

**Politécnico de Leiria**  
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

***Relatório de estágio no Vitória Hotel Fátima***

***“Qualidade do serviço – implementação de um Manual  
de Acolhimento e Procedimentos”***

Catarina Isabel Alves Marques

Novembro 2020



**Politécnico de Leiria**  
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

***Relatório de estágio no Vitória Hotel Fátima***

***“Qualidade do serviço – implementação de um Manual  
de Acolhimento e Procedimentos”***

Catarina Isabel Alves Marques

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Ana Sofia Viana

Novembro 2020

## ***Relatório de estágio no Vitória Hotel Fátima***

### ***“Qualidade do serviço – implementação de um Manual de Acolhimento e Procedimentos”***

Catarina Isabel Alves Marques

Copyright Catarina Isabel Alves Marques, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este 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.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Agradecimentos

Ao longo desta caminhada letiva e profissional pude contar com pessoas que tiveram uma presença fundamental na conclusão desta fase.

Quero agradecer à minha família, em primeiro lugar, pois sem dúvida que nada disto poderia alguma vez ser possível sem eles. Foi com eles que aprendi a caminhar e a lutar por todos os meus sonhos. Nunca me tiraram a oportunidade de sonhar e alimentaram sempre todas as minhas ambições. Quero agradecer do fundo do coração por terem estado sempre aqui, mesmo quando transformei o impossível em possível. É a eles que devo o que sou e foi com eles e por eles que nasceu a minha paixão pela hotelaria.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Ana Sofia Viana, por toda a paciência e compreensão durante esta etapa. Foi fundamental todo o seu apoio e profissionalismo para que me sentisse sempre motivada. Nem sempre foi fácil, mas a força transmitida fez-me vingar e conseguir alcançar os objetivos propostos no início.

Quero também agradecer a todos os meus colegas pela entajuda e por todas as lições dadas ao longos destes dois anos. Foi muito importante contar com todos eles e com todos os seus ensinamentos.

Quero agradecer aos colaboradores do Vitória Hotel Fátima por terem sido tão prestáveis e me terem auxiliado na execução dos procedimentos necessários para o bom funcionamento da unidade hoteleira. Agradeço também pelos ensinamentos que me deram e por me terem ajudado a compreender melhor a componente prática do hotel.

Por fim, a todos os meus amigos e companheiros por terem apoiado e compreendido a longa fase pela qual passei e também por terem estado sempre lá nos momentos em que apenas queria desistir.

Quero agradecer a todos os outros que contribuíram de qualquer maneira para que conseguisse concluir este Mestrado e a fechar mais um capítulo da minha vida.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Índice de matérias

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE MATÉRIAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTAS DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>XVI</b>
1. DEFINIÇÃO DO TEMA .....	XVI
2. OBJETIVOS.....	XVII
3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO .....	XVII
4. METODOLOGIA.....	XVIII
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>1</b>
1. CONCEITO DE TURISMO.....	1
2. HOTELARIA EM PORTUGAL.....	2
3. QUALIDADE DO SERVIÇO E SUA IMPORTÂNCIA NA HOTELARIA .....	4
4. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	5
5. IMPACTO DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA .....	8
6. RECRUTAMENTO/SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	10
<i>Recrutamento e seleção .....</i>	<i>10</i>
<i>Integração.....</i>	<i>11</i>
7. DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO – <i>FRONT OFFICE</i> .....	12
<i>Recepção.....</i>	<i>13</i>
<i>Caixa .....</i>	<i>14</i>
<i>Reservas e telefones .....</i>	<i>14</i>
<i>Telefones.....</i>	<i>14</i>
8. DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO – <i>HOUSEKEEPING</i> .....	15
<b>CAPÍTULO III: CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA .....</b>	<b>17</b>
1. CARACTERIZAÇÃO DO VITÓRIA HOTEL .....	17
2. MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	17
3. UNIDADES DE ALOJAMENTO .....	18
4. RESTAURANTE “FRANCISCO” .....	19
5. SALA DE REUNIÕES/EVENTOS.....	19
6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL .....	19
<i>Departamento Geral e Administrativo/Financeiro .....</i>	<i>20</i>
<i>Departamento de Alojamento.....</i>	<i>20</i>
<i>Departamento de F&amp;B.....</i>	<i>20</i>
7. SEGMENTO DE MERCADO E O PÚBLICO ALVO.....	21
8. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	24
<b>CAPÍTULO IV: DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO .....</b>	<b>25</b>
1. DEPARTAMENTO <i>FRONT OFFICE</i> .....	26
<i>Atividades desenvolvidas.....</i>	<i>26</i>
<i>Competências adquiridas e sugestões de melhorias .....</i>	<i>29</i>

2.	DEPARTAMENTO <i>HOUSEKEEPING</i> .....	30
	<i>Atividades desenvolvidas</i> .....	30
	<i>Competências adquiridas e sugestões de melhorias</i> .....	32
3.	DEPARTAMENTO <i>FOOD AND BEVERAGE</i> .....	33
	<i>Atividades desenvolvidas</i> .....	33
	<i>Competências adquiridas e sugestões de melhorias</i> .....	36
4.	DEPARTAMENTO FINANCEIRO/ADMINISTRATIVO .....	37
	<i>Atividades desenvolvidas</i> .....	37
	<i>Competências adquiridas e sugestões de melhorias</i> .....	38
	<i>Gestão de crise</i> .....	38
<b>CAPÍTULO V: PROPOSTA DE UM MANUAL DE ACOLHIMENTO E PROCEDIMENTOS</b> .....		<b>44</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES</b> .....		<b>46</b>
I.	LIMITAÇÕES .....	47
II.	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	47
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		<b>50</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>55</b>
ANEXO I – FOTOGRAFIAS DA UNIDADE HOTELEIRA .....		57
	<i>Vitoria Hotel, em Fátima</i> .....	57
	.....	57
	<i>Receção do Vitória Hotel</i> .....	58
	.....	59
	<i>Quartos</i> .....	60
	.....	60
	<i>Restaurante “O Francisco”</i> .....	61
	.....	61
	<i>Sala de reuniões e eventos</i> .....	62
	.....	62
ANEXO II – MENU DO RESTAURANTE “FRANCISCO” .....		64
	<i>Capa e contracapa do menu</i> .....	64
	<i>Menu com pratos de carne, peixe e vegetarianos e bebidas</i> .....	65
<b>APÊNDICE</b> .....		<b>67</b>
APÊNDICE I – PROPOSTA DE MANUAL DE ACOLHIMENTO E PROCEDIMENTOS DO DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO ( <i>FRONT OFFICE</i> ) .....		69
<b>HISTÓRIA</b> .....		<b>I</b>
<b>MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....		<b>I</b>
<b>ESTRUTURA EMPRESARIAL</b> .....		<b>II</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO</b> .....		<b>II</b>
	UNIDADES DE ALOJAMENTO .....	II
	RESTAURANTE “FRANCISCO” .....	III
	SALA DE REUNIÕES/EVENTOS .....	III
<b>O RECECIONISTA</b> .....		<b>V</b>
	<i>SOFT SKILLS</i> .....	V
	APARÊNCIA E FARDAMENTO .....	VI
	COMUNICAÇÃO .....	VI
<b>TELEFONES</b> .....		<b>VII</b>
	CENTRAL TELEFÓNICA .....	VII
	COMUNICAÇÃO VIA TELEFONE .....	VII
	<i>Comunicação telefónica externa</i> .....	viii
	<i>Comunicação telefónica interna</i> .....	viii

TRANSFERÊNCIA DE CHAMADAS .....	IX
PEDIDOS DE DESPERTAR .....	IX
<b>TAREFAS GERAIS DA RECEÇÃO .....</b>	<b>IX</b>
TURNO DA MANHÃ (8H-16H) .....	IX
TURNO DA TARDE (16H-00H) .....	X
TURNO DA NOITE/NIGHT AUDITOR (00H-8H) .....	XI
PASSAGEM DE TURNO .....	XII
<b>RESERVAS .....</b>	<b>XIII</b>
RESERVAS POR TELEFONE .....	XIII
RESERVAS POR E-MAIL .....	XIV
RESERVAS AO BALCÃO .....	XIV
RESERVAS ATRAVÉS DE AGENCIAS DE VIAGENS OU INTERMEDIÁRIOS SEMELHANTES .....	XIV
REALIZAR A RESERVA .....	XV
GESTÃO DE RESERVAS EM LISTA DE ESPERA .....	XVI
RESERVAS COM DEPÓSITO .....	XVI
RESERVAS CANCELADAS .....	XVI
<b>PEDIDOS ESPECIAIS .....</b>	<b>XVII</b>
HOUSEKEEPING .....	XVII
RESTAURANTE .....	XVII
<b>CHECK-IN .....</b>	<b>XVIII</b>
WALK IN .....	XIX
DAY USE .....	XX
CHEGADAS ANTECIPADAS .....	XX
UPGRAD DE UNIDADE DE ALOJAMENTO .....	XX
NO-SHOW .....	XXI
MUDANÇA DE HOTEL EM CASO DE OVERBOOKING .....	XXII
PROLONGAR A ESTADIA .....	XXIII
<b>CHECK-OUT .....</b>	<b>XXIII</b>
SAÍDA ANTECIPADA .....	XXIV
SAÍDA TARDIA .....	XXV
CONTA CORRENTE DO CLIENTE .....	XXV
<b>FECHO DA CAIXA .....</b>	<b>XXVI</b>
<b>RECLAMAÇÕES DE CLIENTES .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>RESTAURANTE .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>ASPETOS GERAIS .....</b>	<b>XXVIII</b>
AVALIAÇÃO .....	XXVIII
DEMISSÃO .....	XXVIII
ENTRADA DE SERVIÇO .....	XXIX
FALTAS .....	XXIX
FÉRIAS .....	XXIX
FUMAR .....	XXX
<b>EMERGÊNCIAS .....</b>	<b>XXX</b>
SAÚDE DOS CLIENTES .....	XXX
EM CASO DE INCÊNDIO .....	XXX

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Índice de figuras

FIGURA 1: PESO DOS SETORES TURÍSTICOS EM PORTUGAL .....	2
FIGURA 2: COMPARAÇÃO DE PORTUGAL COM OUTROS PAÍSES DA EUROPA.....	3
FIGURA 3: EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE VIAGENS E TURISMO (EM MILHÕES DE EUROS) .....	4
FIGURA 4: OS SUBSISTEMAS DA GRH E SUAS PRINCIPAIS ATIVIDADES .....	9
FIGURA 5: CICLO DE RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DOS RH .....	10
FIGURA 6: ORGANOGRAMA DO VITÓRIA HOTEL .....	21
FIGURA 7: NACIONALIDADE (EM PERCENTAGEM) DO PÚBLICO-ALVO DO VITÓRIA HOTEL .....	23
FIGURA 8: MODELO DE INTEGRAÇÃO DAS LINHAS DE DEFESA .....	39
FIGURA 9: MODELO DE INTEGRAÇÃO DAS LINHAS DE DEFESA DE COMBATE À CRISE PROVOCADA PELO COVID-19 NO VITÓRIA HOTEL .....	40

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Índice de tabelas

TABELA 1: ESTRUTURA DO RELATÓRIO .....	XVII
TABELA 2: EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE RECURSOS HUMANOS .....	7
TABELA 3: MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS DO VITÓRIA HOTEL.....	18
TABELA 4: CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	22
TABELA 5: CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS CONCORRENTES .....	24
TABELA 6: CRONOGRAMA MENSAL DE ESTÁGIO NO VITÓRIA HOTEL .....	25
TABELA 7: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM FRONT OFFICE NOS RESPECTIVOS TURNOS .....	27
TABELA 8: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO RESTAURANTE AO PEQUENO-ALMOÇO, ALMOÇO E JANTAR .....	35

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## **Listas de abreviaturas, siglas e símbolos**

ESTM – Escola Superior do Turismo e da Tecnologia do Mar

F&B – Food and Beverage

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

INE – Instituto Nacional de Estatística

ONU – Organização das Nações Unidas

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

VAL – Valor Atual Líquido

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

OTA – Online Travel Agency

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Resumo

A indústria hoteleira é dos setores de atividade onde há maior impacto de capital humano, pois é com ele que as unidades hoteleiras conseguem alcançar uma elevada qualidade no serviço e com isso criar uma vantagem competitiva. O setor dos Recursos Humanos de um hotel deve ser bem gerido e cuidadosamente estruturado. Neste sentido, é cada vez mais importante ter uma estrutura material e humana capaz de dar resposta às necessidades dos seus clientes e auxiliar na execução eficaz das tarefas.

O presente relatório é referente ao estágio curricular a que me propus no Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira no Vitória Hotel, em Fátima. Este relatório debruça-se fundamentalmente pelos departamentos onde passei mais tempo nos 9 meses de estágio, são eles o *Front Office* e o *Housekeeping*.

O desafio do meu estágio surge no decorrer da minha experiência pois consegui perceber quais as lacunas que mais influenciam a qualidade do serviço e as dificuldades sentidas no quotidiano devido à falta de um padrão na execução das tarefas. Por isso, para além da descrição de todas as tarefas realizadas ao longo dos 9 meses, bem como as aprendizagens retidas e as melhorias a fazer na unidade, tive como objetivo principal a elaboração de um Manual de Acolhimento e Procedimentos.

A proposta de Manual de Acolhimento e Procedimentos para a unidade hoteleira de duas estrelas, está objetivamente focalizada para as tarefas diárias dos colaboradores atuais e futuros da unidade bem como para o seu relacionamento com o cliente nos dois departamentos referidos anteriormente.

**Palavras-Chave:** Hotelaria; Qualidade no serviço; Recursos Humanos; Recrutamento; Departamento de *Front Office* e *Housekeeping*; Manual de Acolhimento e Procedimentos.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Abstract

The hotel industry is one of the sectors of activity where there is a greater impact on human capital and with it, hotel units are able to achieve a high quality of service and thereby create a competitive advantage. The Human Resources sector of a hotel must be well managed and carefully structured. In this sense, it is increasingly important to have a material and human structure capable of responding to the needs of its clients and assisting in the effective execution of tasks.

This report refers to the curricular internship I was offered in the Master of Management and Hotel Management at Vitória Hotel, in Fátima. This report focuses mainly on the departments where I spent more time in the 9 months of training I had, they are Front Office and Housekeeping.

The challenge of my internship arises in the course of my experience as I was able to understand which gaps most influence the quality of service and the difficulties experienced in daily life due to the lack of a standard in the execution of tasks. Therefore, in addition to the description of all the tasks performed during the 9 months, as well as the retained learnings and the improvements to be made in the unit, I have as main objective the elaboration of a Reception and Procedures Manual.

The proposal of a Reception and Procedures Manual for the two stars hotel unit is objectively focused on the daily tasks of the unit's current and future employees as well as their relationship with the client in the two departments mentioned above.

**Keywords:** Hospitality; Quality in service; Human Resources; Recruitment; Front Office and Housekeeping Department; Reception and Procedures Manual.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Capítulo I: Introdução

O relatório que se segue é referente ao estágio curricular que elaborei no período correspondente entre 15 de setembro de 2019 a 15 de junho de 2020. O estágio foi realizado no Vitória Hotel em Fátima, no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

Trata-se de um estágio de *cross training* e por isso percorri os departamentos todos do hotel, são eles *Front Office* e *Housekeeping*, *Food and Beverage* e Financeiro/Administrativo, seguindo esta ordem. Sendo que os departamentos que dei mais enfoque foi *Front Office* e *Housekeeping* pois foi onde passei a maior parte do estágio e onde detetei a maior parte das anomalias que devem ser solucionadas no que diz respeito à gestão dos recursos humanos. Desde o recrutamento, ao acolhimento e formação é de notar que o hotel não tem facilidade em implementá-los de forma clara e rápida para que o novo colaborador se sinta seguro e confortável.

### 1. Definição do tema

O tema principal desenvolvido ao longo do relatório está direcionado para o conceito de melhoria da qualidade do serviço através da potencialização das qualidades dos colaboradores e da maneira como executam as suas tarefas.

O papel dos Recursos Humanos no setor hoteleiro é fundamental pois ajuda nas práticas de prestação de serviços e na obtenção da qualidade no setor de atividade. A excelência do serviço só é alcançada se a gestão dos recursos humanos for eficaz e eficiente, pois ao ter uma qualidade de serviço superior irá criar uma vantagem competitiva em relação a outras unidades hoteleiras. Com isto o grau de satisfação dos clientes aumenta e as melhorias financeiras acontecem.

É importante não esquecer a importância que uma estratégia de recursos humanos tem para o bom funcionamento da organização e que esta deve estar sempre conectada com a estratégia de negócio e com os objetivos da unidade hoteleira.

Neste relatório estarão presentes sugestões de melhorias para solucionar problemas detetados, pois a gestão de recursos humanos num hotel assume uma importância cada vez maior e é por todos reconhecida a sua ajuda na eficácia na execução das tarefas, segundo Ferris 1991 (referido por Nankervis & Debrah, 1995).

## 2. Objetivos

O principal objetivo do estágio curricular foi a integração numa unidade hoteleira de qualquer tipo com a finalidade de fazer um *cross training*, para desenvolvimento de competências e aplicação dos temas teóricos lecionados ao longo do 1º ano do Mestrado. Foi sugerido que fosse feito um registo das tarefas realizadas ao longo do estágio e o registo de novos conhecimentos adquiridos.

Os objetivos próprios deste estágio foram apenas desenvolvidos após o seu início e quando houve contacto com a parte operacional dos departamentos. Os objetivos mais específicos são os seguintes:

- Inclusão na equipa do Vitória Hotel e trabalho em equipa;
- Orientação e perceção do cliente;
- Conhecimento geral e específico da forma de trabalhar de toda a unidade;
- Reforçar os conhecimentos da área aprendidos e refleti-los na prática do dia-a-dia do hotel;
- Contributo na descoberta de soluções para problemas existentes na estrutura hoteleira.

Em suma, por todos os motivos que já referi, pretendo propor um Manual de Acolhimento e Procedimentos com objetivo claro de melhorar e facilitar o quotidiano de todos os colaboradores e consequentemente dos clientes que usufruem dos serviços.

## 3. Estrutura do relatório

O relatório está dividido em seis capítulos, conforme se pode ver estruturado na tabela a seguir:

*Tabela 1: Estrutura do relatório*

Capítulo	Descrição
I. Introdução	Breve explicação do estágio, seus objetivos e explicação da estrutura do relatório
II. Revisão da Literatura	Os conceitos teóricos são aprofundados, tais como: enquadramento hoteleiro, qualidade no serviço; recursos humanos; recrutamento; departamento de <i>Front Office e Housekeeping</i>

III. Caracterização da unidade hoteleira	Apresentação detalhada do Vitória Hotel Fátima
IV. Descrição do estágio	Elaboração de um texto descritivo dos departamentos onde passei, desde as tarefas executadas, as competências adquiridas e anomalias sentidas
V. Proposta de Manual de Acolhimento e Procedimentos	Identificação do desafio e apresentação da proposta de melhoria de um problema
VI. Conclusões	Reflexão final, com a análise dos objetivos propostos e verificação se todos foram atingidos. São apresentadas as limitações e dificuldades sentidas ao longo do estágio e execução do relatório

*Fonte: Autoria própria*

#### 4. Metodologia

Neste relatório a metodologia utilizada foi com base em pesquisa bibliográfica para concluir sobre as temáticas abordadas na revisão da literatura, recolha de informação no hotel com auxílio dos colaboradores e através da experiência pessoal na passagem pelos vários departamentos do hotel. A restante informação ao longo do relatório é proveniente da aprendizagem adquirida ao longo do percurso académico.

## Capítulo II: Revisão da literatura

Neste capítulo será feito um enquadramento do que é o turismo e a hotelaria em Portugal, seguido de uma abordagem mais direta aos temas em estudo. Ou seja, a gestão dos recursos humanos e o impacto que esta tem na hotelaria, a importância que uma boa estratégia de recursos humanos tem na qualidade do serviço bem como é feita a caracterização do departamento de *Front Office e Housekeeping*. Por fim é feita uma introdução à temática principal do relatório, sobre Manual de Acolhimento e Procedimentos.

### 1. Conceito de Turismo

O turismo é considerado por muitos autores como um acontecimento que desencadeia várias interpretações e é nesse sentido que surgem diversas definições e conceitos.

A definição de turismo tem-se vindo a atualizar ao longo dos anos, apresentada a sua primeira definição em 1911 pelo economista *Herman Von Schullern* como "a soma das operações, principalmente de natureza económica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região" (*Barretto, 1997*). Neste sentido, todo e qualquer indivíduo podia praticar turismo desde que se efetua uma transação económica e geográfica.

Assim, em 1942 *Krapf e Hunziker* vem dizer que para além das alterações geográficas e económicas, não era considerado turista aquele que tivesse motivações profissionais na sua transação. Logo o turismo será para este autor "fenómenos e relações originados pela deslocação e permanência de pessoas para fora do seu local de residência, desde que tal deslocação e permanência não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária" (*Barretto, 1997*).

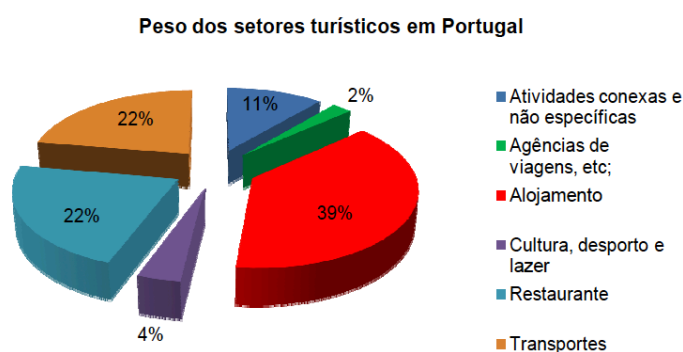
Mais tarde e com os avanços na globalização, estudos vem dizer que todos os indivíduos que se desloquem para qualquer fim lucrativo ou não, estão a praticar turismo como explica o autor *Bull (1995)* "o turismo é uma atividade que envolve comportamentos humanos, o uso de recursos e a interação entre pessoas, economias e ambientes variados".

É neste sentido que a Organização Mundial do Turismo (OMT) afirma em 1998 que o turismo "compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens

e estadas em locais diferentes da sua residência habitual, por um período de tempo consecutivo e inferior a um ano, com objetivos de lazer, de negócios ou outros”.

O setor hoteleiro em qualquer parte do mundo, corresponde ao maior segmento da indústria turística por ser o seu maior pilar (Quintas, 1988), pois são os hotéis que maior resposta dá à procura que existe no setor turístico (Figura 1). É nesse sentido que também é o setor hoteleiro aquele que divulga os destinos e os torna rentáveis. Esta ferramenta da indústria do turismo vem estimular a economia e promover o crescimento dos destinos turísticos.

Figura 1: Peso dos setores turísticos em Portugal



Fonte: INE, 2017

## 2. Hotelaria em Portugal

A palavra hotelaria deriva da palavra “hotêl” (origem no francês) e “hospitale” (origem no latim), dando origem à conexão de uma atividade humana com o contacto com clientes. Trata-se de uma competência de saber lidar com as pessoas, nomeadamente os turistas através da disponibilidade de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades deles. “Hospitalidade é o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de rececionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.” (Camargo, 2004).

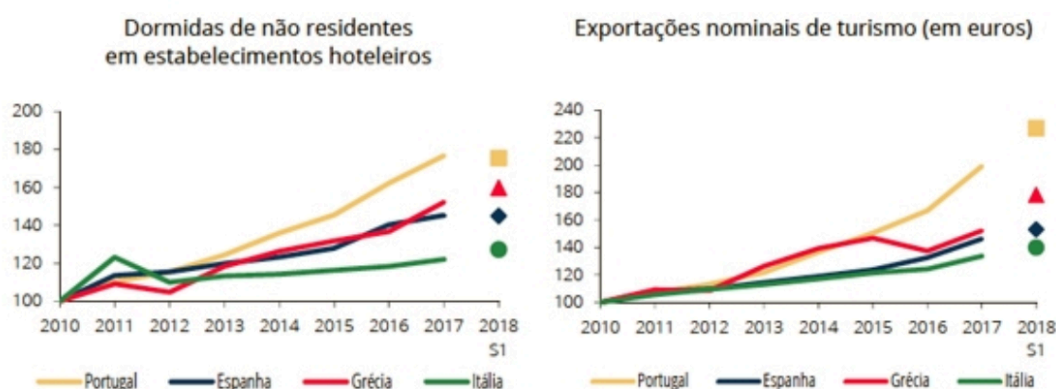
“A hotelaria segue dois ramos complementares: por um lado existe o alojamento dado aos turistas e pelo outro tem-se a alimentação que é concedida aos mesmos” (Jafari, 2000). Aquando de se avaliar a hotelaria deve-se dividir o conceito de alojamento do da restauração.

A classificação dos hotéis é atribuída consoante os serviços prestados e o espaço físico, são atribuídas estrelas de 1 a 5 a cada unidade hoteleira, sendo de difícil atribuição devido ao elevado número de especificações de alojamento em Portugal. Para os estabelecimentos hoteleiros, os aldeamentos turísticos e os apartamentos turísticos, no Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, e pelo Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro (regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos - RJET) (Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro).

O turismo e a hotelaria têm vindo a alterar-se ao longo dos anos devido ao aumento potencial da relação do turismo com a economia de um país. Dados estatísticos revelam que o turismo cresce 4 vezes mais que a economia em Portugal. Através da ferramenta PORDATA e do INE, podemos concluir que a balança de viagens e turismo em Portugal corresponde a 5,9% do PIB (Produto Interno Bruto), ou seja, 11.909,62€, no ano de 2018.

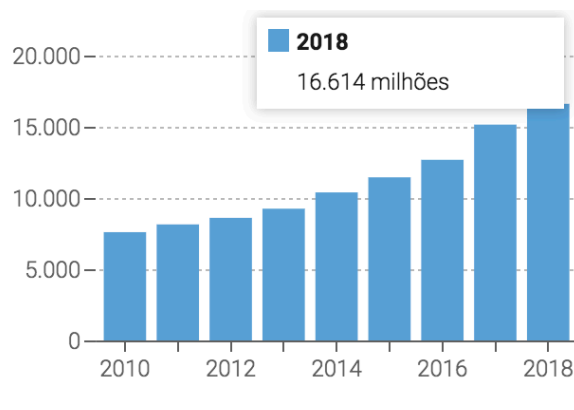
O crescimento do turismo em todo o território tem sofrido um crescimento exponencial ao longo dos últimos anos. Comparativamente a outros países da Europa a desaceleração é notória para turistas estrangeiros (*Figura 2*). O crescimento está direcionado para turistas nacionais bem como para turistas nacionais. Segundo o INE em 2018 Portugal foi destino de 21 milhões de pessoas das quais 12,76 milhões são turistas estrangeiros (*Figura 3*).

*Figura 2: Comparação de Portugal com outros países da Europa*



Fonte: Eurostat, Banco de Portugal e INE, 2018

Figura 3: Evolução das exportações de viagens e turismo (em milhões de euros)



Fonte: Banco de Portugal, 2018

### 3. Qualidade do serviço e sua importância na hotelaria

A qualidade dos serviços são uma das variáveis que mais influenciam na decisão dos seus consumidores e tem relação direta com a satisfação do cliente, segundo *Cronin e Taylor (1992)*.

Em relação à qualidade podemos falar em dimensões tangíveis e intangíveis, sendo que segundo o estudo de *Douglas et al. (2003)* a qualidade do serviço intangível, em hoteleira, tem maior força, que a qualidade do serviço tangível. Assim conclui-se que há uma relação direta entre a satisfação e a qualidade do serviço e, conseqüentemente impactará nos lucros da empresa (*Zeitmal, Berry e Parasuraman, 1996*).

Segundo *Glenn et al. (1998)* a maximização da qualidade do serviço permite que o comportamento do consumidor seja influenciado e assim este volte a repetir a sua estadia ou capte o consumo de novos clientes. A reputação do hotel e a criação de uma vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes não pode ser posta em causa.

Com o avançar da indústria, o mercado cada vez mais entende que a qualidade do serviço é um fator determinante para a escolha do consumidor, tendo em conta as expectativas do cliente (*Reidenbach e Sandifersmallwood, 1990; Congram e Friedman, 1991; Grönroos, 1995*).

Sendo assim, a missão do prestador de serviços é maximizar a aproximação entre a qualidade esperada em função das expectativas criadas pelo consumidor e a qualidade

da experiência que ocorre quando o serviço é prestado (*Grönroos, 1995*). Para *Cronin e Taylor (1992)*, ao atingir a sublimidade na qualidade do serviço cria uma vantagem competitiva perante os concorrentes e é uma boa estratégia de diferenciação posta em prática pelas organizações.

#### 4. Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) trata-se de um conjunto de técnicas e estratégias administrativas criadas para criar conexão entre as pessoas e a organização com o fim de alcançar os objetivos organizacionais. De um modo geral, “diz respeito a todas as decisões de gestão que afetam a relação entre a organização e os empregados” (*M. Beer et. al. 1985*). Deve ser criado um ambiente motivador e seguro para garantir a satisfação dos colaboradores e melhorar o seu desempenho organizacional.

GRH não é uma ciência exata, pois existem várias definições para o mesmo conceito, *Ferris, Barnum, Rosen, Hollerane Dulebohn (1995)*, defendem que isto acontece devido ao carácter prático e depende “do tipo de conhecimento usado no momento da decisão”. Esta área é fundamentalmente uma combinação de práticas focada para as pessoas e vê nos empregados uma mais-valia e não um custo suportado. Pois ao criar uma força de trabalho mais forte através da motivação formação individual e desenvolvimento de compromisso consequentemente irá aumentar a produtividade e criar uma vantagem competitiva. “GRH é uma abordagem distinta para a gestão do emprego, que visa alcançar uma vantagem competitiva através da implementação estratégica da força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando uma variedade de técnicas culturais, estruturais e pessoais.” (*Storey, 1995*)

Segundo *Storey (1992)*, GRH criou duas escolas de pensamento: GRH *Soft* (concentra-se na formação de colaboradores, desenvolvimento de compromisso e participação) e GRH *Hard* (concentra-se sobretudo em duas estratégias: a estratégia de alcançar as metas organizacionais e na estratégia de controlo de custos). As decisões estratégicas dependem da qualidade de GRH, ou seja, a qualidade das decisões estratégicas individuais ou coletivas é refletida na qualidade da:

- seleção dos colaboradores: o recrutamento deve ser feito de forma eficaz, para colocar a pessoa certa no local certo;
- avaliação desempenho: facilita a distribuição equitativa das recompensas;
- compensação: depende da avaliação de desempenho;

- desenvolvimento de novas competências através de formações.

O papel de RH nas organizações ao longo dos anos tem vindo a mudar, sendo assim deixou de ser visto como um departamento funcional e secundário para passar a ser visto como um departamento estratégico e central, fundamental para criar vantagem competitiva perante os concorrentes. Antes os funcionários eram vistos como um custo, hoje em dia, são vistos como um recurso imprescindível. “*Recursos Humanos é estratégico; Pessoal é operacional*” (Domingues, 2003).

A Revolução Industrial teve impacto direto na evolução dos Recursos Humanos. Inicialmente foram criadas as Relações Industriais como mediadoras entre as organizações e as pessoas, com o intuito de amenizar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de cada colaborador.

A partir da época de 1950, o conceito de Relações Industriais sofreu uma mudança radical com objetivo de agilizar os “conflitos sociais entre capital e o trabalho”, Neves (2000, p.10, citado em, Serrano 2010), passando a ser conhecido como Administração de Pessoal. A prioridade era administrar pessoas de acordo com a legislação laboral vigente e gerir conflitos que surgiam ocasionalmente.

Segundo, Harrell-Cook (2002) e Tesone, (2005), a GRH evolui em várias etapas distintas, são elas a era da Gestão de Pessoas, era da GRH e a era de Gestão Estratégica de RH (Tabela 2).

Na década de 1960 houve novamente uma alteração, surge a Gestão Estratégica de Pessoas, em que a legislação laboral é quase nula, o gestor dá cada vez mais importância às pessoas como ferramenta necessária para alcançar os objetivos da organização. “Gestão Estratégica de Pessoas são todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas da empresa” (Schuler, 1992).

A partir da década de 1970, surge então o conceito de Gestão de Recursos Humanos em que, a motivação e captação das pessoas é cada vez mais uma prioridade, sendo que as necessidades dos indivíduos começam a ter peso. Segundo, Besseyre des Horts, C. H. (1987), os homens passam a ser valorizados como ativos da empresa, ocorre a evolução de “pessoal-custo” para “pessoal-recurso”. Por outro lado, as atividades desenvolvidas ainda estavam muito centralizadas nos objetivos das

organizações e não tanto na gestão dos seus colaboradores. Neste sentido, surge a necessidade dos GH passarem a ser administrados por uma área central, Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Tabela 2: Evolução das teorias de Recursos Humanos

Eras	Gestão prevista	Questões chave
<b>Era da Administração de Pessoas</b> (Séc.XX-1960)	Gestão prevista dos efetivos	Recrutamento e formação (treino); Remunerações e recompensas (prémios); questões disciplinares.
<b>Era da Gestão de Pessoas</b> (1960-1970)	Gestão prevista das carreiras	Manutenção de registos; Questões legais; Seleção e recrutamento; Remuneração e benefícios; Produtividade do trabalho; Gestão de desempenho; Retenção e volume de negócios; Treinamento e desenvolvimento.
<b>Era da Gestão dos Recursos Humanos</b> (1970-1990)	Gestão prevista dos empregos	Motivação e capacitação; Comunicação; Segurança dos funcionários e gerentes; Gestão do stress e esgotamento de funcionários e gerentes; Gestão da diversidade; Funcionários e gerentes; Questões de RH em fusões e aquisições; Impacto de crises e desastres na GRH; GRH em organizações internacionais / globais; Trabalho emocional; Gestão de conflitos.
<b>Era da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos</b> (1990-atualidade)	Gestão prevista das competências	Terceirização da função GRH (outsourcing); Gestão da mudança; Gestão da inovação; Impacto das tecnologias de informação nas práticas de GRH; Capital humano e gestão de talentos; Desenvolvimento da liderança; Desenvolvimento de equipas de alto desempenho; Gestão do conhecimento; GRH como parceiro estratégico e jogador no processo estratégico; GRH e vantagem competitiva; Projetar sistemas de GRH abrangentes; GRH e desempenho.

Fonte: Serrano (2010); Okumus, F. (2008)

Na atualidade a GRH é uma ferramenta fundamental na definição da estratégia organizacional, promovendo o aumento da competitividade global pelo facto de as pessoas serem uma fonte de criação de vantagem competitiva, *Dyere e Reeves (1995)*. Esta nova designação, segundo *Mendes (2012)*, representou o reconhecimento do valor acrescentado que a função de recursos humanos desempenhava nas organizações e a sua importância estratégica, capaz de alcançar a vantagem competitiva desejada.

As organizações de maior sucesso são aquelas que veem as pessoas como agentes ativos e pró-ativos, dotadas de inteligência e criatividade, iniciativa de decisão e não apenas com capacidades manuais, físicas ou artesanais. Neste sentido, pode dizer-se que o processo de GRH “é colocado em prática, nas organizações, através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz” (Martins e Machado, 2002, p. 1; Machado e Martins, 2005; Garcia, 2016). As pessoas passaram a ser vistas como sócios das organizações, pelo que a prioridade já não é administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas. As práticas de GRH, segundo *Sousa et al. (2006)*, devem ter como objetivos principais: a) Assegurar que as pessoas de uma organização sejam utilizadas para que a empresa obtenha o maior lucro possível em função do seu desempenho; b) Assegurar que as pessoas obtenham recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho.

## 5. Impacto dos Recursos Humanos na hotelaria

A GRH é um departamento de extrema importância numa empresa, sobretudo quando se trata de uma empresa com atividades turísticas. O turismo e neste caso a hoteleira são áreas onde o serviço prestado depende na sua integralidade de pessoas. Para *Ferreira (2013)*, os colaboradores influenciam a perceção dos clientes quanto à qualidade do serviço prestado e por consequência à sua repetição de consumo e fidelização.

Neste setor, a importância dada à GRH tem vindo a sentir algumas melhorias graduais em proporção com o desenvolvimento dos Recursos Humanos. Passa a haver um setor especializado nos RH nas unidades hoteleiras, de forma a gerir e integrar melhor os colaboradores na organização. No entanto, ainda existe um défice de preocupação com esta temática, sobretudo em hotéis de pequena dimensão, sendo que há pouco investimento nesta área apesar da consciencialização de todos para com ela (*Ferreira, 2015*).

O departamento de recursos humanos tem funções de recrutamento, triagem, desenvolvimento dos membros da equipa, administra programas de remunerações e benefícios, coordena as práticas de segurança, implementa requisitos de direito do trabalho e dos acordos de negociação coletiva. A partir de Hayes (2009), percebe-se que existem influências externas e internas que afetam a gestão dos recursos humanos de uma organização hoteleira e de turismo, e tem efeito direito das suas funções.

As influências externas são: 1. Legislação; 2. As preferências dos consumidores; 3. Demografia; 4. Questões globais; 5. Economia; 6. Sindicatos dos trabalhadores. Já as influências internas são: 1. Políticas; 2. Procedimentos de Trabalhos; 3. Cultura corporativa; 4. Planos de longo e curto prazo; 5. Julgamento da Administração.

Almeida (2010, citado por Gomes, 2013) afirma que só se atinge a qualidade de serviço no Turismo e na Hotelaria, se existir uma estratégia de GRH adequada, tornando as organizações mais competitivas. Ao manter os colaboradores motivados e capaz de alcançar a sua realização individual, traz para o grupo de colaboradores as ferramentas certas para estes ajudarem a alcançar metas organizacionais com o mínimo de tempo, esforço ou conflito. Neste sentido é fundamental o gestor de GRH se focalizar nas várias etapas do Processo Global de GRH (Figura 4), segundo Chiavenato (1999) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir as suas missões. Na figura seguinte pode ver-se que a GRH é subdividida em subsistemas independentes uns dos outros e as respetivas atividades que devem ser elaboradas adequadamente pelo gestor.

Figura 4: Os subsistemas da GRH e suas principais atividades



Fonte 1: Chiavenato (1997, p.167)

GRH terá a responsabilidade de “atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada performance” (Machado e Martins, 2005, pp. 91-92), com isto permite que a empresa desenvolva uma posição perante a concorrência e cresça de maneira a criar posicionamento no mercado. Segundo, Nickson (2007), a GRH na hoteleira deve passar pelo ciclo de responsabilidades específicas para conseguir uma força de trabalho eficaz (Figura 5) capazes de dar resposta ao desenvolvimento organizacional.

Figura 5: Ciclo de responsabilidades específicas dos RH



Fonte: Nickson (2007)

## 6. Recrutamento/seleção e integração

### Recrutamento e seleção

O recrutamento é o processo de inserir alguém num lugar que está vago na organização, deve ser um processo cuidado e para que os candidatos preencham os requisitos para determinada função, deste modo coloca-se a pessoa certa no sítio certo. Para Chiavenato (2006), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que se propõem a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar os postos dentro das organizações.

Da mesma maneira que a GRH impacta positivamente no desempenho da organização, também se tem vindo a notar que ao fazer um boa recruta e seleção no processo de recrutamento, traz para a organização uma excelente ferramenta no processo estratégico. Neste sentido, cada vez é mais importante escolher as pessoas pelas suas competências e talentos do que apenas pela mão-de-obra (Neves e Costa, 2012).

Para Chiavenato (1998), tanto o recrutamento como a seleção devem integrar-se no mesmo processo, pois a seleção é a fase do processo em que se faz a seleção final do candidato para determinada função, já o recrutamento é a parte que antecede à seleção desde que há admissão da necessidade de um colaborado até à admissão do novo colaborador (Camara et al, 2001; Sousa et al, 2012).

Para Sousa et al (2012, p. 58) o recrutamento pode ser feito em duas fases, primeiro ocorre o recrutamento interno através da “captação de indivíduos que já trabalham na organização”, ocorre a indivíduos que melhoraram as suas competências ou pelas melhorias de desempenho organizacional. Permite uma menor probabilidade de risco de má conexão colaborador-empresa e dá oportunidade de progressão de carreira. Já o processo de recrutamento externo é um processo de baixo orçamento para formar colaboradores e permite que haja novas ideias para a empresa, trata-se de “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”.

### Integração

O processo de integração do novo colaborador na empresa ocorre na fase de recrutamento, mesmo antes de este ser admitido para trabalhar na mesma, trata-se de uma fase de adaptação e onde o novo colaborador pode conhecer afincadamente a empresa, a sua forma de trabalhar, a sua história, os seus objetivos principais, valores, missão e visão. Onde os colaboradores são dados a conhecer à organização, bem como as suas qualificações são realçadas e se percebe se as mesmas se enquadram (Sousa et al., 2006, p.76).

“A integração do colaborador implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações” (Sousa et al, 2012, p. 78). Neste sentido, é muito importante que exista na fase do recrutamento e seleção uma forte troca de informação entre a empresa e o colaborador.

No final do processo, os novos colaboradores devem ser regularmente avaliados para perceber a evolução do colaborador na função a que foi destinado, através de ferramentas como “fichas de acompanhamento e avaliação”, “entrevistas a meio do período experimental” e, ainda, “entrevistas no final do período experimental”. O objetivo principal desta fase final é avaliar se de facto o colaborador está a desempenhar a

função correta e permanecer o acompanhamento da integração do colaborador na organização, refere Sousa et al (2012, p. 83).

A importância de um bom acolhimento e integração de um novo colaborador na organização é posta muitas vezes em causa, sendo que para muitas pequenas, médias ou grandes empresas esta ferramenta de adaptação é valorizada. Sabe-se que quanto melhor for este processo inicial maior será a motivação do colaborador e mais conectado com a organização estará. Segundo Oliveira (2011) as organizações não se devem centrar apenas nos clientes ou apenas nos funcionários, mas sim em ambos, uma vez que o foco em apenas um poderá prejudicar a motivação e a satisfação do outro. As organizações devem, assim, encontrar um meio termo visto que uma gestão focada na satisfação dos colaboradores resulta num melhor serviço prestado que, por sua vez, resultará na satisfação dos clientes.

## 7. Departamento de Alojamento – *Front Office*

Este departamento é um dos mais importantes da unidade hoteleira, tanto do ponto vista visual como estrutural, é com ele que o cliente tem o primeiro e último contacto com o hotel. Sendo o alojamento o produto pela qual existe uma principal razão para que haja o serviço hoteleiro, neste sentido a sua gestão deve ser preservada. “A receção de um hotel é a sua peça central” (Andrews, 2008).

O departamento de alojamento (*Front Office*) de um hotel é responsável pela gestão da estadia dos seus clientes. Os colaboradores deste setor são os agentes que procedem à reserva do cliente, à sua entrada no hotel, fornecem-lhes informações que o auxiliem sobre o hotel ou sobre o destino turístico e no final a realização da sua saída do hotel. “A atividade do *Front Office* ao serviço dos clientes tem frequentemente início em fase anterior à sua chegada ao hotel e prolonga-se até à sua saída, incluindo as operações relacionadas com a entrada e permanência daqueles no estabelecimento” (Quintas 2006, Volume II).

Para Quintas (2006, Volume II), a importância de desempenhar as funções adequadamente neste setor reflete-se na perceção retirada pelos clientes do hotel, por isso há necessidade de garantir o funcionamento eficaz do mesmo. Ao causar uma impressão positiva e por serem “os rececionistas os colaboradores que têm um maior contacto com os hóspedes” (Marques, 2006), devem ser estes a cativar os seus clientes a melhorarem a sua predisposição para consumo dos serviços futuros na unidade

hoteleira. Neste sentido, o departamento de alojamento deve ser fragmentado em algumas categorias para que se possa retirar o máximo proveito das mesmas e o cliente seja sempre acompanhado. Quintas (2006 V. II) afirma que o departamento de alojamento deve estar dividido em cinco categorias, são elas: receção, caixa, portaria, reservas e telefones.

### Receção

A receção é o primeiro contacto físico existente entre o cliente e o hotel, “o eixo de rotação (...) encontra-se na receção, onde todas as receitas são registadas e onde todos os desejos ou solicitações especiais dos clientes são encaminhados. É lá que o cliente é recebido e se faz o registo; é lá que recebe o número do seu quarto e as informações necessárias para que se sinta à vontade no empreendimento. É na receção que são anotadas todas as suas despesas e é ali que o hóspede recebe as mensagens ou as cartas, solicita informações ou ajuda. É ali ainda, que recebe e deixa a chave e onde, no final, acerta a conta. Se pretendêssemos comparar um hotel a uma máquina, diríamos que a receção é o motor e o rececionista quem manobra essa máquina.” (Marques, 2006; p.135).

A receção para além das tarefas desempenhadas com os clientes do hotel, tem também um papel organizacional, em que é responsável por manter organizados os arquivos da secção.

Para Javier Cerra et al. (2001), a categoria da receção deve ser subdividida por novas categorias, que deverão ser incluídas na receção por se tratar de um hotel de pequenas dimensões. No caso de hotéis de grandes dimensões devem ser subdivididas à parte, neste sentido as seguintes subdivisões agem em conjunto e são geridas pelas mesmas pessoas. As subdivisões feitas são:

- Reservas: função de reservas de quartos, controlo de vendas e preços, verificação da correspondência e atendimento telefónico;
- Balcão: momento em que existe maior contacto com o cliente, onde é feita toda a planificação dos quartos, gestão das reservas, entradas e saídas de clientes, informações sobre a estadia dos clientes e as suas alterações e onde é reportada a informações a outros departamentos;
- Conta corrente de clientes e caixa: gestão de todas as despesas dos clientes, emissão das respetivas faturas, abertura e fecho diário e reportar o relatório de faturas semanal à direção.

## Caixa

Como já foi referido anteriormente por *Javier Cerra et al. (2001)*, a caixa é uma das funções desempenhadas pela receção, é responsável por toda a gestão de créditos, despesas dos clientes e recebimentos no momento do *check-out*. Trata-se de uma função que deve ser desempenhada por alguém com um nível de responsabilidade superior, pois é ele quem desempenha todas as tarefas relacionadas com as transações monetárias realizadas na unidade hoteleira.

Quem desempenha esta função deve ter uma preocupação redobrada em manter os cofres organizados bem como a documentação das contas dos clientes, é importante receber as contas dos clientes fazer a sua cobrança e o respetivo registo para salvaguardar o controlo interno das contas. Para *Américo Mata (2003)*, "A Caixa desempenha, ainda, outras tarefas, como fazer câmbios de moeda estrangeira, aceitar valores para guardar nos cofres, etc., mas a sua preocupação principal deve ser, a de que o check-out seja para o cliente o corolário de uma estada bem passada."

## Reservas e telefones

As reservas são realizadas entre os clientes e o colaborador responsável por esta atividade, é também responsável por reportá-la à receção no caso de não ser o colaborador a desempenhar ambas as funções. Tem como objetivo central a venda e aquisição de clientes para preencherem as datas disponíveis, "é o departamento que faz o controlo eficiente e rentável do fluxo de entradas e saídas dos hóspedes, auxiliando no planeamento antecipado das ocupações e assegurando a disponibilidade dos quartos à chegada do cliente" (*Américo Mata, 2003*).

O contacto feito para a realização das reservas pode acontecer de duas maneiras, segundo *Stangl et. al. (2016)*, ou através canais diretos (telefone, fax, e-mail, passantes, etc.) e indiretos (operadores turísticos, OTA, etc.).

## Telefones

A central telefónica de um hotel é um local de elevada importância pois é através do telefone que existe o maior contacto com o cliente sem ser presencial, é a partir deste que os clientes tiram as suas questões e onde os mesmos fazem as suas reservas. "As telefonistas devem estar conscientes de que os clientes as procuram com frequência

para solicitar informações” (Marques; 2007). Quem recebe as chamadas deve ser capaz de responder a qualquer questão ou se não souber, conseguir encaminhar o interlocutor para o departamento especializado.

O telefone para além de ser uma ferramenta que auxilia no contacto externo, também tem um papel importante no contacto interno, pois permite que todos os departamentos estejam em contacto e que a informação não se perca e chegue de forma mais rápida a toda a organização. “O Departamento de Telefones de um hotel, engloba quase todos os meios de comunicação que se encontram disponíveis para servir os clientes e os próprios serviços e, num sentido lato podemos dizer que existem atitudes internas e externas de comunicar qualquer informação e que os meios para o fazer, são cada vez mais sofisticados.” (Américo Mata, 2003).

O estudo de Stangl et. al. (2016) revela que as reservas diretas dominam no setor das reservas. Estas são realizadas por meio de telefone, fax, passantes, *email*, formulário ou plataforma do hotel, demonstrando assim que os meios tradicionais ainda são os mais importantes. Conclui-se que apesar da comunicação digital ser muito utilizada e ser cada vez mais importante, a comunicação por telefone ainda tem um grande peso na comunicação por parte dos clientes.

## 8. Departamento de Alojamento – Housekeeping

O *Housekeeping* é o segundo grande subgrupo em que o departamento de alojamento está dividido. Trata-se do setor responsável pela manutenção dos andares, da sua limpeza e desinfeção, e organização dos quartos e áreas comuns do hotel. “A principal função de um hotel é acomodar aqueles que estão longe de casa, e as acomodações para dormir são o produto mais característico de um hotel” (Medlik e Ingram, 2002).

Este é dos maiores e mais complexos departamentos do setor hoteleiro, pois é este que faz a gestão do seu principal produto, os quartos. A sua gestão não pode ser descurada e deve contar com colaboradores responsáveis e competentes, pois os “quartos constituem o produto básico dos empreendimentos hoteleiros e o único insuscetível de ser dispensado por estes, valendo sobretudo pelos níveis de conforto, higiene e comodidade proporcionados aos seus utentes” (Quintas, 2006, volume II).

Para que o nível de satisfação dos clientes não seja posto em causa é importante que a prestação dos serviços e da qualidade dos quartos seja estandardizado. Deste modo, para Weissinger (2000) o departamento de *Housekeeping* é subdividido em:

- departamento de andares: responsável pela limpeza, arrumação e apresentação dos quartos, para Quintas (2006, volume II) “a organização do departamento de andares deverá permitir prestar a atenção devida à generalidade dos hóspedes, garantindo o conforto, segurança e bem-estar a que têm direito em todas as circunstâncias”, assegurando assim os parâmetros dos serviços prestados pela unidade hoteleira;
- departamento de lavandaria: responsável pela limpeza e desinfeção da roupa usada no hotel deve ser dado o dobro da importância pois trata-se do departamento que assegura “o tratamento da roupa do hotel, a fim de garantir a higiene e a apresentação exigíveis, o qual deverá contribuir para a imagem de qualidade global do estabelecimento” (Quintas, 2006, volume II.) bem como o tratamento da roupa dos colaboradores e cliente, sempre que necessário. No caso do hotel de estágio este departamento é assegurado através do serviço de *outsourcing*;
- departamento de limpeza: responsável pela limpeza das zonas comuns do hotel.

## Capítulo III: Caracterização da unidade hoteleira

Neste capítulo será dada uma breve caracterização da unidade hoteleira onde decorreu o estágio, Vitória Hotel em Fátima. Esta breve explicação inclui a caracterização dos departamentos do hotel, da parte estrutural da unidade hoteleira bem como do posicionamento da mesma no mercado e sua envolvente. São também abordados os departamentos da unidade, que em alguns casos se sobrepõe por se tratar de um hotel classificado em duas estrelas.

### 1. Caracterização do Vitória Hotel

O Vitória Hotel em Fátima é um estabelecimento hoteleiro de duas estrelas superior, situado na cidade de Fátima, como podem ver na *imagem no Anexo I*. Está localizado ao lado do Santuário Mariano de Fátima pela zona Sul da cidade. O hotel em questão trata-se de um hotel clássico virado para o turismo religioso, com uma localização privilegiada, contem atividades dedicadas à fé e crença de milhares de peregrinos nacionais ou internacionais que se deslocam a Fátima todos os anos. É um hotel de cariz familiar, sendo que a sua gerência está na família há duas gerações e foi um dos hotéis pioneiros de Fátima, conta já com mais de meio século de história, fundado na década de 50.

### 2. Missão, visão e valores organizacionais

A **missão, visão e valores organizacionais** são aqueles que são definidos a fim de que todos os seus colaboradores e utilizadores possam perceber quais os objetivos desta organização em causa para que estes sejam atingidos.

- I. Missão determina o propósito da empresa e o porquê de esta existir, qual é o seu papel na sociedade e a quem se destina.
- II. Visão define metas de longo prazo, é a maneira como a empresa se direciona e chega aos seus objetivos no futuro, são também determinados os esforços que se devem fazer para alcançar o que a empresa quer ser.
- III. Valores organizacionais são todos os valores éticos e morais intrínsecos de uma empresa, são eles que guiarão a direção da empresa dando-lhes enfase quando a missão e a visão são postas em prática. Ditam o comportamento e as atitudes de todos os elementos organizacionais.

Neste seguimento, a *tabela* que se segue explica qual a missão, visão e valores do Vitória Hotel.

Tabela 3: Missão, visão e valores organizacionais do Vitória Hotel



Fonte: Autoria própria

### 3. Unidades de alojamento

Os quartos do Vitória Hotel, representados nas *imagens no Apêndice I*, apresentam um alto nível de comodidade, sendo quartos destinados a clientes de passagem. São sobretudo direcionados para o conforto para que todos os peregrinos que se recebem no hotel se sintam em casa e possam descansar confortavelmente.

O hotel está dividido em duas alas, A e B, sendo que em cada uma das alas a decoração e as características dos quartos mudam. Na ala A os quartos apresentam uma decoração nos tons de branco, castanho terra e laranja velho, com o objetivo de ir buscar os tons terra e se ligar aos peregrinos de Fátima. Os quartos desta ala têm uma vista privilegiada na sua maioria para a torre do Santuário de Fátima. Já a ala B tem uma decoração mais ligada aos tons cinzas e brancos de forma a transmitir mais harmonia e conforto, nesta ala a vista é para as traseiras com uma vista sobre uma zona urbana e verde.

O Vitória Hotel é composto por 62 quartos *standard* dos quais 4 estão equipados para clientes com mobilidade reduzida. A sua denominação é entre *single rooms*, *twin rooms*, *double rooms* e quartos familiares com capacidade máxima para três adultos ou dois adultos e uma ou duas crianças.

Os quartos têm no seu interior ar condicionado, telefone com ligação direta à receção, casa de banho, televisão com canais via satélite e com porta USB, internet em todos os quartos e zonas comuns, secador e cafeteira de água.

#### 4. Restaurante “Francisco”

O restaurante “*Francisco*” representados nas *imagens no Apêndice I*, tem este nome em homenagem ao pastorinho de Fátima e também ao fundador do mesmo, Francisco dos Santos Marques.

O restaurante apresenta uma decoração minimalista e harmoniosa, tem muita iluminação natural e transmite o prazer da degustação de pratos tradicionais aos seus clientes. Apresenta duas vertentes de serviço, o serviço de *buffet* e à carta, sendo que quem escolhe é o cliente. O restaurante para além de servir os clientes hospedados no hotel também tem atendimento exterior, clientes de passagem como os peregrinos ou clientes de consumo regular como é o caso dos clientes residentes na cidade.

O restaurante está aberto todos os dias para as três refeições do dia, começa com o pequeno-almoço destinado sobretudo aos hóspedes do hotel aberto das 8h às 10h, tendo horário flexível caso seja solicitado. Para o almoço das 12h às 15h e para o jantar das 19h às 22h.

#### 5. Sala de reuniões/eventos

O Vitória Hotel dispõe de uma sala de reuniões como podem ver nas *imagem no Apêndice I*, com capacidade para 70 pessoas com uma excelente luz natural e com acesso a um terraço para as pausas nas reuniões ou conferências que nela ocorrem. Ao dispor dos utilizadores da sala tem também um bom sistema de som e imagem.

#### 6. Estrutura organizacional do hotel

O Vitória Hotel é considerado um hotel familiar de pequenas dimensões composto por 18 funcionários espalhados pelas diversas áreas do hotel. Por se tratar de um hotel de

pequena dimensão os departamentos organizacionais do hotel podem sobrepor-se e os funcionários podem executar mais do que uma tarefa específica. Está estruturado nos três grandes departamentos seguintes e explicado detalhadamente na *figura 6*.

#### Departamento Geral e Administrativo/Financeiro

Este departamento é composto pelo diretor geral que corresponde ao proprietário do hotel e os seus dois subdiretores, é o departamento de máxima chefia do hotel sendo que é a este que os restantes departamentos reportam toda a informação e respetivas atividades. É função dos diretor e subdiretores do hotel também a componente administrativa, como os recursos humanos, parte comercial, de promoção do hotel e de gestão de reservas, e financeira sendo que tem apoio de uma empresa em *outsourcing* de contabilidade. Este departamento tem três elementos.

#### Departamento de Alojamento

Este departamento é chefiado pela chefe de receção e é esta que faz toda a gestão geral do departamento tanto da sua parte funcional como auxilia o diretor geral a gerir os recursos humanos. Está dividido em três setores: receção (*Front Office*), andares e manutenção. Sendo que no setor de andares e manutenção existe uma subchefe com responsabilidades mais específicas e direcionadas para o dia-à-dia dos respetivos setores. Neste departamento existem sete colaboradores, sendo que três estão responsáveis pela receção e os outros quatro pelo setor de andares e manutenção.

#### Departamento de F&B

Neste departamento estão incluídos os seguintes setores: o restaurante, a cozinha e o economato. Aqui existe uma responsável geral por todo o departamento que é o chefe de restaurante que é responsável por todo o trabalho funcional, lida com os fornecedores, clientes e gestão do pessoal. Depois no setor da cozinha e economato, como à semelhança do departamento de alojamento, também existe um subchefe responsável pelo setor da cozinha e economato, que neste caso é o mesmo. Neste departamento existem oito elementos sendo que estão repartidos de igual forma entre o restaurante e a cozinha.

Figura 6: Organograma do Vitória Hotel



Fonte: Autoria própria

## 7. Segmento de mercado e o público alvo

Na indústria hoteleira o processo de prestação de serviço é o prestador (o hotel) dar resposta às necessidades do seu recetor (o hospede), sendo que para cada tipo de hotel existe um serviço muito específico o que torna cada unidade hoteleira única. Segundo *Pine & Gilmore (2007)* os serviços são atividades intangíveis personalizadas para um pedido individual de um cliente, o que confere ao recetor individualidade.

É com este pensamento que é determinado qual o segmento de mercado de cada unidade hoteleira. Quando o segmento de mercado é determinado nasce uma ferramenta dos hotéis para definir consequentemente o seu público-alvo sem nunca esquecer quais os objetivos e estratégias organizacionais.

Neste sentido, para que o Vitória Hotel consiga determinar qual o seu segmento deve primeiro analisar os segmentos de mercado existentes para depois perceber em qual ou quais se quer focar.

A segmentação dos hospedes permite então que clientes com características semelhantes se agrupem, nasce em 2016 a *Dynamic Concepts Consultancy* com objetivo de tornar mais eficiente esta subdivisão do mercado. Por forma a segmentar o

mercado do Vitória Hotel recorremos a critérios geográficos, demográficos e psicográficos presentes na *tabela 4*.

*Tabela 4: Critérios de segmentação do mercado*

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios</b>	<b>Especificidades</b>
<b>Geográficos</b>	<i>Origem</i>	- Local - Nacional - Internacional
<b>Demográficos</b>	<i>Faixa Etária</i>	- Crianças com idades inferiores ou iguais a 14 anos - Jovens adultos com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos - Adultos com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos - Seniores com idades compreendidas superiores ou iguais a 55 anos
	<i>Classe Social</i>	- Classe baixa - Classe média - Classe alta
<b>Psicográficos</b>	<i>Motivações</i>	- Motivações históricas, religiosas, educacionais, de artefactos ou culturais - Motivações de curiosidade, novidade ou autenticidade - Motivações profissionais e económicas

*Fonte: Autoria própria*

Tendo e conta a *tabela 4* e conjugando os vários critérios nomeadamente a subdivisão entre clientes individuais ou clientes provenientes de agências, o mercado do Vitória Hotel pode ser dividido nos seguintes segmentos de mercado:

- **Segmento 1:** Jovens adultos de classe média e baixa com motivações históricas, religiosas ou culturais;
- **Segmento 2:** Adultos e crianças de classe média e baixa com motivações históricas, religiosas ou culturais;
- **Segmento 3:** Seniores de classe média e baixa com motivações históricas, religiosas ou culturais;
- **Segmento 4:** Jovens adultos de classe média e baixa com motivações de curiosidade, novidade ou autenticidade;
- **Segmento 5:** Adultos e crianças de classe média e baixa que se deslocam em grupo com motivações religiosas ou de lazer e profissionais ou económicas;
- **Segmento 6:** Adultos de classe média e baixa com motivações profissionais e económicas (clientes de negócios).

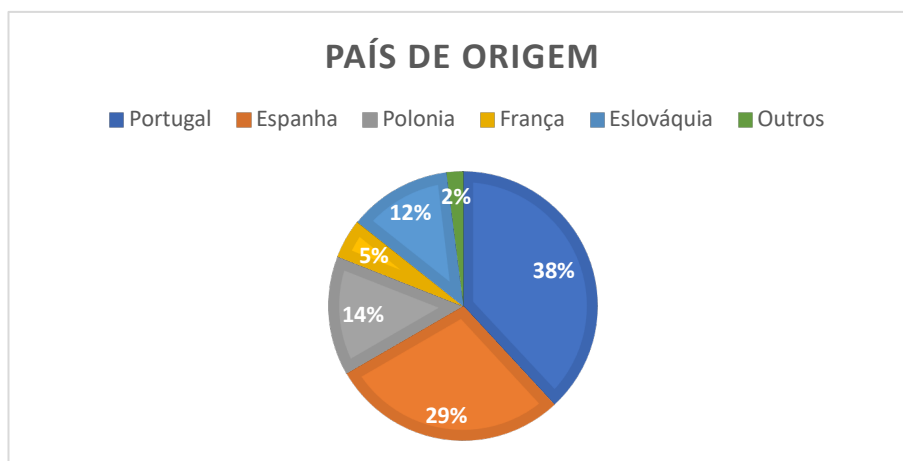
Cada segmento apresentado anteriormente pode ainda ser subdividido em função da sua origem, nomeadamente em local, nacional e internacional.

Segundo dados estatísticos do ano anterior, 2019, os segmentos com maior impacto nas receitas do hotel são, os **segmentos 1, 3 e 5**. Ou seja, jovens adultos e seniores, de classe média e baixa que vêm individualmente ou em grupo, com motivações históricas, religiosas ou culturais. De seguida o hotel também consegue efetuar receitas bastante positivas também com o **segmento 6**, ou seja, clientes de negócio.

Posto isto, o público-alvo do *Vitória Hotel* terá idades a partir dos 25 anos e será de classe média e baixa. Cremos que este será o público-alvo que estará mais disponível para conhecer a história e cultura religiosa da região de Fátima e da zona centro e também serão aqueles terão maior disponibilidade financeira e de tempo para usufruir do serviço prestado pelo hotel.

Por fim, o hotel direciona-se também para clientes de origem nacional e internacional. No entanto, as instalações também poderão ser utilizadas por clientes externos e locais, não sendo obrigatório estar hospedado no hotel. Esta escolha deveu-se ao facto de o hotel ter como cliente habitual com uma taxa de mais de 60% de clientes provenientes do estrangeiro, nomeadamente Espanha, Polónia, França e Eslováquia, como se pode conferir na *figura 7*.

*Figura 7: Nacionalidade (em percentagem) do público-alvo do Vitória Hotel*



Fonte: Autoria própria

## 8. Análise da concorrência

Em relação à análise da concorrência destina-se em analisar os principais concorrentes diretos e indiretos do hotel, sendo os concorrentes indiretos todos os hotéis de duas e três estrelas espalhados pelo território português. Esta análise tem como base os hotéis de Fátima com tipologia igual ou não ao Vitória Hotel. A localização do hotel é excelente pois está no coração da cidade perto de diversos pontos turísticos como já foi referido anteriormente. A oferta turista de Fátima tem vindo a crescer em proporção com a massificação da procura da cidade.

Por outro lado, e apesar de se encontrar no centro da cidade de Fátima tem como concorrentes diretos todas as unidades hoteleiras e de alojamento da cidade. Desta forma, com o recurso à plataforma online *Booking.com*, apresenta-se na *tabela 5* a seguir os hotéis com maior aproximação ao Vitória Hotel com 8,5 de pontuação e a sua respetiva classificação no site. Para a seleção dos hotéis abaixo analisados usei o critério da localização, ou seja, os hotéis mais próximos do Vitória Hotel, a sua tipologia e a semelhança no segmento de clientes dos hotéis em relação ao hotel em análise. Podendo concluir-se que se trata de hotéis muito bem classificados na escala, aos níveis da limpeza, localização, serviço e valor.

*Tabela 5: Classificação dos hotéis concorrentes*

<b>Hotéis Concorrentes</b>	<b>Classificação Booking.com (Escala de 1 a 10, 1 corresponde a Mau e 10 corresponde a Excepcional)</b>
Hotel Recinto	8,3
Hotel Católica	8,6
Consolata Hotel	9,2
VillaFátima Hotel	8,9
Ribeiro Hotel	7,9
Hotel Santo Amaro	8,9

*Fonte: Autoria própria com recurso à Booking.com, consultado a 2 de novembro de 2020*

## Capítulo IV: Descrição do estágio

No seguimento da proposta feita pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, do Politécnico de Leiria, optei por realizar um estágio curricular no Vitória Hotel, em Fátima de forma a expandir a minha perceção em relação ao campo de trabalho da área de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

Neste sentido, o capítulo que se segue está direcionado para a descrição de todo o meu estágio. Este estágio curricular teve uma duração de nove meses, não consecutivos pois como é do conhecimento geral atravessamos uma pandemia (Covid-19) e por esse motivo a unidade hoteleira viu-se obrigada a fechar portas a 15 de março de 2020 e voltou de novo ao ativo a 1 de julho de 2020. Começou dia 15 de setembro e terminou no dia 30 de setembro.

Ao longo dos nove meses de estágio houve a passagem pelos principais departamentos do hotel são eles *Front Office* e *Housekeeping*, *Food and Beverage* e Financeiro/Administrativo. Como se trata de um hotel familiar e de dimensões médias foi-me mais fácil conseguir passar por todos os departamentos e desempenhar as tarefas da cada um, o que para este relatório é bastante vantajoso.

O período do estágio foi à priori dividido em duas fases: a primeira fase nos departamentos operacionais, ou seja, os que estão diretamente ligados com o cliente e com o serviço desempenhado pelo hotel, ou seja *Front Office* e *Housekeeping*, *Food and Beverag* e depois numa segunda fase o departamento Financeiro/Administrativo, como se pode ver na *tabela 6*.

Tabela 6: Cronograma Mensal de Estágio no Vitória Hotel

Departamentos	2019				2020						
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Julho	Ago	Set	
<i>Front Office</i>											
<i>Housekeeping</i>											
<i>Food and Beverag</i>											
<i>Financeiro/Administrativo</i>											

Fonte: Autoria própria

Nos subcapítulos seguintes estarão detalhadamente explicados todos os departamentos onde passei, bem como as atividades que neles realizei a minha contribuição nos mesmos e uma sugestão de melhorias futuras para o melhor desempenho departamental e conseqüentemente do hotel em geral.

## 1. Departamento *Front Office*

### Atividades desenvolvidas

O meu estágio iniciou-se no departamento de Front Office (receção), teve a duração de três meses e meio, correspondente aos meses de época média/baixa. No Vitoria Hotel é na receção que está o coração do hotel, é a partir de lá que a informação é canalizada para outros departamentos, sendo por isso um trabalho de responsabilidade redobrada.

O rececionista é o responsável por todas as atividades desenvolvidas na receção, desde efetuar reservas e gerir o mapa de futuras reservas, atender telefones, fazer *check in* e *check out*, responder a e-mails, emitir faturas e fazer todos os dias o mapa da governanta bem como o mapa de refeições para ser entregue ao restaurante. É também responsável por apresentar semanalmente o mapa de trabalhos para a semana seguinte no que diz respeito ao F&B. E entregar relatórios diários de caixa (chegadas e partidas) e mensais de taxas de ocupação passadas e previsões para o futuro que serão posteriormente entregues à administração.

No meu estágio iniciei a atividade diurna e só depois fiz algum serviço de *night auditor* onde consegui desenvolver determinadas competências no campo de trabalho.

É de salientar que principal tarefa do rececionista é acompanhar o cliente desde o momento do seu *check in* até ao *check out*, de forma a não comprometer a estadia do cliente bem como a qualidade do serviço prestado. Deste modo, a receção do Vitória Hotel divide-se em três turnos, onde o serviço e as atividades que desenvolvi são apresentadas *na tabela 7*.

**Turno da manhã (8h-16h):** onde é a responsável pelo departamento de *Front Office* que está na atividade, fiz este turno no primeiro mês e meio de estágio e sempre com a sua supervisão.

**Turno da tarde (16h-00h):** neste turno normalmente o funcionário responsável é um rececionista de segunda e que acompanhei durante 10 dias seguintes de estágio,

depois durante o restante tempo em que estive no departamento estive responsável por este turno pois o colaborador desta função já não se encontrava na organização.

**Turno da noite/night auditor (00h-8h):** neste turno o trabalho é desempenhado pelo rececionista de segunda especializado em trabalho de *night auditor*. Fiz algumas vezes este turno de forma rotativa, mas sempre acompanhada pelo responsável do turno.

Tabela 7: Atividades desenvolvidas em Front Office nos respetivos turnos

Atividades	Turnos		
	Manhã	Tarde	Noite
Receber a passagem de turno.	X	X	X
Tratar assuntos pendentes dos turnos anteriores e reportar toda a informação diária relevante à administração.	X	X	X
Gestão de reservas individuais ou de grupos por telefone, online através da plataforma <i>Booking.com</i> e do site, bem como as reservas provenientes do e-mail do hotel.	X		X
As reservas vindas por e-mail são geridas do seguinte modo: dividir o cliente entre individual e de grupo e perceber se existe disponibilidade. No caso de ser um cliente de grupo deve haver uma negociação por ambas as partes do preço. No final tanto o cliente individual como o de grupo deve ser informado que a reserva foi elaborada e deve registar-se no mapa anual de reservas (livro de registos).	X		X
Fazer a gestão dos <i>no-shows</i> do dia anterior e providenciar o respetivo débito do cartão dos clientes em causa.	X		
Elaboração de faturas de todos os hóspedes através da plataforma com controlo de despesas de bar e restaurante.	X	X	X
Gestão as entradas e saídas do dia, sendo que são preparadas os <i>keycards</i> (chave de acesso ao quarto) de cada reserva.	X	X	
Supervisão de todas as chaves de serviço e dos clientes.	X	X	X
Atender as chamadas telefónicas de forma <i>standard</i> , em é importante que o hotel e os seus serviços sejam apresentados, bem como os preços que o hotel pratica e as suas promoções de última hora. A linguagem do telefonema deve ser cuidada e é importante mostrar disponibilidade pois	X	X	X

é através do telefonema que é feito, muitas das vezes o primeiro contacto com o cliente.			
Realização dos <i>check in e check out</i> conforme os padrões do serviço e do tipo de cliente se é individual ou em grupo, e no caso de ser em grupo preparar a receção para essas chegadas ou partidas.	X	X	X
Gestão de reservas de clientes que chegam ao hotel sem reserva e que se querem hospedar ( <i>walk-ins</i> ).	X	X	X
Elaboração dos relatórios diários e em alguns casos semanais e mensais para entregar à administração.	X		
Imprimir as listas dos quartos, de <i>check in e check out</i> .	X	X	X
Consultar o livro de ocorrências sempre que há mudança de turno para prevenir falhas de informação.	X	X	X
Elaborar a lista de <i>check in</i> para o dia seguinte.			X
Imprimir as listagens de hóspedes para o dia seguinte e enviar para os departamentos de <i>housekeeping</i> (lista da governanta), cozinha e restaurante (número de hóspedes, horários de refeições, pedidos específicos dos clientes e registo de intolerâncias alimentares).	X		X
Dar apoio noturno aos hóspedes sendo importante estar atento ao telefone de serviço do hotel para onde os clientes ligam.			X
Realizar o serviço de despertares de todos os clientes que o solicitem na noite anterior.			X
<i>Early breakfast</i> e/ou <i>early check-out</i> para clientes individuais ou grupos que o solicitem.			X
Inserção dos dados de clientes provenientes do estrangeiro na plataforma online a SIBA (Serviço de Fronteiras e Estrangeiro – SEF).		X	X
Execução da caixa na mudança do turno, sendo que no turno da manhã o responsável deve colocar dentro de um envelope o montante faturado e entregar à administração.	X	X	X
Passagem correta de toda a informação para o turno seguinte deixado o <i>front office</i> e o <i>back office</i> devidamente limpos e preparados.	X	X	X

Responsabilidade na gestão da sala de eventos/conferências (quando e quem a utiliza), solicitando sempre que necessário a sua limpeza.	X		
--	---	--	--

Fonte: Autoria própria

### Competências adquiridas e sugestões de melhorias

No decorrer do estágio no departamento de *Front Office*, consegui adquirir conhecimentos técnicos direcionados ao atendimento ao público quer seja ao balcão ou por telefone, dando-me um à vontade diferente ao longo do estágio pois sentia-me cada vez mais segura para comunicar com um cliente sozinha. Desenvolvi competências relacionadas com a inserção de dados para a elaboração das faturas dos hóspedes. Aprendi a fazer os mapas diários, semanais e mensais que devem ser entregues com a respetiva regularidade aos departamentos de *housekeeping*, *F&B* e administração. Aprendi também quais as diferenças entre fazer um *check in e ckeck out* a um cliente individual ou de grupo. E também fiz por algumas vezes o processo de passagem e turno, feito entre os rececionistas sempre que começa ou finda um turno.

Este departamento é o coração do hotel no ponto de vista interno pois é daqui que sai a informação toda para os restantes departamentos, mas também externo pois é aqui que começa o contacto de qualquer cliente com o hotel quer seja online, via telefone ou presencialmente. Neste sentido deve ser gerido com bastante cuidado e profissionalismo, é importante que seja reduzido ao máximo o erro de execução das atividades. Ainda assim detetei algumas anomalias que devem ser corrigidas, são elas:

- Problemas de comunicação interna: é importante que todos os chefes de cada departamento saibam que o são e que por isso tem responsabilidades e deveres para com o chefe do departamento do *Front Office*, neste sentido a informação deve circular mutuamente para que todos no hotel estejam em sintonia;
- Foco apenas nos clientes externos: é importante que o hotel perceba que apesar do cliente ser a razão da receita mensal, os funcionários também são igualmente importantes, pois são eles quem presta o serviço e é com eles que o hotel consegue melhorar a sua prestação e qualidade. Assim o hotel, deve desenvolver mecanismos de gestão de recompensas quer monetárias, quer sentimentais;
- Problemas com cancelamentos: no que diz respeito aos cancelamentos, nomeadamente de grupos, ainda existe um impacto muito grande do mesmo no

- hotel. Embora se pratique muito *overbooking*, o hotel ainda sai muitas vezes prejudicado financeiramente neste sentido. Por isso acho que deve impor aos seus clientes uma taxa de sinalização que deve ser paga sempre que haja uma reserva e posteriormente abatida no valor da despesa deixada pelo cliente no hotel. Assim assegurava não só a ocupação como também as finanças do hotel;
- Falta de atualizações tecnológicas: existe uma grande falta de tecnologia e informatização dos serviços e no *Front Office* isso sente-se bastante, pois apenas a faturação é processada em computador. De resto todos os processos são feitos em formato manual. Existe a necessidade do hotel se atualizar e adquirir plataformas para: gestão das reservas, registo dos clientes, gestão de ocupação, e registo do *check in e check out*. Deste modo o serviço seria melhorado pois a informação dos clientes era armazenada para futuras reservas, as taxas de ocupação eram geridas de forma mais eficaz e consequentemente aumentadas, e a informação não se perdia na troca de turnos;
  - Falta de comunicação entre turnos: neste ponto é importante que todos os rececionistas recorram ao livro de ocorrências quer para fazer o registo de todas as informações quer para consultar informações de turnos anteriores, só assim a informação não se perde e os problemas podem ser resolvidos. É também importante que sempre que se preencha a ficha dos clientes se coloque toda a informação pertinente para que o cliente não seja negligenciado no serviço prestado pelo turno seguinte.

## 2. Departamento *Housekeeping*

### Atividades desenvolvidas

O seguimento do estágio foi para o departamento de *housekeeping*, onde fiquei um mês, o mês de janeiro. Neste departamento não existe troca de turnos, existe apenas um turno contínuo das 9h às 17h, com meia hora de almoço. O estágio abrangeu todo o serviço de limpeza do hotel, desde o serviço de andares ao serviço de limpeza geral. Neste departamento tive sempre a supervisão da governanta para nunca descuidar os parâmetros de apresentação *standard* dos quartos e para fazer o fecho e supervisão dos quartos depois de limpos.

Ao longo do estágio apercebi-me que este departamento está em constante mudança pois está muito dependente da situação dos quartos com partidas previstas, quartos a permanecer e das entradas agendadas do hotel. Todos os dias são uma novidade para a governanta quando às 9h se dirige à receção para a recolha do mapa do estado dos

quartos. Neste sentido é muito importante que as restantes colaboradoras do departamento, que neste caso são mais duas colaboradoras para além da governanta, estejam atentas à situação dos quartos e nunca se descuidem na sua limpeza e manutenção pois é o quarto o principal produto tangível do hotel.

Fui sempre acompanhando todo o trabalho da camareira ao longo mês em que estive no departamento e ordenei de forma sequencial as seguintes tarefas diárias que a mesma tinha de fazer em conjunto comigo.

- I. Quando chega de manhã desloca-se à receção para recolher o mapa da situação diária dos quartos e fazer a recolha das chaves mestras de acesso aos quartos e aos armários de apoio espalhados pelos andares;
- II. Organizar e repor o carro das limpezas com materiais que falem para o serviço do dia, como por exemplo os produtos a serem usados (as almofadas, toalhas e lençóis são repostos sempre que necessário nos armários de apoio dos nadares);
- III. Ao dirigir-se para os quartos em cada andar verifica no mapa o estado dos quartos, bate na porta antes de entrar, no caso de estar alguém é deixado para mais tarde, se não continua a procedimento;
- IV. É feita a vistoria do quarto, onde é verificado se há falta de alguma coisa, se o ar condicionado está bem desligado, se a televisão está a funcionar corretamente e se é necessária a manutenção de alguma luz do quarto ou casa de banho;
- V. É retirada toda a roupa do quarto e todos os objetos usados para serem lavados na lavandaria e é feita a recolha dos lixos do quarto e da casa de banho;
- VI. É deixado o quarto a arejar durante a limpeza e é primeiro feita e arrumada a cama, faz a higienização do quarto e por fim da casa de banho, depois é feita a aspiração e limpeza do pó dos móveis, tecidos e utensílios do quarto e por fim é limpo o chão com a organização dos móveis;
- VII. Quando o quarto já está pronto são fechadas as janelas, a governanta dá uma última inspeção, verifica se está tudo bem e retira o cartão da luz e fecha o quarto;
- VIII. Ao longo do processo da limpeza dos quartos a ordem pela qual são limpos é primeiro são limpos os quartos que vão entrar, depois os que vão permanecer e por fim os que ficam desocupados;

- IX. Após a limpeza de todos os quartos do hotel é feita a limpeza das zonas comuns como as casas de banho de serviço do hotel, bem como da receção e corredores de acesso aos quartos;
- X. Comunicação à receção dos quartos que estão prontos para entrada de novos clientes;
- XI. Na hora de almoço é feita a recolha de toda a roupa suja e entregue à lavandaria externa ao hotel que trata da limpeza da roupa;
- XII. No final do turno é organizada a roupa nos armários, são registadas as faltas de material e produtos necessários e há preparação para o dia seguinte.

### Competências adquiridas e sugestões de melhorias

Relativamente às competências que adquiri neste departamento, desenvolvi capacidades de comunicação com os clientes e aprendizagens sobre os parâmetros *standards* de como arrumar os quartos. Aprendi também como preencher o mapa da governanta que deve ser completado ao longo do dia com informações do estado do quarto como “limpo”, “verificado” e “pronto a ocupar”.

No que diz respeito a anomalias que senti neste departamento, como não passei muito tempo no mesmo não recolhi tanta informação como pretendia, mas consegui concluir que existem três pontos que devem ser bastante melhorados neste departamento, são eles:

- Falta de formação dos colaboradores: a falta de formação nos colaboradores deste departamento faz atrasar a limpeza dos quartos pois como são pessoas sem especialização não sabem como agir em conformidade com as necessidades do departamento. É importante que o hotel na fase de recrutamento tenha alguém especializado no serviço para explicar cuidadosamente as atividades que são desenvolvidas e formar essa mesma pessoa que dá formação interna;
- Dificuldades de comunicação interna: no sentido em que existem falhas de comunicação entre a governanta e o *front office*, o que atrasa o *check in* do dia e conseqüentemente deixa os clientes insatisfeitos. Deste modo, é importante deixar alguém responsável pela comunicação, através do telemóvel, entre os dois departamentos;
- Não execução de relatório do dia-a-dia: este relatório devia ser executado todos os dias no final do turno para que o *front office* tenha as informações detalhadas

do estado dos quartos. Neste sentido, devia começar a ser feito o relatório detalhado sobre as chegadas do dia, chegadas do dia seguinte, das saídas, dos quartos livres ou ocupados e dos quartos fora de serviço, neste relatório também devia constar as ocorrências técnicas dos quartos para que possa ser feita a sua manutenção.

### 3. Departamento *Food and Beverage*

#### Atividades desenvolvidas

O estágio no departamento de *F&B* teve a duração de um mês e meio o que diz respeito aos meses de fevereiro e março. Numa fase inicial a ideia era fazer o estágio neste setor com duração de dois meses, mas devido à suspensão das atividades hoteleiras por causa da pandemia, que provocou o encerramento tanto do hotel como do restaurante “Francisco”, tal não foi possível.

No decorrer do meu estágio, foi-me oferecido pelo hotel uma formação de cinquenta e uma horas em HACCP, ou seja, formação em Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos. Nesta formação aprendi mais sobre os perigos biológicos, químicos e físicos dos alimentos, pois tem como principal objetivo evitar potenciais riscos que possam prejudicar o consumidor final (o nosso cliente). Através deste sistema os produtos alimentares são conservados de forma a mitigar os perigos e garantir que não sejam colocados à disposição dos clientes alimentos não seguros, ou seja, que possam prejudicar a saúde humana. Após esta formação fiquei responsável por fazer registos diários de todos os alimentos confeccionados, o seu armazenamento, controlo de limpeza da cozinha, mudanças de óleo usado e sua recolha e controlo das temperaturas das arcas frigoríficas. Esta tarefa foi-me atribuída até ao final do estágio no hotel.

A minha orientadora nesta fase foi a chefe de sala do restaurante, que me dividiu o estágio no *F&B* em duas etapas: a primeira etapa com duração de meio mês na parte do economato e compras e uma segunda fase no setor do restaurante.

A primeira fase decorreu na primeira quinzena de fevereiro, onde acompanhei a chefe de sala (responsável pelas compras e pela gestão do economato) na interação com os fornecedores, gestão de mercadorias e de quantidades necessárias para o funcionamento daquele restaurante.

Este departamento funciona com um horário das 9h às 17h, sendo que na parte da manhã (9h-13h) desempenhava funções direcionadas para as **compras**, nomeadamente:

- Realizar as compras pedidas pelas chefes dos departamentos junto dos respetivos fornecedores;
- Selecionar os fornecedores conforme as necessidades e os preços que os mesmos estão a praticar, fazer uma gestão do preço e controlar promoções;
- Conferir produtos e armazená-los;
- Planear as atividades operacionais futuras dos respetivos departamentos para executar as encomendas de forma eficaz.

Já na parte da tarde (13h-17h) o trabalho era focalizado no **economato**, onde desenvolvi as atividades seguintes:

- Controlar e gerir o stock;
- Realizar inventários do stock e de todo o departamento de *F&B*;
- Receber e conferir as mercadorias, verificar as quantidades e tipos de produto recebidos e perceber se coincide com a nota fiscal, quando não acontece solicitar nota de crédito ou pedir nova entrega, sempre que necessário;
- Arrumar todos os produtos que chegam e distribuir os produtos que são dos outros setores;
- Repor as bebidas sempre que estiverem em falta;
- Fazer controlo dos produtos consumidos e ter em atenção quando existem quebras.

Na segunda fase do estágio no *F&B* estive a executar funções no **restaurante** e em constante contacto com os clientes, nesta fase trabalhava em horário repartido como todos os funcionários deste departamento. Existe apenas um turno que está repartido em dois, ou seja, 9h-15h e das 19h-22h, sendo que as horas extraordinárias são acumuladas no banco de horas.

Ao longo do mês que estive a trabalhar no restaurante já me sentia livre e com menos limitações na comunicação com os clientes. Foi importante nesta fase desenvolver competências linguísticas (em inglês, italiano e espanhol). Nesta fase do meu estágio já me sentia integrada na equipa e por esse motivo a minha autonomia nas tarefas a desempenhar era cada vez mais sentida pelos responsáveis do hotel. Por isso

desenvolvi todas as atividades necessárias do setor de atividade, tal como qualquer funcionário do restaurante “Francisco”.

Os serviços realizados neste setor estão divididos em três grandes momentos, o pequeno-almoço, almoço e o jantar, sendo que o serviço e atividades sequenciais que desenvolvia em cada um deles é diferente, como se pode ver na *tabela 8*.

*Tabela 8: Atividades desenvolvidas no restaurante ao pequeno-almoço, almoço e jantar*

Atividades	Momento		
	Pequeno-almoço	Almoço	Jantar
Preparação do buffet para o serviço a prestar no momento, com o especial cuidado nos pratos quentes e frios.	X	X	X
Recolha de toda a loiça suja para a copa e individuais usados na refeição para a lavandaria.	X	X	X
Limpeza dos filtros e das máquinas da zona do buffet.	X		
Limpeza de toda a zona do buffet no final do serviço.	X	X	X
Reposição dos produtos em falta sempre que necessário.	X	X	X
Reposição da loiça na zona de serviço, nomeadamente na zona do buffet.	X	X	X
Limpeza da zona do bar, arrumação e reposição das bebidas para a próxima refeição.		X	X
Preparação da sala para a refeição seguinte, sendo que ao almoço e jantar a disposição das mesas é diferente.	X	X	X
No caso de serem clientes exteriores ao hotel, existe um serviço personalizado. Este pode escolher entre o serviço de buffet e o serviço à carta onde pode escolher os pratos de carne, peixe e vegetarianos que pretender.		X	X
Preparação do pequeno-almoço para o dia seguinte, com o corte da fruta, queijo, fiambre, marmelada sempre dentro das normas do HACCP.		X	

Limpeza das zonas comuns, limpeza do chão, dos móveis de apoio e das casas de banho do restaurante sempre que as funcionárias dos andares não têm disponibilidade para o fazer.	X	X	X
Consultar mapas diários e semanais do fluxo de clientes do hotel para preparar as mesas em conformidade e fazer a gestão das encomendas.	X	X	X
Todas as semanas à segunda-feira e sexta-feira é elaborada a lista de produtos e materiais em falta para o funcionamento do serviço do restaurante.	X	X	X

Fonte: Autoria própria

### Competências adquiridas e sugestões de melhorias

Enquanto estive no *F&B*, consegui desenvolver capacidades no relacionamento com os meus colegas e na necessidade da entreaajuda neste setor, capacidades de adaptação a um ambiente multicultural e desenvolvimento linguístico, otimização do tempo de execução de cada tarefa para tornar o serviço mais eficiente e eficaz, organização e previsão da ocupação diária, semanal e mensal. Também desenvolvi competências no controlo e gestão os stocks e elaborei um menu novo para o restaurante que pode ser consultado no *anexo II*.

Em relação às sugestões de melhoria, acho que o restaurante no seu todo é um departamento que está a funcionar corretamente. Mesmo assim e por ser o departamento que mais encargos traz ao hotel, encontrei anomalias da gestão do mesmo e não tanto na vertente operacional. Falamos dos seguintes problemas:

- Dificuldades na gestão dos stocks: verifica-se que existem grandes quantidades de produtos e materiais em armazém, o ato da compra aos fornecedores não está a ser bem gerido e controlado. Neste sentido, acho que o hotel deveria investir em formação para o colaborador que esteja responsável pelo mesmo, pois com isto iria conseguir otimizar as despesas e a taxa de desperdício era menor;
- Pouca formação dos colaboradores: no hotel verifica-se de modo geral pouca formação dos colaboradores, mas no restaurante é fundamental que existam normas e regras a seguir. Assim apostaria também na formação de pelo menos

um colaborador do restaurante que posteriormente conseguisse formar os seus colegas;

- Indumentária inapropriada: como se trata de um hotel familiar e menos formal, na minha opinião acho que os colaboradores acabam por se relaxar um pouco nesse sentido. Nomeadamente no restaurante, onde deve haver uma apresentação mais cuidada. Por isso, a administração deveria estar mais atenta a esta questão e fornecer mais fardamento e inculcar aos seus colaboradores a necessidade de se apresentarem cuidadosamente.

#### 4. Departamento Financeiro/Administrativo

##### Atividades desenvolvidas

Nesta fase do meu estágio, o hotel estava a atravessar um dos piores momentos para as suas contas, coincide com a fase em que o hotel foi forçado a fechar devido ao Covid-19. Neste sentido, prolonguei o estágio para mais três meses, pois foi o tempo em que não pude ir trabalhar/estagiar.

O hotel retomou a atividade a 1 de julho e neste recomeço foi essencial criar um plano para ajudar a equilibrar de novo as contas do hotel. Estaguei no departamento financeiro/administrativo durante três meses e assim concluí o estágio em setembro, quando era suposto terminar em junho.

Durante o estágio neste departamento, consegui compreender melhor o funcionamento e importância deste departamento dentro de um hotel. Aprendi mais sobre a ligação que existe entre um serviço de contabilidade *outsourcing* e o quão é importante que não existam falhas de informação entre o hotel e a empresa de contabilidade, pois poderia colocar em risco todo o desempenho financeiro do hotel.

Como o estágio retomou exatamente na mesma altura em que o hotel reabriu, decidi em conjunto com o hotel dividir o estágio em três fases, cada uma de um mês.

**A primeira fase** está direcionada para a recuperação da carteira de clientes do hotel, a sua recuperação financeira e é implementada uma filosofia de gestão de crises.

**A segunda fase**, com a chegada gradual dos clientes ao hotel, o meu trabalho foi fundamentalmente relacionado com os mesmos, em que desempenhei tarefas como arquivar faturas, submeti faturas na plataforma de faturação, controlo de vendas,

controlo de créditos feitos pelas agências, gestão do pagamento das comissões à plataforma Booking.com. Fazia a gestão das entradas de dinheiro nas contas do hotel por parte das agências e clientes individuais e realizava um relatório semanal com todos os pagamentos feitos, quer seja em espécie, em cartão, transferência bancária ou notas de crédito.

**A terceira fase**, o trabalho é sobretudo direcionado para a área administrativa onde trabalhei diretamente com a empresa de contabilidade que presta o serviço ao hotel. Nesta fase, foi-me atribuída a responsabilidade de dar respostas mensais aos e-mails do Instituto Nacional de Estatísticas, gerir os consumos internos e externos do hotel e também do restaurante e fazer a supervisão do departamento de economato. Foi-me também atribuída a responsabilidade dos recursos humanos fazendo a sua gestão, deste a elaboração de mapas de folgas e férias até à elaboração das folhas de ordenados mensais e também fiquei responsável pelo recrutamento e seleção de novos funcionários. Durante o meu estágio ajudei na gestão das plataformas e do site do hotel e na sua divulgação.

#### Competências adquiridas e sugestões de melhorias

De um modo geral, consegui reter toda a informação que me foi disponibilizada neste departamento, trata-se de um setor de atividade de extrema importância e por isso deve ser gerido com bastante cautela. Aprendi a trabalhar com os programas de gestão do hotel, são ferramentas úteis para avaliar a situação atual e passada do hotel tanto a nível financeiro como também operacional. É aqui que se consegue otimizar todo o serviço prestado pelo hotel, se consegue alcançar os seus clientes e onde é maximizada a receita hoteleira. Foi a fase mais desafiante do meu estágio, pois ajudei na reabertura do hotel após um período de queda de vendas e redução de receitas.

#### Gestão de crise

Tal como expliquei no ponto anterior, neste departamento o estágio foi dividido em três, mas vou explicar as competências adquiridas e sugestões de melhorias de primeira fase, por se tratar de uma situação atípica.

Nesta fase, como se trata de um plano de recuperação não vejo que devam ser feitas melhorias no mesmo, acho que o hotel agiu em conformidade com a situação difícil pela qual a indústria hoteleira e do turismo atravessa e atravessou este ano de 2020.

A primeira fase, foi a fase mais importante do estágio neste departamento, pois ajudei na implementação de medidas para combater a crise e trazer o hotel à sua atividade normal.

O plano elaborado pelo hotel é baseado na definição de um modelo de gestão de crises, de forma a suportar as alterações existentes, criar planos de defesa e atacar o problema detetado de forma a mitigar prejuízos e quedas acentuadas na carteira de clientes, com base da *figura 7*, consegui contruir um modelo de integração das linhas de defesa.

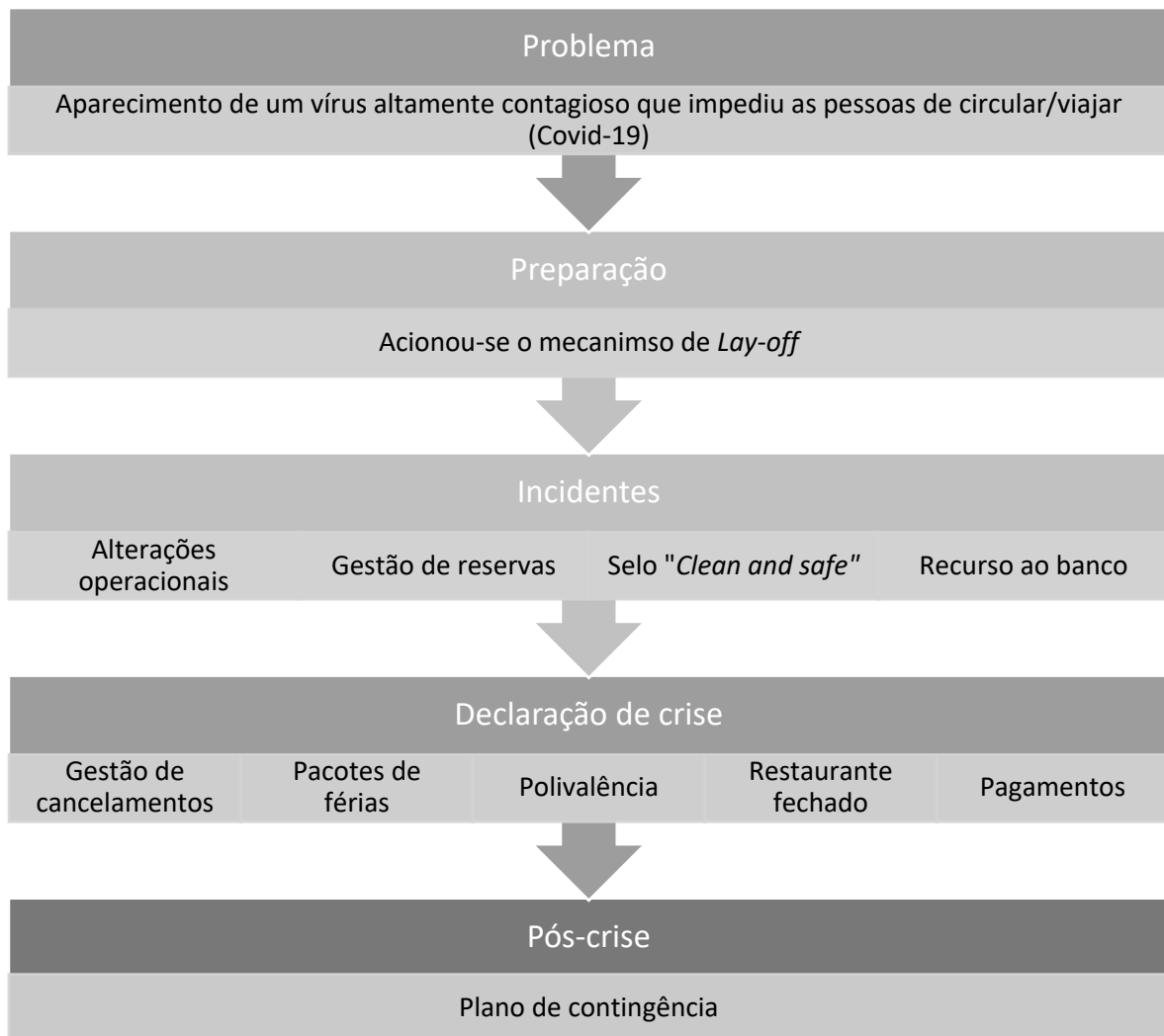
*Figura 8: Modelo de integração das linhas de defesa*



*Fonte: Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores, Deloitte 2015*

As medidas a tomar, baseadas na figura anterior foram elaboradas sequencialmente, desde a identificação do problema, até à reestruturação do hotel e situação do pós-crise. Neste sentido, a figura que segue explica exatamente o processo sentido nesta fase, com explicação detalhada de cada passo dado.

Figura 9: Modelo de integração das linhas de defesa de combate à crise provocada pelo Covid-19 no Vitória Hotel



Fonte: Autoria própria

### Lay-off

O hotel colocou todos os seus trabalhadores em *lay-off* para evitar o seu despedimento na fase em que viu as suas atividades suspensas.

### Alterações operacionais

O contacto entre o cliente e o hotel deve ser salvaguardado e deve ser feito dentro dos parâmetros de segurança, deste modo foram tomadas algumas medidas, tais como:

- Promover o contacto telefónico: incentivar os clientes a fazerem as suas reservas via telefone e durante a sua estadia usarem o telefone dos seus quartos para o contacto com a receção e o restaurante do hotel de forma a mitigar o contacto entre pessoas;

- Incentivar o serviço de quartos: de forma a reduzir ao máximo o deslocamento dos clientes ao restaurante do hotel;
- Refeições com horário rotativo: é feito um mapa com vários horários que são atribuídos aos clientes para que seja feita a gestão do excesso de volume de clientes no restaurante;
- Escolha prévia das refeições no restaurante: em que os clientes têm acesso ao menu previamente para que possam escolher os pratos que querem, deste modo reduz o tempo de permanência no restaurante e por outro lado o contacto de funcionário - cliente;
- Uso de máscara ou viseira obrigatório: os colaboradores têm uso obrigatório das máscaras viseiras e os clientes sempre que estejam em zonas comuns também;
- Check-in e check-out mais eficazes e rápidos: no caso do *check-in*, a entrada no hotel deve ser feita à vez e os restantes clientes devem permanecer à porta da receção, depois o cliente deixa os seus dados para que seja feita a sua ficha de cliente e rapidamente atribuída a sua chave de acesso ao quarto juntamente com todas as informações pertinentes à sua estadia. No caso do *check-out* o cliente antes de se dirigir à receção deve entrar em contacto com a receção para perceber o volume de pessoas que se encontra na mesma e após isso se deve dirigir à receção e proceder ao *check-out*;
- Desinfecção dos espaços comuns: há a contratação de uma empresa para manter a desinfecção total do hotel e os espaços comuns têm acesso restrito.

#### *Requisição do selo "Clean and safe"*

Com este selo para além de o hotel ter a garantia de que está em conformidade com as normas de segurança sanitárias, dá também uma confiança extra aos clientes que se hospedarem no hotel.

#### *Recurso ao banco*

Nesta fase, apesar do hotel não ter pedido ajuda financeira à entidade bancária, esta prolongou os pagamentos dos financiamentos que os mesmos fizeram ao hotel, desta forma aumenta a liquidez no curto-prazo e permite ao hotel ter maior flexibilidade na sua gestão.

#### *Gestão dos cancelamentos*

Relativamente aos clientes que por iniciativa própria cancelaram as suas reservas, o hotel disponibilizou novas datas para que as estadas sejam reagendas no ano corrente

e no caso de clientes que tenham deixado depósitos monetários (agências e clientes em grupo) apenas podem recuperar esse valor se voltarem a agendar as reservas. Desta forma, o hotel assegura a continuidade das suas atividades, assim que possível.

#### *Pacotes de férias*

Foram criados pacotes de férias para os clientes nacionais, pois passou a ser este o nosso público-alvo, nesta fase em que a circulação entre países é mais difícil. Estes pacotes são de no mínimo duas noites, com regime de pensão completa de forma a minimizar as deslocções dos clientes a outros estabelecimentos para fazerem as suas refeições. O pacote inclui também um itinerário personalizado de todas as atividades que se podem realizar em Fátima, de forma a que os clientes apenas fiquem na cidade naquele período. Este pacote teve uma redução de 30% do preço em relação ao preço tabelado em situações normais e é válido até ao final do ano (exceto meses de agosto e outubro).

#### *Polivalência*

Os colaboradores do hotel passaram a ser polivalentes e por isso, apesar de cada um ter uma atividade específica a elaborar não impede que este não possa ir a outras áreas e efetuar outras atividades que sejam necessárias. Esta medida para além de garantir que não há despedimentos, não há despesa com a contratação de novos funcionários.

#### *Manter o restaurante fechado*

O hotel tem um restaurante que costuma estar aberto a clientes externos, mas nesta fase estará encerrado para os mesmos. Devido à redução da capacidade do restaurante e à necessidade de dar resposta aos clientes do hotel de forma segura, é preferível manter o restaurante aberto apenas para clientes do hotel. Desta forma o risco de contágio é reduzido pois as entradas e saídas são menores e mais controladas.

#### *Adiamento ou prolongamento de pagamentos*

Existiu entre os fornecedores e o hotel um acordo para prolongar os prazos de pagamento de forma a garantir que os mesmos aconteçam, mas de forma a não pôr em causa a liquidez financeira do hotel. Também ocorreu o mesmo com alguns encargos ao estado.

*Plano de Contingência*

O Plano de Contingência serve para planejar e prevenir atividades que saiam do normal funcionamento do hotel. Devido à pandemia do Covid-19, foi necessária a sua implementação para que os procedimentos sejam realizados corretamente pelos colaboradores e pelos clientes de forma a garantir a saúde e a segurança de todos. Este plano foi estruturado para que o impacto do Covid-19 seja minimizado ao máximo. Foi elaborado por mim com a ajuda da direção, mas visto que está muito direcionado para a segurança e saúde pública não acho que se enquadre neste relatório e por isso não o coloquei aqui.

## Capítulo V: Proposta de um Manual de Acolhimento e Procedimentos

Este capítulo está destinado à explicação da necessidade de criar um Manual de Acolhimento e Procedimentos no departamento de alojamento, que constitui o desafio a que me propus para o enriquecimento do meu estágio de mestrado e deste relatório. Foi neste departamento onde passei a maior parte do tempo do estágio, embora tenha passado pelos restantes departamentos do hotel.

Neste sentido, por se tratar de um departamento onde ocorre o primeiro contacto entre o cliente e o hotel deve ser por isso o que deve ter menos anomalias e também deve ter a pessoa certa no lugar certo. Por isso o recrutamento e a seleção dos colaboradores é tão importante e deve ser feita cuidadosamente.

De facto, faz-se sentir bastante a dificuldade de integrar um novo funcionário no hotel devido à falta de um departamento de recursos humanos que faça essa integração e pela falta de um plano de integração bem estruturado por parte do hotel. Quando há necessidade de preencher uma vaga no hotel, as entrevistas são bastante impessoais e rápidas, isto faz com que logo desde o início, a filosofia de selecionar a pessoa certa para o lugar certo possa ser posta em causa.

No passo seguinte, quando a pessoa chega ao departamento de alojamento, mais especificamente ao *front office*, há sempre a necessidade de explicar todos os procedimentos e integrar a pessoa no hotel. Sendo que quem o faz é a chefe de receção, o que lhe tira bastante tempo e acaba por ser pouco produtivo, visto que existem muitos procedimentos a ser executados ao mesmo tempo na receção. Neste departamento, são desenvolvidas muitas tarefas e é um grande apoio dos restantes departamentos, por isso o acolhimento de um novo colaborador para este setor é algo que leva tempo e é uma grande responsabilidade. É também um setor que está em constante mudança, todos são uma novidade e existem procedimentos que nem sempre são um padrão a seguir, pois cada hospede é um hospede diferente e com necessidades diferentes que devem ser respondidas de forma eficaz.

Por isso, vi nesta dificuldade que existe no departamento de alojamento uma excelente proposta de melhoria tanto para o hotel, como para os funcionários e para os clientes que irão ficar satisfeitos pela prestação mais cuidada dos serviços.

Com este estágio consegui elaborar uma proposta de Manual de Acolhimento e Procedimentos, onde estão englobados os procedimentos inerentes à função de rececionista de todos os turnos. Tem como principal objetivo auxiliar os colaboradores e uniformizar o serviço de forma a que seja prestado sempre de igual forma independentemente de serem colaboradores diferentes. Neste manual estão também as tarefas de forma sequencial que devem ser sempre elaboradas pelo rececionista.

A sua elaboração foi baseada em referências bibliográficas, em entrevistas informais feitas aos colaboradores, observação das tarefas desempenhadas pelos mesmos e prática das atividades numa fase posterior. Com todo o conteúdo que recolhi em campo consegui maximizar a qualidade do serviço prestado através do desenvolvimento de uma estratégia de acolhimento e integração eficaz.

O Manual de Acolhimento e Procedimentos, apesar de fazer parte deste capítulo, por uma questão de melhor apresentação, encontra-se no *Apêndice I*. Após a sua elaboração será deixado no hotel para auxiliar no funcionamento do departamento de alojamento, é esperado que este seja útil para futuros colaboradores, novos atendimentos aos clientes e por consequência que o serviço seja uniformizado de forma a garantir que o cliente fica satisfeito e volte. Neste manual, também estão alguns cuidados a ter com a nova fase que o mundo atravessa, a vivência em comunidade com a presença do novo Covid-19, que fez alterar bastante os procedimentos de atendimento ao cliente, constituindo assim uma novidade em relação a outros manuais de procedimentos, onde esta componente da segurança e saúde não se fazia sentir de forma tão exigente.

## Capítulo VI: Conclusões

O objetivo da realização deste estágio é adquirir competências no campo da gestão hoteleira e a preparação para o mundo do trabalho com a passagem pelos principais departamentos do Vitória Hotel de duas estrelas. O estágio decorreu entre setembro 2019 a setembro de 2020, pois houve um prolongamento do estágio uma vez que o hotel sofreu a interrupção das suas atividades devido à pandemia do Covid-19, durante dois meses.

No estágio fiz um *cross training* e por isso foi-me possível desempenhar diferentes funções nos departamentos de alojamento, *F&B* e administração/direção. Nos departamentos operacionais (alojamento e *F&B*) consegui conhecer os procedimentos adotados em cada uma das secções e ter uma noção mais clara das responsabilidades de cada colaborador dentro da estrutura interna do hotel. Por esse motivo iniciei o estágio numa vertente mais operacional para na fase final canalizar toda a informação necessária para desempenhar melhor as funções administrativas e de gestão. Citando o diretor do hotel e seguindo um dos seus ideais “*não se pode saber mandar se não se souber fazer*”.

Com este relatório venho explicar todas as competências que alcancei bem como o meu dia-à-dia dentro do hotel ao longo dos meses de estágio. Para a sua elaboração recorri a referências bibliográficas, entrevistas informais feitas aos colaboradores, observação das tarefas desempenhadas pelos mesmos e prática das atividades numa fase posterior. E com todo o conteúdo que recolhi em campo consegui chegar à temática que pretendi desenvolver neste relatório, ou seja, a necessidade de desenvolver uma estratégia de acolhimento e integração eficaz e maximizar a qualidade do serviço prestado através da proposta de um Manual de Acolhimento e Procedimentos. Este manual serve não só para concluir o meu mestrado, como também deve ser implementado e consultado pelos colaboradores da receção, de forma a auxiliá-los no desenvolvimento *standard* das tarefas realizadas na receção.

Esta necessidade de melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente vem influenciar o comportamento do consumidor e conseqüentemente este volte a repetir a sua estadia ou capte o consumo de novos clientes pela recomendação/sugestão a amigos e familiares. A reputação do hotel e a criação de uma vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes não pode ser posta em causa. O consumidor dos dias

de hoje é cada vez mais exigente e quer cada vez mais e melhor e torna-se um desafio superar as expectativas dos consumidores.

Por tudo isto, há necessidade de melhorar o serviço prestado na receção, visto ser a “cara” do hotel e ser também onde se encontram as maiores dificuldades em uniformizar o serviço.

## I. Limitações

No início do estágio a maior dificuldade encontrada foi sem dúvida a falta de um departamento de recursos humanos no hotel. Este departamento é apenas da responsabilidade do gestor do hotel, sendo que como é um gestor polivalente acaba por deixar alguns assuntos relacionados com o recrutamento e integração um pouco há quem do que deveria ser um departamento de recursos humanos num hotel. O facto de não existir um documento como um Manual de Acolhimento e Procedimentos também foi uma dificuldade sentida na fase em que entrei no hotel.

A dificuldade de encontrar pessoas capazes de assimilar as novas normas e procedimentos implementados durante o meu estágio também é sentida. Pois é bastante difícil moldar os colaboradores ao que é novo, sendo que estes estão habituados a trabalhar de uma forma antiquada e não tão eficiente.

O facto de se tratar de um hotel independente e familiar foi uma das dificuldades encontradas durante o estágio, pois o acesso a documentos e informações detalhas do hotel torna-se mais complicado.

Na fase final do estágio foi sentida uma enorme dificuldade a voltar a tornar o hotel operacional, devido ao Covid-19, tornou-se um desafio constante rentabilizar de novo o hotel e voltar à sua atividade normal. Foram criadas medidas para isso, mas como se trata de algo novo que nunca aconteceu na história do hotel e do turismo em Portugal é sem dúvida construir um caminho em direção ao futuro incerto.

## II. Sugestões para estudos futuros

A sugestão para futuros estudos está focalizada na realização de um Manual de Acolhimento e Procedimentos este deve ser aplicado no dia-à-dia do hotel de forma a mitigar as anomalias do serviço. Também pode ser desenvolvido futuramente um manual deste estilo para departamentos como *housekeeping* e *F&B*. Devem também

ser criados mecanismos de controlo e transmissão de informação entre departamentos e dentro dos mesmos, pois sente-se que neste hotel a informação é algo a que não se dá a devida atenção e ao ser perdida pode pôr em causa o bom funcionamento do mesmo.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Bibliografia

Banco de Portugal (2019). "Exportações de turismo: desenvolvimentos recentes e perspectivas futuras".

Banco de Portugal (2019). "Evolução das exportações de viagens e turismo". <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-arrecadou-19-milhoes-de-euros-por-hora-com-os-turistas-em-2018>, consultado 27 de fevereiro de 2020.

Banco de Portugal (Dezembro, 2018). Projeções para a economia portuguesa: 2018-2021. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj\\_dez2018\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_dez2018_p.pdf), consultado a 3 de fevereiro de 2020.

BARRETTO, M. (1991). "Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo", São Paulo, p.199.

Beer, Michael, Bert Spector, Paul Lawrence, D. Q. Mills, and Richard Walton (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases*. New York: Free Press, 198Machado, C. F., & Martins, C. A. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos no sector hoteleiro*.

Bull, A. (1995). *The Economics of Travel and Tourism*, 2nd edition, Longman, Melbourne

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos*

CAMARGO, H. L. (2004). *Patrimônio histórico e cultura*, São Paulo.

CERRA, Javier Dorado, José Antonio Estepa, Diego García, Pedro E. (2001). *Gestión de producción de alojamientos y restauración. 7a reimp.* Madrid: Síntesis.

CHIAVENATO, I. (1998). *Recursos Humanos – Edição Compacta 5ª edição*. Editora Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mcgraw-Hill, pp. 115-117.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Recursos Humanos*, 9ª edição, Grupo Editorial Elsevier.

CONGRAM, C; FRIEDMAN, M. (1991). *The AMA Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: American Marketing Association. CARMAN, J. M.

Cooper, Chris. (2002). *Encyclopedia of tourism by Jafar Jafari (ed.)*. Routledge, London and New York, 2000. *International Journal of Tourism Research*.

CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, A. S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and an extension. *Journal of Marketing*, New York, v. 56, p. 55-68, July.

DANIEL, Gabriela, (2017). *Impacto da satisfação dos colaboradores com a fidelização de clientes: No sector do retalho*, Dissertação de Mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Gestão.

Deloitte (2015). “Manual de Gestão de Crises Para Relações com Investidores”. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crisis-para-RI.pdf>, consultado a 13 de maio de 2020.

Douglas, A.; Coleman, S.; & Oddy, R. (2003). “The Case for ISO 9000”. *The TQM Magazine*, 15(5), pp. 316-324.

Dymanic Concepts Consultancy (2016). Segmentation, Disponível em <http://www.dynamicconcepts.nl/segmentation/>.

Fernandes, António Manuel Henrique. *Estratégia e vantagem competitivas na hotelaria portuguesa*. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Tese de Doutoramento.

Ferreira, Alice. *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*. Braga: Universidade do Minho, 2013. Dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão.

Ferreira. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal*, 1–145.

Ferris, G. R. , & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17: 447–488.

Ferris, G. R. , Barnum, D. T. , Rosen, S. D. , Holleran, L. P. , & Dulebohn, J. H. (1995). Toward business-university partnerships in human resource management: Integration of science and practice. In G. R. Ferris , S. D. Rosen , & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management: 1–13*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

Glenn, Voss, Parasuraman, A. E Dhruv Grewal (1998). “The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges”, *Journal of Marketing*, 62, 46-61.

GOMES, M. (2013). *Relatório de Estágio: A implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, ESTM-IPL, p.10.

Gronroos, C. (1984) *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44. Hayes, David K. (2009), *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons.

<https://www.pordata.pt/Home> consultado a 28 de janeiro de 2020.

Rodrigues, J. Camara, P. Guerra, P. (2007). *Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Instituto Nacional de Estatísticas (2018). *Estatísticas do turismo de 2017*. [file:///Users/catarinamarques/Downloads/ET\\_2017%20\(9\).pdf](file:///Users/catarinamarques/Downloads/ET_2017%20(9).pdf), consultado a 28 de janeiro de 2020.

John Storey (ed.) (1995). *Human Resource Management. A Critical Text.*, London, New York: Routledge. 399 pages

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F., (1990). LODGSERV: um serviço de índice de qualidade para o setor hoteleiro. *Hosp. Res. J.* 14 (2), 277-284.

Lee, W. Cheng, C. (2018). "Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 68, pp.32-40.

Marques, J. A. (2006). *Introdução à hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Martins, C. A. & Machado C. F. (2005). A gestão de recursos humanos no setor hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, 10(1), 87-104.

Mata, A. (2003). *Front Office – Operação e Gestão*. Prefácio. Gestão Economia.

Medlik, S. & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria - Gerenciamento e Serviços*. (4th ed.) Campus.

Nankervis, Alan, R., Debrah, Yaw (1995). Human resource management in hotels, *Tourism Management*, Vol. 16, nº 7, p. 507-513.

NETO, F. S. A., SIQUEIRA, E.S., LEITE, Y.V. P., BINOTTO, E. (2011). Gestão Estratégica de Recursos Humanos: o caso das pequenas empresas do comércio de Mossoró/RN. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

NEVES, A. L., COSTA, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH.

NICKSON, D. (2007). *Human Resource Management – for the hospitality and tourism industries. Chapter 1: HRM and the tourism and hospitality industry: an introduction*. Butterworth-Heinemann.

Okumus, Fevzi (2008). SHRM issues in hospitality and tourism organizations, in *Handbook of hospitality human resources management*, pág. 469-495.

OMT – Organización Mundial del Turismo (1998), *Introducción al Turismo*, Madrid. Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro, <https://dre.pt/pesquisa/-/search/70386134/details/maximized>, consultado a 3 de março de 2020.

Pine, J. & Gilmore, J.H., (2011). *The Experience economy*, updated edition, Harvard business reviewed press.

Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Volume II). Euro-Tom, Lda.

QUINTAS, M. Ai (1988). *Tratado de Hotelaria*, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística.

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, Nº1.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. E Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.

Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.

Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Blackwell, Oxford.

Taxa Turística: Rentabilizar ou Penalizar?. Turismo e Consultoria. De <https://www.ipdt.pt/taxa-turistica/>, consultado a 2 de março de 2020.

VILLALOBOS, L. (2018). Turismo vai continuar a crescer acima da economia portuguesa, *Jornal Público*.

Weissinger, S. (2000). *Hotel/Motel Operations - an overview*, 2nd ed. Canada: Thomson Learning.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zeithaml, V. A. (2000). "Service Quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## **Anexos**

**Anexo I** – Fotografias da Unidade Hoteleira

**Anexo II** – Menu do restaurante “*Francisco*”

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Anexo I – Fotografias da Unidade Hoteleira

Vitoria Hotel, em Fátima

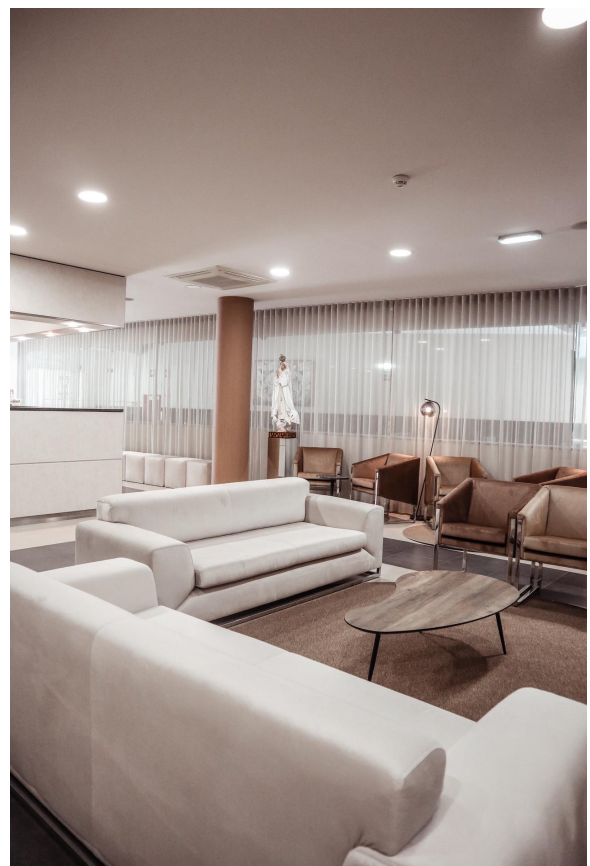


Fonte: Autoria própria

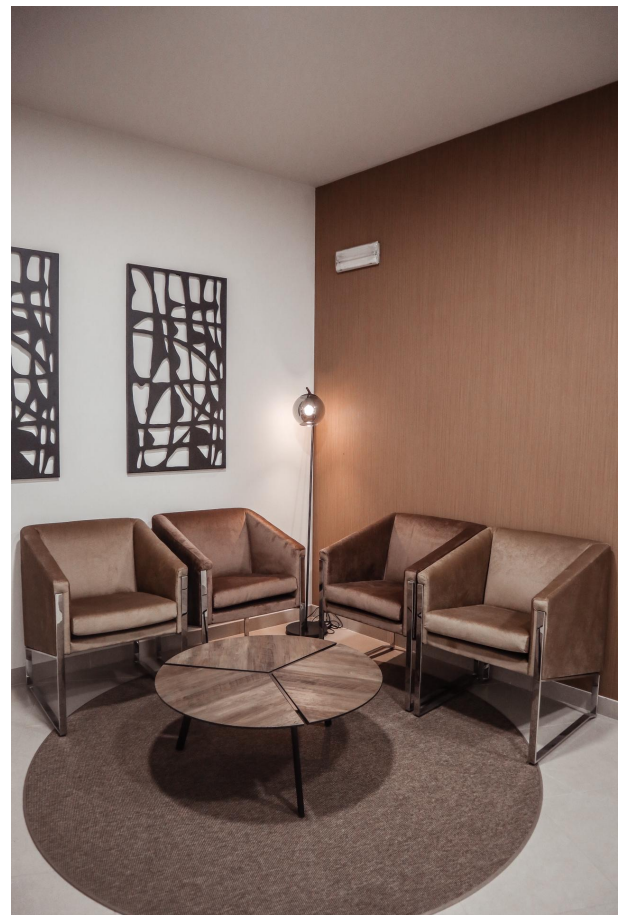


Fonte: Autoria própria

Recepção do Vitória Hotel



Fonte: Autoria própria



Fonte: Autoria própria

Quartos



Fonte: Autoria própria

Restaurante “O Francisco”



Fonte: Autoria própria

Sala de reuniões e eventos

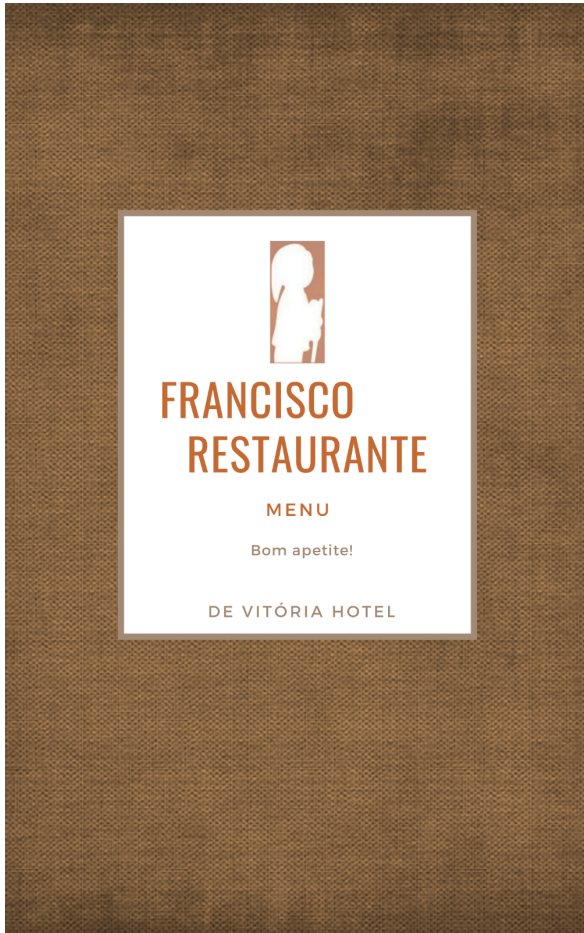


Fonte: Autoria própria

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Anexo II – Menu do restaurante “Francisco”

Capa e contracapa do menu



Menu com pratos de carne, peixe e vegetarianos e bebidas

<p style="text-align: center;"><b>Francisco Restaurante</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Entradas</b></p> <p>Pão<sup>1</sup> - 0,40€                  Azeitonas - 0,95€                  Manteiga<sup>2</sup> - 0,70€                  Paté de Sardinha<sup>4,7,10</sup> - 0,85€                  Queijo amanteigado<sup>7</sup> - 1,50€</p> <p style="text-align: center;"><b>Sopa e saladas</b></p> <p>Sopa do dia - 2,00€                  Salada Mista<sup>6,10,12</sup> - 6,00€                  [Tomate, alface, cebola, pepino, couve roxa e cenoura]</p> <p>Salada à Chefia<sup>3,4,7,10,12</sup> - 10,00€                  [Tomate, alface, cebola, pepino, couve roxa, cenoura,                  fruta da época, queijo, fiambre, ovo e azeitonas]</p> <p>Salada de Tomate - 5,00€</p> <p style="text-align: center;"><b>Buffet</b></p> <p>[Prato de carne e peixe com bebida, sobremesa e café]</p> <p style="text-align: center;"><b>Menu infantil</b></p> <p>[crianças até 7 anos]</p> <p>Panado de frango ou Buffet<sup>1</sup> - 6,00€</p> <p style="text-align: center;"><small>Temos Livro de Reclamações IVA incluído à taxa em vigor</small></p>	<p style="text-align: center;"><b>Francisco Restaurante</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Pratos de Carne</b></p> <p>[Acompanhado com batata frita<sup>6</sup> e salada]</p> <p>Bifinhos de peru grelhados<sup>5</sup> - 8,00€                  Bifinhos de peru                  com molho de natas e cogumelos<sup>1,4,7,8</sup> - 9,00€                  Febras grelhadas<sup>10</sup> - 8,00€                  Carne de porco à Alentejana<sup>1,4,6,12</sup> - 9,00€                  Vitela estufada<sup>7</sup> - 10,00€                  Lombo de porco assado no forno<sup>7</sup> - 7,00€</p> <p style="text-align: center;"><b>Pratos de Peixe</b></p> <p>[Acompanhado com batata frita<sup>6</sup> ou cozida                  e salada ou legumes]</p> <p>Bacalhau à Casa<sup>4,6</sup> - 12,00€                  Bacalhau com natas<sup>1,4,7</sup> - 10,00€                  Bacalhau com miolo de broa<sup>1,4,6</sup> - 12,00€                  Perca grelhada<sup>4,7,12</sup> - 9,00€                  Pescada cozida com todos<sup>4,12</sup> - 10,00€</p> <p style="text-align: center;"><b>Prato Vegetariano</b></p> <p><del>Ma</del> de legumes salteados<sup>3,7</sup> - 8,00€                  [com ovos moídos ou cozidos]</p> <p>[Prato extra de arroz<sup>7</sup> - 2,00€]</p> <p style="text-align: center;"><small>Temos Livro de Reclamações IVA incluído à taxa em vigor</small></p>
<p style="text-align: center;"><b>Francisco Restaurante</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Bebidas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Águas</b></p> <p>Água mineral 0,33L - 1,00€                  Água mineral 1,5L - 1,80€                  Água com gás das Pedras - 1,50€                  Água com gás de Castelo - 1,50€</p> <p style="text-align: center;"><b>Refrigerantes</b></p> <p>Coca-Cola - 1,80€                  Ice Tea de Limão/Manga/Pêssego - 1,80€                  7up - 1,80€  <del>Eniswano</del> de Laranja/Ananás - 1,80€                  Compat - 1,80€</p> <p style="text-align: center;"><b>Cervejas</b></p> <p><del>Super Bock</del> com álcool - 1,80€  <del>Super Bock</del> sem álcool - 1,80€                  Panaché - 3,60€</p> <p style="text-align: center;"><small>Temos Livro de Reclamações IVA incluído à taxa em vigor</small></p>	<p style="text-align: center;"><b>Francisco Restaurante</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Vinhos Maduros</b></p> <p>Vinho da casa tinto/branco da região                  ... (0,75L) - 6,00€                  ... (0,37L) - 3,00€                  ... (copo) - 1,00€                  Plano (0,75L) - 10,00€                  Reguengos tinto/branco (0,75L) - 7,00€                  Reguengos tinto/branco (0,37L) - 4,00€                  Borba tinto/branco (0,75L) - 8,00€                  Borba tinto/branco (0,37L) - 4,00€</p> <p style="text-align: center;"><b>Verdes</b></p> <p>Lourinho branco (0,75L) - 7,50€                  Lourinho branco (0,37L) - 4,50€                  Casal Garcia (0,75L) - 10,00€                  Casal Garcia (0,37L) - 6,00€                  Ponte Lima tinto/branco (0,75L) - 8,00€                  Ponte Lima tinto/branco (0,37L) - 4,00€</p> <p style="text-align: center;"><b>Rosé</b></p> <p>Mateus (0,75L) - 10,00€</p> <p style="text-align: center;"><small>Temos Livro de Reclamações IVA incluído à taxa em vigor</small></p>

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Apêndice

**Apêndice I** – Proposta de Manual de Acolhimento e Procedimentos do Departamento de Alojamento (*Front Office*)

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

**Apêndice I** – Proposta de Manual de Acolhimento e Procedimentos do Departamento de Alojamento (*Front Office*)

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

# Manual de Acolhimento e Procedimentos do Departamento de Alojamento

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Este manual foi elaborado pela aluna Catarina Isabel Alves Marques, no âmbito do estágio curricular Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, Politécnico de Leiria.

2019-2020

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

## Índice

<b>HISTÓRIA</b> .....	<b>I</b>
<b>MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	<b>I</b>
<b>ESTRUTURA EMPRESARIAL</b> .....	<b>II</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>II</b>
UNIDADES DE ALOJAMENTO.....	II
RESTAURANTE “FRANCISCO” .....	III
SALA DE REUNIÕES/EVENTOS .....	III
<b>O RECECIONISTA</b> .....	<b>V</b>
SOFT SKILLS.....	V
APARÊNCIA E FARDAMENTO.....	VI
COMUNICAÇÃO .....	VI
<b>TELEFONES</b> .....	<b>VII</b>
CENTRAL TELEFÓNICA .....	VII
COMUNICAÇÃO VIA TELEFONE.....	VII
<i>Comunicação telefónica externa</i> .....	<i>viii</i>
<i>Comunicação telefónica interna</i> .....	<i>viii</i>
TRANSFERÊNCIA DE CHAMADAS.....	IX
PEDIDOS DE DESPERTAR .....	IX
<b>TAREFAS GERAIS DA RECEÇÃO</b> .....	<b>IX</b>
TURNO DA MANHÃ (8H-16H) .....	IX
TURNO DA TARDE (16H-00H).....	X
TURNO DA NOITE/ <i>NIGHT AUDITOR</i> (00H-8H).....	XI
PASSAGEM DE TURNO .....	XII
<b>RESERVAS</b> .....	<b>XIII</b>
RESERVAS POR TELEFONE .....	XIII
RESERVAS POR <i>E-MAIL</i> .....	XIV
RESERVAS AO BALCÃO .....	XIV
RESERVAS ATRAVÉS DE AGENCIAS DE VIAGENS OU INTERMEDIÁRIOS SEMELHANTES .....	XIV
REALIZAR A RESERVA .....	XV
GESTÃO DE RESERVAS EM LISTA DE ESPERA .....	XVI
RESERVAS COM DEPÓSITO .....	XVI
RESERVAS CANCELADAS .....	XVI
<b>PEDIDOS ESPECIAIS</b> .....	<b>XVII</b>
<i>HOUSEKEEPING</i> .....	XVII
RESTAURANTE .....	XVII
<b>CHECK-IN</b> .....	<b>XVIII</b>
<i>WALK IN</i> .....	XIX
<i>DAY USE</i> .....	XX
CHEGADAS ANTECIPADAS .....	XX
<i>UPGRAD</i> DE UNIDADE DE ALOJAMENTO .....	XX
<i>NO-SHOW</i> .....	XXI
MUDANÇA DE HOTEL EM CASO DE <i>OVERBOOKING</i> .....	XXII
PROLONGAR A ESTADIA.....	XXIII
<b>CHECK-OUT</b> .....	<b>XXIII</b>
SAÍDA ANTECIPADA .....	XXIV
SAÍDA TARDIA .....	XXV

## Manual de Acolhimento e Procedimentos do Departamento de *Front Office*

CONTA CORRENTE DO CLIENTE .....	XXV
<b>FECHE DA CAIXA.....</b>	<b>XXVI</b>
<b>RECLAMAÇÕES DE CLIENTES.....</b>	<b>XXVII</b>
<b>RESTAURANTE .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>ASPETOS GERAIS .....</b>	<b>XXVIII</b>
AVALIAÇÃO .....	XXVIII
DEMISSÃO .....	XXVIII
ENTRADA DE SERVIÇO .....	XXIX
FALTAS .....	XXIX
FÉRIAS.....	XXIX
FUMAR.....	XXX
<b>EMERGÊNCIAS .....</b>	<b>XXX</b>
SAÚDE DOS CLIENTES.....	XXX
EM CASO DE INCÊNDIO .....	XXX

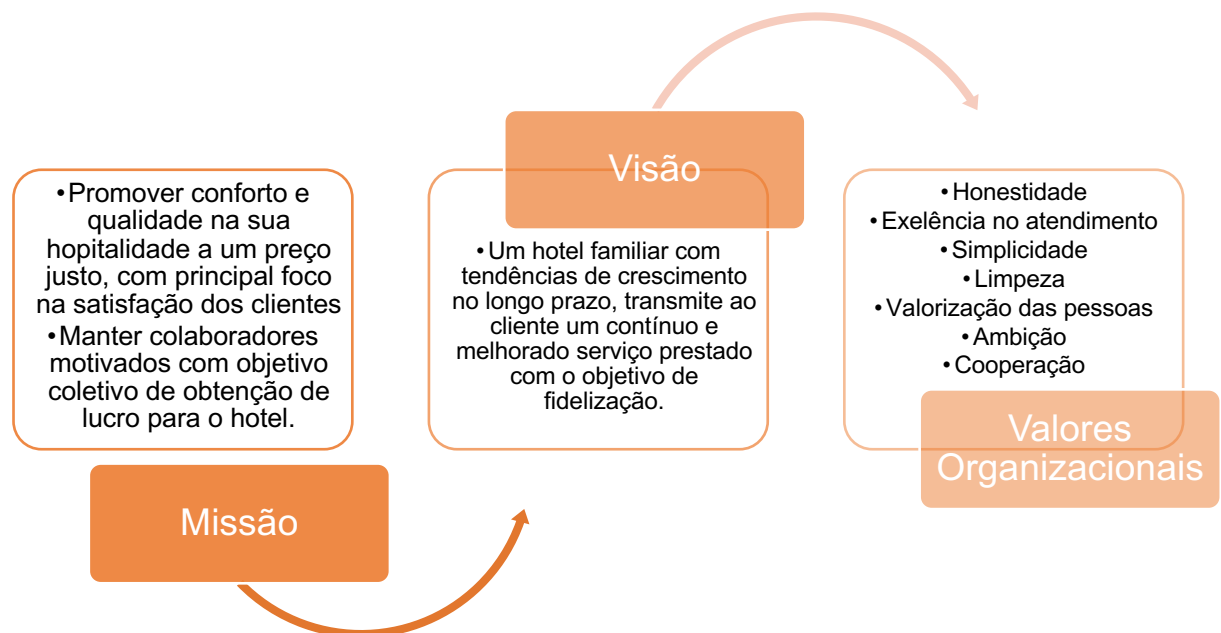
Esta página foi propositadamente deixada em branco.

# Vitória Hotel

## História

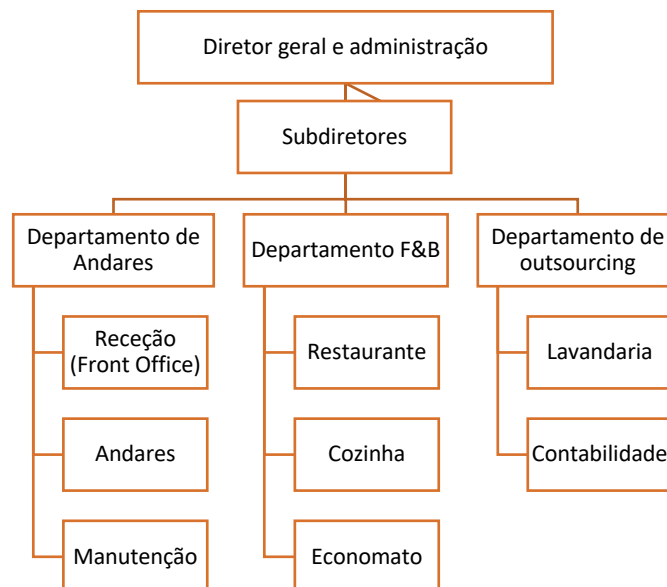
O Vitória Hotel em Fátima é um estabelecimento hoteleiro de duas estrelas superior, situado na cidade de Fátima. Está localizado ao lado do Santuário Mariano de Fátima pela zona Sul da cidade. O hotel em questão trata-se de um hotel clássico virado para o turismo religioso, com uma localização privilegiada, contem atividades dedicadas à fé e crença de milhares de peregrinos nacionais ou internacionais que se deslocam a Fátima todos os anos. É um hotel de cariz familiar, sendo que a sua gerência está na família há duas gerações e foi um dos hotéis pioneiros de Fátima, conta já com mais de meio século de história, fundado na década de 50.

## Missão, visão e valores



## Estrutura empresarial

O Vitória Hotel é considerado um hotel familiar de pequenas dimensões composto por 18 funcionários espalhados pelas diversas áreas do hotel. Por se tratar de um hotel de pequena dimensão os departamentos organizacionais do hotel podem sobrepor-se e os funcionários podem executar mais do que uma tarefa específica. Está estruturado nos três grandes departamentos seguintes e explicado detalhadamente na *figura* seguinte.



## Caracterização

### Unidades de alojamento

Os quartos do Vitória Hotel apresentam um alto nível de comodidade, sendo quartos destinados a clientes de passagem. São sobretudo direcionados para o conforto para que todos os peregrinos que se recebem no hotel se sintam em casa e possam descansar confortavelmente.

O hotel está dividido em duas alas A e B, sendo que em cada uma das alas a decoração e as características dos quartos mudam. Na ala A os quartos apresentam

uma decoração nos tons de branco, castanho terra e laranja velho, com o objetivo de ir buscar os tons terra e se ligar aos peregrinos de Fátima. Os quartos desta ala têm uma vista privilegiada na sua maioria para a torre do Santuário de Fátima. Já a ala B tem uma decoração mais ligada aos tons cinzas e brancos de forma a transmitir mais harmonia e conforto, nesta ala a vista é para as traseiras com uma vista sobre uma zona urbana e verde.

O Vitória Hotel é composto por 62 quartos *standard* dos quais 4 estão equipados para clientes com mobilidade reduzida. A sua denominação é entre *single rooms*, *twin rooms*, *double rooms* e quartos familiares com capacidade máxima para três adultos ou dois adultos e uma ou duas crianças.

Os quartos têm no seu interior ar condicionado, telefone com ligação direta à receção, casa de banho, televisão com canais via satélite e com porta USB, internet em todos os quartos e zonas comuns, secador e cafeteira de água.

### Restaurante “Francisco”

O restaurante “*Francisco*” tem este nome em homenagem ao pastorinho de Fátima e também ao fundador do mesmo Francisco dos Santos Marques.

O restaurante apresenta uma decoração minimalista e harmoniosa, tem muita iluminação natural e transmite o prazer da degustação de pratos tradicionais aos seus clientes. Apresenta duas vertentes de serviço, o serviço de *buffet* e à carta sendo que quem escolhe é o cliente. O restaurante para além de servir os clientes hospedados no hotel também tem atendimento exterior, clientes de passagem como os peregrinos ou clientes de consumo regular como é o caso dos clientes residentes na cidade.

O restaurante está aberto todos os dias para as três refeições do dia, começa com o pequeno-almoço destinado sobretudo aos hóspedes do hotel aberto das 8h às 10h, tendo horário flexível caso seja solicitado. Para o almoço das 12h às 15h e para o jantar das 19h às 22h.

### Sala de reuniões/eventos

O Vitória Hotel dispõe de uma sala de reuniões com capacidade para 70 pessoas com uma excelente luz natural e com acesso a um terraço para as pausas nas reuniões

ou conferencias que nela ocorrem. Ao dispor dos utilizadores da sala tem também um bom sistema de som e imagem.

# Departamento de *Front Office*

## O rececionista

### *Soft Skills*

Durante o serviço o colaborador deve ter em atenção alguns aspetos da sua personalidade de forma a cativar o cliente e de manter a integridade da imagem do hotel como por exemplo:

- Honesto e confiável: é importante que a colaborador fala sempre a verdade e sempre que é abordado pelo cliente deve saber claramente do assunto que o cliente está a abordar de forma a que este se sinta seguro;
- Entusiasta e simpático: o colaborador deve demonstrar que está entusiasmado no seu local de trabalho e deve ter sempre presente um sorriso para transmitir ao cliente uma boa energia pois é o primeiro impacto que o mesmo tem com o hotel. Deve ter uma postura dedicada, simpática e agradável;
- Organizado: o trabalho em receção deve ser bastante organizado para que o serviço prestado pelo colaborador seja o mais eficiente possível;
- Prestável: sempre que o cliente durante a sua estadia tenha contacto com o rececionista este deve ter sempre compacidade para o ajudar no que for necessário;
- Adaptável e flexível: no setor da receção o trabalho é diferente e diverso, pois todos os dias se lida com pessoas diferentes e podem surgir situação díspares a cada dia que precisam de ser resolvidas rapidamente, neste sentido o colaborador deve ter a capacidade de se adaptar às situações que surgem;
- Respeitoso: os clientes deste hotel são maioritariamente clientes religiosos e devem ser tratados com mais cuidado, pois são pessoas que procuram momentos de paz e tranquilidade e devem ser respeitadas pelas suas crenças;

- Pontual e assíduo: são qualidades que todos os colaboradores do hotel devem ter pois o trabalho está sempre a acontecer e não pode parar no caso de algum colaborador faltar. As faltas ou atrasos prejudicam gravemente o serviço prestado pelo hotel e quebram os padrões de qualidade. No caso de precisar de faltar ou chegar mais tarde deve avisar sempre o seu superior hierárquico para evitar situações desagradáveis;
- Capacidade linguística: capaz de perceber e dialogar com qualquer tipo de cliente, quer nacional quer internacional.

### Aparência e fardamento

A aparência do rececionista é um traço muito importante, pois é na receção que existe o primeiro contacto físico com o cliente e é o rececionista que é a “cara” do hotel. Neste sentido a farda do rececionista deve ser formal e discreta, devidamente cuidada e tratada. Quando o rececionista for do género feminino a maquilhagem deve ser algo discreto e simples, não deve conter acessórios muito chamativos e as unhas devem ser cuidadas e com um verniz, caso queira, que não chame muito a atenção. O cabelo se for grande deve estar devidamente apanhado de forma a que a cara esteja à vista. No caso de o rececionista ser do género masculino, deve apresentar-se de barba feita e cabelo cortado ou apanhado se for um colaborador de cabelo comprido. Relativamente às unhas devem estar aparadas e bem cuidadas. A higiene é um aspeto que deve ser sempre preservado em ambos os géneros e no caso de colaboradores fumadores, devem ter o dobro dos cuidados com o uso de perfume e a lavagem dos dentes com regularidade para que o cheiro e o aspeto não passem para o cliente. É obrigatório que o rececionista tenha uma placa com o seu nome no lado esquerdo do peito e deve ficar responsável pela mesma, assim permite uma aproximação ao cliente e também aos colegas de trabalho.

### Comunicação

Sempre que o cliente se dirija ao balcão da receção o rececionista deve ter em consideração os seguintes aspetos na seguinte ordem:

1. Interromper sempre que possível o trabalho que está a executar no momento, caso não seja possível explicar a situação ao cliente;
2. Levantar-se da cadeira e ficar de pé a ouvir o cliente;
3. Sorrir logo que ele apareça;
4. Dizer “bom dia”, “boa tarde” ou “boa noite”, dependendo da altura do dia

5. Perguntar o que deseja e perceber o que este pretende;
6. Saber, sempre que possível o nome e a língua do cliente que está a abordar no momento;
7. Ter um discurso claro, de fácil compreensão e que o cliente fique esclarecido;
8. Dar atenção ao cliente e focar todas as atenções no mesmo;
9. Ter confiança no diálogo de forma a transmitir também essa confiança ao cliente, é importante que o rececionista esteja informado para conseguir informar. Neste caso o rececionista deve ter sempre na sua posse o *flyers* com todas as informações do Santuário de Fátima e da região que está no interior da receção.

## Telefones

O telefone é a principal via de contacto exterior ao hotel, é a partir dele que na maioria das vezes os clientes fazem as suas reservas e esclarecem dúvidas em relação à sua estadia. Pode ser usado como uma ferramenta de contacto externo como pode ser usado internamente com o serviço de despertar, nas chamadas feitas entre os departamentos e nas chamadas feitas pelos clientes nos seus quartos para contactar com a receção ou restaurante.

### Central telefónica

A central telefónica é uma ferramenta usada por todos os intervenientes que estão no hotel, desde os seus colaboradores até aos clientes e elementos da direcção.

No caso dos clientes, a central telefónica serve para registar as chamadas que o cliente faz ao exterior e depois é feita a contabilização das chamadas e elaborada a fatura para entregar ao cliente no ato do *check out*.

Para os colaboradores a central telefónica tem um papel fundamental na rapidez com que a informação circula entre departamentos bem como facilita o contacto entre a direcção e os colaboradores.

### Comunicação via telefone

A comunicação via telefónica pode ser de natureza interna em que receção é o departamento ou de natureza externa em que as chamadas são vindas do exterior

normalmente feitas por clientes. O atendimento em ambos deve ser cuidado e padronizado.

### Comunicação telefónica externa

- Atendimento rápido para transmitir ao cliente eficiência;
- Mostrar simpatia no atendimento;
- Deve saudar o cliente e dizer o nome do hotel bem como o nome da pessoa que atende, como por exemplo “Vitória Hotel bom dia/boa tarde/boa noite, fala (nome do colaborador) em que posso ajudar?” é importante que a forma de atender não mude;
- Deve perguntar o nome da pessoa com quem está a falar e o seu contacto para o caso de ser necessário devolver a chamada;
- No caso de ser um cliente que queira fazer uma reserva deve procedê-la como será explicado num tópico seguinte;
- Deve mostra-se prestável e capaz de responder a qualquer questão colocada, no caso de não saber responder deve pedir desculpa ao cliente e procurar saber prontamente;
- Acompanhar a chamada do início ao fim de forma a que o cliente sinta o colaborador presente;
- No caso de ser um recado deve ser apontado no caderno dos recados que existe na receção ou se for um fornecedor deve ser reencaminhada a chamada para o departamento competente;
- Concluir a chamada de uma forma positiva, como por exemplo “Obrigada(o) pela sua preferência, não hesite em contactar-nos sempre que necessário, até breve.”;
- No caso de ter clientes na receção e precisar de atender o telefone, deve pedir desculpa ao cliente que está no balcão e atender a chamada pedido ao cliente que está ao telefone que deixe o seu contacto e devolver a chamada logo que possível.

### Comunicação telefónica interna

- Os cuidados a ter com a chamada são os mesmos que na comunicação externa;
- Deve começar por dizer “Receção bom dia/boa tarde/boa noite em que posso ajudar?”;
- Perceber se a chamada é proveniente de um quarto ou de outro departamento;

- No caso de ser um cliente de um quarto deve tentar ajudar em tudo o que conseguir e proceder aos pedidos do cliente;
- A chamada deve terminar cuidadosamente, como por exemplo “Espero ter ajudado, se precisar de alguma coisa contacte a receção, bom dia/boa tarde/boa noite.”

### Transferência de chamadas

Ao tratar de transferir a chamada o rececionista deve:

1. Perceber o que o interlocutor quer e explicar que a chamada será transferida para a pessoa ou departamento em questão e pedir que aguarde;
2. Ligar para a pessoa ou departamento para explicar que vai receber uma chamada e qual será a sua natureza;
3. Caso não atenda, deve deixar recado e registar o contacto do interlocutor para que seja devolvida a chamada logo que possível;
4. Terminar a chamada com ambas as pessoas.

### Pedidos de despertar

O serviço de despertar deve ser solicitado pelo cliente que o pretende com uma antecedência de 8h. O cliente deve dizer qual o número do seu quarto e a que horas pretende que seja despertado. O rececionista deve fazer o seu despertar através da central telefónica que desperta todos os quartos automaticamente. No caso de serem grupos deve ser dado o horário do despertar no *check in*.

## Tarefas gerais da receção

### Turno da manhã (8h-16h)

O rececionista responsável pelo turno da manhã no Vitória Hotel, inicia as suas funções pelas 8h e recebe todas as indicações pertinentes relacionadas com o período de turno anteriormente ocorrido. Tem como principais tarefas as seguintes:

- Check out: saídas de clientes (grupos e individuais);
- Pagamento e faturação: clientes individuais com controle do sector F&B conta jantar ou bar, no caso dos grupos as faturas são remetidas diretamente às agências ou representantes dos grupos;

- Fecho da caixa: é essencial que no final de cada turno o responsável daquele turno faça o fecho da caixa;
- Entrega da lista da Governanta: registam-se os quartos em situação de check-out, os quartos em permanência e as entradas previstas para o dia seguinte, neste turno apenas o rececionista deve retificar e entregar à governanta;
- Check in do dia: gerir as entradas de clientes do dia grupos e individuais;
- Entrega dos passaportes: em caso de grupos estrangeiros são deixados os passaportes na receção na chegada para que o rececionista da noite possa proceder ao seu registo no SEF;
- Passar informação ao departamento de F&B: informação para os sectores da cozinha de horários, alteração de número de pessoas, serviços extra e dietas;
- Last minute: gerir pedido e reservas de *last minute*;
- Atendimento de telefone;
- Comunicação: a gestão das reservas é sobretudo feita neste turno pois é quando está presente a chefe de receção e esta está responsável por toda a parte de reservas, resposta a e-mails e gestão das plataformas;
- Dar informações a clientes em permanência: informações que estes possam solicitar sobre o hotel ou a região ou outro assunto;
- Preparação da informação para o turno seguinte: caso haja anomalias ou pedidos especiais.

### Turno da tarde (16h-00h)

O rececionista responsável pelo turno da tarde no Vitória Hotel, inicia as suas funções pelas 16h e recebe todas as indicações pertinentes relacionadas com o período de turno anteriormente ocorrido. Tem como principais tarefas as seguintes:

- Passagem de informação: proceder á confirmação dos clientes já em situação de chegada após as 16h;
- Check in: caso os clientes não cheguem no turno da manhã deve proceder aos restantes *check ins* dos clientes individuais e grupos;
- Gerir a plataforma Booking.com: na capacidade existente no *last minute* do e no dia seguinte. Fechar datas caso o hotel se encontre completo;
- Gestão de preços: alteração e comparação de preços mais competitivos do *last minute*;
- Fazer gestão de overbooking: gerir situação de *overbooking* caso aconteça;
- Atendimento de telefone;

- Passar informação ao departamento de F&B: Informação para o restaurante e cozinha de horários e pedidos especiais de última hora;
- Pagamentos e faturação: débito em conta de clientes individuais faturação F&B;
- Fecho da caixa: é essencial que no final de cada turno o responsável daquele turno faça o fecho da caixa;
- Preparação da informação para o turno seguinte: caso haja anomalias ou pedidos especiais.

### Turno da noite/*night auditor* (00h-8h)

O rececionista responsável pelo turno da noite no Vitória Hotel, inicia as suas funções pelas 00h e recebe todas as indicações pertinentes relacionadas com o período de turno anteriormente ocorrido (a salientar, alterações ocorridas relativas a hóspedes/grupos, mudança de quartos, horários para despertar e pequeno-almoço, *early breakfast e/ou early check-out* para individuais, *last minute check-in*, alteração do período de permanência e outras informações relevantes).

O encerramento do estabelecimento (porta principal) e a redução de luzes na área da receção, ocorre no início do turno em caso de não permanência de hóspedes nesta mesma área. São elaboradas as seguintes tarefas:

- Atendimento de telefone;
- Mapa de ocupação do dia: este documento deve encontrar-se legível e são verificados os registos e/ou alterações ocorridos no turno anterior;
- Verificação do Mapa de ocupação do dia seguinte: identificam-se e verificam-se as entradas previstas para o dia seguinte;
- Folha de *check in/check out*: interessa ao rececionista da noite, verificar se o hóspede individual efetuou/ não efetuou o pagamento e se alterou o período de permanência no hotel;
- Pagamentos e faturação: todos os restantes procedimentos relacionados com pagamento e faturação podem ser efetuados pelo rececionista da noite;
- Lista da Governanta: registam-se os quartos em situação de check-out, os quartos em permanência e as entradas previstas para o dia seguinte;
- Registo de anomalias: relacionadas com os quartos, tais como: problemas com equipamentos de ar condicionado, canalização, televisão, telefone, etc (para que sejam solucionados no dia seguinte);

- Serviço Despertar na central telefónica: consoante o(s) grupo (s) hospedado (s) e respetivo horário disponibilizado pelo Tour Guide/Organizador e ainda eventuais solicitações de despertar por parte de individuais;
- Registo na plataforma SIBA (Serviço de Fronteiras e Estrangeiro - SEF): de passaportes e outros documentos de identificação de hóspedes estrangeiros). Imprime-se o documento comprovativo gerado pela plataforma.
- Em caso de um *late check in*: situação muito comum para reservas efetuadas a partir da plataforma Booking.com ou pelo motivo do hotel trabalhar com grupos estrangeiros que podem chegar num horário atípico, o rececionista da noite deve preparar previamente o registo do hóspede na folha de *check in/check out*, o preenchimento da *key-pass* (cartão do quarto) respetiva e deve efetuar um *check in* em tudo similar ao horário diurno;
- Fecho da caixa: é essencial que no final de cada turno o responsável daquele turno faça o fecho da caixa;
- Outros: Caso seja necessário, o rececionista da noite pode ainda disponibilizar bebidas quentes (tais como chá, chocolate quente, leite, água quente para preparação de biberões) ou bebidas frias (tais como água, sumos ou refrigerantes), caso o hóspede solicite e que se encontram disponíveis no bar do hotel. Regista-se a despesa no registo do quarto para pagamento posterior ou imediato;
- Preparação da informação para o turno seguinte: caso haja anomalias ou pedidos especiais.

### Passagem de turno

Todos os procedimentos dentro de uma empresa, independentemente do seu sector, visam resultados finais de excelência e que a façam funcionar. A passagem de turno, entre rececionistas, visa garantir flutuações mínimas e ajustes atempados, pelo que, é disponibilizada e registada o maior número possível de informação, em tempo real.

Na mudança de turno os dois rececionistas devem reunir brevemente e o rececionista do turno anterior passa o serviço ao rececionista do turno seguinte. Nesta reunião são abordados temas como:

- Livro de ocorrências que deve ser sempre consultado na passagem e turno para solucionar problemas do turno anterior;
- Assuntos urgentes que devem ser resolvidos de imediato;

- Informações sobre as unidades de alojamento disponíveis, ocupação prevista, entradas e saídas, *check in e check out* pendente, *day uses, no-shows* do dia e informações sobre grupos;
- Abordar os pedidos especiais que devem ser registados na folha do *check in/check out*;
- Acontecimentos diários.

## Reservas

### Reservas por telefone

A solicitação de reserva via telefone é muito comum e pode ser efetuada por todo o tipo de cliente (nacional, internacional, habitual ou extraordinário) e em qualquer horário, tendo em vista uma determinada data, regime de alojamento e obter, em contrapartida, a melhor oferta e relação qualidade/preço.

Tratando-se de um cliente habitual que estabelece contacto telefónico com o hotel, o atendimento torna-se imediatamente personalizado, pois existe o cuidado em saudar o cliente pelo nome próprio e eventualmente perguntar pela família ou parentes, já familiarizados com o hotel e com o pessoal. Através da consulta da Agenda da receção do hotel, é conferida a disponibilidade imediata, para confirmação do pedido de reserva e subseqüentes serviços/regime, duração da reserva ou outros pedidos/solicitações por parte do cliente.

O pedido de reserva é anotado na agenda, identificando-o através do nome do cliente, contacto telefónico, hora prevista de chegada ao hotel, tipologia do quarto, número de pessoas, datas da estadia a considerar e serviços em destaque APA (Alojamento e Pequeno-almoço), MP (Meia Pensão) ou PC (Pensão Completa).

Em caso de Overbooking para a data solicitada, poderá eventualmente sugerir-se ao cliente a aceitação da mesma reserva, em unidade hoteleira similar ou superior, uma vez que o Vitória Hotel adota este procedimento, especificamente nestas situações de carácter excepcional. Desta forma é importante que o rececionista tenha competências para sensibilizar o cliente nestes casos e fazer uma boa gestão e pedido de reservas aos parceiros hoteleiros do hotel.

É importante que o rececionista estabeleça um diálogo claro e compreensível, independentemente do idioma, uma vez que o interlocutor pode colocar questões

relacionadas com a localização do hotel, serviços disponíveis, preços e regimes, acessibilidade e espera ser esclarecido.

### Reservas por e-mail

Os pedidos de reserva por escrito e por via eletrónica são uma via particularmente utilizada por operadores turísticos e para grupos/séries de grupos, sendo estes pedidos de reserva, preferencialmente respondidos no mesmo dia ou num curto espaço de tempo, (pela pessoa responsável pela gestão de reservas), tendo em conta a planificação anual/sazonal do hotel.

Importa referir que, as novas tecnologias disponíveis, contribuem para uma maior rapidez, eficiência e segurança nas comunicações estabelecidas com os diversos pontos do mundo, em particular na partilha de documentos diversos, ficheiros e listagens, envolvidas nas fases de pedido, negociação, confirmação e conclusão de uma reserva.

### Reservas ao balcão

As reservas ao balcão (*walk in*) na maioria das vezes abrangem situações de novos clientes, que em viagem ocasional, ou por recomendação de terceiros, dirigem-se diretamente ao balcão com a intenção de usufruir de alojamento no hotel (com ou sem refeições), ou eventualmente agendar uma reserva para uma data posterior.

O atendimento na receção, deverá informar o cliente do preço a pagar, consoante a tipologia do quarto e época sazonal, as condições de alojamento no quarto, serviços adicionais (restaurante/ bar) e serviços incluídos no alojamento (elevador, televisão por cabo, internet gratuita e ar condicionado no quarto e em todas as áreas comuns). O rececionista poderá disponibilizar-se para acompanhar o cliente a um quarto, caso seja solicitado, para avaliação das condições de alojamento oferecidas.

### Reservas através de agências de viagens ou intermediários semelhantes

Excluindo-se neste separador, o Canal Direto, as reservas efetuadas na unidade hoteleira Vitória Hotel são oriundas maioritariamente de:

- Agências de Viagem (Agências emissoras), sediadas nos seus países de origem;

- Outros Operadores Turísticos (OT), que se deslocam a Fátima, no âmbito do turismo religioso, através de associações e paróquias organizadas (outros operadores turísticos - especialistas em organização de viagens);
- Organizadores particulares que reservam viagens de curta duração, de acordo com o calendário da liturgia católica.

O canal preferencial na solicitação de reservas, é a comunicação escrita, correio eletrónico, ao longo de todo este processo.

Importa referir que, em Fátima, a sazonalidade influencia na procura e condiciona a oferta. A procura nacional é representativa. Em quaisquer uma das entidades acima referidas, o Vitória Hotel não interfere na alocação de outros serviços adicionais, tais como: transportes, *transfers*, aluguer de autocarro de turismo, animação, congressos, visitas a museus, etc... É responsável pelo fornecimento de serviços de alojamento e alimentação com vista à satisfação do cliente, a um valor atrativo e com uma razoável taxa de comercialização.

A informação de reservas de grupos é disponibilizada e registada no Mapa de Cozinha, com uma periodicidade quinzenal, onde consta a denominação do grupo, número de pessoas, data de entrada e respetivo serviço (almoço/jantar), restantes serviços contratados ao longo da estadia e data de saída. Encontram-se de igual forma registados, neste mapa, pedidos extraordinários relativamente a alergia/intolerância alimentar ou outros pedidos similares.

Sempre que necessário, a informação disponibilizada é atualizada ao momento, em caso de alteração/anulação da reserva, alteração quanto ao número de pessoas ou outras informações que interfiram com horários excecionais para refeições, organização da sala e distribuição do(s) grupo(s) em sala e com a necessária gestão de compras (armazém) e programação de ementas.

### Realizar a reserva

No seguimento do contacto do cliente, o rececionista deve seguir os seguintes procedimentos:

1. Efetuar a reserva na agenda do hotel atribuindo o quarto disponível nas datas indicadas e deve preencher os dados da reserva (nome, localidade contacto

telefónico, datas da reserva, tipologia do quarto, número de pessoas, preço indicado, regime de alojamento e pedidos especiais);

2. No caso de se tratar de uma agência deve ter em atenção contratos e preços já tabelados com essa agência e eventuais depósitos que possam acontecer que devem ser anotados na reserva;
3. Arquivar a reserva no local próprio para o efeito;
4. Quando são feitas reservas com alguma antecedência, o rececionista deve contactar o cliente para confirmar a reserva próximo da data da mesma.

### Gestão de reservas em lista de espera

No caso de o cliente comunicar ao rececionista que quer fazer uma reserva e este não tem capacidade de resposta no momento o rececionista deve:

- Tomar nota do contacto telefónico, das datas da reserva e do número de pessoas que pretende reservar;
- Transmitir a informação ao seu superior hierárquico (chefe de receção);
- Logo que possível o chefe de receção deve entrar em contacto com o cliente e falar-lhe da sua disponibilidade;
- Caso não tenha disponibilidade, o chefe de receção tem a atenção de tentar arranjar um hotel próximo e que seja parceiro hoteleiro do Vitória Hotel de forma a manter a satisfação do cliente.

### Reservas com depósito

As reservas com depósito são normalmente feitas por agências de viagens ou grupos pois trata-se de um valor monetário elevado e por se tratar de um elevado número de pessoas. O hotel por norma solicita que seja feito um depósito no ato da reserva para que haja a garantia de que o cliente em causa não vá cancelar a sua reserva.

No caso de o depósito ser feito, pode ser parcial (depósito de sinalização que corresponde a 20% do valor da reserva) ou total (pagamento com antecedência da totalidade da reserva). A seguir a isto o cliente deve enviar o comprovativo do pagamento e o rececionista procede ao registo do mesmo.

### Reservas canceladas

Quando se trata de um cancelamento de uma reserva o rececionista deve cancelar a reserva na agenda do hotel e apontar o motivo do cancelamento. Em casos de a reserva ter sido sinalizada o rececionista deve explicar ao cliente a situação e perguntar ao cliente se quer reagendar a estadia, de forma a que ninguém fique insatisfeito.

Após falar com o cliente, o rececionista deve proceder ao desbloqueio das datas que estavam reservadas para futuras marcações.

## **Pedidos especiais**

Os pedidos especiais devem ser registados no ato da reserva do cliente e posteriormente descritos pelo rececionista do turno da noite na lista da governanta, com base nas chegadas do dia corrente. No caso de serem pedidos especiais pontuais devem ser reportados de imediato por telefone ao departamento correspondente para que este os possa executar.

Os pedidos especiais podem ser direcionados para o serviço de *housekeeping* ou para o serviço de restaurante.

### *Housekeeping*

- Colocar berços;
- Colocar camas extra ou almofadas extra;
- Alteração de estadia (prolongar ou encurtar);
- Abertura ou fecho de portas comunitárias;
- Disponibilizar tabua e ferro de engomar;
- Serviço de lavandaria externo.

### *Restaurante*

- Pedidos especiais de dietas para pessoas com problemas de saúde ou com alguma intolerância;
- Em caso de regime de pensão completa o cliente pode pedir antecipadamente o que pretende comer;
- Horários de refeição de grupos fora do horário normal de funcionamento do restaurante também devem ser reportados ao restaurante com antecedência;
- Reserva de mesa por parte dos hóspedes.

## Check-in

No Vitória Hotel o *check in* ocorre normalmente a partir das 15h, sendo que pode ser feita a solicitação, caso haja disponibilidade de *check in* antecipado. No ato do *check in* o rececionista deve solicitar ao cliente as seguintes informações:

- Documentação de identificação para registo na Folha de *Check in/Check out*, (Cartão de cidadão, Passaporte, Carta de condução, Título de residência);
- Local/Cidade de residência;
- Contacto telefónico;
- Número de identificação fiscal para efeitos de faturação (Nacionalidade Portuguesa);
- Registo do quarto atribuído, número de pessoas e preço;
- Data de entrada e saída;
- Eventuais serviços solicitados;
- Outros comentários a pedido do cliente (pedido de despertar, *late /early check out*);
- Não é exigida nenhuma garantia ou depósito;
- É registada a reserva individual, na lista de pequenos-almoços, destinada ao restaurante, para a organização e previsão do serviço de pequeno almoço, para o dia seguinte e eventualmente para outros serviços solicitados no restaurante, tais como jantar (MP) e/ou almoço (PC). Na lista atrás referida, deve-se mencionar o número do quarto atribuído e número de pessoas. É atualizada, sempre que necessário;
- Emite documento de faturação e processa o pagamento/recebimento (efetivo ou cartão de débito/crédito). Regista número de documento emitido (fatura) e respetivo pagamento;
- O registo na plataforma SEF, é efetuado no momento, em caso de cidadão estrangeiro;
- Por último, entrega a *Key-pass* preenchida e respetiva chave/cartão, acompanha o cliente ao elevador, informa o andar a que se deve dirigir e renova os votos de boas vindas.

A receção deve ter cuidado ao informar o cliente de determinadas detalhes necessárias à sua estadia, tais como:

- Informar todos serviços/condições disponíveis no hotel;
- Password para acesso aos serviços de *Wi-Fi* gratuita;
- Localização do restaurante para pequeno almoço e refeições (nas modalidades de buffet ou à carta) e os horários da sala;
- Pode ainda disponibilizar, a pedido do cliente, um mapa da freguesia de Fátima com localização do hotel/santuário, acessibilidades e eventuais pontos de atração turística (tais como museus, via sacra, bancos, lojas, supermercados, outros equipamentos, etc...);
- Informações sobre horários de missas ou celebrações no Santuário (disponíveis em *flyer* com distribuição gratuita);
- Pode sugerir a utilização do parque privado do hotel para clientes com necessidades especiais (condição prioritária), uma vez que dispõe de capacidade reduzida para viaturas;
- Informa ainda o cliente que pode manter contacto telefónico com a receção, através do número 9, (chamada interna), sempre que necessitar de alguma informação ou prestação de serviço.

O rececionista deve estar preparado para receber e guardar valores no cofre. Assiste a pedidos relacionados com transporte, tais como, chamada de táxi ou informa bilhetes, preços e horários da rede de Expressos Nacional, através de uma rápida consulta on-line ao Terminal da Rede de Expressos de Fátima.

Pode disponibilizar também bebidas quentes ou frias, (águas, refrigerantes, chá, água quente, etc...), caso seja solicitado e proceder ao registo na folha de *check in/check out*, para pagamento posterior ou imediato. Sempre que coincida com o horário de funcionamento do Restaurante, o cliente pode dirigir-se ao Bar e consumir bebidas autonomamente.

### *Walk in*

O Vitória Hotel goza de uma privilegiada proximidade ao Santuário Mariano de Fátima, pelo que, a presente modalidade constitui-se recorrente ao longo de todo o ano.

Tratando-se de um cliente ocasional, passante ou individual que não efetuou reserva prévia, é adequado efetuar um esclarecimento detalhado dos serviços

disponibilizados no hotel e respetivos custos/gratuidades, de acordo com o número de pessoas a alojar, regime e duração da estadia.

### *Day use*

O *Day use* é, uma taxa especial aplicada ao uso de acomodações, durante um curto período de tempo, (por norma diurno), a denominada Meia Diária, sem outros serviços incluídos (tais como pequeno almoço ou refeições). De acordo com a excecionalidade do serviço, o preço ou taxa é naturalmente ajustado e resulta reduzido. É um serviço raro, porém previsto nas condições de alojamento autorizadas.

Todo o procedimento de *check in* é inteiramente seguido e respeitado neste regime de alojamento, por norma acontece com peregrinos que se deslocam a Fátima a pé e pretendem apenas utilizar o quarto para um pequeno repouso.

### *Chegadas antecipadas*

As chegadas antecipadas podem ocorrer em situações de reserva normais (individuais ou de grupo), pelo que, o hotel é avisado via telefone, via email ou online, da hora de chegada prévia.

Em algumas situações, o cliente necessita solicitar autorização para a chegada antecipada, a saber, na plataforma *Booking.com*, pelo que, aguarda aprovação da unidade hoteleira. O horário para *check in* estabelecido, aponta para as 15h preferencialmente. Desta forma, torna-se necessário reconfirmar junto da governanta se o(s) quarto(s) encontra(m)-se pronto(s) para ocupação.

### *Upgrad de unidade de alojamento*

A mudança de quarto acontece quando após a sua atribuição/ocupação, o cliente solicita a alteração das condições de alojamento, tais como varanda (muito comum em fumadores), quarto com casa de banho adaptada (comum em pessoas com mobilidade reduzida), vista para o Santuário, ou ainda alteração da tipologia do quarto - cama de casal para duas camas individuais (*twin*) ou vice-versa. Salvo raras exceções, poderá solicitar um quarto mais tranquilo devido à proximidade do elevador (ruído).

Sempre que a ocupação do hotel permita a mudança, deve o rececionista acompanhar o cliente a outro quarto, para avaliação do mesmo e de acordo com o pedido, disponibilizar a prestação de ajuda na mudança das malas, recolher a chave do quarto já utilizado e solicitar prontamente a sua limpeza (permanece na condição de bloqueado/não pronto no Mapa de Ocupação até nova informação da governanta).

Caso a ocupação do hotel não permita a mudança imediata, poder-se-á sugerir a mudança de quarto com a brevidade possível, para estadias mais prolongadas ou eventualmente, a mudança para um hotel similar, sem qualquer adição de custos (comum entre hotéis parceiros e em datas muito solicitadas - *overbooking*).

A agilidade, a atenção e a apresentação de alternativas são importantes em situações que envolvam um pedido de mudança de quarto. Caso o cliente concorde em mudar de quarto deve dar-se prioridade a este e avisar a governanta.

### *No-show*

A condição *no-show* equivale a uma não comparência e poderá produzir efeitos desfavoráveis para o hotel, em particular na plataforma *Booking.com* (sujeita ao pagamento de taxa/comissão).

É prática comum, contactar o hóspede, através do número de telemóvel, sempre que se verifique um atraso na chegada ao hotel, pois normalmente pede-se ao cliente informações relativas à hora de chegada ao hotel. Na maioria das vezes trata-se de um atraso provocado por um inesperado contratempo pelo que, reagenda-se a hora de *check in* verbalmente e de imediato, sem qualquer prejuízo para ambas as partes.

Em caso de reservas através de plataformas online e não seja possível estabelecer contacto com o hóspede, (via telefone/*e-mail*), é recomendável assinalar a reserva diretamente, como “não comparência” e assim salvaguardar o hotel do pagamento da comissão devida, o equivalente a um cancelamento. Por sua vez, a plataforma permite o assinalamento de uma “não comparência” das 00h do dia do *check in*, até 48h após o mesmo. Quer a unidade hoteleira, quer o hóspede, são notificados, via *e-mail* da “não comparência”.

Para reservas individuais efetuadas através de um canal distinto, é de igual forma, um procedimento comum estabelecer contacto com o cliente, por forma a aferir a sua

comparência e hora de chegada prevista (acompanhamento do cliente individualmente e em tempo real).

Torna-se pertinente referir que, em determinadas datas, propícias à marcação de múltiplas reservas individuais através deste canal ou outros, devido à ocorrência de eventos no Santuário de Fátima, a gestão e a retenção de quartos, exige uma apertada e consistente reconfirmação dos mesmos.

**Nota:** Em situações muito esporádicas em que, numa reserva *online last minute*, os preços apelativos precipitam o cliente a reservar e depois a “não comparecer, é exigido ao rececionista consultar superiormente o procedimento de débito direto através da plataforma e cartão de crédito do cliente (operação efetuada internamente/utilização do código de segurança do cartão de crédito do hóspede). Importante referir que, numa reserva *last minute* e salvo raras exceções, ao cliente não é permitido o cancelamento da reserva já efetuada.

### Mudança de hotel em caso de *overbooking*

A mudança de hotel, em situações de *Overbooking*, requer o consentimento espontâneo do cliente e não deve implicar nunca o prejuízo do mesmo. Deve por isso, assegurar a equivalência das condições de alojamento oferecidas pelo Vitória Hotel, mais ainda o seu *upgrade*, para a total satisfação do conforto e expectativa standard do consumidor, sem custos adicionais

Na consolidação deste procedimento, existem outras unidades hoteleiras, em Fátima e muito próximas na localização, parcerias nestas operações e transações, que colaboram neste intercâmbio/colaboração bilateral. Assim, poderá o cliente optar pelo alojamento em outra unidade hoteleira próxima e efetuar o serviço de pequeno almoço (outras eventuais refeições), na mesma, ou optar apenas pelo alojamento (independentemente da duração da estadia).

No momento *de check out* e devido à excecionalidade da reserva, é da maior importância aferir a satisfação do cliente, para eventuais ajustes futuros. Os resultados finais da mudança de quarto para outro hotel-parceiro em situações de *overbooking*, confirmam desde sempre a generalidade da satisfação plena do cliente.

## Prolongar a estadia

O prolongamento da estadia exige prioridade nas condições de disponibilidade do hotel para a sua confirmação. Assim, é da maior importância a consulta da agenda de reservas, bem como dos mapas de ocupação diária (disponíveis com previsão semanal), para não incorrer em situações de *overbooking* desnecessárias.

Outros ajustes exequíveis:

- Poderá a pessoa responsável pela gestão da oferta disponível na plataforma online, proceder à redução da mesma, em datas chave que coincidam com o prolongamento da estadia do cliente já instalado e garantir a sua permanência. Assim, evitar-se-ão situações de *overbooking* de igual forma;
- Caso seja necessário, poder-se-á propor a mudança de quarto para outro hotel, em um ou mais dias de permanência;
- A informação das condições de alojamento, (mudança de hotel), deverá ser o mais clara e fidedigna possível, em particular tratando-se de um novo cliente, com vista a uma negociação bem-sucedida.

## Check-out

O *check out*, ocorre por norma, no final de um serviço de refeição, quer tratando-se de grupos quer de individuais/passantes. O serviço de despertar e subsequente serviço de pequeno-almoço, determinam na maioria das vezes, a saída do(s) cliente(s), uma vez que, um regresso a casa ou uma viagem prolongada/roteiro turístico pesam nesta opção de escolha.

Assim, tratando-se de um individual, deverá o rececionista confirmar se já estiveram em sala, para o serviço de pequeno almoço, receber a chave/cartão e verificar na folha de *check in/check out* se, a estadia encontra-se devidamente paga ou se existem outras despesas registadas a carecer de pagamento. De seguida, procede-se à medição da satisfação do cliente individual.

O mesmo procedimento é adotado na saída de um grupo, relativamente à recolha de chaves, (procedimento mais prolongado) e é perante o Guia/intérprete ou *Tour Guide* que se aplica a aferição da satisfação do grupo. A aferição do grau de satisfação do cliente (em termos gerais) é um elemento chave para o desenvolvimento de relações

duradouras e para o crescimento do hotel enquanto empresa. O pagamento de um grupo encontra-se já regularizado no momento da saída.

A competitividade da região onde o hotel se encontra inserido, implica altos/muito bons níveis de satisfação, uma vez que é do senso comum: os clientes satisfeitos com a aquisição/compra de um produto/serviço, apresentam maior probabilidade de voltar. Significa isto que, a satisfação do cliente tem importância capital na dinamização de futuros negócios, mais ainda, o cliente satisfeito pode transmitir a sua satisfação e funcionar indiretamente como um meio positivo na ampliação da carteira de clientes do hotel.

Neste contexto, importa referir que, a sugestão de uma não-conformidade por parte do cliente, é sempre bem-vinda e deve ser dada no ato do *check out*, pois alerta o hotel para a adoção de uma perspetiva de antecipação ao problema, em detrimento de uma situação de reclamação fundamental.

### Saída antecipada

A saída antecipada ou *early check out* para reservas individuais, implica que o cliente informe a receção da sua intenção e da hora aproximada em que irá abandonar as instalações do hotel e se deseja serviço de despertar, uma vez que, por norma estas saídas ocorrem durante a madrugada. Assim, deverá o rececionista verificar se o quarto se encontra devidamente regularizado quanto ao pagamento ou relativamente a outras despesas/consumos registados e ainda confirmar junto do cliente a modalidade para o serviço de pequeno-almoço que deseja. Neste contexto, poderá o cliente selecionar um destes serviços de pequeno almoço (incluído na tarifa diária de alojamento/APA):

- Em sala: é o rececionista presente no turno da noite que é responsável pela iluminação/temperatura adequadas da sala, prepara e disponibiliza um buffet ajustado ao número de pessoas, liga as máquinas de bebidas quentes/sumos/torradeira e assiste ao serviço de pequeno almoço;
- Pequeno almoço na modalidade *Take-Away*: é o rececionista presente no turno da noite que prepara um pequeno-almoço embalado que entrega ao cliente no momento da saída, em tudo idêntico ao servido em sala, excetuando-se as bebidas quentes, que são substituídas por água e sumos engarrafados/lata e o iogurte por questões ligadas à sua perecibilidade.

No *check out* antecipado, não se dispensam as boas práticas na medição da satisfação do cliente aquando da devolução da chave/cartão, o cuidado em manter a área de receção bem iluminada e o acompanhamento do(s) cliente(s) à porta principal do hotel. Tratando-se de um grupo em situação de *early check out*, todos os procedimentos atrás descritos são respeitados, sendo a modalidade de pequeno-almoço servido em sala, a mais adequada e genericamente adotada.

### Saída tardia

Classifica-se em situação de *late check out* o cliente que transmite a intenção de efetuar a saída do quarto após o meio dia, na data prevista para o seu *check out*. Sempre que, o prolongamento da ocupação de determinado quarto não interfira com o desempenho e a previsão/programação do dia, (a saber gestão dos quartos em situação de saída/em permanência/novas entradas), por parte da Governanta e da equipa que assegura a limpeza do hotel, poderá a receção consentir, a título excecional, a ocupação do quarto por um curto período de tempo, além da hora pré-estabelecida para *check out* (período de tolerância de sensivelmente 1 hora).

Por uma questão de economia, é prática comum, aconselhar o cliente a efetuar o *check out* até ao meio dia e desocupar o quarto, deixar a bagagem ao cuidado da receção, em local seguro, enquanto desfruta de mais algum tempo em Fátima.

Em situações em que o cliente solicite um período de tempo mais prolongado, aplica o rececionista a taxa de *day use*, meia diária/suplemento, uma vez que exigirá o prolongamento no horário laboral da equipa de limpeza e andares, por forma a garantir a limpeza do quarto para o mesmo dia (ajustes excecionais e custos não previstos).

### Conta corrente do cliente

O cliente é prontamente informado que aceitamos pagamentos em efetivo, cartão de crédito e cartão de débito. Cheques não são aceites.

As reservas efetuadas no âmbito de agências de viagem/OT e após as fases de consulta e negociação, carece de comprovativo de depósito/transferência de um sinal ou da totalidade da importância a cobrar pela prestação de serviços, por forma a formalizar e garantir o pedido de reserva. Admite-se o envio de fatura proforma/recibo (documento informativo sem valor fiscal), sempre que solicitado.

O cliente individual/passante, por norma, efetua o pagamento do serviço contratado/reserva, no ato de *check in*, ainda que posteriormente a reserva possa ser alvo de um pedido de prolongamento de estadia ou alteração do regime de alojamento ou adição/inclusão de refeições/outras despesas com alimentação/bar.

Todos os serviços incluídos na tarifa diária cobrada são disponibilizados para conhecimento claro e inequívoco do cliente. Os serviços de almoço, referentes a grupos, podem ser sujeitos a envio de comprovativo de depósito/sinal, havendo algumas agências de Viagem/OT fidelizados ao hotel que, excecionalmente efetuam o pagamento direto antes mesmo do início do serviço no restaurante.

Independentemente dos depósitos já efetuados, a agência de viagens/OT, obrigam-se a reconfirmar a reserva com 15 dias de antecedência, relativamente ao número de pessoas, distribuição dos quartos e serviços contratados. O mesmo período de antecedência produz efeitos em caso de cancelamento da reserva.

Todos os serviços atrás mencionados encontram-se sujeitos à taxa de IVA em vigor e são devidamente faturados no programa/sistema oficial do hotel.

Fica o hóspede responsável por qualquer dano/avaria que venha a causar nas instalações do hotel, (equipamentos, aparelhos, mobiliário, outros). O prejuízo é cobrado no momento do *check out*.

## **Fecho da caixa**

É essencial que no final de cada turno o responsável daquele turno faça o fecho da caixa de forma a não comprometer as receitas das reservas e se possam contabilizar os resultados de cada momento do dia. Deve ser feito pelo rececionista um documento a explicar os montantes pagos pelos clientes e qual foi a sua natureza (dinheiro ou terminal multibanco) e por fim executar o fecho da caixa.

No caso de ser em dinheiro, deve fazer a contabilização das notas e moedas e registar no documento que foi referido anteriormente. No caso de ser no terminal de multibanco, deve fazer o fecho e abertura do período do TPA – Terminais de Pagamento Automático.

## Reclamações de clientes

As reclamações dos clientes nem sempre são um ponto negativo, pois é a partir delas que o hotel consegue evoluir a aperfeiçoar o seu serviço. Neste sentido, o rececionista deve mostrar ser recetivo a qualquer reclamação de um cliente bem como deve pedir desculpa pelo sucedido, tentando solucionar o problema.

No caso de não conseguir, deve anotar a reclamação e reportá-la à direção. Quando necessários deve chamar um elemento da direção para falar com o cliente para que a satisfação do mesmo não seja posta em causa.

O Vitória Hotel dispõe de um livro de reclamações onde qualquer cliente pode fazer a sua reclamação que depois é encaminhada para as entidades competentes.

## Restaurante

Todos os clientes hospedados no hotel têm o direito de poder usufruir dos serviços do restaurante, mas as regras de utilização do mesmo variam consoante se são clientes individuais ou de grupos.

No caso de serem clientes individuais:

1. O cliente pode dirigir-se diretamente ao restaurante no horário estipulado;
2. Pode reservar com o rececionista quando pretende ir ao restaurante, a mesa é reservada pelo rececionista e este mostra o menu ao cliente podendo optar pelo menu do restaurante ou pelo serviço de buffet que o restaurante disponibiliza;
3. O rececionista deve comunicar ao restaurante a reserva e à cozinha o pedido do cliente;
4. Relativamente a serem clientes que não estão em serviço de pensão completa, estes podem fazer o pagamento diretamente no restaurante ou no ato do *check out*;
5. No caso de pretenderem fatura pede-se ao cliente que a solicitem no ato do serviço prestado no restaurante para evitar problemas contabilísticos.

No caso de serem clientes em grupo:

1. O agendamento do horário das refeições deve ser combinado com a recepção e com o chefe do restaurante de forma a não sobrecarregar o serviço;
2. Quando se trata de refeições fora do horário de funcionamento do restaurante é importante que sejam agendadas com alguma antecedência;
3. O rececionista deve registrar e reportar a informação (horários, refeições feitas, número de pessoas) ao restaurante.

## Aspetos gerais

### Avaliação

Cada colaborador seja de que departamento for tem uma ficha de autoavaliação do seu desempenho que deve ser preenchida anualmente. Depois do seu preenchimento é avaliado pela direção e tomadas as medidas necessárias de forma a melhorar o desempenho de cada colaborador.

### Demissão

No caso de o colaborador querer rescindir voluntariamente o seu contrato, este deve redigir a sua carta de demissão dirigida à direção e posteriormente enviada para a empresa de contabilidade que trabalha para o hotel em regime de *outsourcing*.

A carta deve conter a data que pretender abandonar as suas funções e consequentemente o hotel bem como deve explicar quais os motivos que levam o colaborador a fazê-lo. No Vitória Hotel existem dois tipos de contratos, os contratos a termo e sem termo.

No caso de serem contratos a termo e com duração de 6 meses o colaborador deve entregar a carta de demissão à entidade patronal (o hotel) com 30 dia de antecedência.

No caso de serem contratos sem termos e trabalhe no hotel à menos de dois anos repete-se o mesmo que no contrato a termo e é necessário que o colaborador entregue a carta 30 dias antes. Se for um contrato sem termo com um colaborador que trabalhe no hotel há mais de 2 anos então tem obrigação de entregar a carta de demissão 60 dias antes.

## Entrada de serviço

O serviço na recepção é rotativo, sendo que existem três turnos como já expliquei anteriormente. Existe um turno da manhã, tarde e noite, mas por norma cada rececionista apenas desempenha um horário estipulado à priori e é raro que este mude.

Cada rececionista tem direito a dois dias de folga por semana, que por norma apenas uma vez por mês calham durante o fim-de-semana. As folgas são rotativas e a menos que haja um motivo de força maior são estipuladas pela direção.

## Faltas

Todos os colaboradores têm uma folha de presenças que devem assinar todos os dias discriminando as horas a que entram e saem do serviço.

Os colaboradores têm faltas justificadas em casos muitos específicos tais como: doença, acidente, obrigação legal, morte de um familiar, casamento e assistência à família. Há exceção destas situações o colaborador pode ser despedido com justa causa por faltas quando num ano civil o colaborador tenha faltado 5 dias seguidos ou 10 dias intercalados.

## Férias

As férias no Vitória Hotel funcionam de uma forma diferente, pois como se trata de um ramo que normalmente tem maiores taxas de ocupação nos feriados e fins de semana, as férias são somadas aos feriados e os dias são todos gozados em simultâneo. Ou seja, são 22 dias uteis de férias mais 14 feriados (2020) logo 36 dias uteis para os colaboradores gozarem.

As férias serão repartidas, sendo que 18 dias serão escolhidos pela entidade patronal e outros 18 escolhidos pelos colaboradores. Têm que entregar a folha das férias com as datas até ao dia 1 de março de cada ano. Sendo que pode haver alterações caso seja necessário.

O dia de aniversário, caso os colaboradores pretendam, será substituído por um feriado e podem tirá-lo no próprio dia.

Em casos especiais os feriados que são descontados em férias podem ser pagos pela entidade patronal se assim o colaborador o entender. No caso do Vitória Hotel não se verifica.

## Fumar

É estritamente proibido fumar em todo o interior do hotel, no caso dos clientes estes podem fumar em zonas exteriores, como as varandas dos quartos, o terraço do 1º andar e na zona exterior da receção que corresponde à entrada. Já os colaboradores apenas podem fumar nas traseiras do hotel, zona correspondente ao parque de estacionamento do hotel.

## Emergências

### Saúde dos clientes

No âmbito das suas funções desempenhadas durante o turno, o rececionista, deve estar preparado para atender chamadas internas de emergência médica, pelo que deve inteirar-se da queixa apresentada, chamar o serviço de emergência (112/INEM), transmitir a situação de forma clara, acompanhar a prestação de socorro junto do hóspede e desempenhar as funções de tradutor, sempre que necessário.

Deve prestar todas as informações necessárias ao regresso do hóspede ao hotel, (serviço de táxi) e taxas cobradas, caso seja necessário ser transportado ao serviço hospitalar mais próximo. Ainda relacionado com este tema e de forma geral, convém ter conhecimento prévio da farmácia de serviço, na freguesia de Fátima, (através da internet), sempre que inicia o turno, para que, em caso de necessidade, informe o hóspede do percurso de chegada e de regresso.

### Em caso de incêndio

Nesta situação é importante manter a segurança de todos os clientes em primeiro lugar, apesar de se saber que nestes casos existem perdas materiais de grande escala deve-se manter a calma e ajudar todas as pessoas que estão no hotel. O rececionista deve ficar responsável pela central de emergência que se encontra na receção. Esta central está ligada diretamente aos Bombeiros de Fátima o que permite que estes sejam logo contactados e o rececionista apenas se preocupe em:

- Manter a calma e reduzir o pânico;
- Contabilizar o número de pessoas dentro das instalações;
- Salvar as pessoas de perigos que possam surgir e tentar socorrer casos pontuais;
- Contactar o diretor do hotel assim que possível;
- Apelar para que os restantes coladores do hotel ajudem a extinguir o incendio caso seja possível;
- Impedir que todos não usem o elevador e recorram às escadas de emergência.