 | Tripl | 47077 | Ana Silva - Ana Barbosa | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 187 | Tripl | 47078 | Ana Raquel - Ana Paula | JCasado - Comissões, Lda. | | JCASADO | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 2 | 06-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | FR | C | 0,00 |
| 218 | Duplo | 47249 | Ana Mota | Odeonias Praia - | | | PRT | MV | 22 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | RE SPICY (ROUPÕES) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 130 | Duplo | 47286 | Carla Manuel Cruz Barreira | | | | PRT | MV | 0 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | BEYOND ANTI-STRESS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 136 | Duplo | 47341 | Bruno Alexandre Mateus Francisco | Meitz Marketing Lda | | | PRT | MV | 34 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | ROTES COM SPA /CASAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 202 | Tripl | 47342 | Sábia Alamed | Smart & Co | | | PRT | MV | 31 | 04-02-2012 | | 1 | 05-02-2012 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | RR | C | 0,00 |
| | Obls | ESCAPADA ZEN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Anexo XXVIII

Auditoria renovação da certificação

Fonte: Your Hotel & SPA



Certificação de Sistema de Gestão Relatório de Auditoria

| | | | |
|-----------------------|--|--------------------|------------------------|
| Organização: | TERMAS DA PIEDADE LDA | | |
| Morada: | Rua Manuel Rodrigues Serrazina, S/N 2460-743 VESTIARIA | | |
| Representante: | Ricardo Santos | | |
| Locais Auditados: | Sede na morada acima | | |
| Norma(s): | NP EN ISO 9001: 2008 NP EN ISO 14001: 2012 | Acreditação: | IPAC |
| Código EA: | 30 | Código NACE: | 55.10 |
| Nr. do Processo: | J13.0637.9130.312 | Nr. da Auditoria: | |
| Data(s) da Auditoria: | 2013-11-11 e 12 | Tipo de Auditoria: | AR-1 |
| Auditor Coordenador: | Manuel Leitão | Auditor(es): | Simara Soares da Costa |
| Data do Relatório: | 2013-11-12 | Perito(s): | ----- |

Este relatório é confidencial. Distribuição: Representante da Organização (original), SGS ICS, e Equipa Auditora.

1. Objetivos da Auditoria

Confirmar que o sistema de gestão:
- cumpre todos os requisitos da(s) norma(s) de referência, e requisitos legais e regulamentares aplicáveis;
- está efetivamente implementado e mantido; e
- é eficaz, conduzindo ao cumprimento dos objetivos e à realização da(s) política(s) da Organização.
Rever os resultados da auditoria anterior, incluindo o tratamento dos PAC's e OBS's então formuladas.
Avaliar a conformidade do uso da Marca de Certificação da SGS.

2. Âmbito da Auditoria

| | | |
|---|--|--|
| Âmbito: | Prestação de Serviços de Alojamento, SPA, Restauração, Salas de Reunião e Atividades Lúdicas | |
| Locais Cobertos pelo Âmbito: | Sede na morada acima | |
| Atividades Fora do Âmbito: | N/A | |
| Número atual, aproximado, de Pessoas que concorrem para as atividades em avaliação: | 24 | |
| Número de Turnos | 3 | |



Anexo XXIX

Gestão de estágios na receção

Fonte: Your Hotel & SPA

Cristina Nunes de Jesus [mailto:@gmail.com]

Enviada: segunda-feira, 24 de Agosto de 2015 12:07

Para: Comercial Your Hotel

Cc: Manager - Your Hotel & SPA Alcobaça; Elsa Silva; Daniel pinto Dir

Assunto: RE: Estágios 2014/2015 - Dossier Técnico pedagógico

Cara Fátima Reis,

Tomei a liberdade de procurar a resposta às suas questões.

De acordo com a administração da escola e do regulamento de Estágios do Turismo de Portugal, os alunos TÊM que efectuar as 480 horas na totalidade. Mesmo que seja necessário prolongar o tempo de estágio, não há necessidade de rever os Acordos.

Sem outro assunto de momento,

Com os melhores cumprimentos,

Cristina de Jesus

Em 23/08/2015 12:21, "Comercial Your Hotel" <comercial@yourhotelSPA.com> escreveu:

Bom dia Dra. Egídia Caiado,

Para os devidos efeitos informo que o estagiário / aluno António de Almeida Bem Piló solicitou um período de ausência / férias nos dias 26 a 30 de Agosto (inclusive).

Neste sentido, o seu estágio terá um prolongamento por mais 5 dias de serviço, ou seja, até previsivelmente dia 16 / 17 de Setembro, em função de folgas e horários.

Neste sentido, questionamos se haverá alguma alteração no acordo de cooperação entre as instituições, ou qualquer outra formalidade que seja necessário deliberar.

Relativamente à estagiária /aluna Nicole Rebelo, informo que faltou ao serviço nos dias 09 e 17 agosto, pelo que questiono se o estágio da mesma será prolongado em conformidade com o nº de dias faltados, ou se será apenas necessário referir estas ausências na VI/ "FICHA DE CONTROLO DE ASSIDUIDADE (MENSAL) – ORIENTADOR DE ESTÁGIO"

Sem outro assunto de momento,

Com os melhores cumprimentos,

Fátima Reis

Chefe de Recepção

Anexo XXX

*M.007 – Sugestões, reclamações e não
conformidades*

Fonte: Your Hotel & SPA

Identificação/Causas da Reclamação / Sugestão / NC

| | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Reclamação | <input type="checkbox"/> Sugestão | <input type="checkbox"/> NC Processo _____ |
| Cliente/Colaborador: _____ | | |
| (O objecto da reclamação / sugestão / NC poderá não estar directamente relacionado com qualquer produto ou serviço fornecidos pela organização) | | |
| Descrição da reclamação / sugestão / NC: | | |
| Assinatura: _____ | | Data: _____ |
| <input type="checkbox"/> Por telefone | <input type="checkbox"/> Contacto directo | <input type="checkbox"/> Por fax/carta/correio electrónico (anexar cópia do documento) |

Cliente / Todos os Colaboradores

Acções para a Resolução da Reclamação / Sugestão / NC

Recolher informação relativa ao objecto da reclamação / sugestão / NC. Analisar as causas de forma a verificar a responsabilidade da organização com o sucedido ou verificar a exequibilidade ou pertinência da sugestão efectuada.

Responsável do Sistema Qualidade e Ambiente

Responsabilidade e acções a desencadear (preencher pelo Rsqa no Plano de melhoria)

| | |
|----------------------|------------|
| Data: ____/____/____ | Rsqa _____ |
|----------------------|------------|



Anexo XXXI

Reclamação escrita por email

Fonte: Your Hotel & SPA



Anexo XXXII

Entrevista Dr. Carlos Pinheira

Fonte: Própria

Entrevista ao Dr. Carlos Pinheiro Chefe de recepção do Villa Batalha a 18.10.2019

1. Qual o seu percurso profissional ligado à hotelaria / turismo?

Há 13 anos mudei de neurofisiologia para a hotelaria. Fiz um curso de 2 anos no INFTUR. Primeiro tive um emprego como bagageiro. Depois trabalhei na recepção no Porto Palace. De seguida fiz um estágio no Villa Vita, onde estive durante 3 anos, e que comecei como night auditor e posteriormente passei a chefe de concierge. Em 2009 comecei a trabalhar aqui no Villa Batalha.

2. Qual a importância e que tipo de formações considera pertinente para se ser um bom chefe de recepção?

Um chefe de recepção deve ser líder, gosta de partilhar conhecimentos, motivar, e as ideias devem fluir dentro da equipa, o chefe deve ser um ramo da árvore.

3. Descreva a importância do *front office* e o *back office* num hotel, e porquê?

Hoje em dia há uma fusão entre front e back office, e num hotel pequeno / médio como o Vila Batalha as tarefas acabam por não estar rigorosamente divididas entre o front e o back.

4. Descreva como é o seu trabalho diário?

Divertido. Planeamento. Atento. Rever a preparação do dia. A recepção é um palco de teatro porque trago algo diferente para o cliente, e é importante desligar da vida de fora.

5. Quais as 4 competências fundamentais (pessoais e profissionais) para se ser chefe de recepção?

Dedicação, humildade, competência, rigor.

6. Como motiva os colaboradores da sua equipa e os envolve no cumprimento de objetivos da empresa?

Não existe o eu, tipo eu falhei. É o hotel que errou e minimiza o erro. Evitar a resistência por parte dos colaboradores. Espírito de grupo para atingir os objetivos é fundamental. Aproveitar o *what's app* para comunicar dentro da equipa, e desta forma podemos estar sempre disponíveis para a equipa. É certo que por um lado nunca desligamos do trabalho, mesmo de férias, todavia por outro lado, por vezes quem não está ao serviço tem a cabeça mais fresca e uma visão mais ampla do que quem está com um problema ou desafio entre mãos e desta forma é mais fácil encontrar soluções. Por isso incuto a disponibilidade na minha equipa, mesmo nas férias. Deveria existir *crosstraining* todos os anos para todas as equipas pois desta forma todos conhecemos e todos valorizamos e respeitamos o serviço do outro.

7. *Work-life* balance, estabilidade profissional, bom ambiente no local de trabalho, formação e progressão de carreira são cada vez mais um requisito e uma mais valia numa empresa. Numa área tão exigente, nomeadamente ao nível de horários, como poderá a hotelaria evoluir para diminuir o *turn over/rotatividade*?

Se a empresa pede mais esforço aos colaboradores também deve dar mais aos mesmos, por exemplo poderiam existir creches para os filhos dos colaboradores, auxílio de quem está mais disponível na equipa, tentar aproveitar os melhores elementos. A minha equipa tem estado estável nos últimos 6 anos, o que é benéfico, também é importante gostar do que se faz e se divertir com o seu emprego. Aumento salarial progressivo é um bom incentivo. Balancear as horas extra que se vão acumulando, como

sair mais cedo ou dar uma folga extra ao colaborador. Comunicação saudável entre o líder e os colaboradores é imperativo.

8. Um das tendências futuras em hotelaria, é o auto check-in e check-out, transformando o papel tradicional de rececionista. Como vê futuramente o papel de um chefe de receção?

O atendimento será mais personalizado, mesmo com automatismos, os clientes precisam sempre de um contacto pessoal e humano. Notamos que mesmo com informações escritas e orais que são facultadas no check-in, os clientes procuram na mesma a receção. Após o check-in cerca de 90% voltam à receção para colocar questões que estavam na folha junto com o key card ou na TV do quarto. Um olhar, as expressões, a leitura do cliente e da sua postura corporal ajuda logo no processo do atendimento e de melhoria, e transforma o cliente caso venha chateado, aborrecido e permitir desta forma que saia do hotel satisfeito.



Anexo XXXIII

Entrevista Dra. Rita Figueiredo

Fonte: Própria

Entrevista à Dr.^a Rita Figueiredo Chefe de recepção do Vale da Azenha a 17.10.2019

1. Qual o seu percurso profissional ligado à hotelaria / turismo?

Fiz uma licenciatura em GTH em Peniche, posteriormente realizei um estágio no Your Hotel & SPA (com a duração de 2 meses) e de seguida ingressei no Hotel Vale da Azenha como rececionista de 1^a e no fim de 2018 abracei o cargo de chefe de recepção.

2. Qual a importância e que tipo de formações considera pertinente para se ser um bom chefe de recepção?

A minha experiência ainda é recente, todavia creio que a experiência no mercado de trabalho é importante, e também é relevante ir complementando com outras formações como formação em RH

3. Descreva a importância do *front office* e o *back office* num hotel, e porquê?

Num hotel pequeno como este, uma boa parte do trabalho concentra-se no Front office. No back office fazemos o serviço de contratação e administrativo/financeiro. No Front office realizamos as reservas, o atendimento, o processo de check-in e de check-out, a gestão da área de lazer e gestão das reservas de restaurante.

4. Descreva como é o seu trabalho diário?

Chego ao trabalho e recebo serviço do vigilante da noite. De seguida preparo os check-out's, vejo assuntos pendentes e em stand by, faço atendimento ao cliente, gerir as reservas de jacuzzi e sauna, reponho toalhas para o cliente, respondo aos emails e revejo os emails recebidos na minha ausência, insiro as reservas no sistema PMS Penthotel.

Após estas tarefas, vou para o BackOffice, geri o email comercial@, revejo as caixas dos dias anteriores, lanço faturas e envio as faturas a agências e operadores.

5. Quais as 4 competências fundamentais (pessoais e profissionais) para se ser chefe de recepção?

Competência, eficiência, simpatia e humanidade.

6. Como motiva os colaboradores da sua equipa e os envolve no cumprimento de objetivos da empresa?

Sem resposta

7. *work-life* balance, estabilidade profissional, bom ambiente no local de trabalho, formação e progressão de carreira são cada vez mais um requisito e uma mais valia numa empresa. Numa área tão exigente, nomeadamente ao nível de horários, como poderá a hotelaria evoluir para diminuir o turn over/rotatividade?

Se soubesse já o teria implementado. Ter alguém em part-time poderia ajudar a melhorar os horários, nomeadamente permitir dar mais folgas ao fim de semana a quem está em regime de full time. O desgaste físico e psicológico conjuntamente com a questão salarial, acaba por ser a motivação para se sair da hotelaria. Embora neste hotel, na época alta, os patrões deem um complemento salarial para as pessoas se sentirem motivadas.

8. Um das tendências futuras em hotelaria, é o auto check-in e check-out, transformando o papel tradicional de rececionista. Como vê futuramente o papel de um chefe de recepção?

O papel do chefe de recepção será eliminado pois deixará de ter equipa. Poderá só efetuar a contratação, faturação, todavia nesta unidade creio que não fará sentido um express check-in ou checkout pois privamos pelo contacto com o cliente, nomeadamente por ser uma unidade pequena e familiar.

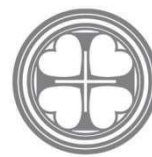


Anexo XXXIV
Política de gestão

Fonte: Própria

Política de Gestão

Qualidade, Ambiente, SST, Segurança Alimentar e Responsabilidade Social



YOUR HOTEL & SPA
ALCOBACA
★★★★

A unidade hoteleira Your Hotel & Spa Alcobaca, inserida na prestação de serviços ao cliente, está consciente que a qualidade da organização, bem como as questões ambientais são de elevada importância para o sucesso de uma estratégia empresarial responsável e bem-sucedida. Desta forma, compromete-se a minimizar os impactos ambientais das suas operações sempre e quando possível e a promover a qualidade na prestação dos serviços, numa perspectiva constante de melhoria contínua.

Assume o compromisso de melhoria contínua dos seus sistemas de gestão e dos seus processos:

Na focalização no cliente e estratégia, inovando e desenvolvendo serviços e processos, indo ao encontro dos seus desejos e necessidades, antecipando tendências e proporcionando-lhes serviços e produtos de qualidade e seguros;

Garantir que toda a organização vê o cliente como prioritário, promovendo a sua satisfação e, consequentemente a sua fidelização;

Na eficácia do seu Sistema de Gestão Integrado, nas suas áreas de atividade e processos;

Na monitorização dos seus processos e serviços, em material de ambiente, saúde e segurança no trabalho, cumprindo com obrigações de conformidade e com os requisitos de clientes;

Assegurar a sustentabilidade e a viabilidade da organização, promovendo o acompanhamento dos custos e dos proveitos, para otimizar estes factores na organização;

No estabelecimento e reforço de relações de parceria e confiança e comunicação com os Stakeholders, numa base de transparência e de valores éticos;

Na motivação e incentivo aos colaboradores, premiando os melhores e estimulando a inovação, reforçando os laços laborais;

No prosseguimento de um desenvolvimento sustentável e socialmente responsável, otimizando e preservando os recursos naturais e integrando os impactos económicos, sociais e ambientais, nas suas

actividades, estratégias e comportamentos;

Na proteção do ambiente, no desempenho ambiental, encontrando soluções para gerir riscos, mitigação de impactes e prevenção da poluição ambiental, minimizando a utilização de energias não renováveis, a produção de resíduos e o consumo de água;

Na redução da produção de resíduos, promovendo a sua separação e valorização, de forma a contribuir para a cadeia de valor da atividade da organização;

Na implantação de uma política de cidadania responsável, com valores de ética e transparência, que promova a integração, respeite os direitos humanos e esteja atenta à diversidade humana e cultural, não permitindo o trabalho infantil e a discriminação por raça, credo ou religião, e que contribua para a redução das desigualdades sociais;

Na avaliação e Gestão do Risco, no sentido de compatibilizar a actividade com a Segurança Alimentar e a Segurança das pessoas, com a Segurança e Saúde no Trabalho e com a Proteção do Meio Ambiente. Prevenir e minimizar os riscos de SST, potenciando o seu controlo e mitigação hierárquica;

Na formação e sensibilização dos colaboradores, assegurando que se mantenham não só profissionalmente preparados, como também conscientes das suas responsabilidades nas diversas áreas da sua actividade com vista a melhoria e cumprimento da legislação atual e outras obrigações de conformidade;

Prevenir e minimizar os riscos de Segurança Alimentar associados à atividade;

Fornecendo as condições adequadas de SST, com intuito de prevenir os incidentes e eventuais danos para os colaboradores;

No fomento do emprego e de criação de riqueza para o país;

Na criação de valor para todas as partes interessadas.

Alcobaça, 12 de Março de 2018. A Administração do Your Hotel & Spa Alcobaça

Página deixada propositadamente em branco