



A Implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira

Maria João Rosendo Oliveira Gomes

2013



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

A Implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira

Maria João Rosendo Oliveira Gomes

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

Trabalho realizado sob a orientação Professor Doutor João Emanuel Gonçalves Costa

Dezembro / 2013

Esta página foi propositadamente deixada em branco

A Implementação da Formação Interna numa cadeia hoteleira

Copyright Maria João Rosendo Oliveira Gomes

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Instituto Politécnico de Leiria
2013

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

O presente relatório de estágio, resultante de uma boa dose de persistência e determinação, muitas vezes inculcida por outros, só foi possível de concretizar em conjunto com as pessoas que me acompanharam, de perto e de longe, e a quem eu agradeço profundamente.

Primeiro, gostaria de agradecer aos Hotéis Real, inclusive a todas as pessoas que o compõem, que me acolheram no estágio e proporcionaram as condições necessárias para o desenvolvimento deste trabalho e, conseqüentemente, o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço toda a disponibilidade e colaboração do meu orientador, o Professor Doutor João Costa bem como à Professora Doutora Susana Mendes, pela sua sapiência e cooperação no Capítulo 5 do relatório.

Agradeço às minhas amigas Vanda Balão e Madalena Simões pela disponibilidade e apoio em momentos de maior pressão.

Por último, mas não menos importante, salientar a minha enorme gratidão pela minha família, a quem dedico o meu trabalho.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Resumo

No mundo global em que vivemos, as organizações têm que pensar de forma diferente, inovadora e criativa, acompanhando a mudança acelerada do mercado global e o novo perfil de cliente, cada vez mais exigente.

Este novo paradigma da Gestão e Direção Hoteleira é uma realidade vigente, tendo em conta igualmente a emergência constante de novas unidades hoteleiras e a competitividade crescente entre elas. Desta forma, a formação contínua dos colaboradores é, cada vez mais, o caminho a seguir para o sucesso deste setor.

Sendo esta formação maioritariamente ministrada no regime de formação externa, verificámos que existem lacunas e mesmo um desfasamento na oferta formativa. Neste sentido, torna-se premente a implementação de um sistema de formação interna, da responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos, aproveitando as mais-valias da organização, no que concerne ao capital humano dos colaboradores e aos recursos materiais.

Este foi o desafio a que nos propusemos durante o estágio curricular nos Hotéis Real, implementar um modelo de formação interna, aproveitando o potencial existente. Partindo deste pressuposto, criámos os procedimentos iniciais do sistema de formação interna para este grupo hoteleiro, bem como toda a documentação necessária para a sua formalidade e evidência, ao longo do ciclo formativo, mostrando a sua exequibilidade.

Para além disso, e porque a formação tem que ser pensada de forma sistémica, abrimos caminho para a continuidade deste ciclo formativo experimental com a aplicação de um instrumento de investigação, que nos permitisse compreender melhor as condições dessa exequibilidade, trabalhando para o aumento da competitividade desta cadeia hoteleira e para a mudança de paradigma da Gestão Hoteleira.

Palavras-chave: Gestão e Direção Hoteleira; Gestão de Recursos Humanos; Formação; Ciclo Formativo; Capital Humano; e Competitividade.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

Abstract

In the global world in which we live, the organizations have to think differently, they have to be creative and innovative, following the accelerated shift in the global market and the new customer profile, increasingly demanding.

This new paradigm of management and Hospitality Management is a current reality, considering also the constant emergence of new hotel units and the increasing competitiveness among them. In this mode, the continuous training of employees is, increasingly, the way forward to success in this sector.

Being this training mainly taught in external training regimen, we found that there are gaps and a mismatch in the formative offer. In this sense, it becomes urgent to implement an internal training system, the responsibility of human resources management, leveraging the Organization gains, with regard to the employee's human capital and material resources.

This was the challenge we set ourselves during the curricular internship Real Hotels, implement a model of internal training, utilizing the existing potential. Based on this assumption, we created the initial procedures of the internal training system for this hotel group, as well as all the necessary documentation for their formality and evidence, throughout the training cycle, demonstrating its feasibility.

Furthermore, and because the training has to be considered systemically, we open the way for the continuation of this experimental training cycle with the application of a research tool, allowing us to better understand the conditions of this feasibility, working to increase the competitiveness this hotel chain and the paradigm shift of hospitality Management.

Keywords: Hospitality Management; Human Resource Management; Training; Formative Cycle; Human Capital; and Competitiveness.

Esta página foi propositadamente deixada em branco

ÍNDICE

Resumo	viii
Abstract	x
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Lista de abreviaturas, siglas e símbolos	xv
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	3
2.1. Gestão e Direção Hoteleira	3
2.2. Contextualização da Formação Interna em Portugal	5
2.3. Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria	9
2.4. A Gestão da Formação	12
2.5. A Formação profissional: custo ou investimento?	14
Capítulo 3 - Estágio	17
3.1. Enquadramento contextual da entidade	18
3.2. Atividades desenvolvidas	23
3.2.1. Funções operacionais	24
Capítulo 4 - Desafio: implementação da formação interna nos Hotéis Real	51
4.1. Fase Preparatória	54
4.2. Diagnóstico e Análise de Necessidades de Formação	56
4.3. Planeamento	57
4.4. Execução	59
4.5. Avaliação da Formação	61
Capítulo 5 - Estudo no âmbito do estágio	63
5.2. Participantes	64
5.3. Recolha de dados	65
5.4. Tratamento dos dados	65
5.5. Resultados	66
Capítulo 6 - Conclusões	81
Bibliografia	85
Apêndices	89
Anexos	187

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Logótipo Hotéis Real.....	19
Figura 3.2 – Organograma dos Hotéis Real.....	21
Figura 5.1 - Habilitações literárias / formação académica versus função que desempenha.....	69
Figura 5.2 - Função que desempenha versus formação adequada à função	69
Figura 5.3 - Sexo versus formação frequentada.	70
Figura 5.4 - Idade versus formação frequentada.....	71
Figura 5.5 - Estado civil versus formação frequentada.....	71
Figura 5.6 - Habilitações literárias / formação académica versus formação frequentada.	72
Figura 5.7 - Formação adequada à função versus formação frequentada.	72
Figura 5.8 - Função que desempenha versus formação frequentada.....	73
Figura 5.9 - Função desempenhada versus horas de formação.....	74
Figura 5.10 - Função desempenhada versus tipo de formação promovida pelo empregador.	74
Figura 5.11 - Motivação versus tipo de formação.....	75
Figura 5.12 - Frequência de formação / melhoria de desempenho	76
Figura 5.13 - Formação externa / áreas habituais	77
Figura 5.14 - Frequência de formação versus horário pretendido	78
Figura 5.15 - Objetivos da formação por grau de importância.	79

Índice de Tabelas

Tabela 3.1.: Distribuição das unidades hoteleiras do Grupo Hotéis Real	18
Tabela 5.1 - Correlação entre as hipóteses de investigação e as questões	66

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho
BB - Bed and Breakfast
CAP - Certificado de Aptidão Pedagógica
CCP - Certificado de Competências Pedagógicas
DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DND - Do Not Disturb
DRH - Diretor de Recursos Humanos
DSQA - Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação
DTP - Dossier Técnico Pedagógico
ESHTE - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
F&B - Food & Beverage
FP - Formação Profissional
FPI - Formação Profissional Interna
GEPE - Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação
GR - Guest Relations
GRH - Gestão de Recursos Humanos
HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point
HB - Half board
LHW - Leading Hotels of the World
MOODLE - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
POPH - Programa Operacional para o Potencial Humano
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional
RH - Recursos Humanos
ROI - Return on Investment
SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SHT - Segurança e Higiene no Trabalho
SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SPA - Saúde pela água (trad.)
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TA - Travel Agent/agency
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
TO - Tour Operator
UFCD - unidades de formação de curta duração
VIP - Very Important Person

Capítulo 1 - Introdução

A frequência no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria, teve como objetivo complementar a formação de base, em Gestão de Recursos Humanos. Após a conclusão da componente curricular, foram apresentadas três alternativas de trabalho (dissertação, projeto ou estágio). Optei pelo estágio curricular, de forma a contactar com a realidade do mercado de trabalho, no setor de atividade da hotelaria, bem como a experienciar os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do Mestrado.

Esta experiência profissional, aliada ao conhecimento prévio adquirido, foi muito relevante, pois dotou-me das competências imprescindíveis para desempenhar no futuro um cargo em Gestão Hoteleira. Para tal, muito contribuíram as funções operacionais desempenhadas, que propiciaram a perceção global da gestão interna de uma unidade hoteleira e dos seus diferentes departamentos.

O estágio curricular teve lugar nos Hotéis Real existentes em Lisboa, Oeiras e Cascais, decorrendo entre o dia 10 de setembro de 2012 e o dia 02 de agosto de 2013, e cumprindo as horas legalmente estabelecidas. Durante o mesmo, foi proposto o desafio de implementar um sistema de formação interna nesta cadeia hoteleira, visando contribuir para a reflexão sobre a formação organizacional na hotelaria, de forma sistémica e com o recurso a ferramentas de investigação científica.

A formação é entendida como o “conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (CIME, 2001, p. 25). Na área da hotelaria, salienta-se a importância de conseguir comunicar aos formandos todos os saberes e fomentar a mudança das suas atitudes e comportamentos, levando-os a agir de forma eficiente e eficaz no desempenho das suas funções, quer enquanto indivíduos, quer enquanto membros integrantes de uma organização.

Em Portugal, no contexto organizacional, a modalidade de formação predominante na hotelaria é a formação contínua externa, acontecendo maioritariamente nas instituições de ensino profissional e superior públicas. No entanto, esta oferta formativa não supre as necessidades atuais, sentidas pelos colaboradores, enquanto formandos, e pelas organizações. Por isso, tem-se assistido a uma tendência

crescente na criação de variados cursos, nesta área e nos diversos níveis de ensino, em instituições privadas. Fernandes (2005) sugere que sejam essas mesmas organizações a assumir um papel mais ativo, na área da formação profissional, obtendo mais-valias, como a mobilidade de colaboradores, a produtividade e a competitividade no mercado.

Pelo acima exposto, decidimos aceitar o desafio proposto, escolhendo como tema de investigação «A Implementação da Formação Profissional Interna nos Hotéis Real». O nosso ponto de partida foi a seguinte questão: Embora seja reconhecida a importância da formação contínua nas organizações hoteleiras, quais os principais motivos para esta não ser implementada utilizando os recursos internos?

Com este trabalho pretendemos dar resposta à questão de partida, evidenciando que a implementação da formação interna nas organizações, na área da hotelaria, é exequível. Para tal, no nosso estudo de caso nos Hotéis Real, tendo em conta a natureza multidisciplinar desta área, debruçámo-nos nos aspetos diretamente relacionados com a formação organizacional, fazendo a interligação entre a Gestão e Direção Hoteleira e a Gestão de Recursos Humanos.

Assim, neste capítulo introdutório, contextualizamos o nosso estudo e descrevemos o problema a investigar e o objetivo da investigação.

No capítulo 2, Enquadramento Teórico, realizamos uma revisão da bibliografia, seguindo uma lógica dedutiva, partindo do mundo da Gestão e Direção Hoteleira, para chegarmos ao foco do nosso estudo: a Formação Profissional.

No capítulo 3, Estágio, é descrito o contexto do estágio e as tarefas executadas em cada uma das funções atribuídas.

No capítulo 4, Desafio: Implementação da Formação Interna nos Hotéis Real, explicamos resumidamente o ciclo formativo e apresentamos o nosso contributo.

No capítulo 5, Trabalho Científico no Âmbito do Estágio, descrevemos a Metodologia e os Resultados obtidos com o trabalho.

Por fim, no capítulo 6, Conclusões, apresentamos algumas respostas à questão inicialmente colocada, fazendo a análise e interpretação dos resultados obtidos.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1. Gestão e Direção Hoteleira

Atualmente vivemos na Era da Informação e do Conhecimento. Neste ambiente, o diretor hoteleiro, no seu papel de gestor, planeando, coordenando e controlando todas as atividades (desde a administrativa-financeira, passando pela GRH¹ até às relações públicas), deve ter plena consciência da importância do desenvolvimento do capital humano para o crescimento da sua organização e transformá-la numa organização aprendente. Desta forma, segundo a leitura do perfil profissional do diretor de hotel da separata *Hoteleria em Portugal*, este conseguirá satisfazer as “exigências do mercado, as necessidades do cliente, garantindo a viabilidade financeira do investimento (Pires, Caramujo, Alves, & Moreira, 2000, p.5).

A hotelaria tem características muito *sui generis* que exigem uma gestão estratégica específica para as organizações do setor, entre as quais a mão-de-obra não especializada, a fácil transferência de competências aos diversos níveis entre uma série de unidades, elevadas taxas de rotação de pessoal e baixas remunerações [e a] mão-de-obra predominantemente feminina, em *part-time* e temporária e onde prevalecem minorias étnicas na base da pirâmide hierárquica (Martins, 2002); os cargos de gestão de topo e de direção fortemente internacional, como se verifica por exemplo na mobilidade de chefes de cozinha e diretores de hotéis; o horário de trabalho intensivo, muito dependente das necessidades dos clientes, num contexto laboral de racionalização dos recursos, inclusivamente dos humanos (Brito, 2007).

Para Brito (2007), fazendo referência às particularidades do setor hoteleiro, “as pessoas estão no centro do serviço hoteleiro: é um serviço feito por pessoas e dirigido às pessoas” (p. 68). Este setor é, portanto, difícil de quantificar, sendo intangível, inseparável, variável e perecível, como menciona Martins (2002), quando refere que a prioridade dos gestores e diretores hoteleiros deve ser o fator humano das organizações, tendo em vista a qualidade do serviço.

¹ Doravante, apresentaremos abreviaturas para alguns conceitos, como consta da lista de abreviaturas inicial.

Diversos fatores influenciam a competitividade na hotelaria e a excelência do serviço: a localização do hotel, o seu conceito, a sua classificação, o estilo de liderança vigente, as pessoas e a constituição das equipas, as suas atitudes e comportamentos individuais e grupais, os aspetos materiais do trabalho, as condições contratuais, condições de segurança e higiene, entre outros.

Dada a multiplicidade e heterogeneidade destes fatores entre unidades hoteleiras e entre cadeias hoteleiras, torna-se fundamental a utilização de ferramentas e de boas práticas de gestão, tendo em consideração que a satisfação orientada para o cliente passa primeiramente pela satisfação dos colaboradores, também apelidados de clientes internos, melhorando o desempenho organizacional. O novo paradigma de Gestão Integrada de Recursos Humanos entende o colaborador como um cliente interno, cuja satisfação é fundamental, tendo em conta a sua individualidade, potenciando o seu desenvolvimento e conseqüente desenvolvimento da organização em que se insere (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Dadas as características inerentes ao fenómeno turístico, o capital humano assume um papel preponderante no processo de fidelização, daí a necessidade de formação e conhecimento adequado à satisfação do cliente. Um cliente insatisfeito nem sempre se queixa. (Brito, 2007) refere que o colaborador deve ter uma boa comunicação com o cliente, deixando-o falar acerca do serviço prestado. A formação nesta área é fundamental para um serviço de qualidade. O mesmo autor exemplifica como a satisfação do pessoal do *front office* é de extrema importância para a eficácia do serviço. “Se o colaborador se sentir bem na sua função, irá servir bem o cliente. Um cliente satisfeito (...) poderá tornar-se num cliente frequente e colabora para que ocorra um bom serviço” (Brito, 2007, p.52-53).

Assim, é imprescindível conhecer o perfil do “novo turista” e estar ciente da importância da personalização do serviço. Para tal, as estratégias de gestão turística e hoteleira devem ser flexíveis às mudanças do mercado, proporcionando ao cliente um maior grau de satisfação, qualidade, segmentação e experiências mais autênticas.

Segundo Fernandes (2005), investir na fidelização de clientes é mais proveitoso do que angariar novos clientes, visto que estes servem de canal de promoção da imagem da organização e de comunicação da qualidade dos serviços prestados, de uma forma mais efetiva e eficaz que as estratégias de Marketing.

Esta fidelização só acontecerá se os colaboradores tiverem formação adequada e souberem corresponder e superar as expectativas dos clientes. Desta forma, Fernandes (2005) considera que, para alcançar o nível de competitividade pretendido, nesta nova era do Turismo, a formação profissional deve ser o caminho a seguir. Só assim surgirá “uma cultura de aprendizagem, ou seja, deve-se aprender com os erros e a partir daí efetuar melhorias” (Brito, 2007, p. 62).

2.2. Contextualização da Formação Interna em Portugal

O perfil do novo turista e o aparecimento de novos segmentos de mercado ocasionam o nascimento de uma reestruturação da educação e formação em Turismo e Hotelaria, com enfoque na qualidade do sistema ensino/aprendizagem e dos RH intervenientes. Fernandes (2005) afirma que o turismo enfrenta a necessidade de reestruturação do sistema educativo, a qual passa pela definição clara de objetivos e planos de ação coerentes com a estratégia de desenvolvimento turístico adotada por cada destino, de forma a satisfazer a necessidade crescente de profissionais qualificados, por intermédio de um sistema de formação contínua. As entidades formadoras certificadas, externas às organizações, contribuem grandemente para essa FP contínua dos RH.

Desde a adesão à União Europeia que os sucessivos governos nacionais, apoiados por quadros comunitários, têm feito esforços no sentido de padronizar os níveis de formação e qualificação dos cidadãos, inclusive da população ativa. No entanto, “os relatórios e as estatísticas sobre formação em Portugal revelam ainda uma situação de atraso crónico” (Cunha et al., 2012, p. 388)

Cunha et al. (2012) menciona, ainda, um estudo do Instituto para a Qualidade na Formação (IQF, ex-INOFOR) efetuado a cerca de dez mil organizações, onde divulga que somente 11,8% destas fazem formação profissional. Demonstra ainda as justificações apresentadas pelos inquiridos: “os trabalhadores já têm qualificações suficientes (53.4%), não faz parte da atividade da empresa (40.5%) e falta de informação sobre formação (12.4%)” (Cunha et al., 2012, p. 388). As alterações sucessivas à legislação laboral que têm sido feitas relativamente à FP nos últimos anos têm contribuído para a mudança deste cenário.

A legislação laboral em vigor² obriga as entidades empregadoras a formarem continuamente os seus colaboradores. Esta formação contínua pode ser desenvolvida pelo empregador, por entidade formadora certificada para o efeito ou por estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente e dá lugar à emissão de certificado e a registo na Caderneta Individual de Competências nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

Conforme Artº 130º da *Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro*, que aprova o Código do Trabalho, são objetivos da FP:

- a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- e) Promover a integração socioprofissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.

No Artº 131º da mesma lei, no âmbito da formação contínua, o empregador deve:

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador.

² Vide Arts. 67.º, 130.º a 134.º e 187.º do CT e art. 13.º e 14.º da Lei n.º 105/2009 de 14 de setembro.

O empregador deve promover ações de formação aos seus colaboradores, no mínimo 35 horas por ano, a pelo menos 10% dos referidos, cujos conteúdos devem ser coincidentes com a atividade desempenhada nos termos do contrato ou, em alternativa, nas seguintes áreas: TIC, SHT e Línguas Estrangeiras (Artº 133º nº 2). O objetivo será a formação contínua dos colaboradores (adultos) ou a inserção e progressão no mercado de trabalho. Se a formação for dada em horário laboral, terá a duração máxima de 7 horas por dia e 35 horas por semana; se for em horário pós-laboral, então será de 4 horas por dia útil; se for um trabalhador contratado a termo por período igual ou superior a três meses, este terá um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano. No caso dos trabalhadores temporários, cabe à empresa de trabalho temporário assegurar a FP deste contratado a termo sempre que a duração do contrato, incluindo renovações, ou a soma de contratos de trabalho temporários sucessivos num ano civil seja superior a três meses. A empresa utilizadora deve assegurar ao trabalhador formação suficiente e adequada ao posto de trabalho, tendo em conta a sua qualificação profissional e experiência.

O não cumprimento pelas empresas do Plano de Formação constitui contraordenações graves inclusive, sendo regulado pela ACT, entidade competente em Portugal.

As empresas que cumprirem esta obrigação legal, transformam o seu investimento na FP dos seus RH numa mais-valia para a própria entidade empregadora.

Mas a legislação não refere apenas deveres e obrigações para a entidade empregadora. Na alínea d) do artigo 128º da Lei 7/2009 de 12 de fevereiro, os trabalhadores têm o direito e o dever de frequentar, todos os anos, ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exercem funções. Cada trabalhador deve, no fim da formação, apresentar uma declaração de frequência ou certificado de formação.

Para tal, as entidades empregadoras (exceto as microempresas) têm de elaborar o plano de formação, anual ou plurianual, com base no diagnóstico das necessidades de qualificação dos trabalhadores. Trata-se de um plano que deve especificar, nomeadamente, os objetivos, as entidades formadoras, as ações de formação, o local e o horário de realização destas. Por sua vez, os elementos que o plano de formação não possa especificar devem ser comunicados logo que possível aos trabalhadores

interessados, à comissão de trabalhadores ou, na sua falta, à comissão intersindical, à comissão sindical ou aos delegados sindicais.

O empregador tem que dar conhecimento do diagnóstico das necessidades de qualificação e do projeto de plano de formação aos trabalhadores, na parte a que a cada um respeita, bem como à comissão de trabalhadores ou, na sua falta, à comissão sindical ou intersindical ou aos delegados sindicais. Tanto os trabalhadores como as suas estruturas representativas dispõem de um prazo de 15 dias para emitir um parecer sobre o plano de formação.

Segundo a leitura do Guia de Acesso ao SIGO, criado pela GEPE, em complemento ao descrito na *Portaria n.º 283/2011 de 24 de outubro*, podem ser formadores internos os colaboradores com competência para ministrar as ações, não tendo obrigatoriamente de possuir CAP ou CCP, ainda que seja conveniente que o possuam. No entanto, essa certificação é um requisito obrigatório para a contratação de formadores externos à organização.

Existe uma série de exigências para o registo das ações de formação, que passam pela criação de um DTP por cada ação, cujos formulários devem ser preenchidos durante e após o decorrer de cada uma. O procedimento terminará com a emissão dos certificados de frequência de formação, emitidos pela organização e assinados pelo formador, conforme o Anexo 2 *Decreto Regulamentar n.º 35/2002 de 23 de Abril*.

O empregador deve elaborar um relatório anual sobre a execução da formação onde deve constar: número total de trabalhadores da empresa, trabalhadores abrangidos por cada ação, respetiva atividade, ações realizadas, seus objetivos e número de trabalhadores participantes, por áreas de atividade da empresa, bem como os encargos globais da formação e fontes de financiamento. A comissão de trabalhadores ou, na sua falta, a comissão sindical ou intersindical ou os delegados sindicais dispõem de um prazo de 15 dias para emitir um parecer sobre este relatório. Este relatório anual deve ser apresentado anualmente à ACT. O empregador deve incluir os elementos sobre a formação contínua assegurada em cada ano no quadro da informação sobre a atividade social da empresa.

2.3. Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria

Como já vem sendo referido anteriormente, uma das abordagens à FP é efetuada no campo das ciências sociais, mais designadamente da GRH, defensora do conceito de capital humano, na qual sustenta a base das suas teorias acerca do “desenvolvimento competitivo das organizações e dos países” (Almeida, Alves, Bernardes, & Neves, 2008, p. 3).

Por um lado, Brás (2007) sistematiza a definição de capital humano, recorrendo a vários autores e definições já estabelecidas, dizendo que este engloba as características existentes num colaborador (apreendidas pelas suas vivências), que contribuem para o aumento da sua produtividade. Refere, ainda, que o capital humano, juntamente com o capital estrutural (a marca que o colaborador deixa na organização, através do desempenho do seu trabalho), constituem o capital intelectual de cada colaborador.

Brás (2007) menciona também a definição deste conceito na perspetiva das ciências financeiras, mais propriamente da contabilidade, área necessária para traduzir a importância da FP quantitativamente, reduzindo-o apenas ao valor das remunerações pagas, sendo o investimento da organização em capital humano visto como um custo. Este autor acrescenta ainda, em jeito de conclusão, que o capital intelectual e humano é de natureza intangível e não se pode dissociar do colaborador. Este é o seu único detentor e a organização apenas usufrui deste capital, através do trabalho desenvolvido, enquanto o colaborador fizer parte desta.

Por outro lado, Martins & Lopes (2012) definem o capital humano como o relacionamento entre os colaboradores, mostrando a importância do trabalho em equipa, aproveitando as características individuais de cada elemento, numa lógica de resultado global, pois este será sempre superior ao individual, na ótica da qualidade do serviço.

Camara, Guerra, & Rodrigues, (2007) afirma que a FP pode incidir sobre três componentes: a técnica, a comportamental e a estratégica, possuindo quatro objetivos principais da GRH:

- Desenvolver a capacidade profissional do formando de modo a contribuir eficazmente a curto prazo para a eficiência do negócio;

- Desenvolver comportamentos e atitudes no formando que, para além do que foi referido no ponto anterior, lhe confira também satisfação no desempenho da função, a curto ou médio prazo;
- Facilitar a obtenção de conhecimentos essenciais ao desenvolvimento de carreira previsto, a médio prazo;
- Permitir o crescimento do formando enquanto pessoa.

Almeida (2010) 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. Para tal, os colaboradores têm de ter formação ajustada às suas necessidades, mostrando um envolvimento eficaz com a organização, bem como colmatando as lacunas entre as competências efetivas e as expectáveis.

Fernandes (2005) refere a aplicação de um inquérito aos colaboradores de 73 organizações turísticas, com o objetivo de aprofundar o estudo dos RH do setor, em particular, nas áreas do alojamento e restauração. Neste inquérito, a formação é referida pelos inquiridos como um fator que influencia a qualidade do serviço.

Este autor, tal como Camara et al. (2007), defendem a existência de uma relação de parceria entre a organização e o colaborador, com vista ao desenvolvimento mútuo, onde a formação, entre outras ações, surge à partida como um produto ou serviço da organização para o cliente interno, contribuindo para o atrair, reter e desenvolver, fidelizando-o.

Martins & Machado (2005) afirma que “os hoteleiros têm consciência de quais são as práticas mais corretas de GRH mas a aplicação destas na realidade é muito pouco evidente” (p. 102-103). Os RH não são ainda entendidos como um fator estratégico do negócio no processo de planeamento a médio e longo prazo.

Alguns investigadores (Caetano & Tavares, 2000; Almeida, Faísca, & Jesus, n.d.) descrevem situações constatadas de boas práticas de GRH:

- O conhecimento do perfil do novo colaborador, enquanto pessoa aprendente, que procura a satisfação no trabalho e a realização pessoal e profissional, fazendo uma gestão eficaz da evolução das suas motivações ao longo da carreira, causando o aumento do sentimento de pertença deste à organização, maximizando o seu potencial e a sua conseqüentemente a fidelização, enquanto cliente interno;

- A boa comunicação interna, conducente ao aumento da participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização;
- A eficácia dos sistemas de recompensa aos colaboradores, nomeadamente os de natureza não financeira, como os planos de carreira e os reconhecimentos pelo desempenho elevado;
- Um Plano de Formação à medida.

Noutros estudos (Martins, 2002; Martins & Machado, 2005 e Almeida, 2010), constatou-se a existência de práticas que não permitem às organizações usufruírem das mais-valias da formação:

- A existência de uma planificação a curto prazo, seguindo uma lógica mais reativa que preventiva e pró-ativa;
- A mera gestão administrativa de RH em organizações de pequena dimensão, deixando de lado a gestão estratégica das pessoas;
- A ocorrência de processos ineficazes de recrutamento e seleção, fomentando a rotatividade dos RH em detrimento da sua fidelização, desvalorizando o investimento efetuado na formação dos mesmos.

Martins (2002) refere que, devido à crescente competitividade, a sobrevivência das empresas depende principalmente de uma correta GRH, integrada na estratégia organizacional que, quando posta em prática, “permite antecipar e lidar de forma vantajosa com as constantes mudanças que ocorrem, sejam estas provocadas por causas internas ou externas”. O desenvolvimento e crescimento organizacional já não podem ser suportados apenas pela “identificação de oportunidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada” (p. 65).

Almeida et al. (2008) menciona as políticas de GRH, mostrando que estas “contribuem para o desenvolvimento global da sociedade através da promoção da igualdade de oportunidades e da emancipação dos atores sociais”. Desta forma, surge a área da gestão da formação, definindo objetivos e o público-alvo, bem como estudando os recursos “financeiros, humanos e técnicos - que são postos ao dispor dessas mesmas políticas” (p. 3-4).

2.4. A Gestão da Formação

A FP é um conceito lato, que pode simplesmente referir-se à instrução em sala, seminário ou posto de trabalho, mediante meios diversos de informação, procurando o desenvolvimento de competências e aptidões, de modo mais sistémico, cujos principais objetivos são estes a seguir enunciados: “dar resposta às necessidades de especialização e permanente atualização profissional dos recursos humanos na perspetiva de aumentar a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços e de melhorar o desempenho dos trabalhadores³”.

A FP é a ferramenta para o desenvolvimento pessoal e organizacional, atualizando e modernizando os recursos e a empresa no seu todo, contribuindo para o aumento da sua competitividade. As alterações ao mercado, no que diz respeito aos diversos fatores (culturais, económicos, entre outros) determinam, “a necessidade de constante atualização e reciclagem de conhecimentos, a qual deverá constituir um processo contínuo durante o percurso laboral, deverá abranger os diferentes níveis de qualificação, adaptando-se às carências identificadas em cada nível” (Fernandes, 2005, p. 63). Fernandes (2005) confirma, ainda, que esta transformação contínua exige que se organize permanentemente a formação e que esta não seja apenas pontual, abrangendo também formação na empresa (interna⁴), pois os órgãos de gestão, ao demonstrarem preocupação pela formação dos colaboradores, farão com que o nível motivacional aumente, suscitando uma maior identificação com os objetivos da organização.

Numa organização há diferentes intervenientes na FP. Entende-se por Gestor da Formação aquele que “é responsável pela definição da respetiva política de formação, pela elaboração, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades e, ainda, pela gestão dos recursos afetos à organização ou entidade de

³In http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=afb25c9d-ac5a-42a4-8edd-ae45e2dd0f51&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520. (DGAEP, Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências, Conceitos). Site consultado no dia 8-10-2012.

⁴ Quanto à forma a FP pode ser externa, se recorrer a recursos exteriores à organização, ou interna, quando se concretiza utilizando os recursos da organização. Ambas as formas podem ser usadas pela organização em simultâneo. Também se refere ao local onde a formação ocorre, e.g. no posto de trabalho, ao ar livre ou em ambiente virtual.

formação” (CIME, 2001, p. 29). A partir desta definição, e tendo em conta o que já foi exposto, deduzimos que na generalidade das organizações portuguesas o gestor da formação seja o DRH. Verificámos que na terminologia da formação indica-se o termo Coordenador de Formação, sendo aquele que “prepara e assegura a execução de uma ou várias ações de formação, efetuando o planeamento, a programação, a organização, o acompanhamento, o controlo e a avaliação das atividades que integram cada ação de formação⁵” (CIME, 2001, p. 21), e Responsável pela Formação, aquele que executa a “supervisão, organização e planificação das atividades de formação que se desenvolvem interna ou externamente àquelas entidades” (CIME, 2001, p. 36).

Segundo Camara et al. (2007), o gestor de formação, pensando nesta como negócio, tem que ter em conta, paralelamente, a gestão da formação (planeamento, orçamentação e avaliação das atividades) e a intervenção através do diagnóstico de necessidades, que deve ser fiel à realidade.

Fernandes (2005) realça também a importância de olhar para a FP como um todo sistémico, mostrando que, de entre as fases do ciclo formativo, a avaliação e os resultados obtidos são fundamentais, servindo de base para um novo diagnóstico de necessidades, gerando novos ciclos formativos.

Introduz-se assim o Ciclo da Formação ou Ciclo Formativo, composto por várias fases. Ainda que o título de cada fase, bem como o seu desdobramento, difiram de autor para autor, dando maior ou menor ênfase a alguns aspetos. A descrição deste ciclo formativo será feita no capítulo 4, subordinado ao tema da implementação da formação interna nos Hotéis Real. Nesta parte, interessa-nos retratar, através das partilhas de outros autores, como se tem gerido a FP até ao momento.

Na realidade, vários estudos (A. Almeida et al., 2008; Sousa, 2006; Martins, 2002; Cruz, 1998) comprovam que a gestão da formação não tem sido exercida de maneira apropriada. Almeida et al., (2008) referem a ausência de orçamentação para a

⁵ “Ação de formação é a atividade concreta de formação que visa atingir objetivos de formação previamente definidos.” (CIME, 2001, p. 14). Esta pode ser de três tipos: de curta duração (até 30 horas), de média duração (de 30 a 60 horas) ou de longa duração (com mais de 60 horas).

formação em cerca de 41,4% da amostra, ainda que exista um plano de formação em quase todas as empresas (95,7%), predominantemente anual (87,9%). “A análise das fontes de financiamento da formação profissional realizada permite-nos concluir que 67,2% das empresas não recorre a fundos públicos para o seu financiamento (...) [e] o esforço de desenvolvimento desse capital, por via do investimento em formação, tem vindo a diminuir em mais de 60% das empresas” (p. 10-11), mostrando o paradoxo entre a filosofia partilhada e expetável pelos gestores e a realidade organizacional.

Noutra perspetiva, Sousa (2006) conclui, no seu estudo de caso sobre uma empresa do ramo hoteleiro, que os entraves à implementação do processo da FP relacionam-se com a deficiente comunicação interna e indisponibilidade dos órgãos de gestão na apreensão das dificuldades sentidas pelos colaboradores, sejam elas de carácter profissional (e.g. horários intensivos, folgas rotativas, entre outros) ou de carácter pessoal. Assim, ao contrário do que deveria acontecer, “a formação não está contemplada no horário de serviço” (p.99), inviabilizando as mais-valias desta para a melhoria contínua, tanto do colaborador, como da própria organização no seu todo.

Para Martins (2002), o problema centra-se na primeira fase do ciclo formativo, onde se denota uma grande preocupação com o sistema de formação, negligenciando a sua adequação ao público-alvo, os formandos, bem como ao ambiente de trabalho em que se inserem, acabando por não existir a transferência dos conhecimentos, competências e atitudes.

Cruz (1998) afirma que os gestores que acreditam que “a formação pode gerar valor e que, em consequência, os investimentos que representa terão algum retorno” (p. 218), ainda que nem sempre seja de fácil quantificação na Avaliação, possuem na sua organização um plano de formação.

Dada a heterogeneidade das organizações e dos colaboradores / formandos, a FP deve ser pensada, atendendo a dois princípios: eficácia e eficiência, ou seja, predefinindo objetivos mensuráveis e racionalizando os seus custos.

2.5. A Formação profissional: custo ou investimento?

O estudo do retorno do investimento na formação, definida por Cruz (1998) como “a relação entre os custos e os benefícios associados a um programa” (p. 218), existiu, desde sempre, colocando-se a questão se a formação das organizações deve ser vista como um custo ou um investimento.

No entanto, segundo Cunha et al. (2012) a avaliação do retorno do investimento em FP não consegue separar o que se deve a esta ou a outras causas, não havendo uma relação causa / efeito, em termos do investimento e do seu retorno. No entanto, os autores afirmam que as organizações que determinam o ROI veem a formação como investimento para o desenvolvimento do colaborador e do negócio. No entanto, na pesquisa efetuada, não foi detetado nenhum processo específico quer na temática da FPI quer na da FP na hotelaria.

Fernandes (2005) refere que “os custos das empresas portuguesas com a formação de ativos continuam a registar valores relativamente baixos em relação aos restantes países da União Europeia, impondo-se uma mudança urgente.” (p. 53). O autor afirma ainda que a resistência das organizações em investir na FP advém do facto de a considerarem ainda um custo. Assim, para os gestores, “a existência de um elevado número de trabalhadores sem qualificações, temporários e em part-time, não justifica o investimento a longo prazo” (Fernandes, 2005, p. 63). Por isso, a FP não é tida em conta aquando do recrutamento e seleção dos colaboradores, contrariamente à experiência profissional. Para além disso, os gestores advogam que sentem dificuldades em encontrar formadores e locais para que a formação se desenvolva.

Para Fernandes (2005), há ainda muitos constrangimentos à realização da formação, “desde a qualificação insuficiente dos funcionários, à falta de motivação, à dificuldade de acesso às novas tecnologias, ao facto da formação ainda ser encarada como um custo e não como um investimento a médio/longo prazo, entre outros” (p. 53). Para além disso, segundo Martins (2002), dando o exemplo da hotelaria, deve ser feito um maior esforço na formação dos formadores, por parte da direção, de forma a tornar a FP eficaz e eficiente.

Numa avaliação individual, existem também análises feitas acerca da FP. Estas estudam a relação da produtividade por colaborador com o custo do investimento em formação. Nestas análises, o custo é visto sob duas componentes: o preço efetivo na aquisição de formação e o custo de oportunidade por esse colaborador não se encontrar a produzir no momento da formação. Há que fazer esta análise tendo em conta que podem existir dois horários distintos para a formação acontecer: o laboral e o pós laboral, cada um tendo a sua importância relativamente à fase de conceção da formação ou da sobrecarga de tempo e de esforço despendidos pelos colaboradores/formandos. Consideram-se ainda dois tipos de formação: a privada e a financiada por fundos públicos, sejam comunitários ou nacionais, o que diminui

consideravelmente o valor suportado, mas permanecendo alguns custos indiretos referentes à gestão financeira, pedagógica e administrativa do projeto (QREN – Quadro de Referencia Estratégico Nacional - <http://www.qren.pt/np4/home>).

Cruz (1998) mostra que a formação contínua dos colaboradores e os custos indiretos da formação pela sua ausência no posto de trabalho são mais visíveis numa época de crise, altura em que muitas organizações não dão primazia à FP. Por um lado, as organizações que não têm uma estrutura formativa optam por não a criar; por outro lado, aquelas que já fizeram esse investimento decidem, muitas vezes, dissolver a estrutura existente.

Porém, o autor apresenta soluções para reduzir estes custos, tais como o recurso às TIC e à formação interna, mostrando que esta pode ser mais vantajosa do que a externa.

Também se estudou a formação por auto iniciativa e por iniciativa do empregador. Na primeira opção, a motivação e as expectativas do colaborador/formando mais qualificado são bastante mais elevadas, como mostra Silva (2011). Da mesma forma, a participação em seminários, mais frequente nestes colaboradores, não afeta tanto a produtividade, como descreve Figueira (2005).

As pessoas com níveis de qualificação e de remuneração inferiores referem como principal fator motivacional os subsídios atribuídos, pois “os formandos carecem de necessidades socioeconómicas, são desfavorecidos ao nível da aprendizagem, o que por sua vez os remetem para os benefícios financeiros disponibilizados pelos fundos/apoios monetários envolvidos neste tipo de iniciativa formativa” (Franco, 2012, p. 82).

Julião (2010) concluiu que os benefícios para os clientes ainda são difíceis de demonstrar e por isso a formação ainda é vista pela maioria das organizações como um custo. Desta forma, esta é mais perceptível em estruturas com colaboradores pouco qualificados e com níveis remuneratórios mais elevados. O nível de habilitações aumenta e a motivação individual para frequentar ações de formação também. Estas pessoas estão mais sensibilizadas para os benefícios da formação ao longo da vida, tanto ao nível da motivação profissional como pessoal.

Ao dizermos que a formação profissional deve ser vista como um investimento, tal significa que esta é passível de aumentar o capital humano, quando assistimos à

transferência das competências, das qualificações e dos conhecimentos nos colaboradores. O investimento será feito em formação inicial, contínua, na educação e pela experiência adquirida. Em GRH, os colaboradores das organizações que têm um sistema de FP implementado adequadamente conseguem adaptar-se melhor à mudança, aceitam e promovem a inovação, assumem maiores responsabilidades e um leque alargado de tarefas e sentem uma maior identificação com a organização. Se pensarmos nestes ganhos sob o ponto de vista da própria organização, concluímos que esta só tem a lucrar com o seu investimento, pois será composta de trabalhadores dedicados e com competências específicas.

Capítulo 3 - Estágio

Após uma análise do mercado hoteleiro português, foram enviadas algumas candidaturas espontâneas a cadeias hoteleiras que se afiguravam interessantes para um estágio nesta área. Entre estas, houve um contacto por correio eletrónico do DRH dos Hotéis Real, marcando uma primeira entrevista para averiguar o interesse em desenvolver o estágio no departamento de RH.

Numa primeira reunião, discutimos os objetivos do mestrado e, mais concretamente, do estágio. O DRH mostrou-se interessado no potencial contributo para a cadeia hoteleira, tendo-nos comunicando a aprovação do estágio na reunião seguinte. Nessa data, por acordo mútuo, ficou definido que não passaria apenas pelo departamento de RH, centrando-se também nas diversas experiências profissionais existentes numa unidade hoteleira. O objetivo era conhecer os hotéis no seu funcionamento normal e experienciar funções operacionais, aprendendo no terreno como se gerem departamentos e o hotel no seu conjunto.

O estágio ocorreu nas unidades do grupo das regiões de Lisboa, de Oeiras e de Cascais, contactando assim com diferentes estilos de direção de hotel em diferentes tipos de unidades hoteleiras. Nesse sentido, para além do apoio da DRH, foi fundamental a cooperação e disponibilidade de todos os Diretores dos Hotéis. A presença em cada unidade variou consoante as características próprias das mesmas, ficando maioritariamente em Lisboa, dada a localização geográfica do departamento RH, nas proximidades dos Hotéis Real Parque, Real Palácio e Real Residência.

A oportunidade de estagiar nesta cadeia hoteleira nacional, nos hotéis de quatro e cinco estrelas, situados na região da Grande Lisboa, possibilitou experiências únicas

na operação e no apoio à gestão, promovendo e desenvolvendo a assimilação de conhecimentos e interação com a realidade empresarial na hotelaria.

3.1. Enquadramento contextual da entidade

O Grupo Bernardino Gomes é uma organização com mais de 50 anos na construção civil, promoção imobiliária e Hotelaria. Com uma estrutura forte e experiência ampla, tem-se afirmado no mercado como uma empresa de renome pela qualidade dos seus projetos, excelência do desempenho e materiais utilizados. Em 1994, João Bernardino Gomes inaugura a primeira unidade da cadeia hoteleira Hotéis Real no centro de Lisboa, em São Sebastião, o Hotel Real Parque. Para além deste, o grupo hoteleiro soma 9 unidades: 5 distribuídas pela região de Lisboa e 4 no Algarve, como abaixo resumimos na tabela 3.1..

Tabela 3.1.: Distribuição das unidades hoteleiras do Grupo Hotéis Real

Grupo Hotéis Real			
Unidade Hoteleira	Localização	Ano de Abertura	Categoria
Hotel Real Parque	Lisboa	1994	☆☆☆☆
Real Residência Suite Hotel	Lisboa	1996	☆☆☆☆
Real Bellavista Hotel & Spa	Albufeira	2002	☆☆☆☆
Hotel Real Palácio	Lisboa	2003	☆☆☆☆☆
Hotel Real Oeiras	Oeiras	2003	☆☆☆☆
Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa	Albufeira	2004	☆☆☆☆☆
Grande Real Villa Itália Hotel & Spa	Cascais	2007	☆☆☆☆☆
Real Marina Hotel & Spa	Olhão	2010	☆☆☆☆☆
Real Marina Residence	Olhão	2010	☆☆☆☆

Fonte: adaptada.

A marca Hotéis Real, na perspetiva do Marketing, segundo a nossa análise, é um nome curto e de fácil memorização, cuja conotação evoca a realidade e a majestosidade dos serviços que proporciona, se atentarmos na palavra Real, bem como a área em que opera, através da palavra Hotéis.

A marca é composta pelo logótipo (que apresentamos na figura 3.1.), pelo *jingle* ou *slogan*, pelo símbolo e pela assinatura. O *slogan* e a assinatura descrevem-se desta

forma: *Hotéis Real* – “Pequenos detalhes, grandes diferenças”. O símbolo é o pictograma de uma coroa, aliada à palavra Portugal.

INSPIRED BY PORTUGAL



Figura 3.1 - Logótipo Hotéis Real

Os Hotéis Real destacam-se pela capacidade de adaptação a diversas ocasiões, multiplicidade e flexibilidade de oferta de serviços, respondendo a diferentes necessidades do mercado. A decoração é requintada, pautando-se por um ambiente de charme aliado ao conforto.

A sua missão é levar o cliente a experienciar uma estada única através de um serviço de excelência, atendendo a uma oferta equilibrada de qualidade / preço. Os seus princípios e valores de base, Portugalidade e Excelência, mantêm-se atualmente na administração de Auzília Gomes, conforme descrito no sítio institucional do grupo⁶:

PORTUGALIDADE - Sentimos e vivemos a nossa história. O abraço português que tão bem recebe quem nos visita, a nossa gastronomia com sabores de um povo navegante e a história de cada hotel, tornam-nos únicos. Uma viagem pelo mundo português em 9 destinos.

EXCELENCIA – Atuamos com e para quem nos procura porque acreditamos que a experiência conduz à perfeição. No final de cada dia seremos sempre melhores.

⁶In

http://www.realhotelsgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=235&Itemid=434&lang=pt#.UoC__3Dp2So

Efetivamente são estas as emoções que sentimos, quer no ambiente de trabalho quer no relacionamento com o cliente, em todas as unidades hoteleiras onde se realizou este estágio.

Para melhor apresentarmos o grupo e os seus RH, partimos da análise de alguns dados no portal interno denominado Mundo R.E.A.L.⁷. Constatámos que, à data de 31/12/2012, o grupo tinha 674 colaboradores, distribuídos nas unidades que nos acolheram no estágio: 7% no polo administrativo, 11% no Hotel Real Parque, 14% no conjunto Hotel Real Parque e Real Residência, 7% no Hotel Real Oeiras e 16% no Grande Real Villa Itália. Observamos, ainda, que a unidade hoteleira com maior percentagem de colaboradores é o Grande Real Santa Eulália (Anexo 1.).

Para além disso, verificámos que a faixa etária predominante é a dos 18 aos 34 anos e que, ainda que haja equilíbrio na distribuição por sexo, à medida que a faixa etária vai aumentando, o sexo feminino é maioritário (Anexo 2). No que respeita à distribuição por antiguidade, apurámos que a maioria dos trabalhadores, 38%, está na organização num período compreendido entre 5 a 10 anos (Anexo 3). Relativamente ao vínculo contratual dos 674 colaboradores, concluímos que 59% são efetivos, havendo apenas 1% de trabalhadores temporários / sazonais (Anexo 4). A escolaridade dos RH é também variada e equitativamente distribuída, existindo 4 grupos distintos: inferior ao 3º ciclo, 23%; 3º ciclo, 27%; ensino secundário, 32%; e ensino superior, 18% (Anexo 5).

A GRH é quase inexistente na hotelaria, observando-me mais frequentemente em grandes cadeias internacionais. Não foi encontrada literatura que permita aferir da aplicação ou não das práticas de GRH em unidades de pequena ou média dimensão (menos de 60 camas). No entanto, Camara et al. (2007), quando falam acerca dos modelos de operacionalização da função RH, descrevem um modelo no qual o departamento de RH é parceiro do gestor de linha, admitindo neste contexto como sendo o diretor de hotel.

Nos Hotéis Real existiu até 2012 um Departamento de Pessoal, meramente administrativo, inserido na dependência de um Departamento Financeiro. A GRH não

⁷ Por ser uma intranet, não apresentamos aqui o sítio da internet onde a informação está disponível apenas para colaboradores da organização.

era até então feita de modo estratégico e pró-ativo (análise e descrição de funções, modernização do manual de acolhimento e do respetivo processo de integração na empresa, implementação da formação interna, etc.), onde as pessoas devem ser consideradas ativos da organização e geridas conforme objetivos pré definidos a médio e longo prazos. No entanto, mantém-se ainda na descrição de funções do Diretor de Hotel o recrutamento e seleção de colaboradores para os Departamentos Operacionais.

A criação do Departamento de RH coincidiu com a entrada de novos colaboradores com capacidade e competências para assumirem funções de direção e gestão de RH, que iniciaram o seu trabalho na melhoria da comunicação interna na organização, projetando um portal, o Mundo R.E.A.L., a funcionar desde o início do ano de 2013 (Vide exemplo de *front page* no Anexo 6). Atualmente verificamos que a GRH, de um modo geral e nomeadamente nesta cadeia de hotéis, “atua ao nível da cultura organizacional, numa perspetiva integrada e holística da gestão de pessoas, onde o desempenho de cada colaborador contribui para a eficácia e competitividade organizacional” (Martins, 2002, p. 63). Seguidamente, apresentamos um organograma da estrutura da organização (Figura 3.2.), segundo a nossa compreensão.

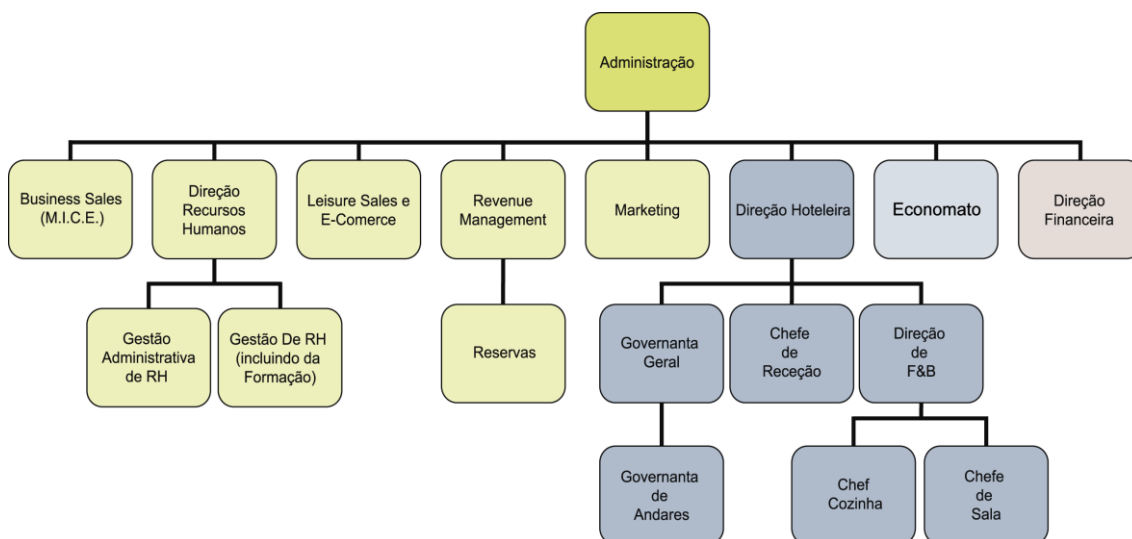


Figura 3.2 – Organograma dos Hotéis Real

O departamento financeiro está centralizado no edifício sede, em Lisboa, e é transversal a todo o grupo. A Gestão Hoteleira é partilhada, no caso específico em estudo, pelo DRH e pelos diferentes diretores de hotel. Por isso, apesar dos hotéis em

que se realizou o estágio serem da mesma cadeia, distinguem-se entre si em vários aspetos.

Os hotéis Real Parque, Real Palácio⁸ e Real Oeiras têm como principais *targets: city tours, city breaks, corporate* e lazer, enquanto o hotel Grande Real Villa Itália tem como principais *targets: corporate* e lazer.

Nestes hotéis, alguns dos pontos fortes visíveis *a priori* são também diferentes. O Real Parque localiza-se no centro de Lisboa, junto à rede metropolitana; tal como o Real Palácio. No entanto, este é edifício histórico do séc. XVII recuperado para alojamento, o que contribui ainda para um fator de diferenciação. O Real Oeiras localiza-se na zona empresarial de Oeiras, junto à A5. Estes três hotéis funcionam como hotéis de cidade, recebendo clientes todo o ano, sem grande variação de sazonalidade.

O Grande Real Villa Itália é um hotel distinto e apresenta muitos pontos fortes, destacando-se ser Membro Leading Hotels of the World⁹. Para além disso, trata-se da recuperação para alojamento da antiga casa do Rei de Itália e a Villa de Este, o que contribui para uma imagem apelativa e de luxo. Tal é complementado pela excelente localização junto ao mar, perto do centro de Cascais e de todos os locais de interesse da zona (Boca do Inferno, Casa das Histórias de Paula Rego, Praia do Guincho,...), bem como da Marina de Cascais, do Hipódromo e do Casino do Estoril. É importante ainda referir que a vila histórica de Sintra fica muito próxima, encontrando pelo caminho o Autódromo do Estoril, mais um novo nicho de mercado, para além dos acima referidos.

Cada um dos hotéis apresenta facilidades e atratividades díspares. O Real Parque conta com 153 Quartos, dos quais 6 são *suites*; o Restaurante Real Cozinha e um Restaurante do Real; o Real Sports Bar e o Cantinho; e salas para eventos diversos. O Real Palácio é composto por 147 Quartos, dos quais 60 são *twins*, 58 duplos, 7 duplos superiores, 6 individuais, 4 *suites* e 12 palacetes; o Restaurante-Bar Guarda Real e um Restaurante do Real; Salas para eventos diversos; *Business Centre*; e

⁸ Nesta caracterização, não incluímos o Real Residência, tendo em conta que não desempenhámos qualquer função nesta unidade, pois esta é gerida pelo diretor do Hotel Real Palácio.

⁹ <http://www.lhw.com/hotel/Grande-Real-Villa-Italia-Hotel-Spa-Cascais-Portugal>

Health Club. O Real Oeiras conta com 100 Quartos, dos quais 3 são *suites*; o Real Restaurante-Bar; Salas para eventos diversos; *Business Centre*; *shuttle* gratuito para os principais centros de negócios; *Health Club* e piscina exterior. O Grande Real Villa Itália é composto por 124 Quartos, dos quais 84 são *twins*, 18 duplos, 19 *suites* e 3 *penthouses*; o Restaurante-Bar La Terrazza, o Restaurante Navegantes, e o Bar Mare; Centro de Congressos; o Real Spa Marine e duas piscinas exteriores com água do mar, para adultos e crianças. Todas as unidades possuem ainda estacionamento subterrâneo e *Wi-fi* gratuito. No Hotel Real Palácio estão situados os departamentos de Coordenação de Grupos e Eventos e encontra-se centralizado o Econmato de toda a cadeia hoteleira.

3.2. Atividades desenvolvidas

O estágio teve início no dia 10 de Setembro de 2012, no polo administrativo, mais especificamente no departamento de recursos humanos. Em conjunto com o diretor de RH, planeou-se que o desenrolar do estágio, embora o cronograma fosse sujeito ao funcionamento normal de cada unidade hoteleira, teria que ser flexível, seguindo as indicações do diretor de cada uma delas.

Visitámos as unidades Real Parque, Real Residência e Real Palácio, situados nas proximidades, onde houve a oportunidade de conhecer os Diretores dos respetivos hotéis, que fizeram as apresentações a todos os colaboradores que se encontravam a trabalhar nessas unidades.

Importa dizer que a primeira impressão do ambiente de trabalho vivida em ambos os hotéis foi muito positiva, o que veio a confirmar-se mais tarde. Dada a proximidade entre elas, existem algumas chefias transversais e a mobilidade de pessoal ocorre de modo pacífico, sempre que necessária. Os colaboradores de ambos os hotéis são jovens (conforme verificámos através do Anexo 2.) e alguns deles ocupam funções de destaque, possuindo já uma longa carreira nos Hotéis Real (idem Anexo 3 e 4.). Os dados que possuímos são relativos à data de 31/12/2012 e podemos constatar que 50% dos colaboradores possuem habilitações de nível secundário e superior (idem Anexo 5) O ambiente de trabalho é descontraído, apesar das pressões habituais do dia a dia de um hotel.

Durante a fase inicial de aculturação foram sentidas algumas dificuldades referentes ao vocabulário característico da hotelaria, nomeadamente à linguagem do dia a dia

(e.g. “estar no lodo” significa estar em *stress*, numa situação de excesso de trabalho ou de muita pressão - *burnout*), como também nos termos técnicos utilizados para descrever o local de trabalho, máquinas, equipamentos e ferramentas, produtos e serviço, entre outros.

O estágio desenrolou-se nas unidades hoteleiras que descrevemos. Entre 2012-09-10 a 2013-02-28, estagiámos no Departamento de RH, na receção do Real Parque e no Real Palácio com as seguintes funções: Técnica de RH, Rececionista, Empregada de Mesa e Bar, Assistente de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos, Assistente de Cozinha e de Pastelaria, Empregada de Lavandaria e Rouparia, Empregada de Andares, Assistente de Governanta de Andares e Administrativa de Economato.

Entre 2013-03-01 a 2013-03-29, durante o mês de março, estagiámos no Polo Administrativo, regressando à função de Técnica de RH, Agente de Reservas e Assistente de *Revenue Management*. No entanto, esta última função apenas foi observada *in loco*, de forma a compreender as suas tarefas.

Entre 2013-04-02 a 2013-05-03, durante o mês de abril, estagiámos no Real Oeiras, na função de Assistente de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos.

Entre 2013-05-07 a 2013-08-02, estagiámos no Grande Real Villa Itália, onde exercemos as seguintes funções: Rececionista, Empregada e Lavandaria e Rouparia, Assistente de Governanta de Andares, Assistente de Direção de F&B, Comercial, Rececionista de SPA e *Guest Relations*. A função de Assistente de Direção de F&B também foi apenas observada, para uma perceção geral do seu funcionamento e do departamento em que se insere.

Todas estas experiências das funções operacionais a seguir descritas proporcionaram uma visão ampla do ambiente de trabalho em cada departamento e a sua forma de gestão.

3.2.1. Funções operacionais

Os primeiros dias decorreram junto das administrativas de RH. Desconhecendo as motivações que levaram a administração e os gestores de topo a tomarem a decisão de implementar a formação interna na cadeia hoteleira (Plano de ação/análise SWOT/fatores críticos de sucesso do desafio), deu-se início à pesquisa para criar os regulamentos e o Dossiê Técnico Pedagógico, com um computador portátil que foi

fornecido para usufruto durante o estágio, uma vez que não havia um local fixo ao longo deste, possibilitando acompanhar o seu desenrolar.

Nesta função, Técnica de RH, executaram-se várias tarefas, que descrevemos no Apêndice 1., inserindo-se principalmente na área da formação, consequência do desafio proposto: a implementação da formação interna nos Hotéis Real. Este ponto será abordado em detalhe no capítulo 4: Desafio: Implementação da Formação Interna nos Hotéis Real.

Relativamente às tarefas inerentes à função acima referida, foi de extrema importância o trabalho desenvolvido no *software* SAP®, pois costuma ser um requisito preferencial para trabalhar nesta área. Por outro lado, assistir o DRH no recrutamento e seleção de um diretor de F&B foi deveras estimulante para o exercício da função no futuro.

A primeira função operacional exercida foi a de Rececionista. No Apêndice 2., discriminamos as tarefas que desempenhámos nesta função. Considerámo-la essencial para obter um conhecimento generalizado de cada unidade em si, dos seus departamentos, da maioria dos colaboradores, da tipologia de clientes e de toda a gestão; e para o nosso processo de aculturação e sociabilização, compreendendo a sua política e adotando os seus valores.

Consideramos que começar por desempenhar esta função no hotel de 4 estrelas, o Real Parque, foi indispensável ao nível da aprendizagem e da exigência requeridas, para de seguida exercer a mesma função na unidade de 5 estrelas, o Real Palácio.

Cada hotel detém os seus procedimentos específicos no atendimento e no acolhimento ao cliente, quer seja presencial ou indireto, o qual é importante para o bom desempenho de um rececionista. No atendimento telefónico, deve existir um formato uniformizado (e.g. *Hotel Real Parque, bom dia, fala a Maria João, em que posso ser útil?*). Em ambos os hotéis, existe também a função de bagageiro, que constitui uma equipa muito eficiente e eficaz no acolhimento e atendimento ao cliente.

Ainda que nem todas as tarefas constantes nas *check lists* dos turnos de Receção tenham sido colocadas em prática (nomeadamente *check outs*, controlo de faturação e conferência de caixa; não exercendo sequer a função de *night auditor*), a experiência permitiu a integração nas organizações, de forma mais confiante no relacionamento interpessoal com potenciais clientes e com os hóspedes.

Uma situação surpreendente foi a frequência com que estes hotéis se encontravam numa situação de *overbooking*, pois ajudou-nos a perceber quão difícil é gerir a satisfação dos clientes com a atribuição de quartos. Observámos que ambos os hotéis, embora de classificações diferentes, conseguem quase sempre satisfazer os pedidos e requisitos dos clientes, individuais ou grupos, fazendo *up grades* sempre que necessário e mencionando sempre essa oferta no ato do *check in*. No entanto, os *up grades* são desaconselhados aos grupos para não gerar conflitos dentro dos mesmos. É pertinente relatar um episódio no qual a única opção disponível para dar a um cliente individual, jovem estrangeiro proveniente de país oriental, era apresentar-lhe a Real Residência, também de 4 estrelas, e sugerir-lhe que ficasse alojado/hospedado num estúdio. O cliente aceitou e ficou muito satisfeito com a estada pela grande dimensão do quarto. Neste caso, foi fundamental o conhecimento de outras culturas diferentes para prestar um serviço de qualidade ao cliente.

Na reta final do estágio e após inúmeras experiências adquiridas, já havia alguma formação para a receção do Grande Real Villa Itália, visto que a receção deste hotel é ainda mais exigente que os anteriores ao nível do acolhimento e atendimento ao cliente, consequência de ser membro da *Leading Hotels of the World*¹⁰.

Leading Hotels of the World é uma marca internacional de hotelaria de luxo, cuja organização foi fundada em 1928, por um grupo de hoteleiros europeus, com 38 membros. É conhecida pelos padrões de qualidade e excelência exigida aos seus hotéis e spas membros, os quais se sujeitam a rigorosas e anónimas inspeções, quer aquando da sua entrada, quer durante a certificação. Nos primórdios, a organização era conhecida como "The Luxury Hotels of Europe and Egypt", mas, cinquenta anos mais tarde, o grupo de diretores e administradores decidiu alargar a sua zona de atuação numa estratégia de inclusão de novos membros de outras partes do mundo, satisfazendo a crescente procura dos turistas de luxo. Atualmente, oferece uma variedade de opções para hotéis membros, encetando etapas de planeamento e

¹⁰ De acordo com o sítio da internet <http://www.lhw.com/corporate/about-us>, "To be considered for inclusion, a hotel must be in the luxury category and meet the most exacting standards with respect to accommodations, service, cuisine, employee behavior and facilities – in short – all aspects affecting guest comfort, convenience and mood. Inspection reports, based on hundreds of separate, stringent criteria, are subsequently filed with the Executive Committee whose members then vote for acceptance or rejection. Only the world's most distinguished properties are admitted to The Leading Hotels of the World, thereby assuring a constant adherence to the organization's exacting standards of high quality."

aperfeiçoamento, incluindo o licenciamento da marca, consultoria técnica e de formação contínua, otimização das receitas, entre outros serviços.

As auditorias externas utilizam o método do cliente mistério. A última auditoria ao Grande Real Villa Itália ocorreu em julho de 2012 e comparativamente à anterior, ocorrida em outubro de 2011, subiu a sua pontuação em 0.6% o que significa uma evidente melhoria. Comparando com a concorrência, situa-se na 10ª posição, num ranking de 15 prestigiados hotéis de luxo (Bairro Alto Hotel, Hotel Quinta do Lago, Hotel Tivoli Victoria and Residences, Pestana Palace Hotel, Pousada de Cascais, Tivoli Lisboa, Vigado Palace, Hotel Albatroz, Hotel The Vine, Olissipo Lapa Palace, Porto Palácio Congress Hotel & SPA, Reid`s Palace, Tivoli Palácio de Seteais e Vila Vita Parc Re resort & SPA), com uma pontuação de 77.9% de pontuação face aos critérios exigidos.

A leitura efetuada ao *Management Summary* da *Leading Quality Insurance* não divulgou informações surpreendentes em relação a algumas não conformidades detetadas, mas revelou a inexecutabilidade de alguns critérios nesta unidade hoteleira. Reportando-nos apenas à Receção, a seguir relatamos algumas dessas inconformidades.

No que respeita ao *check in*, o requisito descreve que o quarto não estava pronto no momento da chegada e que não o conduziram a uma sala de espera nem lhe foi oferecida uma bebida, levando a uma situação menos agradável quer para o cliente, quer para o rececionista. No entanto, a receção está munida com uma mesa de apoio onde há sempre uma bebida (e.g. Chá gelado feito no hotel) e Areias de Cascais (bolos secos típicos) ou aperitivos de frutos secos. O *lobby* é espaçoso e está adequadamente mobilado para o cliente aguardar pelo serviço. Se acontece o quarto não estar pronto à chegada do cliente, há que averiguar bem as causas e implementar medidas corretivas ou preventivas de forma a evitar a repetição dessa falha.

No que respeita ao *check out*, lê-se no requisito que nem todos os rececionistas sorriram e se mostraram amáveis, simpáticos ou interessados. Por norma, estão sempre, pelo menos, dois rececionistas no *front office*. Cada um atende um cliente individualmente. Se alguma vez se assiste a este cenário, tal deve-se ao facto de haver muito movimento no atendimento (e.g. terceiros clientes em espera para serem atendidos) ou dos outros rececionistas estarem absorvidos noutras tarefas e

precisarem de concentração (e.g. na contagem do caixa) ou ainda se terem deslocado esporadicamente ao *front office* (e.g. para procurar uma informação).

No que respeita ao *rooming*, o requisito descreve que o rececionista não lhe ofereceu nenhum serviço adicional antes da saída (e.g. passar a ferro, café/chá nem deu o seu nome/número de contacto). No entanto, todos os rececionistas estão devidamente identificados por um *badge*, sendo habitual recomendar-se o SPA. Durante o *rooming* informa-se o cliente acerca do serviço de lavandaria (e de estacionamento), por isso não é relevante aconselhar a passagem de roupa a ferro. Quanto à oferta de café/chá pode já ter sido feita anteriormente, pode ser um cliente VIP e ter esse serviço disponível no quarto, para além daquilo que o minibar contém. Por outro lado, se o rececionista o fizesse, teria sempre que providenciar esse serviço com os colaboradores do *Room Service* e o cliente teria de esperar. Quando o rececionista se despede do cliente, reforça sempre a lista de contactos entregue no início do *rooming*, colocando a receção à disposição 24 horas.

No que respeita ao acolhimento pelo bagageiro e trintanário, o requisito afirma que nenhum destes estava presente à chegada ou, se estava ocupado, nem cumprimentou o cliente com um gesto. Esta falha pode simplesmente ser superada com um olhar. Um dos critérios é: não estabeleceu contacto visual nem deu ao cliente a sua total atenção. Noutro caso, acompanhou o cliente à receção, mas não o apresentou pelo nome ao rececionista. Se o colaborador regressar ao exterior, por exemplo quando vai levar bagagens ao quarto de um cliente que chegou antes e for chamado pelo cliente que acabou de chegar, sem passar na bagageira, como poderá saber o nome deste? A questão pode ser justificada por outro critério, que, embora ambíguo, talvez seja a resposta para esta questão, este não personalizou a comunicação, não tratando os clientes como indivíduos.

Em todas as unidades hoteleiras é claramente visível a preocupação com a satisfação do cliente e a melhoria contínua do serviço prestado. Em todas as receções é habitual questionar no ato do *check out* se o cliente preencheu o Inquérito de Satisfação (Anexo 7.) e, em caso negativo, se faz o favor de o preencher antes de sair. Podemos afirmar, pela leitura dos inquéritos a que tivemos acesso, que a Receção é, dos departamentos existentes nas várias unidades hoteleiras, aquele que mais satisfaz o cliente.

A função que exercemos, em seguida, foi a de Empregada de Mesa e Bar, estando descritas as tarefas por nós desempenhadas nessa função no Apêndice 3. Tal como na Receção, também o serviço de mesa e bar tem 3 turnos: manhã, intermédio e noite. O primeiro turno experimentado no estágio foi o da manhã, com entrada às 7 horas e saída às 15h30.

Considerando a importância que um líder de equipas deve ter, não só do serviço, mas também do esforço despendido por cada um dos seus elementos no trabalho desenvolvido em cada turno, passámos ao turno intermédio. Esta experiência revelou-se ser a mais trabalhosa de todas, devido ao trabalho de *back office* a que obriga, nomeadamente a reposição de *stocks* na cafetaria para os pequenos-almoços dos dias seguintes, a limpeza e manutenção das máquinas de café, frigoríficos, *mise-en-place do buffet* para os pequenos-almoços e das mesas para os eventos, montagem e arrumação de salas, polimento e arrumação de talheres e copos, entre outras.

A tarefa que mais agradou desenvolver neste turno intermédio, pelo relacionamento com o cliente, foi desempenhar a função de empregada de mesa durante os almoços/*buffets* de grupos, geralmente do *target corporate*, dando apoio ao longo da refeição, como servir as bebidas e os cafés, mas também levantar a louça utilizada.

O turno da noite apenas durou dois dias, pois embora não tendo competências suficientes para desempenhar a função de empregada de bar, ainda servimos alguns jantares *à la carte* no restaurante Guarda Real, com todas as regras e detalhes que o desempenho dessa função implica, instruída pelo Chefe de Sala. Esta função está sob a alçada do Diretor de F&B.

No seguimento do estágio, exerceu-se a função de Assistente de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos, da qual descrevemos as tarefas desempenhadas no Apêndice 4. O desempenho desta função coincidiu com a 5ª Semana do Chocolate, que teve lugar no Hotel Real Palácio de 19 a 24 de novembro.

Este evento é uma iniciativa de responsabilidade social, cujas receitas (50%) revertem a favor das crianças das Aldeias SOS, desde a primeira edição. Este evento promove o chocolate, enquanto ingrediente, com *workshops* e degustações das receitas partilhadas pelo Chefe Executivo Paulo Pinto, elaboradas com a colaboração de convidados especiais, que também apresentam algo dedicado ao tema do chocolate.

No ano de 2012, convidaram-se alguns *bloggers* e o apresentador Luís Filipe Borges, conforme Anexo 8: Folheto da Semana do Chocolate no Hotel Real Palácio. O *clipping* consequente deste evento anual é imenso, como transcrevemos:

Além do retorno das entradas, existe uma outra maneira de contribuir para esta causa nobre, através da compra de caixas de Bombons Real. O Bombom Real é a iguaria oficial da Semana do Chocolate, tendo sido criado exclusivamente para esta iniciativa. Adicionalmente é um ótimo presente de natal.¹¹

Para que o evento aconteça, há uma grande preparação e espírito de equipa entre todos os departamentos operacionais do hotel, mas há que destacar o trabalho desenvolvido pelo Marketing, nos contactos e reuniões efetuados cerca de dois meses antes do evento, na produção de conteúdos durante o mês que antecede o evento, na comunicação e no desempenho das coordenadoras de grupos e eventos. A equipa, na qual nos inserimos, deu todo o apoio logístico necessário, desde a montagem do espaço, à receção aos participantes, às reservas e inscrições, à preparação, distribuição e entrega do *pack* de brindes para os participantes e ao acompanhamento das sessões diárias, do início ao fim, executando tarefas de *hostess*.

Também é o departamento de Marketing que apura os resultados deste evento. Para além do retorno de comunicação já referido em cima, verifica-se a projeção de uma maior visibilidade do hotel Real Palácio para o exterior, quer através do *Facebook*, quer inclusive da televisão¹², uma imagem de entidade socialmente responsável e o recrutamento de novos clientes. No evento de 2012, o hotel recebeu mais de 300 clientes não alojados que vieram apoiar a iniciativa, conforme nos foi transmitido pelo departamento em questão.

Existem outros eventos, mas gostava de distinguir um, o *Brunch* em Família (Anexo 9), que é um sucesso em termos de adesão. Este produto foi reformulado após o departamento de Marketing ter constatado que havia muitas famílias com crianças. No

¹¹ In <http://mulher.sapo.pt/atualidade/em-foco/artigo/hotel-real-palacio-associa-se-a-bloggers-portugueses-para-ajudar-as-aldeias-sos>.

¹² Vídeo televisivo alusivo à Semana do Chocolate in <http://www.tvi.iol.pt/videos/13742061>.

dia 19 de outubro, distribuíram-se folhetos pela freguesia de São Sebastião da Pedreira. Ao novo *brunch* foram adicionados alguns produtos para crianças, como a animação. Na primeira edição deste produto, existia uma parceria com “Bolos com Alma¹³” e criou-se um espaço para *ateliers* de *cake design*. Agora, há uma animadora que acompanha as crianças em diferentes atividades e um pasteleiro do Hotel Real Palácio que faz *workshops* de cozinha (decoreção de bolachas, brigadeiros, pizzas,...). Existe, ainda, uma parceria com a Bertrand, que ofereceu livros para os contadores de histórias. Neste evento não foi necessária a presença da estagiária mas compreende-se facilmente as repercussões deste tipo de evento que também existe noutro hotel do grupo, no Grande Real Villa Itália em Cascais, com algumas adaptações.

Enquanto estivemos neste departamento, junto ao gabinete do diretor do hotel Real Palácio, tivemos conhecimento dos *briefings* diários, reuniões matinais com início às 9h30, com a participação dos diretores, chefias ou substitutos destes, dos departamentos operacionais: Manutenção; Econmato; Grupos e Eventos; Receção; F&B e Alojamento. O objetivo dos *briefings* é manter as pessoas atualizadas em relação à operação, a aspetos que tenham acontecido e que devem ser partilhados quer pela sua contribuição positiva, quer negativa, ao funcionamento normal do hotel. Para além disso, nestas reuniões, partilham-se sugestões de melhoria, tomadas de decisões a alguma mudança organizacional. Em suma, os *briefings* são de extrema importância, pois fomentam a comunicação interna e melhoram a operação.

Embora a função de Assistente de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos seja a principal desencadeadora das atividades desenvolvidas, no hotel Real Palácio, em determinado momento do estágio, assistimos a uma auscultação a todos os colaboradores para eventos e pacotes de alojamento e restauração, podendo incluir os mais diversos serviços do hotel, como, por exemplo, do *Health Club*.

Esta função é um misto entre a responsável de animação hoteleira e a promotora de vendas. Está integrada num departamento específico e apoia o diretor do hotel, na dependência direta dos departamentos Comercial e Marketing. As gestoras de

¹³ <http://boloscomalma.blogspot.pt/>

coordenação de grupos e eventos, para além de planearem, coordenarem e controlarem as atividades de animação do estabelecimento, em conjunto com os outros comerciais e marketeers, também promovem e vendem produtos (e.g. dormidas, restauração reuniões,...), em função dos objetivos e estratégias definidas, garantindo a satisfação dos clientes, promovendo a imagem da unidade e da cadeia hoteleira, contribuindo para o prolongamento e repetição das estadas e consequentemente, o aumento das vendas.

Durante o estágio, foi desempenhada também esta tarefa numa outra perspetiva, num hotel vincadamente marcado pelo serviço *corporate* que o distingue dos demais da região, o hotel Real Oeiras. Neste hotel o departamento é constituído apenas por uma pessoa, que também assiste diretamente ao diretor da unidade e a quem são delegadas tarefas ao nível da direção.

Nesta fase do estágio, foi gratificante termos permissão por parte do diretor deste hotel para fazer parte dos *briefings* diários. À semelhança do já foi explicado nos outros hotéis, estas reuniões acontecem todas as manhãs com a presença de um representante de cada departamento. Para além deste tipo de reunião, fazem-se semanalmente as reuniões de operação, onde só participam os diretores de departamento e o diretor de hotel, incluindo a coordenadora e gestora de eventos, como sua assistente.

Os eventos que esta função gere e coordena são geralmente pré-reservas de grupos com mais de dez pessoas. Até este número, as reservas são encaminhadas e tratadas pelo departamento de Reservas, conforme será descrito posteriormente. Os grupos mais frequentes são grupos de origem asiática (chineses) e do norte e leste da europa (alemães e russos). Os eventos de natureza *corporate* (e.g. *reports* de vendas e objetivos comerciais, formações, congressos e seminários) advêm em grande parte de laboratórios farmacêuticos e editoras de livros escolares. Também se aceitam pré-reservas para eventos do tipo familiar, como casamentos e batizados ou outras comemorações, embora menos usuais. Também são frequentes as visitas de estudo das escolas circundantes, quer de nível secundário e profissional, quer de nível superior, na área da Hotelaria e turismo. Durante a nossa permanência nesta função, organizámos e colaborámos em alguns eventos, nomeadamente no Batizado do Afonso, na apresentação de manuais escolares para o ano letivo de 2013/2014 e em duas visitas de estudo, uma de cada nível escolar atrás mencionado. A nossa

participação foi diferente em cada um deles, pois cada evento é diferente de qualquer outro.

Uma das visitas de estudo acima indicadas fez com que o diretor da unidade nos propusesse a criação de um roteiro de visitas ao hotel (Apêndice 5: Guião de Visitas de Estudo). Tal facto deve-se ao número elevado de elementos para visitar, em simultâneo, as instalações, pelo que o grupo teve de ser dividido em 2 grupos: um guiado pela coordenadora de grupo e outro pelo chefe de receção, acabando por gerar visitas diferentes.

Outra tarefa que se põe em prática no seguimento da pré-reserva é a emissão de Ordens de Serviço para os restantes departamentos por correio eletrónico. Se, em determinado evento, a participação dos departamentos for muito exigente, convocam-se os chefes do *front office* e banquetes para um *briefing* interno e discutem-se as melhores opções a apresentar no *briefing* com o cliente. Após a reunião com o cliente, na qual se definem os seus requisitos para o evento em questão, envia-se a atualização da Ordem de Serviço por essa mesma via e assim sucessivamente até à ordem de serviço definitiva. Ao rececionarem este documento, cada departamento passa essa informação internamente.

A terceira tarefa mais importante é acompanhar o grupo *in house*. Para além de acolhermos o grupo e estarmos presentes durante o evento, devemos estar disponíveis para qualquer assunto. No final, deverá analisar a satisfação do cliente, conferir os débitos totais na sua presença, de modo a agilizar o processo de faturação.

Existe um trabalho prévio na colocação de sinalética e de decoração do espaço, conforme instruções do cliente. Dada a dimensão do hotel, o bom ambiente de trabalho vivido entre todos os departamentos, existe um enorme espírito de entreajuda, que faz com que todos sejam um pouco polivalentes, no que respeita a todas as fases de um evento. Os horários da coordenadora do grupo devem ser ajustados à duração do evento, mas, se isso não for possível, ela poderá delegar essa tarefa, por exemplo, ao Chefe de Banquetes.

Numa reunião de ciclo empresarial, foi claro perceber porque é que a organização da sala em *buffet central* era sempre utilizada em detrimento do *buffet lateral*: este facilita a operação na reposição dos alimentos e no levantamento das louças.

Mais uma vez, a nomenclatura utilizada, proveniente do sistema OPERA[®], foi sendo assimilada com alguma dificuldade (e.g. *Blocks* referindo-se à disponibilidade para as reservas; *OPT* significando reserva ainda opcional em contraposição de *DEF* que significa em definitivo).

Foi desempenhada também a função de Assistente de Cozinha e Pastelaria, conforme descrito no Apêndice 6. Embora distintas nas tarefas e nos postos de trabalho, as funções de cozinheiro e pasteleiro descrevem-se de forma idêntica, neste caso por ser uma descrição generalista. Estes são aqueles que executam as atividades na cozinha e na pastelaria das unidades hoteleiras, confeccionando alimentos de maneira a satisfazer os clientes.

Na dependência do Diretor de F&B, o Departamento de Cozinha do hotel Real Palácio é dirigido por um Chefe Executivo, o qual faz as requisições ao Economato habitualmente. Em termos estruturais, subdivide-se em Cozinha e Pastelaria, ambas com uma Chefe, que substituem eficientemente o Chefe Executivo na sua ausência. A Cozinha é composta por três cozinhas – espaços físicos em três pisos diferentes do hotel:

- Piso -2, situa-se a denominada Cozinha de Preparação ou “De Frios” que se encontra junto ao refeitório e ao armazém;
- Piso -1, localiza-se a Cozinha Central, a Copa (serviço de apoio a todas as cozinhas, ao refeitório e aos restaurantes, onde se lava todo o material de cozinha) e a Pastelaria;
- Piso 0, onde se encontra a cozinha do Restaurante-Bar Guarda Real.

Esta situação dificulta a logística e a organização interna do serviço ao cliente, nomeadamente o transporte dos pratos e dos produtos de doçaria e pastelaria, exigindo um rigoroso planeamento dos espaços e dos recursos. Talvez por isso se note nos RH, cozinheiros e empregados de copa, um cansaço constante. Verifica-se a insatisfação de alguns colaboradores, justificada pelos próprios como consequência de tarefas repetitivas, pouco criativas, tais como a preparação de frutas e legumes frescos. Estas tarefas são geralmente cedidas aos estagiários, bem como a preparação de saladas, molhos e massas, tábuas de queijos e carnes frias para os *buffets*. Há uma tarefa que também contribui grandemente para a insatisfação de alguns destes colaboradores, quando estão de serviço na Cozinha de Preparação, a

receção das mercadorias aos fornecedores. Os fornecedores, apesar de terem um horário afixado para entregas, não o respeitam, o que faz com que os cozinheiros sejam forçados a interromper o trabalho que estão a desenvolver no momento.

Existem também três horários de trabalho na Cozinha e na Pastelaria: manhã, intermédio e noite. Habitualmente de manhã, na cozinha, finalizam-se os almoços para o pessoal e a pausa para almoço é às 11h30, com os colegas do serviço de mesa e bar que também fazem esse turno, para estarem disponíveis para os clientes que vão almoçar no hotel. Na pastelaria, cozem-se os produtos (*scones* e panquecas, por exemplo) de pequeno-almoço, repõem-se sobremesas no *buffet*, se houver algum nesse dia, e prepara-se o pequeno-almoço do dia seguinte, fazendo novas massas para congelar (de pão e *brioche*, por exemplo).

A comunicação ao departamento é feita através de ordens de serviço e a comunicação interna através de *briefings* em cada passagem de turno, sustentada pelos registos nos quadros brancos existentes em cada um dos locais de trabalho. No entanto, a utilização de termos muitos próprios dificulta o entendimento de quem é recém-chegado, como, por exemplo, *amuse bouche* (acepipe) e *brunoise* (cebola e/ou outros muito picados). O trabalho em equipa e a coordenação com o serviço de mesa e bar também é eficaz.

No seguimento do estágio, exerceu-se a função de Empregada de Lavandaria e Rouparia, estando as tarefas desempenhadas descritas no Apêndice 7. Esta função e a função a seguir apresentada, Empregada de Andares, poderiam ser tratadas em conjunto, já que dependem hierarquicamente da Governanta Geral. Mas, como no caso em análise as colaboradoras tinham especificamente estas funções atribuídas, optámos por seguir a estrutura do departamento de alojamento dos Hotéis Real. Este aspeto não significa que todas as pessoas que desempenham ambas as funções não trabalhem em equipa e não sejam polivalentes a desempenhar também as tarefas umas das outras. Aliás, essa situação verificou-se regularmente no Real Palácio, quase sempre por iniciativa própria de algumas empregadas de andares e algumas vezes por indicação da Governanta, numa época de maior fluxo de trabalho na lavandaria ou menor nos andares. No entanto, no Grande Real Villa Itália essa situação é raramente observável e só com instrução da Governanta é que as empregadas de andares o fazem, pois quando cessam as suas tarefas nos andares e preparam-se para finalizar o seu turno e sair.

A Lavandaria é o local de trabalho onde se encontram as máquinas de lavar e secar as roupas do hotel. Podem ser máquinas industriais com grande capacidade ou vulgares, como as que temos para uso doméstico, que servem principalmente para tratar da roupa dos clientes. Quando há peças de roupa delicada, pondera-se o seu tratamento especializado por serviços externos ao hotel. A Rouparia é o local de trabalho onde se passa a roupa a ferro, dos clientes e as fardas dos colaboradores. Este é também o local de troca de fardas utilizadas por fardas prontas a usar (Anexo 10) e onde se situa o gabinete das governantas, em todos os Hotéis Real da Grande Lisboa. Todas as colaboradoras que trabalham nestas secções dos hotéis possuem conhecimentos de costura. Nesta área armazenam-se ainda os Perdidos e Achados durante um ano, prazo findo o qual, tudo o que não foi reclamado é oferecido à empregada de quartos que o registou.

Dada a proximidade do Real Palácio e do Real Parque e a transversalidade dos superiores hierárquicos dos departamentos de Alojamento, Receção e Manutenção, ambas as lavandarias estão ao serviço dos dois hotéis, numa tentativa de gestão de recursos e de minimização dos custos.

A Lavandaria do Grande Real Villa Itália é maior do que qualquer uma das descritas anteriormente, possuindo duas calandras e mais máquinas de secar e de lavar industriais. Esta trata das roupas do Real Oeiras, que só possui uma Rouparia. Por isso, todas as semanas se organizam transportes nas viaturas próprias dos hotéis entre ambas as unidades. O planeamento e a organização do trabalho são fundamentais para que o serviço ocorra conforme esperado. O critério mais apontado neste departamento pela LHW é o empregado não verificar com o cliente se a lista para a lavandaria estava no saco e não se oferecer para preenchê-la em nome do cliente. Também estes colaboradores têm de tratar o cliente pelo nome, sendo de extrema importância que as empregadas de quartos ou as governantas, quando passam a informação à Lavandaria, também saibam o nome do cliente e o refiram, não dizendo apenas o número do quarto. A única dificuldade no seu funcionamento, em época alta, é a gestão das toalhas de piscina que, na nossa opinião, facilmente seria ultrapassada se houvesse um reinvestimento na aquisição de novas.

Como complemento à função anterior, experienciei a função de Empregada de Andares, descrevendo as tarefas desempenhadas no Apêndice 8. As empregadas das áreas que entram no turno da manhã limpam as áreas comuns do edifício e o *Health*

Club até às 8h30 e a partir dessa hora limpam alguns quartos ou salas de reuniões e ajudam na Lavandaria.

Por norma, as empregadas de andares devem dar prioridade de limpeza aos quartos com saídas que vão ter entradas nesse dia, ainda que, por vezes, essa norma seja difícil de pôr em prática, porque o quarto pode estar em situação de DND e os *check outs* são permitidos até às 12h30.

A limpeza dos quartos deve seguir um método específico e, na fase final, existem alguns detalhes que dizem respeito à imagem de marca do hotel. Deste modo, a posição dos *amenities*, dos cartões de “boa noite” e de preocupação ambiental, dos rótulos dos produtos dentro do minibar, bem como a posição das toalhas nos toalheiros, dos roupões e a forma como se dobra a ponta do papel higiénico e dos lenços faciais são importantíssimos na reação do cliente ao entrar no quarto e utilizar aqueles produtos; por isso, não devem ser deixados ao acaso. Estes detalhes variam de hotel para hotel, mesmo pertencendo à mesma cadeia hoteleira.

A questão do controlo dos *stocks* é também uma tarefa desta função, prendendo-se esta com diversos fatores, mais precisamente com o tipo de materiais, a escassez dos materiais e a competição interna entre as empregadas. Quando nos referimos ao tipo de materiais, distinguimos três: aqueles que vêm da Lavandaria, os que vêm do Economato para os minibares e para uso individual das empregadas, para efetuarem as limpezas.

A escassez dos produtos, de qualquer um dos três tipos acima referidos, advém do fraco investimento na aquisição de material, que já deveria ter sido substituído (e.g. toalhas turcas), da diminuição das quantidades encomendadas de produtos (e.g. *amenities* e detergentes), consequência dos reduzidos orçamentos concedidos para compras, tendo em conta a situação económica atual, bem como do desempenho pouco rentável de quem trabalha na Lavandaria.

A competitividade entre as empregadas de andares é elevada, não só porque querem agradar às governantas, mas também porque lhes interessa terminar o seu trabalho o quanto antes. Todas as pessoas no departamento Alojamento têm consciência disso, até as próprias; por isso, algumas tomam atitudes menos simpáticas em relação às colegas, antecipando-se a ir buscar roupa de quarto à lavandaria, reabastecendo o seu ofício acima do estipulado como necessário pelas governantas. Daí decorrem situações em que alguns ofícios têm roupa de sobra para o dia seguinte e outros em

falta para o próprio dia, tendo de aguardar que a lavandaria tenha mais roupa pronta para dispensar para os andares. Consequentemente, as empregadas neste caso, retornam à lavandaria a meio da sua jornada de trabalho para ajudarem a dobrar a roupa e dificilmente conseguirão sair a horas. De igual modo, acontecem atitudes idênticas em relação aos materiais para reabastecer os minibares e repor os *amenities*.

Contudo, neste relatório, enaltecemos aquelas empregadas de quartos que são boas colegas e partilham o material do seu ofício. Pelo acima exposto, é fácil compreender porque é que são as governantas a controlar a manutenção dos *stocks*, que, periodicamente, vêm vistoriar os ofícios. O material dos minibares é repostado mediante pedido escrito, tendo em consideração as folhas de controlo dos minibares (Anexo 11) e as requisições de encomendas semanais ao Economato. Quanto aos detergentes e afins, os bidões encontram-se fechados à chave no ofício das governantas e são estas que semanalmente atestam as embalagens individuais no carrinho das empregadas.

Para quem gere o departamento, esta competitividade não é de fácil gestão, pois melhora a produtividade, mas causa um ambiente de trabalho desagradável. Poderá ainda não garantir a qualidade do serviço e comprometer a satisfação do hóspede.

Hodiernamente, observa-se a desvalorização desta função no mercado de trabalho hoteleiro, pelas baixas remunerações, que rondam o salário mínimo nacional. Recrutam-se, na maioria das vezes, indiferenciados com formação insuficiente (inferior ao 9º ano de escolaridade), pessoas sem formação na área nem experiência na função, sendo as oportunidades de carreira raras. É difícil observarmos alguns casos onde as habilitações são superiores, visto tratar-se de uma função que exige uma grande capacidade de resistência física pelo esforço que as tarefas impõem.

A *LHW* tem também alguns critérios subjetivos nesta área funcional, como, por exemplo, os artigos de escritório (que o cliente deixou desarrumados no quarto) não foram repostos como necessário, bem como não foram arrumados os artigos de higiene pessoal do cliente. Cada pessoa arruma este tipo de objetos à sua maneira. As empregadas têm instruções para fechar tampas, endireitar frascos, entre outras, que conferem de imediato um ar arrumado ao local.

A função a seguir experienciada foi a de Assistente de Governanta de Andares, cujas tarefas desempenhadas decompomos no Apêndice 9. Esta função é hierarquicamente superior à de Empregada de Andares e inferior à Governanta Geral, substituindo-a na

sua ausência. A entrada de uma nova governanta geral no Real Palácio e no Real Parque veio condicionar em muito as tarefas desenvolvidas, pois a elaboração de inventários evidenciava-se premente naquela altura.

No Real Palácio, todas as sextas feiras a Governanta de Andares elabora o Mapa de Serviço Semanal, onde se lê o cronograma com as faltas, folgas, quem limpa as áreas comuns, entre outros. Outro documento da sua responsabilidade é o Mapa de Presenças diário, que se entrega ao departamento de RH.

Todas as manhãs, a Governanta vai buscar a lista de *in house guests* à Recepção. Este documento no final do dia dá origem ao Relatório das Governantas (Anexo 12), no qual se pode ler quais os quartos ocupados, os que tiveram entradas ou saídas e os que se mantiveram vagos.

A distribuição do trabalho pelas empregadas de quartos depende muito da taxa de ocupação. Calcula-se o rácio, dividindo o número de quartos com movimento pelo total das empregadas. Em média, estas fazem 17 quartos por dia. Os andares atribuídos são estipulados quando uma empregada de andares inicia o serviço no hotel. No entanto, a Governanta Geral decide que esta atribuição deve ser flexível ocasionalmente, para facilitar a gestão dos elementos da sua equipa, no que concerne às ausências ao trabalho. Deste modo, os elementos podem comparar o trabalho entre si, melhorando a qualidade do mesmo e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. Por esse motivo também, na folha de distribuição do serviço, constam os hábitos dos clientes habituais ou VIP. Aquelas que têm menos quartos para limpar têm instruções ocasionais de serviço, no campo Observações, da Ordem de Serviço (lavar varandas, tirar nódoas das alcatifas, limpar os frigoríficos do minibar, entre outras), que não se executam por sistema em época de grande afluência de hóspedes.

Não se consegue estimar rigorosamente o tempo médio de feitura de um quarto, pois depende do número de quartos atribuídos, da área dos diferentes quartos, do estado em que os hóspedes deixaram o quarto, embora se saiba que fazer uma saída geralmente demora mais tempo do que um quarto ocupado, que pode não exigir a mudança de roupa de cama e de casa de banho, por exemplo.

A partir das 10 horas, as governantas de andares sobem aos pisos para inspecionarem os quartos prontos e reinspeccionarem os quartos que se mantiveram desocupados desde o dia anterior. Esta inspeção não deve ser descurada, prevenindo

situações em que o cliente encontra o quarto impróprio para utilizar, pelos mais diversos motivos (questões de limpeza e de desarrumação).

A Governanta Geral faz tudo o que uma Governanta faz, delega-lhe tarefas e tem total autonomia e autoridade para gerir os RH e materiais que estão na sua dependência. Ultimamente, a função de Diretor de Alojamento está a cair em desuso na maioria dos hotéis e os Hotéis Real não são exceção. Com esta mudança estrutural, parte das tarefas e responsabilidades desta função passam para a função de Governanta Geral, que reporta diretamente ao Diretor de Hotel. Consideramos, por isso, que a comunicação entre o Alojamento, a Receção e a Manutenção tem de ser eficaz e deve existir um bom relacionamento entre departamentos, para que o trabalho se execute de maneira eficiente.

No Grande Real Villa Itália, dadas as características do hotel e do alojamento, mais especificamente a dimensão dos quartos e o cumprimento dos critérios da *LHW*, o serviço de *Housekeeping* é organizado de forma diferente. Conforme referido, as empregadas de quartos, por norma, não colaboram na Lavandaria. Também não são elas que repõem os produtos em falta nos minibares dos quartos. Neste hotel, são os colaboradores do *Room Service* que o fazem. Até as governantas, que nos hotéis em Lisboa atualizavam a informação no sistema OPERA[®], no que se refere à disponibilidade dos quartos (*clean/dirty, occupied/vacant,...*) fazem-no por telefone para a Receção. A quantidade de *amenities* é muito superior neste hotel. Existe um serviço adicional para este departamento num hotel de luxo: o *turn down*. Por vezes, o estado em que se encontra o quarto obriga a empregada de andares a refazê-lo novamente, limpeza incluída. Outras vezes, os clientes estão no quarto e dispensam o serviço. Um dos critérios mais estranhos do LHW é a referência à não substituição das toalhas usadas. As toalhas usadas serão sempre substituídas neste hotel, exceto se os clientes deixarem as toalhas conforme descrito nos cartões de sustentabilidade ambiental que se encontram no quarto. Tal como os frascos dos acessórios de toilette vazios ou quase vazios, que é o mesmo que dizer, com menos de um terço da quantidade total.

Outra função desenvolvida foi a de Administrativa do Economato, cujas tarefas são descritas no Apêndice 10. As principais atividades são lançar inventários de mercadorias no sistema informático, dar entradas e saídas da mercadoria em armazém e conferir faturas com as notas de encomendas e a mercadoria recebida. Os serviços de Economato de todas as unidades hoteleiras da Grande Lisboa estão

centralizados no hotel Real Palácio. O departamento tem quatro despenseiros e cada um é responsável por uma das unidades hoteleiras.

Os inventários são uma tarefa que exige muita disponibilidade e concentração. Nos últimos dias de cada mês, fazem-se as contagens (e, nalguns casos, pesagens) dos produtos em armazém, consoante as *check lists* com os códigos em sistema SAP® de cada produto. Em algumas secções, os inventários são feitos em conjunto com um colaborador dessa secção para acelerar o procedimento, conforme o que apresentamos, a título de exemplo, no Anexo 13.

As secções também têm de fazer os inventários dos produtos em sua posse e remeter essa contagem ao Econmato para posteriormente serem ambas as contagens lançadas em sistema. Assim, controlam-se também as transferências de produtos entre secções e entre hotéis, como acontece no caso do Real Palácio e do Real Parque, pelos motivos já apontados (hierarquias transversais e proximidade geográfica).

A função de Agente de Reservas foi desenvolvida no polo administrativo, incidindo principalmente nas vendas por telefone e na inserção de reservas no sistema operativo. A fórmula de atendimento *standard* é *Bom dia! Obrigada por contactar os Hotéis Real. Fala a Maria do departamento de reservas, em que posso ser útil?*

O local de trabalho é um *call center* numa das salas deste local, organizado em *open space*, composto por uma diretora, uma chefe e quatro operacionais. O departamento tem três horários rotativos: o primeiro turno, das 8 horas às 16h30; o segundo turno, das 16h30 às 23 horas; e o terceiro turno, o de fim de semana.

A comunicação oral indireta é extremamente importante para o desempenho desta função. O processo de venda inicia-se sempre com um contacto externo, do cliente direto, individual, por operadores turísticos ou por agências de viagens, via telefónica ou por correio eletrónico, através do *site* dos hotéis e de *sites* dos *stakeholders*. Para cada chamada telefónica, uma mensagem de correio eletrónico deve ser enviada a agradecer o contacto e a enviar uma proposta, criando um novo *profile* no sistema. Todas as consultas têm de ser inseridas no sistema, bem como as respetivas propostas. O *follow up* deve ser dado em 3 dias.

O sistema operativo é o OPERA®. A linguagem técnica utilizada quer no *software*, quer entre os colaboradores desta função, é complexa, pois utilizam muitos dos códigos do

programa informático nos diálogos, como por exemplo: *party* – reserva de mais do que um quarto, *xbed em trace* – colocar uma nota referindo a cama extra no quarto, *CRS* – código/referência do processo de reserva; *CXL* – reserva cancelada, entre tantos outros.

Durante este processo, apercebemo-nos que existem alguns obstáculos à venda, como, por exemplo, a falta de disponibilidade e restrições diversas (quartos que não comportam camas extra, a localização dos quartos acessíveis e dos quartos com portas comunicantes,...), sendo a solução pedir ao cliente que aguarde em lista de espera por uma eventual desistência.

As reservas com pedido de camas extra são quase sempre aceites pelas agentes de reservas. Esta questão, independentemente da quantidade de camas extra que uma unidade hoteleira da grande Lisboa possa conter, é facilmente solucionável dada a proximidade dos hotéis. São frequentes os transportes de camas extra entre as diversas unidades hoteleiras desta região.

Os contactos recebidos no departamento, cuja solicitação do cliente seja relativa a reservas de salas e outros espaços ou serviços divergentes do alojamento propriamente dito (e.g. casamentos), são reencaminhados para o departamento comercial ou de coordenação de grupos e eventos do hotel pretendido.

Os agentes de reservas dos Hotéis Real têm como principal objetivo a maximização das vendas. Para atingirem essa meta, recorrem a técnicas de *up selling* e/ou de *cross selling* (e. g. reserva em regime de BB – *bed and breakfast* ou HB – *half board*).

A função de Assistente de *Revenue Management*, que observamos diretamente, ao longo de uma semana de estágio, baseia-se na maximização das receitas e da ocupação do hotel, numa lógica preventiva e reativa às tendências da procura de cada target, seguindo a máxima de Robert G. Cross (n. d.): *Vender o quarto certo, ao cliente certo, ao preço certo, no momento certo*.

Esta função não deve ser confundida com a de *Pricing Executive*¹⁴, porque é uma função que exige muito planeamento e gestão, partindo das oportunidades de negócio

¹⁴ *Pricing executive* que atualiza e altera os preços na *extranet* com recurso ao *Channel Manager – Easy Yield by Travelclick*[®]. O sistema OPERA[®] é atualizado manualmente pelo e-GDS. Tem a responsabilidade de averiguar se há disparidades nas tarifas web que possam

que vão surgindo, do perfil dos clientes, entre tantas outras questões. A sua linguagem técnica também é complexa, ouvindo-se frequentemente termos como *Yield* (adequar os preços aos níveis de procura registados e previstos), *pickup* (diferenças de quartos ocupados entre dois tempos de análise), *MLS* (estada mínima obrigatória em determinada data de análise), *LOS* (duração média da estada), entre outras.

Todavia, para os Hotéis Real, nem todos os eventos são considerados oportunidades de negócio. Num dos *briefings* a que assistimos, foi debatido o caso de uma concentração *motard* e o atual diretor de Revenue concluiu que não era rentável pelos mais variados motivos, tendo em conta o segmento e o perfil do cliente.

Existem várias vias de comercialização ou *sources*: os clientes diretos, os *walk in* (clientes sem pré reserva que se dirigem diretamente ao hotel), *Tour Operator*, *Travel Agent*, *Web*, a concorrência, o *corporate* e *GDS* (canal específico, plataforma pouco usada na *web*, e.g. Amadeus® e Galileu®).

Quinzenalmente decorrem as *RevMax*, reuniões entre este departamento e o Comercial, nas suas vertentes de direção geral, *corporate* e *leisure*, com o objetivo de apresentar e projetar receitas previstas para os três ou mais meses seguintes. Estes *forecasts* (previsões: calendário da procura, orçamento e previsões da receita diária por segmento, reservas com antecedência ou de *last minute*, ...) permitem identificar as principais oportunidades e alertas em cada segmento de mercado. Os resultados são posteriormente reportados aos diretores dos hotéis e à Administração.

Pode-se dizer que o Ciclo de *Revenue Management* desenvolve-se da seguinte maneira: *forecast*, otimizar, controlar e medir. Controla-se a execução do plano de receitas, o *Yield*; os resultados da *RevMax* e da *SegMax*, reunião e análise dos segmentos de mercado tendo em vista a sua maximização; o *Competitive Set*, concorrência direta; e os *Overbookings*. Mede-se o retorno das ações efetuadas (campanhas, ofertas especiais, *packages*,...), a taxa de conversão do número de quartos contratados por operadores (*allotments* – número de quartos contratados disponíveis para vendas de operadores turísticos que não permitem fechar vendas.), ações comerciais (as feiras e o aumento da produção, as *famtrips* e o aumento da

estar desalinhadas com o OPERA® devido principalmente ao *Yield* que não foi (bem) feito ou a uma reserva mal inserida.

produção por operador,) e o impacto das ações de um segmento na produção. Por exemplo, nos Hotéis Real do Algarve, os *packages All In* são um segmento forte.

A *Bar Grid* é a ferramenta diária e resulta da segmentação de mercado, da procura histórica e padrões de reserva, da medição e controlo, das previsões de procura e de receita, da gestão de inventário e preços (*Channel Management – Easy Yield*, que dispara as tarifas para todas as redes) e da informação do OPERA® (dados históricos e analíticos).

A *Rack Rate* é a tarifa oficial do hotel, publicada em tarifários e catálogos. É a mais cara e a última a ser fechada (*stop sales* – paragem de vendas e fecho de canais de vendas). É aquela que se vende em períodos de alta taxa de ocupação para maximizar o preço médio. A *Bar Rate (Best Available Rate)* é a tarifa comum, a base para as restantes tarifas: *packages*, *partner*, *friends*, *staff team* (colaboradores e família direta), *complimentary* (VIP, Lua de Mel, ...) *day use* (entre as 9 e as 18 horas), *siesta* (4 horas, no máximo,) opacas (não visíveis para o cliente, e.g. *packages*), *early booking*, *non refundable*, ofertas de últimas noites em estadas mínimas e campanhas específicas para cada segmento. No entanto, não são comuns as de *last minute*, pois as estratégias devem ter uma visão global e não meramente focada no alojamento. Todos concordam que devem evitar-se os picos de ocupação nas unidades, de maneira a equilibrar os custos operacionais de cada unidade, mas é polémica a questão de recusar reservas em determinadas datas e a consequente perda de negócios para a concorrência, no panorama económico atual.

Dois tipos de estratégias são utilizados: uma diferenciada por hotel (cidade *versus* resort) e outra transversal a todos os Hotéis Real. A primeira tem a tarifa BAR como referência para o aumento do valor percebido do produto, dando mais ênfase ao posicionamento de mercado, contemplando variáveis como: produto, *forecast*, mercado, concorrência, históricos, *business mix* de segmentos e nacionalidades (e.g. quanto é que a *web* contribui para o orçamento), entre outros. Temos como exemplo o *Brunch em Família*, um produto tipo *package*, de estratégia pró ativa, com uma periodicidade anual (mas podem também criar-se produtos pontuais, como a Semana do Chocolate), que são da responsabilidade do departamento de *Marketing*, em conjunto com o *Revenue Management* e com o departamento de *E-commerce*.

A segunda é uma estratégia com benefícios (alojamento e F&B incluído) de reserva antecipada e de prolongamento da duração da estada como que uma tática reativa a

um período de baixa taxa de ocupação. Permite garantir consistência no grupo hoteleiro, facilitando a operacionalização e fortalecendo a sua imagem, criando oportunidades para estabelecimento de políticas transversais que ofereçam notoriedade perante os clientes. Esta facilita o *cross-selling* entre os hotéis da grande Lisboa e Algarve. A implementação destas estratégias, sejam preventivas ou reativas, é feita operacionalmente pelo *Revenue Management* e a sua divulgação compete aos departamentos acima mencionados, pelos diferentes canais que cada um privilegia (e.g. TO, TA, *mass media*, incluindo online). Os preços definidos juntamente com a equipa de Marketing para as campanhas promocionais são os denominados preços psicológicos, ou seja, sem cêntimos e que tornam o preço muito apelativo aos olhos do cliente.

O melhor preço geralmente contrata-se com os TO, através de contratos fixos anuais. Alguns destes e dos TA possuem *allotments*, mas é sempre preferível a venda a clientes diretos pelos *sites* dos hotéis, onde não existem comissões e, caso haja fecho de vendas, devido a *overbooking*, prevenir o recebimento de reclamações no departamento comercial destes intermediários. Da mesma forma, quando surgem questões de dumping na web, estas têm de ser rapidamente resolvidas, evitando mau estar no relacionamento com os clientes.

Quando falamos em preços, há duas situações que devem ser descritas pela sua natureza específica: os arrendamentos e a *Pet Policy*, esta apenas aplicável na Real Residência. A *Pet Policy* apenas permite a estada de animais com menos de cinco quilos, treinados e vacinados, aumentando o valor da reserva. Quando o animal de estimação do cliente não se enquadra neste perfil, recomendam-se outros hotéis¹⁵.

Nos arrendamentos ou tarifas aplicadas em estadas de longa duração (mínimo 30 noites), o valor é negociado com o cliente da seguinte forma: 50% do preço total no ato da reserva e 50% até ao quinto dia do mês. O cancelamento não tem custos até 30 dias antes da chegada, mas após o depósito é não reembolsável. Este pacote inclui a limpeza semanal (exceto no Grande Real Villa Itália que é diária), o kit de lavandaria (no máximo dez peças) e estacionamento gratuito nos hotéis em Lisboa.

¹⁵ A exceção a esta regra está prevista no Decreto-lei 118/99, artigos 2, 3, 6 e 7, que estabelecem o regime dos cães guia.

A função do *Revenue Manager* é dificultada pelos descontos e *upgrades* gratuitos que os *front office managers* (Chefe de Recepção e Chefe de Serviço) e diretores de hotel têm total autonomia para conceder. Mas, geralmente, estes satisfazem muito os clientes, superando as suas expectativas e fidelizando-os ao grupo. Por exemplo, é prática frequente, durante os *overbookings* do Real Parque de quatro estrelas, enviar os clientes para o Real Palácio, de 5 estrelas, localizado quase ali ao lado.

No caso dos Hotéis Real, o anterior diretor de *Revenue Management* considera que a análise do *feedback* dos clientes e da imagem dos hotéis no mercado, através de *sites* como a *Booking* ou o *Tripadvisor*, não têm grande importância, embora aconselhe o primeiro, porque para se inserir um comentário tem de se ter feito uma reserva num dado hotel. De qualquer forma, privilegia sempre a informação recolhida dos Inquéritos de Satisfação dos hóspedes dos Hotéis Real.

O desafio futuro, para o atual diretor de *Revenue Management*, é implementar estratégias em conjunto com os outros departamentos (F&B, SPA,...), no sentido de definir preços por *outlet*, i. e, venda a retalho dos outros serviços da unidade hoteleira a um preço inferior, para atingir nichos de mercado diferenciados.

Durante o estágio, observámos, ainda, as tarefas desempenhadas pelo Assistente de Direção de F&B, conforme descritas no Apêndice 11. O Diretor de F&B e o Chefe Executivo de Cozinha elaboram as cartas de alimentação e bebidas e os menus para eventos especiais, em função do mercado e da concorrência, e as respetivas listas de preços. São estes que controlam a gestão das receitas e das despesas, autorizando, por exemplo, o Assistente de Direção a recrutar mais ou menos colaboradores temporários.

Como se depreende, a estrutura do F&B é muito complexa no Grande Real Villa Itália, mas nem por isso a avaliação efetuada pela LHW é das melhores comparativamente com outros departamentos do hotel. Tivemos oportunidade de assistir a algumas situações que seriam de evitar e facilmente poderão ser prevenidas, como as a seguir descritas:

- No restaurante Navegantes, ao pequeno-almoço: “O empregado não sentou o cliente à mesa no prazo de um minuto após a sua chegada, nem indicou quanto tempo demoraria ou então a mesa não ficou pronta dentro desse prazo.” ou “O empregado não abordou a mesa para saber se o serviço era satisfatório.”

- No restaurante *La Terraza*: “O empregado não estabeleceu contacto visual e não antecipou as necessidades do cliente.” ou “Os pratos não foram retirados num prazo de 3 minutos após os clientes terem terminado.”
- No serviço do *La Terraza Bar*: “As bebidas não foram servidas num prazo de 5 minutos depois do cliente se sentar.” Ou “O empregado de mesa não ofereceu café/chá ou não procurou saber as preferências do cliente em relação aos mesmos.”
- No *Room Service*: “Havia ruídos de fundo/interferências que dificultavam o pedido telefónico.”, “O cliente pediu sobremesa e o empregado não ofereceu a opção de a servir assim que terminasse o prato principal.”; “O empregado não confirmou o pedido nem se estava correto/completo.”, entre outras mais ou menos subjetivas, tais como: “Os alimentos não estavam apresentados de forma atraente.” Ou outras ainda, que são dúbias quanto à causa da falha, como, por exemplo: “A composição do prato não era equilibrada nem o grau de cozedura/textura eram adequados.” ou “Não foi usada tampa para as comidas quentes.”

Nestas situações e noutras que lemos no relatório da auditoria de julho de 2012, verificámos que é necessário aumentar, em quantidade e em qualidade, os recursos humanos deste departamento, dado que uma grande percentagem são estagiários ou trabalhadores temporários. Na sua grande maioria, não demonstram estar sensibilizados para as questões de qualidade do serviço e de excelência no atendimento ao cliente ou não tem a formação e experiência adequadas ou suficientes.

Este departamento é também responsável pelo serviço de piscina exterior. Dada a falta de toalhas em épocas de elevada taxa de ocupação, sobretudo no verão, a pressão sobre a Lavandaria é enorme, como já referimos. Os clientes exercem também essa pressão sobre os colaboradores do Bar *Mare*, esplanada que serve a piscina.

A função de Comercial, que tem como principais objetivos: “fazer conhecer, fazer experimentar e vender.” (Costa, 2008, p. 90), foi exercida por nós, através das tarefas descritas no Apêndice 12, no Grande Real Villa Itália.

Este departamento, no hotel em questão, está da dependência da Direção Comercial, sediada no polo administrativo em Lisboa. A dimensão do alojamento do hotel (mais

de 100 quartos) e as suas características enquanto membro da LHW, aliadas ao facto de estar distante do departamento comercial, impuseram esta estruturação.

Neste local trabalham três colaboradores de modo idêntico à função de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos, no Real Oeiras, mas apoiando-se diretamente nos departamentos respetivos das outras áreas envolvidas na estada ou no evento.

Ainda no Grande Real Villa Itália, exerceu-se a função de Rececionista de SPA, cujas tarefas desempenhadas descrevemos no Apêndice 13. Esta é uma rececionista que desempenha tarefas idênticas às descritas anteriormente na função de Rececionista, mas adaptadas ao serviço de SPA.

O Real Villa Itália Marine SPA proporciona serviços de hidroterapia com água extraída diretamente do mar, no seu circuito de talassoterapia, e seus sucedâneos, em alguns serviços complementares, como massagens.

Este espaço encontra-se dividido em zonas secas, tais como a sauna, o ginásio, sala para envolvimentos, *suite* para casais, salas polivalentes para tratamento de rosto e corpo, a *tisanerie* (espaço *Zen* situado no interior do SPA, onde se pode relaxar e tomar tisanas); e zonas húmidas, como o circuito de talassoterapia, o *Hamam*, fonte de gelo, duche de contraste, duche *Vichy* e hidromassagem.

O circuito de talassoterapia está aberto todos os dias, das 8h00 às 20h00, e os tratamentos até às 19h30, sendo as alturas de maior afluência ao SPA o final da manhã e o final da tarde.

A LHW audita o SPA em três momentos: durante a reserva, à chegada do cliente e durante o tratamento. Também nesta função a comunicação e o relacionamento com o cliente são de extrema importância para o cumprimento de todos os *standards*, desde o acolhimento personalizado, à informação esclarecedora, passando pela antecipação das necessidades e superação das expectativas, ao ambiente, recursos, organização do trabalho e desempenho dos terapeutas e outros técnicos.

Houve ainda a oportunidade de testar todos estes serviços na perspetiva do cliente e ficámos curiosos acerca da massagem de relaxamento não ser acompanhada de nenhum aroma em particular. Nesse momento, compreendemos que a aromaterapia é uma área importante, mas na qual as terapeutas ainda não têm formação, podendo tal ser contraproducente no atendimento ao cliente: o aroma poderá não ser do seu agrado ou até mesmo ter efeitos adversos à sua saúde (e.g. alergias).

Por fim, ainda no mesmo hotel, experienciámos a função de *Guest Relations*, cujas tarefas discriminamos no Apêndice 14., concluindo desta experiência que, entre todas, é aquela que mais gostaria de exercer no futuro. A *Guest Relations* é o elemento privilegiado no relacionamento com o cliente, um misto de Rececionista com o Assistente de Direção de F&B, cujas responsabilidades são muito similares às de um colaborador de Relações Públicas, acompanhando de forma individualizada os clientes.

Durante a nossa experiência, verificámos que esta função é predominantemente feminina, havendo uma pessoa especificamente designada para o desempenho desta função. Com a sua saída, algumas rececionistas de primeira que já tinham alguma experiência e competência para o desempenho da mesma, acumularam mais estas responsabilidades. Relembramos que o contexto económico em que se trabalha atualmente é de contenção de custos e de maximização dos recursos disponíveis.

Contudo, no nosso entender, há casos em que os valores, como a excelência do serviço e a satisfação dos clientes, quer internos quer externos, não deveria ser colocada em risco, principalmente no hotel como o Grande Real Villa Itália, membro LHW. Esse aspeto exige níveis de serviço mais elevados.

A tarefa de eleição desta função é, no fundo, exceder as expectativas dos clientes. Para isso, contribui grandemente a certificação de que, por exemplo, a bagagem é entregue no máximo em dez minutos; todos os hóspedes acompanhados ao quarto são contactados após 10 minutos, de forma a assegurar se falta algo no quarto ou se necessita de mais alguma coisa. Durante todo o processo a GR deverá utilizar o nome do hóspede pelo menos três vezes.

Da mesma forma, sempre que surge uma reclamação presencial, esta colaboradora deve ouvi-la cuidadosamente, sendo simpática, apresentando desculpas pelo sucedido, bem como informando o cliente do reencaminhamento da reclamação e seu solucionamento. Se for requerida a presença de outros colaboradores, nomeadamente do Diretor de Hotel ou do Diretor de Serviço, devem ser passadas todas as informações relevantes, para que o cliente não tenha de descrever novamente a situação, tentando-o satisfazer ao máximo. A gestão das reclamações defende o princípio de que cada reclamação deve ser entendida como uma oportunidade de melhoria contínua e, por isso, o *feedback* dos clientes constitui uma parte integrante do sistema de avaliação da qualidade do serviço.

Durante o tempo que foi desempenhada esta função, constatou-se a importância desta função num hotel, principalmente com estas características. O dia começava pelas 8 da manhã, acolhendo os hóspedes na sala de pequeno-almoço, com todos os requisitos de serviço que esperam receber, terminando pelas 18 horas e passando pelas mais diversas tarefas para fidelizar o cliente (atualizar a divulgação dos eventos e atividades nas proximidades do hotel; responder a todas as solicitações dos hóspedes; circular nas áreas comuns, verificando que tudo e todos estão conformes, relacionando-se com os hóspedes; analisar todos os dias a listagem de aniversariantes, com o objetivo de surpreender o cliente com algo alusivo ao seu aniversário; e tratar os VIP como tal, como mostramos no Anexo 14: Descrição de diferentes formas de tratamento de clientes VIP).

Capítulo 4 - Desafio: implementação da formação interna nos Hotéis Real

Este capítulo centra-se no desafio que nos foi proposto pela organização: a implementação da formação interna nos Hotéis Real. O desafio enquadra-se na função de Técnica de RH, incidindo exclusivamente na gestão da formação.

Os Hotéis Real preocupam-se em garantir a dinamização de ações de formação adequadas às necessidades dos colaboradores e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, a organização resolveu implementar várias iniciativas na área: formação financiada; estabelecimento de parcerias com empresas formadoras externas; criação de uma plataforma de *e-learning*; formação informal; e construção de uma bolsa interna de formadores, com o objetivo de implementar um sistema de formação interna.

Ao longo do estágio, tivemos conhecimento das mais recentes ações de formação promovidas aos colaboradores, nas mais diversas áreas, quer não financiada, quer financiada no âmbito do POPH¹⁶.

No âmbito deste programa, os Hotéis Real obtiveram em 2012 aprovação para o financiamento em Formação Modular Certificada, que permitirá dinamizar até um total de 26 ações de formação em Lisboa e 14 no Algarve, até 31 de Dezembro de 2013.

Este financiamento permite a seleção de entre um vasto leque de cursos (UFCD), mediante o cumprimento de requisitos específicos, como a constituição de turmas (mínimo de 15 formandos e máximo de 25) e a escolaridade dos formandos (entre o 9º incompleto e o 12º ano, permitindo apenas, em cada grupo, um formando com habilitação de nível superior).

No que respeita à formação não financiada, as ações de formação são geralmente dirigidas aos colaboradores de nível superior, definidos mediante indicação do superior

¹⁶ O POPH é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano, inscrita no QREN, documento programático que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

hierárquico, tais como Organização e Gestão do Serviço de Mesa (25 horas) e Sistema HACCP¹⁷ (25 horas).

Algumas necessidades de formação não podem ser colmatadas com as ações do POPH nem com as sessões de formação não financiada, devido às necessidades específicas de formação dos colaboradores e / ou às especificidades dos hotéis em que laboram.

Neste contexto, os Hotéis Real têm parcerias celebradas com entidades formadoras externas para o desenvolvimento de ações de formação nos mais diversos temas, como é o caso da parceria com a ESHTe – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril¹⁸, para o ano letivo 2013/2014, na pós graduação “Gestão de Espaços de Saúde e Bem-Estar – SPA”; bem como da parceria com o Campo de Golfe Benamor, onde se realizou uma formação de Iniciação ao Golfe.

Para além destas ofertas já descritas, a organização prevê, ainda, disponibilizar, a médio prazo, em Moodle¹⁹, ações de formação em formato *e-learning*, para que todos os colaboradores possam aceder *online* e a qualquer momento a conteúdos sobre as mais diversas temáticas, dando mais alguma flexibilidade ao processo formativo.

Se analisarmos a formação organizacional, verificámos, pela nossa experiência *in loco*, que os Hotéis Real contemplam também a formação de integração e de orientação feita de modo informal. Apresentamos como exemplos a visualização do Manual de Acolhimento²⁰ pelos recém-contratados, antes da sua entrada ao serviço, e as três sessões de apresentação (no Real Parque, no Grande Real Villa Itália e no Grande Real Santa Eulália) do Mundo R.E.A.L.. Esta intranet foi construída para melhorar a comunicação interna entre colaboradores, servindo também como fator motivacional e promotor do bom ambiente de trabalho e espírito de equipa. Tal como este portal, surgiram outras formas eletrónicas, cujos objetivos culminam na

¹⁷ Trad. Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo, num sistema de gestão preventivo de controlo da segurança alimentar.

¹⁸ http://www.eshte.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2125&Itemid=1172.

¹⁹ Plataforma de suporte à aprendizagem via web, que permite disponibilizar diversos conteúdos, tais como sumários das aulas, ficheiros de apoio, entregas de trabalhos, fóruns de discussão, wikis, etc.

²⁰ http://prezi.com/wntnsskyxvyc/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

fidelição do cliente interno e na promoção da imagem no exterior, tais como o *blog*²¹ e a página no *Facebook*²².

Ainda dentro destes tipos, também exercida de maneira informal, observámos formações técnico-funcionais, aquando da chegada do recém-colaborador ao seu posto de trabalho, acerca dos métodos, normas, sistema de Segurança e Higiene no Trabalho, HACCP, bem como outras instruções de serviço.

Por isso, consideramos esta cadeia hoteleira como uma *Learning organization*, visto caracterizar-se por ser uma organização que aprende através da formação com vista à satisfação das necessidades dos seus clientes, encontrando-se em constante mudança, na busca da melhoria contínua.

Partindo do pressuposto que esta cadeia hoteleira reconhece o valor do seu capital humano, o desafio do nosso estágio foi implementar um sistema de formação interna, de forma a colmatar as lacunas da formação existente, aproveitando esse capital, bem como os recursos materiais existentes. Para tal, construímos uma bolsa interna de formadores, tendo em conta que os Hotéis Real integram nos seus quadros inúmeros colaboradores com experiência direta na área da formação e / ou vasta experiência profissional, podendo constituir importantes mais-valias na formação dos seus colegas. Esta ideia está bem presente no seio dos colaboradores, sendo o desenvolvimento pessoal e a progressão na carreira dois fatores motivacionais intrínsecos utilizados pela administração e reconhecidos e apreciados pelos colaboradores.

Segundo Cunha et al. (2012), a formação é um processo composto por várias fases, denominado ciclo formativo. Ainda que o título de cada fase, bem como o seu desdobramento, difiram de autor para autor, seguiremos este estudo, visto ser o mais atual, estabelecendo quatro fases, que a seguir apresentaremos em subcapítulos.

Antes da implementação faseada deste ciclo formativo, o autor refere que é inevitável passar por uma fase preparatória, onde se definem a política e a estratégia da formação da organização.

²¹ <http://mundorealhoteis.blogspot.pt/>

²² <https://www.facebook.com/grupohoteisreal?fref=ts>

O desafio lançado enquadra-se no estudo da formação organizacional, que abrange todos os colaboradores dos Hotéis Real.

4.1. Fase Preparatória

Cunha et al. (2012) defende que a política de formação interna deve estar em consonância com a estratégia do plano de negócios e ficar ao alcance de todos, tendo em conta a elaboração dos regulamentos de formação interna e do formador, passíveis de consulta. Desta forma, torna-se mais fácil a gestão do capital humano, bem como a gestão do negócio. Por isso, uma das nossas primeiras tarefas foi a elaboração destes regulamentos (Apêndice 15: Regulamento de Formação Interna e Apêndice 16: Regulamento do Formador).

Seguidamente efetuaram-se várias pesquisas nos portais da área da FP, uns institucionais e governamentais, outros privados de entidades formadoras e de consultoria privadas. Após esta pesquisa, apresentaram-se os resultados ao DRH dos hotéis e decidiu-se que se construiria o DTP e toda a documentação inclusa a partir do Referencial de Qualidade da Certificação de Entidade Formadora (Ministério da Economia e do Emprego, 2011), por ser a informação mais atual nestas matérias, criando evidências para todas as fases do ciclo formativo. Os documentos elaborados inicialmente resultaram num DTP demasiado burocrático e desapropriado à formação interna. Por esse motivo, o DTP inicial sofreu alguns ajustes, aquando a sua aprovação pelo diretor de RH, que acumula a função de coordenador pedagógico.

Neste desafio houve a preocupação de criar evidências da formação interna, sempre que possível, de acordo com as instruções da DGERT e DSQA, embora a organização não seja uma entidade formadora.

Na sua primeira versão (Apêndices 17 a 34), o DTP previa criar a minuta para o Registo de Entrega dos Certificados, que não chegou a ser construído, pois os certificados seriam arquivados no processo do colaborador e entregues ao próprio aquando da sua desvinculação.

Após um pré teste à segunda versão do DTP, juntamente com o diretor de uma unidade hoteleira que tinha proporcionado uma formação, ainda que informalmente, aos seus colaboradores de *front office* que fez com que o DTP sofresse mais algumas alterações e fosse finalizado numa terceira versão, deixando de lado os documentos

denominados Programa de Formação, Ficha de Inscrição do Formando, Registo de Ocorrências e Registo de Sugestões e Reclamações (Apêndices 19, 22, 33 e 34).

Com base na listagem de colaboradores, candidatos a potenciais formadores internos, fornecida pelos órgãos de chefia e direção dos departamentos e unidades da cadeia hoteleira, iniciámos um processo de recrutamento e seleção. Os colaboradores foram entrevistados recorrendo a dois guiões de entrevista diferentes, aplicados dependendo da experiência anterior de cada entrevistado, enquanto formador. Estes guiões (Apêndice 35: Guião de Entrevista para Formador Interno com Experiência e Apêndice 36: Guião de Entrevista para Formador Interno sem Experiência) foram construídos em conjunto com a Técnica de RH, também responsável pela gestão da formação

A realização de entrevistas aos colaboradores propostos foi feita de igual modo em conjunto com a Técnica de RH. Nelas avaliámos as competências, a motivação e a disponibilidade dos colaboradores. Estas ocorreram a 30 de outubro de 2012, no polo administrativo, onde se entrevistou os candidatos afetos aos Real Parque e Real Palácio e aos departamentos sítos no polo administrativo (Marketing, Revenue Management...); a 22 de novembro, no Grande Real Villa Itália; e, por fim, a 28 de dezembro, no Grande Real Santa Eulália.

Neste processo de recrutamento para a Bolsa Interna de Formadores, analisámos a pertinência dos temas propostos pelos entrevistados para a construção das ações de formação e a sua comparação com as necessidades da organização, excluindo os colaboradores que não preenchiam os requisitos ou não estavam motivados para acumular a função de Formador.

Ainda que alguns colaboradores tenham faltado às marcações das entrevistas, por indisponibilidade de uns e por desinteresse de outros, a grande maioria sentiu-se lisonjeada com esse facto e aceitou, uns de forma mais segura que outros, esse novo desafio.

Após esta seleção, a construção da Bolsa Interna de Formadores (Apêndice 37) ficou definida. Posteriormente, dada a heterogeneidade dos elementos da equipa formativa em termos de certificação pedagógica, planificámos o módulo de Formação Pedagógica de Formadores Internos, que foi ministrado por nós. Por isso, sentimos a necessidade de descrever a função de Coordenador Pedagógico (Apêndice 38) e a função de Formador Interno (Apêndice 39). Para além disso, fomos apoiando os

formadores internos na construção e dinamização das suas ações, nas várias unidades hoteleiras.

4.2. Diagnóstico e Análise de Necessidades de Formação

Após a fase preparatória, o ciclo formativo inicia-se com o Diagnóstico e Análise de Necessidades de Formação. Esta primeira fase deve basear-se em três níveis: organizacional (incidindo na identificação de necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito ao serviço final e / ou na mudança de estratégia); operacional (incidindo na identificação das necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito ao posto de trabalho e as tarefas realizadas em cada função); e individual (incidindo na identificação das necessidades formativas dos colaboradores, no que diz respeito especificamente a cada indivíduo).

Cunha et al. (2012) sugere que as chefias e os colaboradores sejam entrevistados ou respondam a questionários para recolher as suas opiniões acerca das falhas e dificuldades sentidas no desempenho da sua função. Segundo este autor os questionários devem ter perguntas do género: *Na sua opinião, que conhecimentos/capacidades/experiências sente necessidade de adquirir para desempenhar melhor o seu trabalho? Como pensa que poderá adquirir esses conhecimentos/capacidades/experiências?*

No nosso caso, a primeira fase já tinha decorrido no seio da Direção de Recursos Humanos e Direção e Gestão Hoteleiras, dando primazia não aos níveis apresentados, mas sim aos recursos disponíveis para a formação, humanos e materiais.

De forma a complementar o nosso trabalho, elaboramos um questionário para aplicar ao universo dos colaboradores dos hotéis Real para conhecer as opiniões dos colaboradores acerca da formação profissional em todas as suas vertentes e em simultâneo para perceber hábitos e rotinas de formação contínua e ainda das suas necessidades formativas. Este assunto será desenvolvido no próximo capítulo.

Este diagnóstico deve resultar num Plano de Formação (Apêndice 40), que na organização em causa ainda não é definitivo, sendo transformado de fase em fase, consoante as necessidades, tendo em conta que o nosso estudo é experimental. Como complemento ao Plano de Formação, deve existir um Programa de Formação, cuja missão é ser um catálogo das ações de formação programadas para o ano

planificado. Este programa também ainda não consta do DTP definitivo, pelo atrás exposto.

4.3. Planeamento

No Planeamento da Formação Interna definimos que as primeiras ações de formação dinamizadas pelos formadores internos se iniciariam em março de 2013 (Apêndice 41: Planeamento das ações de formação interna para 2013). Este planeamento foi pensado para um ano, tendo em conta que é uma experiência, que irá mudar toda a estrutura da organização. Contudo, poderá ser reformulado e continuado por um período mais alargado (3 a 5 anos), promovendo uma gestão estratégica a longo prazo.

A formação interna foi desenhada para ocorrer em sala, inserindo-se no tipo grupal, cujos grupos de formandos, apesar de comportarem necessidades de formação idênticas, são heterogêneos no que respeita à sua qualificação, função, idade e até mesmo à unidade a que pertencem. Esta formação em sala potencia os recursos materiais existentes (sala, projetor, ...). No entanto, tal não significa que se desvalorize a formação individual *on the job*, apenas não se pensou ainda numa maneira de a tornar exequível sem originar constrangimentos ao funcionamento normal de cada unidade hoteleira onde possa vir a ser desenvolvida.

A implementação da formação interna nesta cadeia hoteleira segue o tipo intraempresa. Segundo Caetano & Vala (2007), esta tipologia apresenta vantagens relativamente à tipologia interempresa, dado que cada unidade tem as suas especificidades, decorrentes da forma como é liderada e até mesmo das pessoas que a compõem. Desta forma, em vez de um processo individual e mais abstrato, a formação intraempresa cria um processo formativo que envolve todo um grupo, tornando este processo mais objetivo e maior, no que respeita ao retorno do investimento.

O Planeamento anual da formação deve seguir os seguintes passos:

1º Elaboração do Plano de Formação – o gestor dos RH, responsável pela formação, em conjunto com as diferentes chefias, procede a um levantamento de necessidades de formação, em relação a ambos os objetivos (orientada para a função ou orientada para o desenvolvimento).

2º O Plano de Formação, resumindo as necessidades função a função, é analisado pela gestão de topo quanto à sua viabilidade, oportunidade e custo.

3º Após aprovação, o Plano deve conter a identificação das ações de formação previstas, objetivos e programa, data e duração, local de realização, prazo de inscrição e custo por formando. O gestor de RH deve, ainda, para cada ação, prever a forma como irá fazer a sua avaliação.

No entanto, no nosso caso, este trabalho de planeamento foi feito pela própria organização. Em conjunto com os RH, seguindo o ciclo formativo de (Cunha et al. (2012), definimos os seguintes objetivos da formação:

- Para quê formar? Para aumentar o volume de formação dos colaboradores;
- Quem deve ser formado? Todos os colaboradores da cadeia hoteleira;
- Quem vai formar? Os colaboradores que pertencem à Bolsa Interna de Formadores;
- Em que formar? Numa primeira fase, experimental, nas áreas da competência dos formadores internos, numa lógica de aproveitamento dos recursos;
- Onde formar? Em qualquer uma das unidades hoteleiras da cadeia, em sala ou no posto de trabalho;
- Como formar? De preferência, utilizando métodos andragógicos, ou seja, direcionados para adultos;
- Que recursos? Todos os equipamentos e espaços disponíveis na cadeia hoteleira;
- Quando formar? Seguindo um planeamento, flexível, tendo em conta o fluxo de trabalho;
- Quanto vai custar? Apenas custos indiretos, como por exemplo, a ausência de formandos e formadores do seu posto habitual de trabalho, tendo em conta o aproveitamento dos recursos.

O produto final deste planeamento será a ação de formação propriamente dita, relacionando contexto e conteúdo, como fizemos *in loco*, através da ação pedagógica intensiva da formação inicial de formadores e em todo o apoio dado na elaboração das ações subsequentes a esta ação de formação.

Esta fase é de extrema importância para o sucesso da formação, mas deve ter uma percentagem de flexibilidade, de modo a ajustar-se na fase seguinte (Execução) à organização e à interação dos formandos e formadores. Este ajustamento faz-se com a ajuda constante de uma avaliação formativa do processo ensino-aprendizagem, em colaboração com as chefias e as direções de departamento.

4.4. Execução

A fase da Execução evidencia, na prática, todo o trabalho prévio, através do desenrolar das ações de formação planeadas e programadas, com recurso a toda a documentação produzida no DTP, segundo as normas estabelecidas nos regulamentos.

Neste sentido, destacamos a execução da ação de formação inicial e de reciclagem de formadores, que ministrámos nos dias 24 de janeiro e 01 de fevereiro de 2013, em Albufeira e Lisboa, no Real Palácio e no Grande Real Santa Eulália, respetivamente, tendo em consideração que as outras ações internas já se encontram descritas no Apêndice 41: Planeamento das ações de formação interna para 2013.

Esta ação foi por nós sugerida, atendendo ao facto de alguns formadores internos, recrutados para a Bolsa, não possuírem experiência formativa ou certificação para o desempenho dessa função. Desta forma, os formadores internos foram convidados a frequentar esta ação de formação, cumprindo-se a norma de 8 a 15 formandos, por grupo, realizando-se a mesma numa única sessão de 8 horas.

A ação teve como objetivos gerais dar a conhecer a regulamentação interna da formação profissional; saber preencher atempada e corretamente os documentos constituintes do Dossier técnico-pedagógico; ser capaz de preparar, desenvolver e avaliar as suas futuras ações de formação; e ser capaz de se autoavaliar o desempenho face ao perfil de competências adequado.

Para tal, estabelecemos os seguintes Conteúdos Programáticos:

I – Introdução

- 1. Conceitos básicos*
- 2. O papel do formador – perfil, competências e capacidades*
- 3. A relação formador-formando*

II – Desenvolvimento

- 1. Fatores e processos de aprendizagem*
- 2. Comunicação e animação de grupos*
- 3. Métodos e técnicas pedagógicas*
- 4. Objetivos pedagógicos*
- 5. Avaliação da aprendizagem*
- 6. Recursos didáticos – TIC*
- 7. O dossiê técnico pedagógico*

III – Síntese e avaliação

No que diz respeito à avaliação pedagógica, no início da ação de formação, estabelecemos um diálogo com os formandos, para fazer a avaliação de diagnóstico, avaliando os conhecimentos prévios de cada um dos elementos do grupo.

Ao longo da sessão, fizemos, tal como é recomendado, a avaliação formativa dos conteúdos transmitidos. No culminar da ação, efetuámos a avaliação sumativa, através de um enunciado de um plano de sessão tipo, para os formandos preencherem, posicionando-se já no papel de formador interno, delineando a ação de formação que irão ministrar.

A metodologia que seguimos nesta ação de formação privilegia o método ativo, ainda que utilizando, inicialmente, a técnica expositiva para introdução e contextualização da temática, através de uma apresentação em *PowerPoint*[®] (Apêndice 42: Apresentação da Ação de Formação Pedagógica de Formadores Internos).

O modelo formativo adotado insere-se no paradigma da Andragogia, conforme referido por Bilhim (2006) e Caetano & Vala (2007) centrando-se este no formando, na sua experiência e no seu processo de aprendizagem, sendo o formando apenas o condutor e o mediador da ação.

O método andragógico segue uma relação adulto-adulto, numa lógica de aprendizagem recíproca formador-formando, de forma a não ignorar o potencial do formando adulto, tendo em conta a sua experiência de vida. Neste sentido, devemos

olhar para o formando como um cliente com expectativas e necessidades muito próprias, inserido numa organização em constante mudança.

No fim da referida ação, foram distribuídos os Questionários de Reação do Formando (Apêndice 30), que, numa análise empírica ou fazendo uma validação da ação, como referido por Cunha et al. (2012), nos sugerem a satisfação de nível Bom ou Muito Bom. Com o mesmo objetivo, o Formador responde ao Questionário de Reação do Formador (Apêndice 31), que entrega aos responsáveis pela formação no DRH juntamente com toda a documentação que lhe diz respeito, inclusa no DTP.

Posteriormente são emitidos e arquivados os Certificados de Frequência (Apêndice 32) desta ação, cujo modelo consta do DTP.

4.5. Avaliação da Formação

Segundo Cunha et al. (2012), a avaliação da formação é fundamental para apurar as suas vantagens em termos de competitividade de organização, seguindo uma lógica de custo ou investimento.

Ao longo dos tempos, como nos dizem os autores, vários teóricos desenharam modelos de avaliação da formação, como Marques et al. (1995) e Donald Kirkpatrick (1998). No primeiro caso, a avaliação deve ser analisada a três níveis: organizacional, gestão das pessoas e trabalho. No segundo caso, a avaliação em função do seu objeto correspondia a quatro etapas: reação dos formandos à ação de formação; aprendizagem pedagógica; comportamento dos formandos, geralmente após três meses; e mais-valias para a organização, correspondendo ao impacto da formação.

Todos estes modelos têm aspetos positivos e, quando aplicados em conjunto, resultam favoravelmente à organização, como se conclui no estudo de Julião (2010). A formação deve ser feita à medida do seu público-alvo e deve ser entendida e gerida como um sistema.

A nossa avaliação foi pensada a três níveis, resultantes destas leituras, através de uma abordagem sistémica: a reação à ação de formação (validação a que nos referimos na fase da Execução); a avaliação pedagógica dos formandos, sumativa e formativa (também realizada ao longo da ação); a avaliação tendo em conta os objetivos definidos na fase do planeamento, que pode ser subdividida em avaliação a curto, médio e longo prazo.

Na avaliação a curto prazo, segundo Peretti (2007), avalia-se o efeito da transferência efetiva de conhecimentos no desempenho do colaborador, 3 a 6 meses após a ação de formação. Na avaliação a médio prazo, avalia-se o crescimento individual de cada colaborador da organização, numa perspetiva da gestão de carreiras, sendo indispensável proceder-se a avaliações de desempenho. Na avaliação a longo prazo, avalia-se o impacto da formação ao nível da estratégia de negócios, usufruindo na íntegra do capital humano.

Pelo acima exposto, não avaliámos o último nível, que diz respeito aos objetivos que se prendem com os comportamentos esperados dos colaboradores e com os impactos da formação interna no desempenho da organização e na estratégia de negócios, tendo em conta o término do estágio. Esta avaliação será efetuada no início do ano 2014, pelo departamento de RH, tendo em conta o planeamento anual deste ciclo formativo e a sua continuidade.

Capítulo 5 - Estudo no âmbito do estágio

A implementação de um sistema de formação interna, desafio que nos foi proposto ao longo do estágio, mostrou-se ser uma mudança exequível, no estudo de caso Hotéis Real. Todavia, sabemos que é apenas o início de um longo caminho. Como já afirmámos, é necessária uma avaliação constante do ciclo formativo, centrada no cliente interno, de forma a potenciar o capital humano da organização, em consonância com a gestão estratégica.

Segundo Cunha et al. (2012), o foco no cliente interno é fundamental para a continuidade da formação interna, numa lógica de eficácia e eficiência, ajustando cada ação de formação ao indivíduo e suas necessidades. Desta forma, após a validação e avaliação de cada ciclo formativo, torna-se premente um novo levantamento de necessidades formativas, gerando um novo ciclo.

Pelo acima exposto, sentimos, a determinado momento, que era relevante complementar todo o nosso trabalho desenvolvido. Com esse intuito, elaborámos um questionário, a aplicar ao universo dos colaboradores dos Hotéis Real, para conhecer a sua opinião acerca da formação profissional, em todas as suas vertentes e em simultâneo, perceber hábitos e rotinas de formação contínua, bem como as suas lacunas formativas.

A Formação é uma questão social, como tal, essa temática deve ser estudada através de métodos qualitativos, cuja pesquisa deverá incidir sobre o ambiente em que as pessoas se inserem e cujos dados recolhidos deverão ser analisados a partir das experiências e das observações do investigador, num estilo indutivo.

Contudo, sendo esta interpretação considerada subjetiva por muitos, no nosso entender, o trabalho desenvolvido deve ser suportado por uma análise quantitativa, testando as teorias mais objetivamente e examinado a relação entre algumas variáveis, através do recurso a procedimentos estatísticos. Neste sentido, o recurso ao inquérito por questionário tornou-se uma evidência por forma a alcançar os objetivos inicialmente propostos.

5.1. Metodologia

No estudo de caso Hotéis Real, para além do processo de implementação de um sistema da formação interna, aplicámos um questionário de resposta anónima,

distribuído tanto em formato digital como em suporte papel, e dirigido ao universo dos colaboradores dos Hotéis Real.

Segundo Fortin, Côté, & Fillion (2006), o método de investigação quantitativa segue um paradigma positivista, tendo em conta a verdade dos factos apurados, independentemente do contexto, provando que, se algo existe, tal pode ser medido, ajudando a compreender o fenómeno em questão. Neste caso específico, os hábitos e rotinas e as lacunas formativas, bem como as expetativas dos colaboradores dos Hotéis Real, em relação à formação profissional.

A análise quantitativa pretende descrever o nosso caso na perspetiva dos RH, enquanto colaboradores que assumem também o papel de formandos, ao participarem na formação e antever a sua continuidade. Esta análise foi efetuada no mesmo período temporal em que se iam desenvolvendo as ações formativas.

5.2. Participantes

Com a aplicação do questionário recolhemos 218 respostas válidas, que constituem a nossa amostra, partindo do universo de 674 colaboradores dos Hotéis Real, sendo a taxa de resposta obtida de aproximadamente 32%. Esta amostra, que tinha como objetivo inquirir toda a população alvo, acabou por resultar numa amostra por conveniência, possibilitando a extrapolação de algumas conclusões para o universo em causa.

A amostra (n) de 218 colaboradores (representativa do universo estudado, N= 674) foi constituída com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro máxima admissível de 5,45% (Laureano, 2011)²³.

²³ O grau de confiança de 95% corresponde a um valor crítico da normal-padrão ($z_{1-\alpha/2}$) de 1,96, para um nível de significância (α) de 5%; o valor estimado da proporção de inquiridos que possui o atributo (p) e o valor estimado da proporção de inquiridos que não possui o atributo (q) foi considerado como igual, isto é, 50% (Laureano, 2011).

5.3. Recolha de dados

A recolha dos dados foi feita através de um questionário anónimo (Apêndice), caracterizado predominantemente por perguntas fechadas e organizado em duas partes: I – Dados sociodemográficos e II – Formação Profissional.

Como sugere Fortin et al., (2006) este questionário foi testado previamente (pré-teste), recorrendo a uma amostra reduzida da população alvo, que neste caso se refletiu nos colaboradores do departamento de RH. Inicialmente, o objetivo era que este fosse respondido por correio eletrónico, dada a dimensão da organização e a dispersão geográfica das unidades hoteleiras. No entanto, como nem todos os colaboradores têm endereço de correio eletrónico profissional, nem acesso a computador no desempenho da sua função, foi então necessária a utilização de dois métodos de recolha: em suporte papel e digital, utilizando o programa *Lime Survey*[®]. A opção por este programa prendeu-se com o facto de este permitir o envio de lembretes a solicitar o seu preenchimento, tarefa que executámos inúmeras vezes.

No suporte digital, fizemos a passagem do questionário de forma autoadministrada, tal como aconteceu com a maioria dos questionários em suporte de papel, com a exceção dos passados a alguns grupos operacionais. Com estes colaboradores, que demonstraram ter baixos níveis de literacia, foram combinadas reuniões, nas quais administrámos o questionário face a face, fazendo o seu preenchimento, de forma a evitar o enviesamento dos dados recolhidos.

Assim, recolhemos 145 questionários em suporte papel e 73 em suporte digital.

5.4. Tratamento dos dados

Num primeiro momento, após a recolha dos questionários, 252 entregues, invalidando os que estavam incompletos ou mal preenchidos, chegámos à amostra em questão: 218 questionários válidos. Por conseguinte, realizou-se a análise exploratória de dados que preliminarmente se impõe, sendo esta seguida por uma análise inferencial. Em particular, foi utilizado o teste de Independência do Qui-Quadrado, uma vez que possibilita a análise do cruzamento/correlação das diferentes questões, permitindo assim estabelecer hipóteses e retirar as devidas conclusões. Todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de significância de 5% (isto é, sempre que $p\text{-value} < 0,05$). Todos os cálculos foram obtidos mediante o recurso ao *software* IBM SPSS Statistics 21[®].

5.5. Resultados

As hipóteses estabelecidas neste estudo pretendem correlacionar as questões elaboradas no questionário em análise (vide Tabela 5.1.). Estas baseiam-se na pesquisa e investigação efetuada *a priori*.

Tabela 5.1 - Correlação entre as hipóteses de investigação e as questões

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	VARIÁVEIS
H1 - Existência de adequação das habilitações académicas e formação profissional dos RH com a função desempenhada.	Habilitações literárias / formação académica adequadas à Função desempenhada (Q 4 e 5, Grupo I)
	Formação adequada à Função Desempenhada (Q 4.1. e 5, Grupo I)
H2 - Influência das habilitações literárias, do sexo, da idade, do estado civil, na frequência de formação profissional.	As Habilitações literárias / formação académica pesam na frequência de formação (Q 4, Grupo I, Q 1, 2, 3 e 5, Grupo II)
	O género dos colaboradores pesa na frequência de formação (Q 1, Grupo I, Q 1, 2, 3 e 5, Grupo II)
	A idade dos colaboradores pesa na frequência de formação (Q 2, Grupo I, Q 1, 2, 3 e 5, Grupo II)
	O estado civil dos colaboradores pesa na frequência de formação (Q 3, Grupo I, Q 1, 2, 3 e 5, Grupo II)
H3 - Existência de motivação dos RH para a formação profissional (interna ou externa e tipo de iniciativa).	Iniciativa própria, do empregador ou ambas para a frequência de formação externa, interna, ambas ou nenhuma (Q 1 e 7, do Grupo II)
H4 - Reflexo positivo da formação profissional externa por iniciativa do empregador no desempenho profissional.	O reflexo da formação contínua externa promovida pelo empregador no desempenho profissional (Q 5.1., Grupo II). <i>Melhorou.</i>
H5 - Habituais áreas de formação externa.	<i>Tecnologias de Informação / Informática; Segurança e Higiene do Trabalho; Línguas Estrangeiras; Numa área específica da operação hoteleira; Em gestão hoteleira (Q 6, Grupo II).</i>
H6 - Futuras áreas de formação (interna ou externa) e horários	Horários de formação (<i>laboral, pós laboral ou misto</i>)

pretendidos pelos RH.	e de necessidades formativas (Q 7, 8 e 10, Grupo)
H7 - Razões apontadas pelos RH para a frequência de formação profissional.	Objetivos que pesam mais na frequência de formação profissional (Q 9, Grupo II). Aumentar as habilitações literárias / académicas; Reciclar e atualizar os seus conhecimentos; Realização pessoal; Promoções e progressões na carreira.

Para compreender a apresentação e discussão dos resultados, organizámos por categorias uma questão do Grupo I do questionário (conforme Apêndice 5.1.), da seguinte forma²⁴:

Questão 5:

A Categoria Gestão e Administração compreende as funções: Diretor de Hotel, Chefe de Departamento, Secretária/assistente de Direção, Escriturária, Contabilista, Ecónomo/Dispenseiro, Fiel de Armazém, Promotora de Vendas, Coordenadora de Grupos e Eventos, Animador Turístico, Revenue Manager, Técnico de Informática, Técnico de Manutenção e Operário Polivalente;

A Categoria Cozinha compreende as funções: Chef de Cozinha, Cozinheiro, Ajudante de Cozinha, Mestre de Pastelaria, Padeiro, Ajudante de Pastelaria, Copeiro;

A Categoria *Housekeeping* compreende as funções: Governanta, Lavadeira/Roupeira/Costureira, Empregada de Andares, Empregada de Limpeza, Motorista;

A Categoria Recepção compreende as funções: Rececionista, telefonista, Bagageiro/Trintanário, Porteiro/Vigilante;

A Categoria SPA compreende as funções: Técnica de SPA, Massagista/Esteticista;

A Categoria Restauração compreende as funções: Empregado de Mesa/Escanção, Barman, Empregado de balcão.

²⁴ Doravante, sempre que for referenciada a “Função que desempenha” (questão 5, Grupo I do questionário em anexo), esta diz respeito aos grupos formulados, isto é, Gestão e Administração, Cozinha, Housekeeping, Recepção, SPA e Restauração.

Partimos para este estudo com as sete hipóteses a seguir explicitadas.

Hipótese 1: Existência de adequação das habilitações literárias / formação académica dos RH com a função desempenhada.

A análise de resultados obtidos nas questões “Habilitações literárias/formação académica”, “tem formação da área da função que desempenha” e “Função que desempenha” do Grupo I (Figuras 5.1. e 5.2.) permite-nos concluir que existe evidência estatisticamente significativa que suporta uma correlação entre as habilitações literárias / formação académica e a função desempenhada (Qui-Quadrado=138,642; $p\text{-value}=0,000<0,05^{25}$). Neste sentido, a função que os colaboradores desempenham é explicada pelas habilitações literárias/formação académica, assim como pela formação que têm nessa mesma área. Por outras palavras, podemos concluir que estes dois atributos de facto exercem influência na função que os inquiridos desempenham. Assim, ao analisar mais detalhadamente os resultados alcançados, verificamos que os colaboradores com menor qualificação e menos habilitações, como as funções do grupo *Housekeeping*, possuem menos formação adequada à função que desempenham, contrariamente aos colaboradores do grupo Gestão e Administração.

²⁵ Foi aplicado o teste de independência de Qui-Quadrado; todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$); ver Apêndice 44.

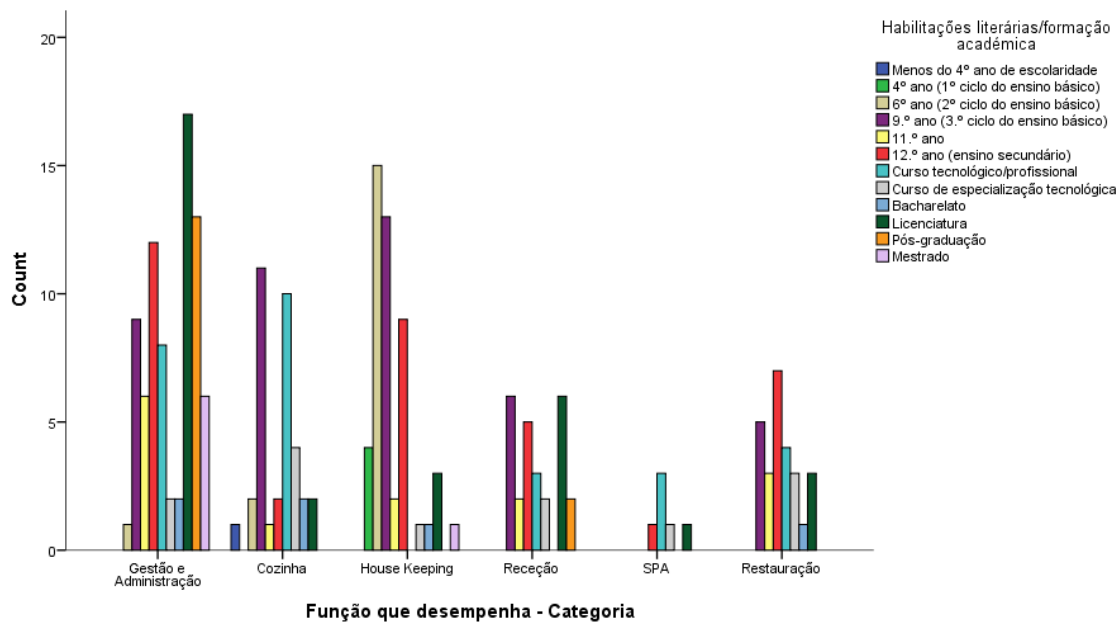


Figura 5.1 - Habilitações literárias / formação académica versus função que desempenha.

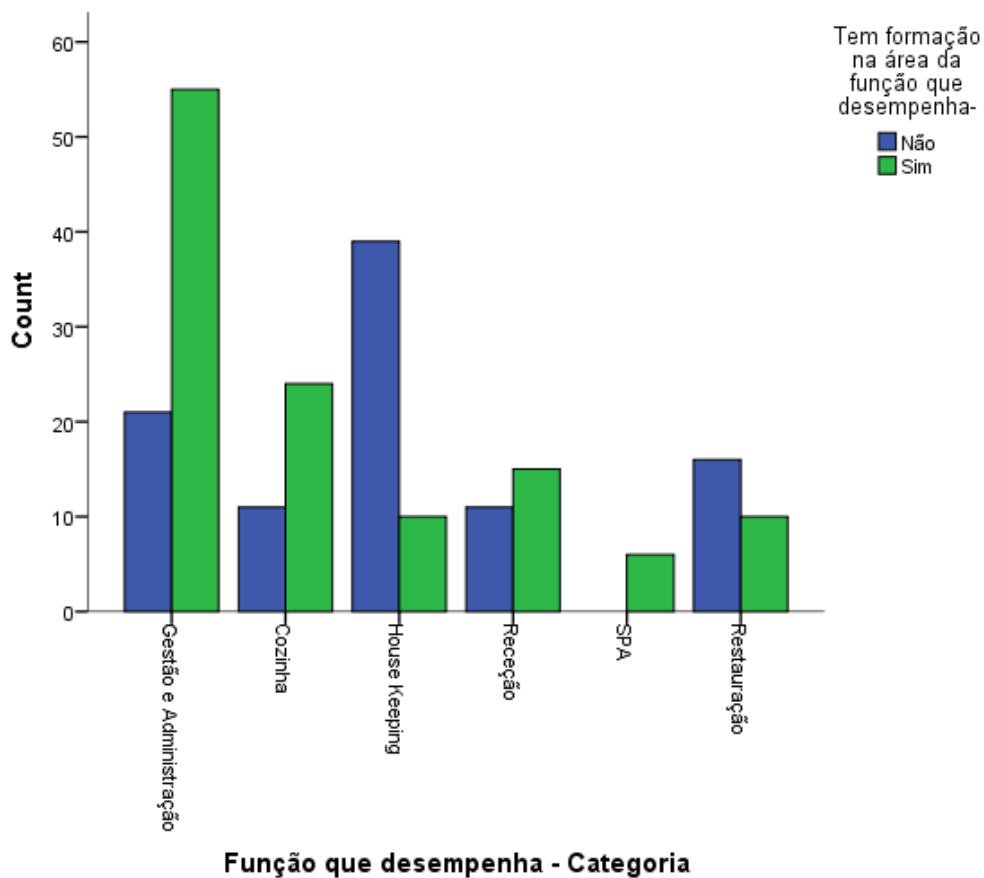


Figura 5.2 - Função que desempenha versus formação adequada à função

Hipótese 2: Influência das habilitações literárias, do sexo, da idade, do estado civil, na frequência de formação profissional.

A interpretação de resultados obtidos nas questões 1, 2, 3, 4, 4.1. e 5 do Grupo I, bem como das questões 1 e 2 do Grupo II (Figuras 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 5.7., 5.8., 5.9. e 5.10.), mostra que só existe evidência estatisticamente significativa que suporta uma correlação entre o sexo / formação frequentada (Qui-Quadrado= 11,767; $p\text{-value}=0,008<0,05^{26}$), deixando de lado as restantes variáveis da hipótese (idade, habilitações e estado civil). Neste sentido, há um padrão de associação entre a formação que os inquiridos frequentam e o seu género. Por outras palavras, o sexo dos colaboradores influencia a formação aqui caracterizada.

Desta forma, no que respeita ao sexo, ainda que não haja uma grande discrepância entre ambos, é o sexo masculino que frequenta mais formação, quer por iniciativa própria, do empregador ou ambas, de acordo com a Figura 5.3.

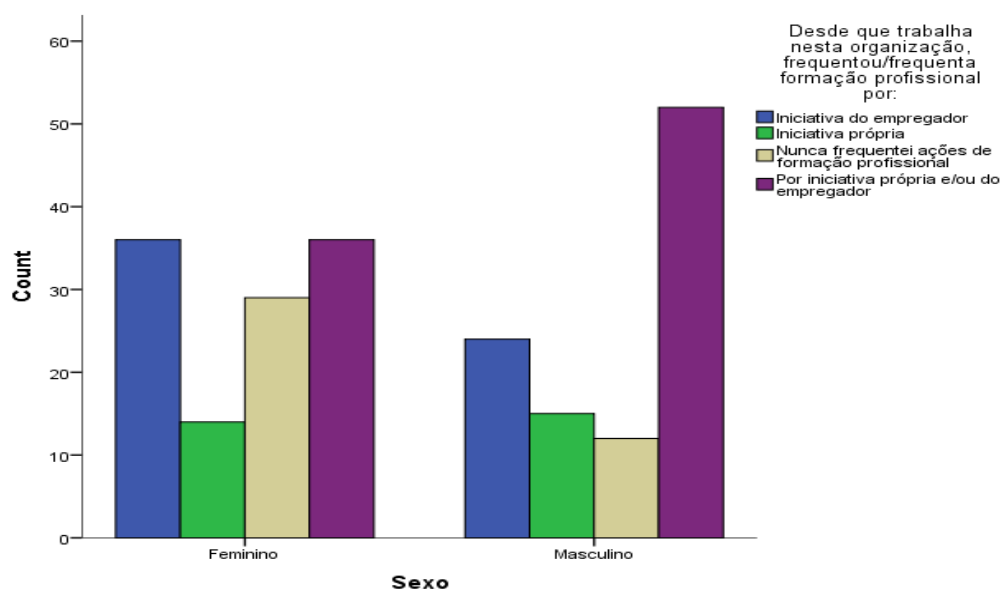


Figura 5.3 - Sexo versus formação frequentada.

No que respeita à idade, destaca-se o grupo dos 26 aos 35 anos, por ser neste grupo que se insere a maioria dos colaboradores, como já dissemos (Figura 5.4).

²⁶ Foi aplicado o teste de independência de Qui-Quadrado; todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$); ver Apêndice 45.

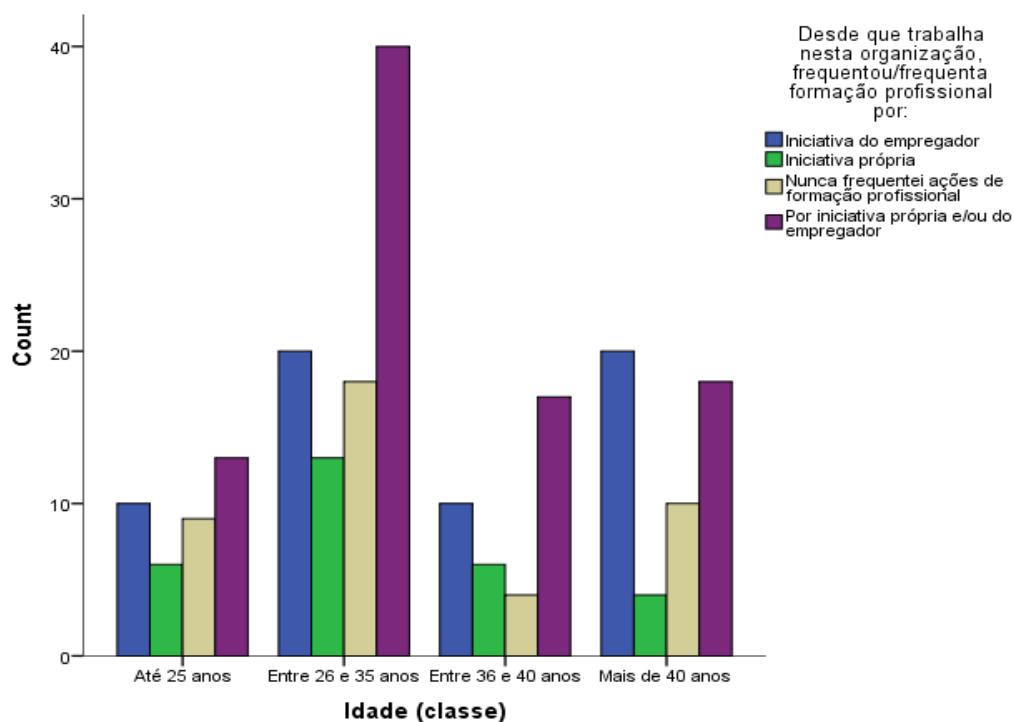


Figura 5.4 - Idade versus formação frequentada.

Quanto ao estado civil (Figura 5.5), são os inquiridos solteiros que mais frequentam formação.

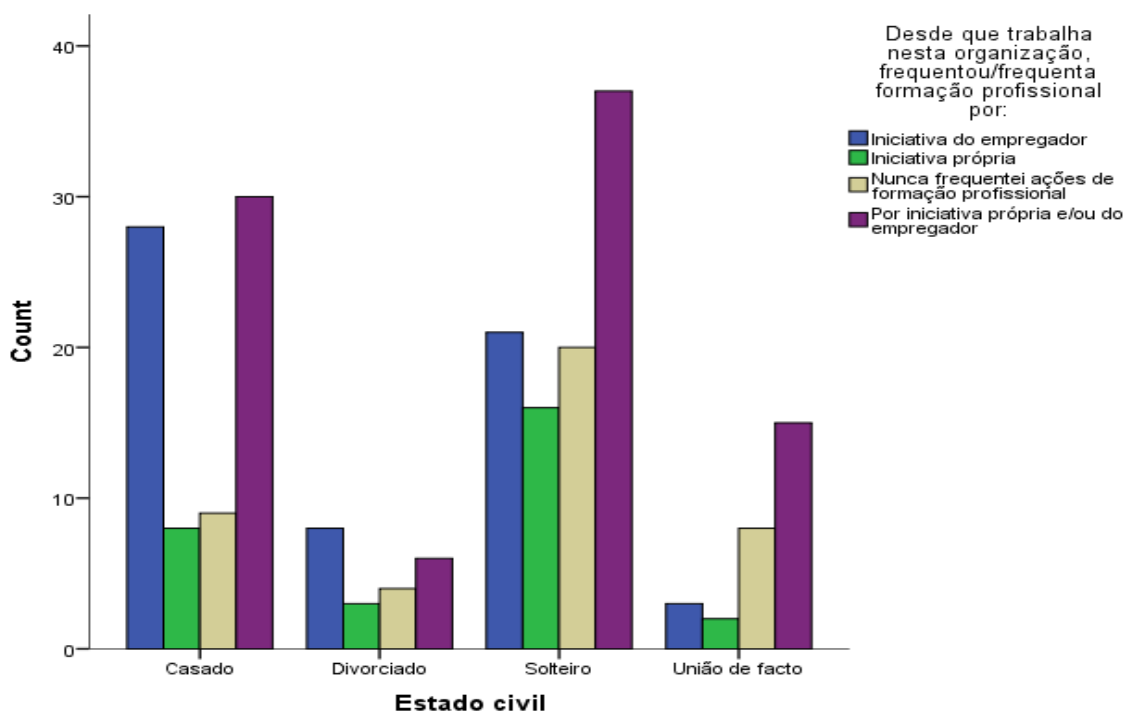


Figura 5.5 - Estado civil versus formação frequentada.

Relativamente às habilitações, os indivíduos que mais frequentam formação de ambos os tipos são os que detêm escolaridade ao nível do 12º ano ou superior (Figura 5.6).

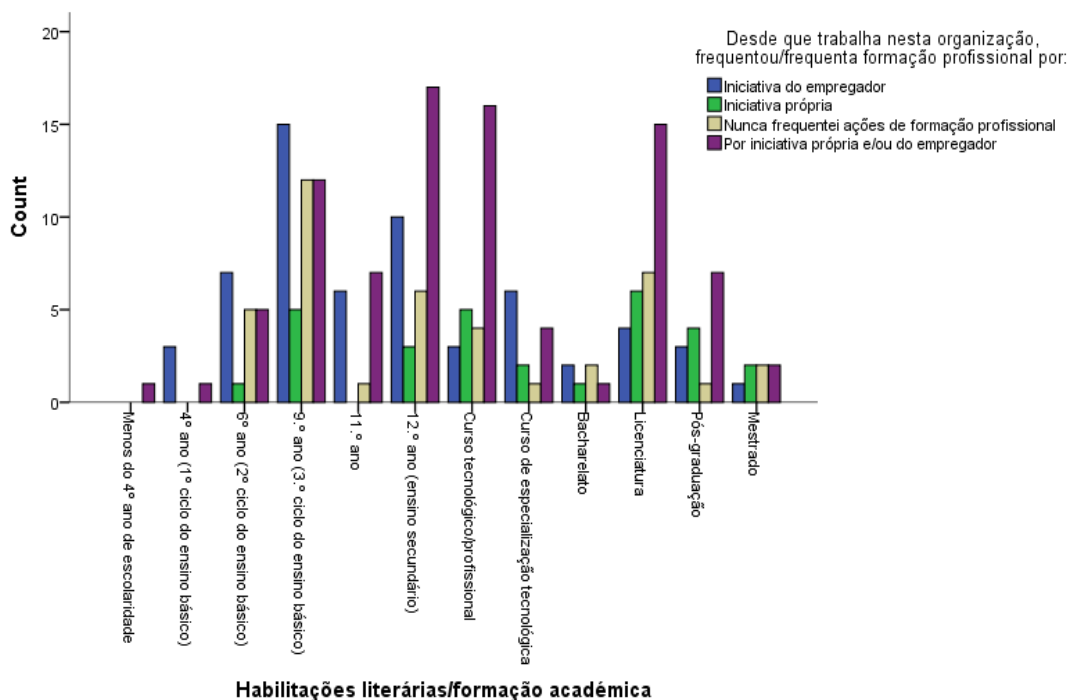


Figura 5.6 - Habilitações literárias / formação académica versus formação frequentada.

Em adição, podemos ainda referir que os colaboradores com habilitações inferiores ao 12º ano frequentam-na sobretudo por iniciativa do empregador (Figura 5.7).

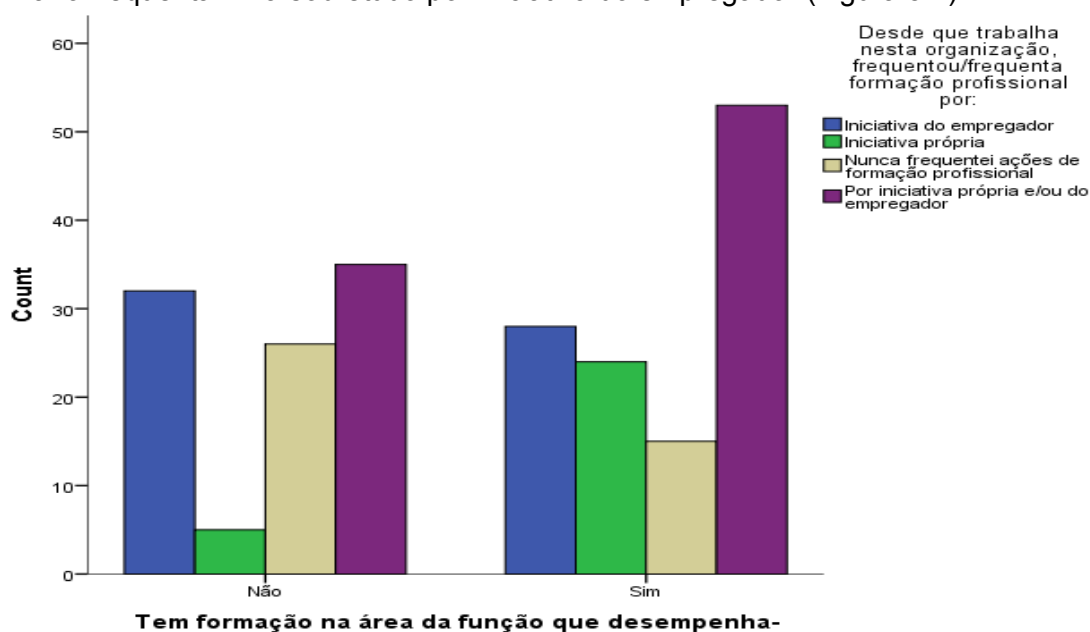


Figura 5.7 - Formação adequada à função versus formação frequentada.

Para além disso, aqueles que já têm formação adequada à função que desempenham são os que mais frequentam formação contínua. O grupo que mais se destaca na frequência é o da Gestão Administração (Figura 5.8).

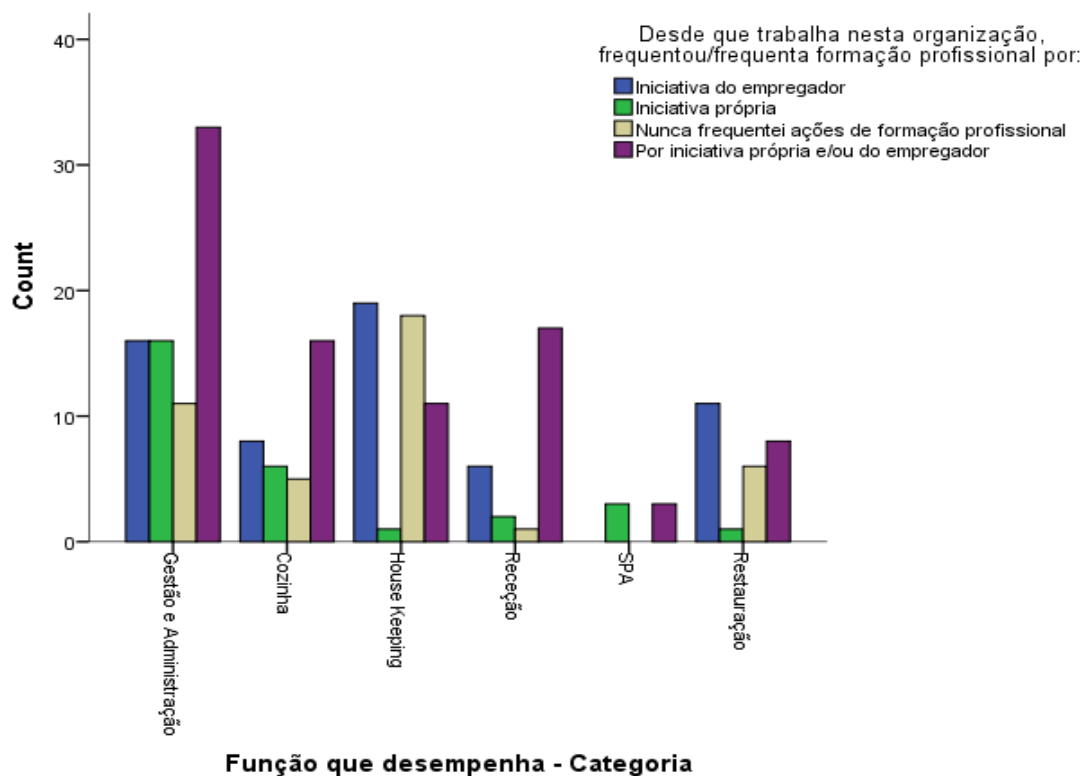


Figura 5.8 - Função que desempenha versus formação frequentada.

No entanto, as horas totais de formação no ano de 2012 correspondem ao intervalo até 15 horas, não nos permitindo esta amostra averiguar o requisito legal.

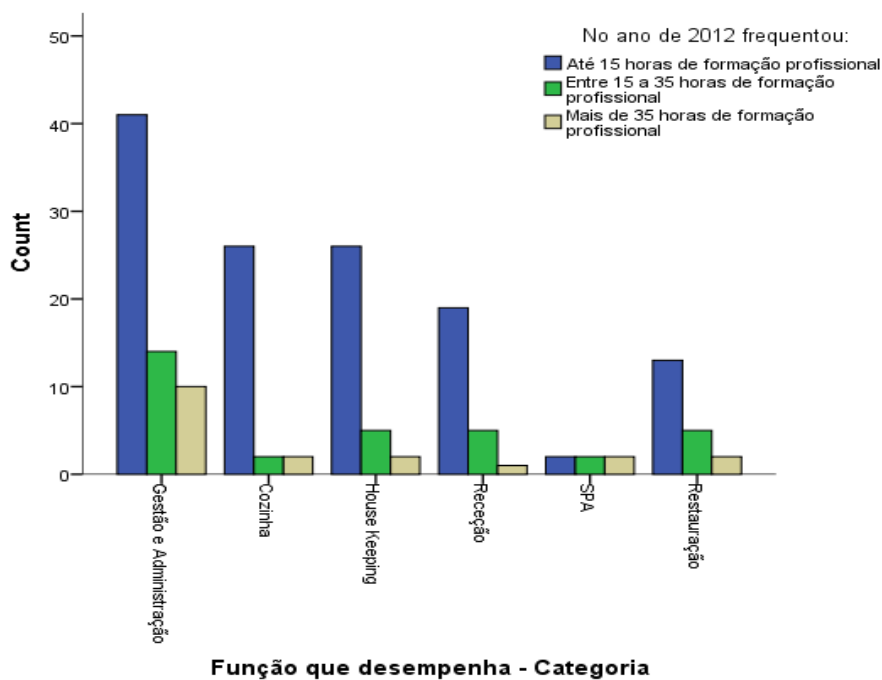


Figura 5.9 - Função desempenhada versus horas de formação.

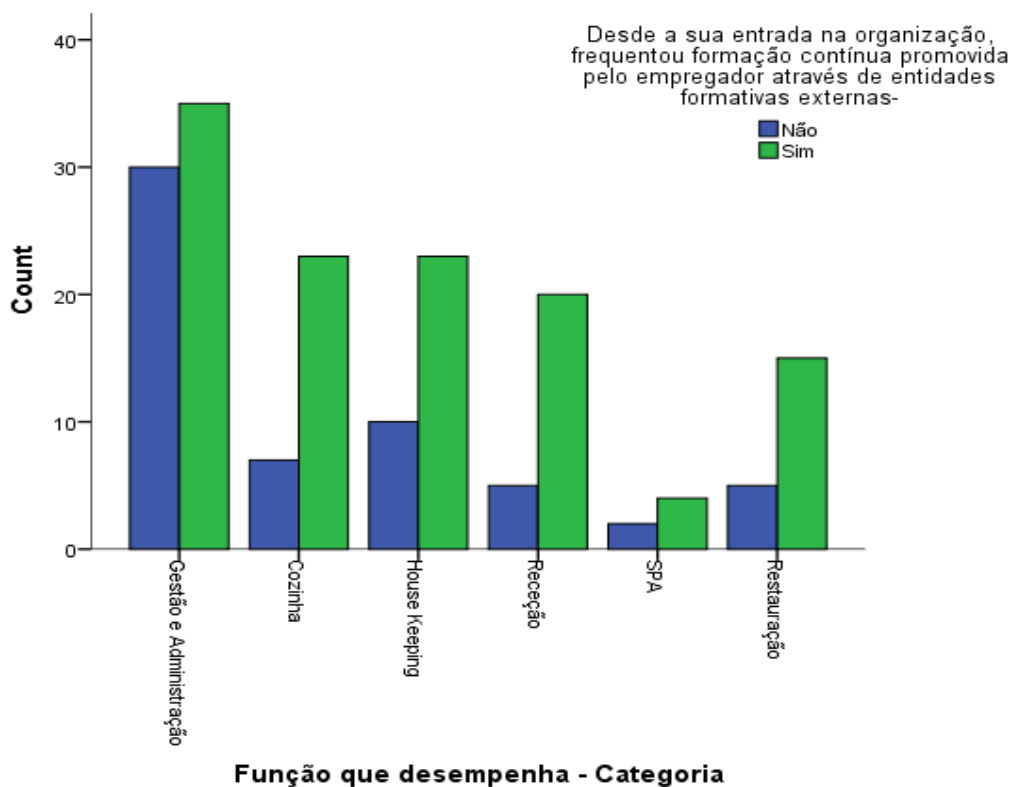


Figura 5.10 - Função desempenhada versus tipo de formação promovida pelo empregador.

Hipótese 3: Existência de motivação dos RH para a formação profissional (interna ou externa e tipo de iniciativa).

A análise de resultados obtidos na questão 7 do Grupo II (Figura 5.11.) permite-nos concluir que existe evidência estatisticamente significativa que suporta uma correlação entre a motivação / formação frequentada (Qui-Quadrado= 26,377; $p\text{-value}=0,002<0,05$ ²⁷). Neste sentido, a motivação dos colaboradores explica a frequência de formação. Por outras palavras, podemos concluir que este atributo de facto exerce influência na formação que os inquiridos frequentam.

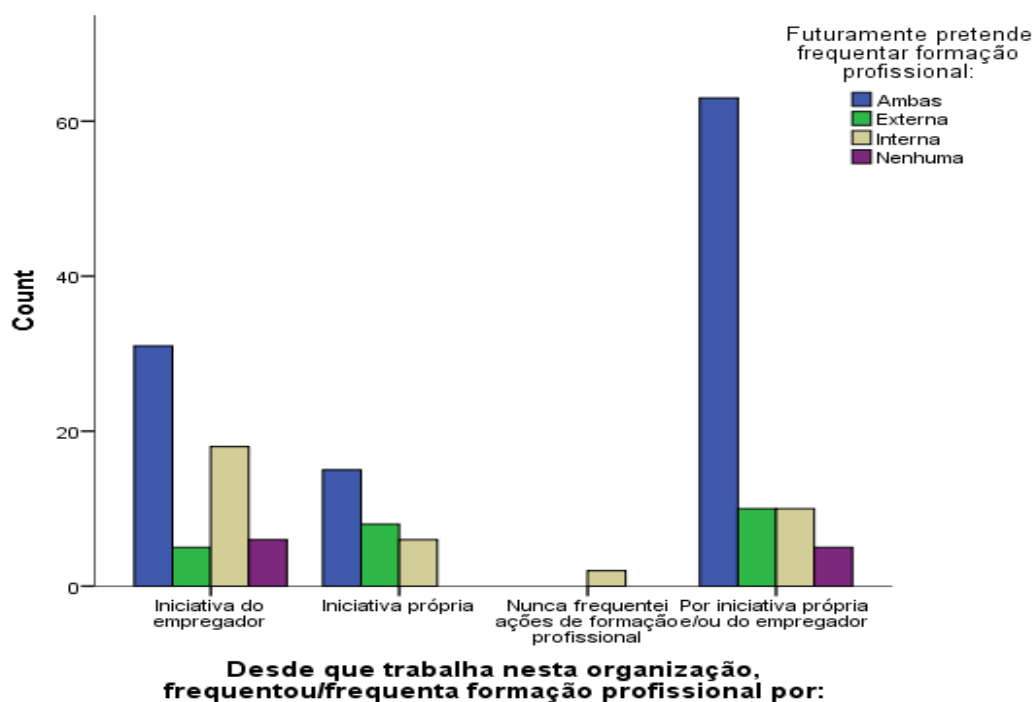


Figura 5.11 - Motivação versus tipo de formação

Há, assim, motivação para ambos os tipos de formação, em conjunto ou em separado, notando-se uma pequena preferência pela formação interna. Desta análise, salientamos ainda o facto de 6,1% dos inquiridos não pretenderem frequentar qualquer tipo de formação. Chamamos a atenção para o facto de muitos dos colaboradores não saberem distinguir a formação interna da externa, considerando formação interna toda

²⁷ Foi aplicado o teste de independência de Qui-Quadrado; todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$); ver Apêndice 46.

a que é ministrada dentro da organização, mesmo sendo promovida por entidades formativas externas.

Hipótese 4: Reflexo positivo da formação profissional externa por iniciativa do empregador no desempenho profissional.

Interpretando os resultados obtidos nas questões 5 e 5.1. do Grupo II (conforme Figura 5.10. e Figura 5.12.), verificamos que, dos 120 colaboradores que frequentaram formação contínua promovida pelo empregador através de entidades formativas externas, 102 referiram que a mesma teve um reflexo positivo no seu desempenho profissional.



Figura 5.12 - Frequência de formação / melhoria de desempenho

Hipótese 5: Habituais áreas de formação externa.

Através da análise descritiva aos resultados obtidos na questão 6 do Grupo II (Figura 5.13.), verificamos que as ações de formação externas mais frequentadas se inserem na área da SHT e numa área específica da operação hoteleira, ainda que as Línguas Estrangeiras e as TIC / Informática sejam também referenciadas.

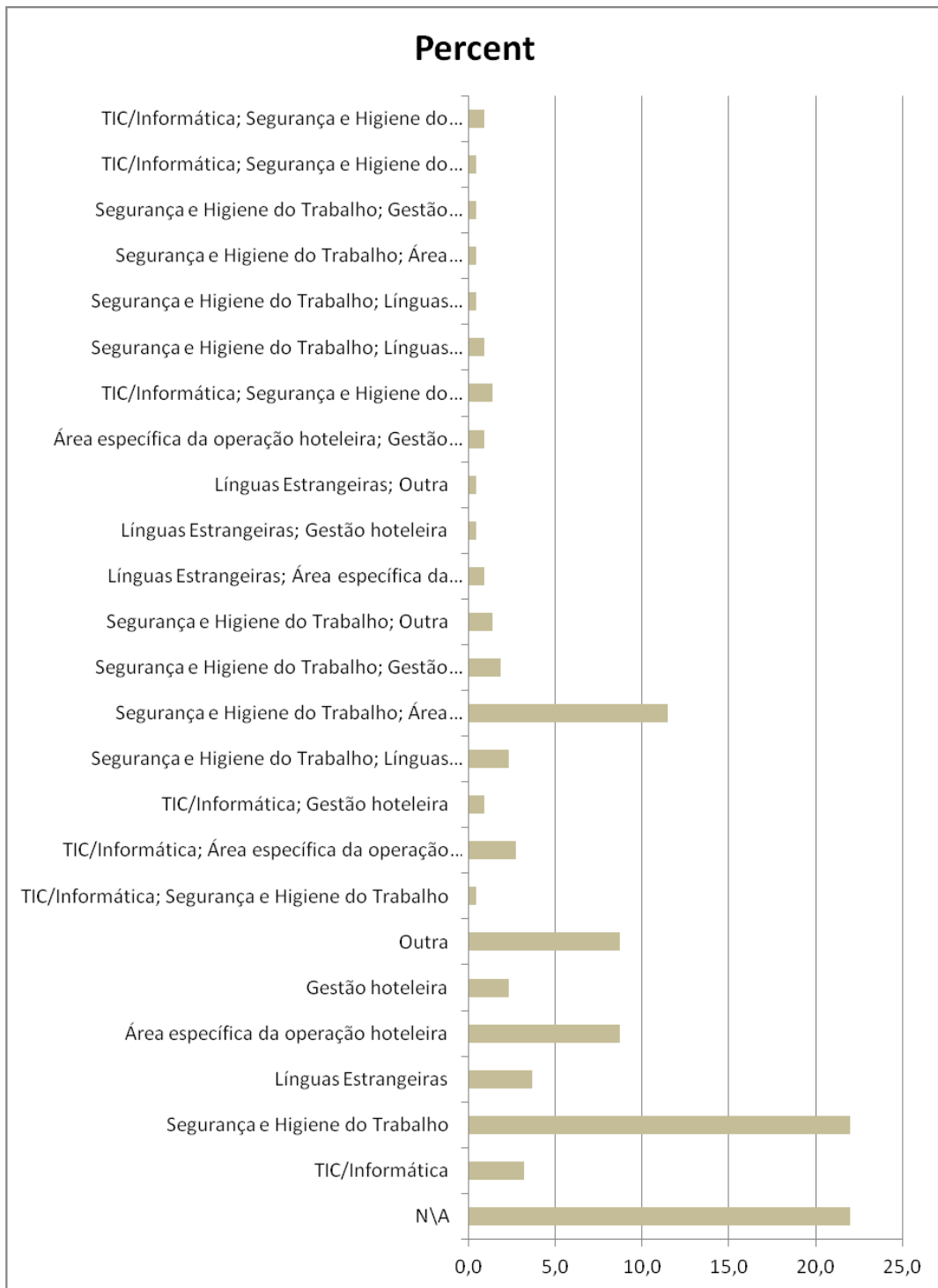


Figura 5.13 - Formação externa / áreas habituais

Hipótese 6: Futuras áreas de formação (interna ou externa) e horários pretendidos pelos RH.

Analisando os resultados obtidos nas questões 8 do Grupo II (Figura 5.14.), verificamos que existe evidência estatisticamente significativa que suporta uma correlação entre o horário pretendido / tipo de formação a frequentar (Qui-Quadrado=47,010; $p\text{-value}=0,000 < 0,05^{28}$). Neste sentido, o horário pretendido para a formação dos colaboradores explica a frequência dessa formação e a sua tipologia. Por outras palavras, podemos concluir que este atributo de facto exerce influência na formação que os inquiridos frequentam.

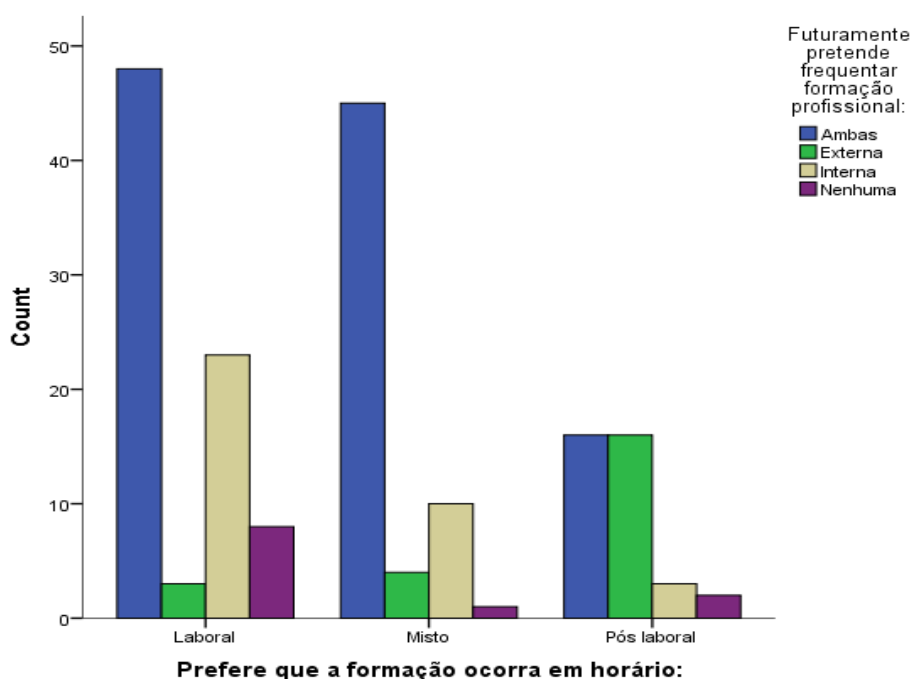


Figura 5.14 - Frequência de formação versus horário pretendido

Assim, ainda que seja indiferente o tipo de formação que os colaboradores irão frequentar, existe uma preferência pelos horários laboral e / ou misto. Adicionalmente, analisamos que os colaboradores preferem a realização da formação interna em horário laboral, por contraposição à formação externa, que é preferida em horário pós-laboral. Para além disso, verificamos que aqueles que responderam Nenhuma

²⁸ Foi aplicado o teste de independência de Qui-Quadrado; todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos ao nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$); ver Apêndice 47.

Formação Profissional na questão 7 do Grupo II responderam à questão 8, relativa ao horário pretendido, por imperativos legais, ou seja, se tiverem de cumprir o dever de frequentar formação profissional promovida pelo empregador, preferem o horário laboral. A questão aberta, questão 10, não foi sujeita a uma análise de conteúdo, dada a disparidade de respostas obtidas, sendo impossível aferir estatisticamente a sua significância. No entanto, sobressaem como áreas necessárias para o desempenho da sua função atual as áreas das Línguas Estrangeiras, da Informática e da Gestão Comportamental.

Hipótese 7: Razões apontadas pelos RH para a frequência de formação profissional.

A interpretação dos resultados obtidos na questão 9 do Grupo II (Figura 5.15) permite-nos descrever que, nos sete primeiros indicadores de avaliação, as respostas predominantes se situam nos níveis de Importante ou Muito Importante. Nos últimos três indicadores de avaliação, relacionados com a mudança de profissão, setor, local de trabalho ou país, as respostas predominantes situam-se nos níveis de Nada Importante ou Pouco Importante. Tal análise pode sugerir que os colaboradores inquiridos estão satisfeitos com a organização.

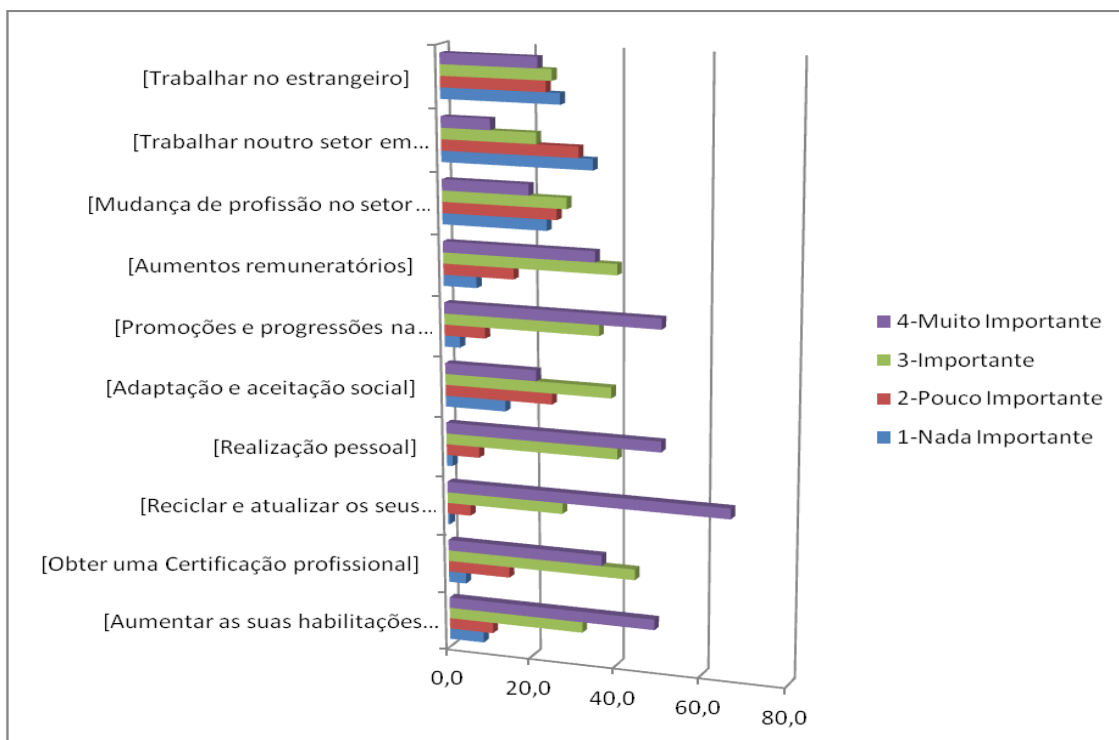


Figura 5.15 - Objetivos da formação por grau de importância.

Capítulo 6 - Conclusões

Na sociedade atual, marcada pela aprendizagem e conhecimento, a aposta na formação é uma condição fundamental para a competitividade dos indivíduos e das organizações. Sem formação, não há empregabilidade nem crescimento profissional. Não existindo formação, as organizações não conseguem lidar com as exigências constantes do mercado. Este facto é também evidente no setor hoteleiro. Por isso, decidimos, neste estudo de caso, proceder à implementação de um sistema de formação organizacional, aceitando o desafio que nos foi proposto pelos Hotéis Real.

Conforme é exposto por Creswell (2010), ao longo do estágio, adotámos uma metodologia mista, apoiando-nos em métodos qualitativos e quantitativos. Desta forma, no estudo de caso Hotéis Real e seu processo de implementação da formação interna, usámos o primeiro método. Na aplicação do inquérito acerca da mesma temática, recorremos ao segundo método. Ambas as análises foram efetuadas quase em simultâneo, dado o período temporal em que se desenrolou o estágio.

A importância que a formação dos RH tem para uma gestão de sucesso nas empresas, o cumprimento de imperativos legais e a decisão da administração dos Hotéis Real em implementar a formação interna, tendo por base a existência de capital humano e de recursos materiais disponíveis na organização, permitiram-nos realizar este trabalho. Acreditamos que a formação gera valor, potencia o capital humano e, ainda que seja difícil de quantificar, gera retorno de investimento.

Desta forma, a formação deve ser vista como parte do plano de negócios, sendo o investimento em formação visível a médio e longo prazo. Tal facto é ainda mais relevante numa altura de recessão, em que os fundos próprios para formação tendem a diminuir e em que os RH são escassos na organização e dificilmente terão disponibilidade para frequentar formação profissional em horário laboral. A formação interna vem flexibilizar essa situação, tendo em conta essa disponibilidade e o aproveitamento das salas e equipamentos existentes.

A Gestão dos RH deve ser integrada, gerando uma Gestão Estratégica dos RH, o Marketing Interno, de forma a atrair, manter e desenvolver os clientes internos/colaboradores, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do Marketing Externo em particular.

Hoje em dia, as TIC permitem que a formação chegue mais célere e até espontaneamente às organizações e seus colaboradores. Nesse sentido, consideramos fundamental a aposta da organização na plataforma MOODLE®, a funcionar na sua plenitude num futuro próximo, possibilitando a diminuição de constrangimentos de tempo e financeiros através da formação à distância, com a formação de chefia diretas em formadores (a ação de formação pedagógica de formadores internos) e assegurando uma calendarização da formação dispersa, em épocas consideradas baixas para determinada unidade hoteleira. A Intranet desta organização, visível no Mundo R.E.A.L., é igualmente um fator que promove a comunicação interna, fomentando o bom ambiente de trabalho e uma maior eficiência e eficácia.

Estes investimentos incluem-se no desafio proposto, pois conferem uma maior solidez à implementação da formação interna, contribuindo para a viabilidade de aproveitar os recursos existentes e suprimindo a maioria das necessidades formativas dos colaboradores. Acreditamos que, com a continuidade deste desafio, nos próximos ciclos formativos, seguindo todos os procedimentos, este sistema de formação interna continuará a contribuir para a excelência desta cadeia hoteleira.

No seguimento deste processo de implementação de formação interna, constatámos que a avaliação de desempenho é um *input* e, simultaneamente, um *output* deste sistema, pelo que deve ser posta em prática quanto antes. Só assim haverá um rigoroso diagnóstico de necessidades formativas, decorrente da fase de avaliação do ciclo anterior. Consideramos que a avaliação da formação, contrariamente ao pensamento comum, deve existir em todas as fases do ciclo formativo e não apenas no final.

O nosso objetivo inicial era cooperar na implementação da formação interna nesta cadeia hoteleira, no seu todo. Todavia, devido à duração do estágio, tal não aconteceu, visto que a fase de diagnóstico e análise de necessidades já tinha ocorrido. Para além disso, também não terminámos a avaliação da formação, que deve ser feita só após o término da fase de execução, coincidindo este com o final do ano civil. Em suma, elaborámos toda a fase preparatória, colaborámos no planeamento e execução, fazendo a avaliação pedagógica e a avaliação da reação às ações deste ciclo formativo.

Na tentativa de aprofundar a nossa contribuição para a continuidade do sistema de formação interna, nesta organização, elaborámos um inquérito por questionário experimental que nos possibilitasse diagnosticar as necessidades formativas para o próximo ciclo, caracterizando o capital humano da organização e antevendo a sua motivação para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os resultados obtidos foram os esperados, apesar das limitações decorrentes da interpretação do questionário e das Hipóteses 4, 5 e 7 só permitirem uma análise descritiva. A análise de correlação através do teste de independência do qui-quadrado só foi conseguida nas restantes Hipóteses (H1, H2, H3 e H6), cujas correlações resultaram estatisticamente significativas. Consideramos, assim, que esta metodologia pode continuar a ser seguida, reformulando a recolha de dados.

As nossas conclusões mais generalistas, após a análise dos resultados no seu conjunto, permitem-nos afirmar que os colaboradores que têm hábitos e rotinas de formação continuam predispostos para a sua frequência, considerando a formação uma mais-valia no seu desempenho profissional e valorizando a sua importância relativamente ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os Hotéis Real devem assim, no futuro, não só aumentar o volume de formação, cumprindo o objetivo legal, mas também gerir a formação interna como um departamento próprio, pela importância que esta tem enquanto um fator crítico de sucesso no plano de negócios da empresa. Esta perspetiva sistémica e integrada da gestão organizacional evitará constrangimentos de tempo, como a gestão de RH, e constrangimentos financeiros, concorrendo para uma mudança organizacional potenciadora do capital humano e da maximização dos recursos existentes, seguindo a máxima de que o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores gera o desenvolvimento organizacional.

Através da observação direta aos clientes dos Hotéis Real, bem como do inquérito realizado aos seus colaboradores, propomos o investimento em algumas áreas de formação, tais como Línguas Estrangeiras, destacando o Mandarim e Russo; Novas Tecnologias; e Área Comportamental, como a Gestão de Conflitos e Relacionamento Interpessoal. Sentimos que estas áreas podem valorizar o capital humano e melhorar o posicionamento de mercado.

Por fim, acreditamos que a decisão em estágio foi profícua, pois facultou, através da experiência da operação hoteleira, a observação das diversas práticas de gestão dos

vários departamentos operacionais. Esta observação foi fundamental para repensar na aplicação da teoria adquirida, durante os 11 meses de contacto com a realidade empresarial dos diferentes hotéis desta cadeia hoteleira, com as pessoas que deles fazem parte e dos inúmeros serviços e experiências que fornecem.

Espera-se que o nosso esforço e dedicação aplicados ao longo deste tempo facilitem a inserção no mercado de trabalho em Hotelaria, desempenhando uma função onde possamos utilizar boas práticas de gestão, tendo em consideração o foco no cliente interno e externo.

Consideramos o nosso estudo relevante enquanto contributo para a mudança de paradigma da formação na hotelaria, em Portugal, podendo os resultados obtidos, inclusivamente, ser extrapolados para outros estudos e outras organizações hoteleiras.

Contudo, sentimos que, num processo complexo como aquele em que participámos, há ainda um longo caminho a percorrer. Esperamos que o nosso contributo tenha sido o mote para a construção deste modelo de Gestão Hoteleira.

Bibliografia

- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e praticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. In *VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: saberes e práticas*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Retrieved from <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4191>
- Almeida, M. H. R. G. de. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleiras*. Retrieved from <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1815>
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2007). SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO – Um estudo exploratório de validação do instrumento –.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brás, F. A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, IV(1993), 291–319. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-99112007000100011&script=sci_arttext
- Brito, A. P. G. (2007). *A preparação e receptividade do sector hoteleiro para a Qualidade : o caso da região das Beiras*. Universidade de Aveiro.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. *DINÂMIA – CENTRO DE ESTUDOS SOBRE A MUDANÇA SOCIOECONÓMICA*. Retrieved from <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/475>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *HUMANATOR - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- CIME - Comissão Interministerial para o Emprego. (2001). Terminologia de Formação Profissional. *Colecção Cadernos de Emprego*. Lisboa: DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL. Retrieved from <http://www.exercito.pt/pefex/GLOS/DGEFP.pdf>
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira* (3ª ed.). Lisboa: Lidel - edições técnicas, Lda.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. (3ª Edição.). Porto Alegre: BOOKMAN Companhia Editora Lda.
- Cruz, J. M. S. V. P. (1998). *Formação Profissional em Portugal* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (M. Robalo, Ed.) (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Decreto Regulamentar n.º 35/2002 de 23 de Abril (2002). Lisboa: DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B N.º 95 — 23 de Abril de 2002.
- Fernandes, M. R. (2005). *Educação e Formação em Turismo*. Universidade de Aveiro.
- Figueira, M. R. F. (2005). *Formação Profissional e a Produtividade no Sector Hoteleiro - um problema para o desenvolvimento sustentável da Madeira*. UNIVERSIDADE DA MADEIRA.
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Fillion, F. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Montreal / Loures: Lusodidacta - Soc. Port. de Material Didático, Lda.
- Franco, P. J. A. (2012). *Formação, certificação e trajetórias profissionais futuras: que (co) relação?—o caso do serviço de aprendizagem da fundação da juventude*. FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DO PORTO. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>

- Julião, S. I. P. (2010). *Sandra Isabel Pessoa Julião Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional – o caso da FORINOVA Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional - o caso da FORINOVA*. Universidade de Aveiro.
- Laureano, R. M. S. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida* (1ª Edição.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro (2009). Lisboa: Diário da República, 1.ª série — N.º 30 — 12 de Fevereiro de 2009.
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos - fundamento e estrutura da gestão do onhecimento nas organizações* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Martins, C. A. (2002). *A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE TRABALHO NO SECTOR HOTELEIRO. A REGIÃO NORTE DE PORTUGAL. Estudos em homenagem ao Professor Doutor Mário* Universidade do Minho. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NqUe0V2YkhUC&oi=fnd&pg=PA147&dq=UNIVERSIDADE+DO+MINHO&ots=XS5Vg6j3uZ&sig=8P3mbAyJn_7Fwh0B02TqAXpxhvl
- Martins, C., & Machado, C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e norte de Portugal. *PORTUGUESE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, X - N.º 1*(ESTUDOS DE GESTÃO), 87–104. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2239>
- Ministério da Economia e do Emprego, Trabalho, Acreditação, D.-G. do E. e das R. de, & E, D. de S. de Q. (2011). *Guia da Certificação de Entidades Formadoras - Sistema e Requisitos de Certificação*. Lisboa. Retrieved from <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt>
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A., Caramujo, E., Alves, M., & Moreira, P. (2000, January). *Hotelaria em Portugal - Perfis Profissionais*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

Portaria n.º 283/2011 de 24 de outubro (2011). Lisboa: Diário da República, 1.ª série — N.º 204 — 24 de Outubro de 2011.

Silva, B. P. da. (2011). AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA FORMAÇÃO. *pociq.mtss.pt*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração. Retrieved from http://pociq.mtss.pt/POCIQ/images/stories/files/Avaliacao_Impacto_Formacao.pdf

Sousa, A. M. B. C. de. (2006). *CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO*. Universidade técnica de Lisboa.

Apêndices

Apêndice 1 - Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Técnica de RH

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Elaboração do regulamento interno da formação e do regulamento do formador.- Elaboração dos documentos constituintes de um DTP - Criação de uma base de dados de potenciais formadores internos.- Elaboração de um guião de entrevista para selecionar os aptos a exercer essa função, quer tivessem experiência anterior enquanto formadores ou não, quer possuíssem CAP, CCP ou não.- Recrutamento e seleção dos candidatos a formadores internos- Construção da Bolsa Interna de Formadores.- Formar intensiva e pedagogicamente os formadores internos interessados.- Apoio técnico-pedagógico aos formadores internos na elaboração das suas ações.- Introdução de horários de trabalho, lançamento de férias e ausências no sistema operativo (SAP®).- Arquivo dos relatórios diários dos vigilantes (classificação cronológica, por hotel).- Assistir o diretor de RH num processo de recrutamento e seleção para a vaga de Diretor de F&B no Grande Real Santa Eulália, fazendo todos os contactos quer com os candidatos quer com uma empresa de <i>outsourcing</i> na área da consultadoria de RH para marcar entrevistas.- Acompanhamento do processo de sinistro de acidente de trabalho de uma colaboradora do Grande Real Santa Eulália ao centro de atendimento da seguradora e <i>follow up</i> do processo para o mediador e gestor do mesmo.

Apêndice 2.: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Rececionista

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Manter a receção e o <i>hall</i> limpos e arrumados, nomeadamente a manutenção da limpeza do balcão da receção e da sala de estar. A limpeza propriamente dita está a cargo de uma empregada de áreas, na dependência da governanta.- Assegurar a manutenção do <i>stock</i> de material necessário ao serviço, bem como o armazenamento e a conservação, mais especificamente de material de escritório, cartões-de-visita e folhetos ou outros documentos promocionais de experiências.- Acolher o hóspede, inclusive acompanhá-lo ao elevador, explicando a utilização do <i>key card</i> (chave do quarto que aciona o elevador para subir).- Fazer <i>check in</i> ou <i>check out</i>, consoante o caso.- O câmbio já não se faz nestes hotéis e a guarda de valores é da responsabilidade dos clientes/hóspedes, no cofre que se encontra no seu quarto, acionado com chave, no Real Parque, ou com código digital, no Real Palácio.- Preencher <i>profiles</i> dos hóspedes, inserindo os elementos identificativos dos referidos no sistema operativo OPERA® (para diariamente ser remetido ao SEF).- Emitir os <i>key cards</i> /cartões-chave para aceder ao quarto e subir no elevador em programa informático próprio.- Satisfazer os pedidos dos hóspedes, sempre que aplicável ao serviço de <i>rooming</i>.- Validar informaticamente os <i>tickets</i> do parque de estacionamento subterrâneo a

hóspedes e passantes.

- Pedir a colaboração de outros departamentos, se necessária, nomeadamente do *housekeeping*, lavandaria, *room service* e manutenção, diferente em cada unidade hoteleira, mas de direção transversal.
- Dar indicações num mapa, indicar locais de interesse a visitar.
- Fazer reservas de excursões e refeições em restaurantes, entre outras, e, excecionalmente, efetuar reservas de quartos, geralmente sob instruções do Chefe de Receção, porque existe um departamento de reservas apropriado para o fazer.
- Pedir aos hóspedes no *check out* o favor de preencherem o Inquérito de Satisfação, caso ainda não o tenham feito.
- Preparar os processos de *check in* do dia seguinte, imprimindo os ficheiros recebidos por correio eletrónico do departamento de Reservas.
- Efetuar o arquivo corrente, segundo a classificação cronológica das saídas dos hóspedes. Os processos em arquivo intermédio encontram-se no departamento contabilístico.

Apêndice 3.: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Empregada de Mesa e Bar

Tarefas desempenhadas

- Acolhimento aos hóspedes no Restaurante do Real para o pequeno-almoço.
- Reposição de *buffets* e da preparação de mesas.
- Satisfação de necessidades específicas dos clientes, hóspedes ou passantes, como, por exemplo, alimentos sem glúten.
- Preparar a disposição da sala para pequenos-almoços, *buffets* de grupos e outros eventos, como, por exemplo, reuniões diversas com *coffee breaks* ou *coffee stations*.
- Polir talheres, copos, entre outras tarefas de limpeza e arrumação.
- Serviços de *room service* a VIP e a aniversariantes.
- Fazer a ronda aos andares para levantar os *room services* entregues no dia anterior.

Apêndice 4: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Assistente de Gestão e Coordenação de Grupos e Eventos

Tarefas desempenhadas

- Assistir às diversas fases do processo venda de algumas atividades, nomeadamente reuniões, formações e congressos, desde o primeiro contacto até à contratação.
- Identificar necessidades de bens de consumo, material lúdico e desportivo, equipamentos,... em função da atividade prevista, orientando a decoração e a arrumação dos espaços. Neste aspeto, a tendência é a racionalização dos recursos, a minimização dos custos, reutilizando alguns materiais (por exemplo, nas decorações de natal do hotel) e o aumento das parcerias com organizações que disponibilizem esses bens de consumo.
- Contactar e contratar serviços externos de animação (grupos musicais, artistas diversos, figuras públicas, ...), não executando esta tarefa sem o comprometimento do diretor do hotel. Nos eventos criados pelos marketeers, esta tarefa compete ao departamento de marketing, em articulação com a diretora comercial.

- Definir com os colaboradores dos outros departamentos que intervêm também nessas atividades, geralmente em reuniões ou através de ordens de serviço internas, dependendo da complexidade do evento. Nenhum dos hotéis da grande Lisboa possui nos seus quadros elementos com a categoria profissional específica de animador ou monitor. Quem participa diretamente nas atividades são as gestoras de eventos, comerciais e marketeers.
- Assistir ao atendimento ao cliente, quer indireto (por telefone e por correio eletrónico) quer presencial, nas visitas do cliente ao hotel.
- Preparação dos sacos com os brindes para os participantes nos *workshops* da 5ª semana do Chocolate.
- *Hostess* no evento “Semana do Chocolate”.
- Informar os clientes do hotel acerca do evento e da campanha de solidariedade (Aldeias SOS).
- Comercialização de Bombons Real.
- Divulgar as iniciativas e atividades de animação ao nível interno e externo, nomeadamente através de cartazes, folhetos, contacto direto com os clientes, mailings,...). Esta também é uma tarefa feita em interligação com o Marketing, que constrói os cartazes e folhetos e divulga-os pelos canais mais adequados.
- Analisar e avaliar os resultados relativamente à qualidade dos serviços e define medidas de correção para os desvios, respondendo às reclamações dos clientes e propõe melhorias em reuniões.

Apêndice 5: Guião de Visitas de Estudo ao Real Oeiras

ROTEIRO DE VISITA

Este roteiro pretende ser apenas um guião para standardizar as visitas ao hotel.

No entanto, quem vai conduzir os visitantes deve saber a priori qual o motivo da visita e, no caso de serem estudantes, qual o curso, para melhor responder a todas as questões colocadas.

Para grupos até 16 elementos, a visita deverá decorrer do seguinte modo:

1. Acolhimento aos visitantes na Receção
2. Alojamento
3. Restaurante e bar
4. Salas de Reuniões e zona de coffee breaks
5. Health Club
6. Parque de estacionamento
7. Games Lounge e Bernardino`s
8. Cozinha do Bernardino`s

Se o número de visitantes exigir a divisão da visita em dois grupos em simultâneo, deverá a visita do segundo grupo decorrer pela seguinte ordem:

1. Acolhimento aos visita Games
2. Games Lounge e Bernardino`s
3. Cozinha do Bernardino`s
4. Alojamento
5. Restaurante e bar
6. Salas de Reuniões e zona de coffee breaks
7. Health Club
8. Parque de estacionamento



O guia deverá ter o cuidado de referir ao longo da visita e nas fases a seguir descritas:

1. Acolhimento aos visitantes na Receção
 - o Apresentação do hotel no lobby
 - Classificação, missão e valores;
 - Pisos e quartos (quantidade e tipologias)
 - Clientes habituais, épocas de maior afluência, taxas de ocupação e preços médios, etc.
 - o Apresentação da função de rececionista/bagageiro, explicitando algumas funções de back office e front office.
2. Alojamento
 - o Visita em grupos, com cerca de 15 pessoas, a diversas tipologias consoante a disponibilidade. Pedir silêncio na zona de clientes.
 - o No corredor mencionar as saídas de emergência e outras regras de higiene e segurança para clientes e colaboradores.
 - o Referir as comodidades e a vista, capacidade, tipo de cama, a cama extra e gratuidades em relação às crianças.
 - 1 quarto twin
 - 1 quarto duplo
 - 1 quarto duplo superior
 - 1 suite
 - 1 quarto preparado para turismo acessível
3. Restaurante e bar
 - o Tipo de refeições proporcionadas e convidá-los a ver o Menú.
 - o Espaço também para pequenos almoços buffet americano.
 - o B&B / room service com pequeno almoço continental.





4. Salas de Reuniões e zona de coffee breaks
 - o Quantidade/flexibilidade de salas, capacidade máxima
 - o Coffee stations e outros recursos disponibilizados pelo hotel para reuniões e eventos.
 - o Zona da piscina e jardim: finalidades e à disposição do publico externo.
5. Health Club
 - o Ginásio e banho turco.
6. Parque de estacionamento
7. Games Lounge e Bernardino`s
 - o Privacidade para eventos externos ao hotel
 - o Comodidade dos hóspedes
 - o Polivalência das Salas
 - o Comodidades, nomeadamente elevador, cozinha e wc.
8. Cozinha do Bernardino`s
 - o Apresentar o responsável e dar-lhe a palavra.



Apêndice 6: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Assistente de Cozinha e Pastelaria

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Preparar a cozinha para a realização do trabalho do dia, em função da ementa programada, e efetua as respetivas requisições. As requisições são elaboradas pelo Chefe de Cozinha semanalmente e entregues no Economato.- Organizar a produção alimentar, em função das encomendas e pedidos de sala, de acordo com os tempos de confeção e as quantidades exigidas. Também neste departamento se trabalha por antecipação. O planeamento é fundamental para garantir ao cliente um serviço de qualidade. Na cozinha que serve o Restaurante Guarda Real, os alimentos estão preparados para rapidamente serem cozinhados, atendendo o cliente no menor tempo possível.- Executar a confeção, o empratamento e a decoração dos pratos e doces. Na época natalícia, em jantares de grupos, toda a equipa forma uma linha de montagem no empratamento, em conjunto com a equipa do serviço de mesa, para garantir a satisfação do cliente.- Executar a montagem de <i>buffets</i>, de acordo com os <i>standards</i> estabelecidos.- Controlar o armazenamento das matérias-primas, a sua conservação e congelamento, a qualidade da confeção, e o cumprimento das normas de segurança e higiene alimentar e do local de trabalho.- Controlar os <i>stocks</i> de produtos alimentares para evitar ruturas. Também neste aspeto a tendência é para diminuir os alimentos em armazém ao máximo, minimizando os custos e desperdícios.- Preparação de pratos frios e saladas para <i>buffets</i> na cozinha de frios e de massas para bolos.- Elaboração de receitas natalícias.- <i>Mise-en-place</i> de alimentos e molhos.- Conservação de alimentos e molhos em vácuo.- Empratamento de pedidos à carta (pratos e sobremesas).- Colaboração na confeção das refeições para os colaboradores.

Apêndice 7: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Empregada de Lavandaria e Rouparia

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Lavagem e secagem de roupas em máquinas industriais.- Passagem a ferro e arrumação de roupas, mais especificamente das fardas de trabalho existentes no hotel.- Passagem de roupa de cama e de mesa em calandras.- Dobragem manual de turcos de casa de banho, imediatamente após a sua saída das máquinas de secagem.- Assistir o hóspede durante a sua estada, nomeadamente na satisfação dos seus pedidos referentes ao tratamento de roupas, fornecimento de roupas extra de cama ou casa de banho.

Apêndice 8: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Empregada de Andares

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Assistir o hóspede durante a sua estada, nomeadamente na satisfação dos seus pedidos referentes ao fornecimento de roupa extra ou de outros produtos de uso pessoal, bem como a prestação de informações sobre os serviços da unidade e nas entregas de comidas e bebidas. Não é comum estas trabalhadoras prestarem informações sobre os serviços da unidade, excetuando a explicação do funcionamento da Lavandaria. Se assim se entender, estas entregas de comidas e bebidas, como <i>room service</i>, esta tarefa compete aos empregados de mesa e bar. As empregadas apenas recolhem o que resta deste serviço e colocam-no no piso, junto ao ofício para ser levado pelos empregados de mesa e bar que fizerem a ronda.- Limpeza, arrumação e decoração de quartos. Os carrinhos e os conjuntos de limpeza são preparados pela empregada de andares na véspera.- Detecção e comunicação de anomalias aos responsáveis pela sua resolução. Habitualmente, o procedimento é comunicar ao seu superior hierárquico a anomalia detetada, ou seja, à Governanta de andares. Mas pode acontecer que, pela proximidade de algum técnico de manutenção ou da urgência da resolução, se comunique diretamente ao departamento de Manutenção, informando <i>a posteriori</i> a Governanta, por escrito, em registo próprio.- Participação na elaboração de inventários de material diverso. Em relação a esta tarefa há que mencionar que o controlo dos produtos (de limpeza, de minibar e rouparia) é feito, efetivamente, pelas Governantas de Andares, embora quem reabasteça os ofícios dos andares seja cada uma das empregadas, com o seu carrinho de serviço, diariamente.

Apêndice 9: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Assistente de Governanta de Andares

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Preparação das Ordens de Serviço no seguimento do planeamento e programação dos serviços de limpeza, andares/quartos e lavandaria/rouparia, em função das taxas de ocupação da unidade, das estratégias definidas e dos recursos disponíveis.- Inspeção a quartos, supervisionando a qualidade de execução dos serviços, assegurando o cumprimento das normas e procedimentos definidos.- Satisfação de pedidos dos hóspedes, nomeadamente levar um ferro de engomar ao quarto ou trazer roupa para passar com urgência.- Elaboração em computador (Word® e Excel®) de documentação diversa e avisos vários para afixar em alguns postos de trabalho ou zonas específicas, como na Lavandaria.- Controlo dos Minibares para entregar à receção; nos termos da articulação com os serviços de Receção, recebendo e prestando informações relativas à situação dos quartos e a pedidos de serviços por parte dos hóspedes.- Preenchimento do Relatório das Governantas.- Assegurar a articulação com os serviços de manutenção por forma a garantir a resolução das avarias e dos disfuncionamentos detetados.- Dinamizar e coordenar as equipas de trabalho pelas quais é responsável.- Treinar e integrar os novos colaboradores, transmitindo os princípios e normas de

serviço.

- Orientar e executar trabalhos de limpeza e arrumação, decoração, assistência a hóspedes durante a sua estada, e a deteção de anomalias informando os serviços de manutenção.
- Controlar a aquisição e armazenamento dos bens de consumo e do material e equipamento necessários, bem como a realização de inventários.
- Controlar a manutenção dos *stocks* dos escritórios dos andares e dos armazéns do alojamento.
- Participação na gestão de recursos humanos afetos ao seu serviço, nomeadamente na mobilização de pessoal e na identificação de necessidades de formação.

Apêndice 10: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Administrativa do Economato

Tarefas desempenhadas

- Desenvolver atividades de aprovisionamento tais como compras, armazenagem, conservação e controlo de *stocks* de todos os produtos utilizados nas unidades hoteleiras da grande Lisboa
- Despacho de requisições, após autorização expressa da diretora financeira.
- Dar baixa dos produtos aviados na respetiva ficha de produto.
- Emissão de ordens de compra após receber a informação das seções num documento próprio.
- Receção de mercadorias e conferência simultânea com as guias de remessa e faturas.
- Colaboração nos inventários de janeiro de 2013.

Apêndice 11: Descrição das tarefas desempenhadas pelo Assistente de Direção de F&B

Tarefas Desempenhadas

- Planear as atividades dos serviços de sala e de bar em função das estratégias definidas e dos recursos disponíveis, com o diretor de F&B.
- Definir e participar na definição de objetivos e de regras de funcionamento para os serviços afetos.
- Planear as reservas de sala e de mesas em função das encomendas de serviço recebidas.
- Participar com o diretor de F&B na organização de eventos especiais. Para a organização de eventos especiais, fazem-se *briefings* com o departamento Comercial, Cozinha e Pastelaria.
- Organizar o trabalho de preparação e decoração de salas e bares. Organizar e delegar a responsabilidade da tarefa ao responsável de banquetes de uma determinada equipa para o serviço em questão.
- Dinamizar e coordenar as equipas de trabalho pelas quais é responsável.
- Treinar e integrar os novos trabalhadores, transmitindo os princípios e normas de serviço da unidade hoteleira, não só dos novos trabalhadores, mas também dos estagiários dos mais diversos níveis de qualificação, antes de iniciarem o estágio e durante os primeiros dias do mesmo. Organizar ainda ações de sensibilização e de

atualização de conhecimentos para os colaboradores, sempre que necessário. No entanto, não se verifica nenhuma evidência destas formações no registo efetuado pelo departamento de RH.

- Participar na GRH afetos ao seu serviço, nomeadamente na mobilização de pessoal e na identificação de necessidades de formação. Efetivamente, selecionar em conjunto com o departamento de RH os candidatos a estágio e a vagas de trabalho no seu serviço, tendo autonomia para entrevistar e tomar a decisão de recrutar. Informar o departamento de RH da sua decisão e da data de início e aguardar pela formalização do contrato, entre outras burocracias levadas a cabo pelas administrativas de RH.

- Orientar e efetuar a preparação do serviço de mesa e bar, bem como o acolhimento dos clientes, a apresentação dos produtos, o aconselhamento dos clientes, estimulando ao consumo. Sempre que necessário e por uma questão de proximidade no relacionamento com o cliente, permanecer no restaurante e bar, executando qualquer tarefa como qualquer outro colaborador, pois esta atitude dá o exemplo positivo do trabalho em equipa e da polivalência.

- Orientar e efetuar a receção, o registo e a transmissão dos pedidos aos serviços correspondentes, manual e informaticamente.

- Orientar e executar o serviço de alimentação e bebidas (serviço diário e eventos especiais: banquetes, cocktails, buffets).

- Efetuar a articulação com o serviço de cozinha e pastelaria.

- Orientar e efetuar a emissão de faturas e a receção dos respetivos pagamentos.

- Atender as reclamações dos clientes. Quando este está ausente da unidade hoteleira e não se pode deslocar junto do cliente, há sempre o Chefe de Sala que possui esta tarefa na sua descrição de funções.

- Controlar a aquisição (requisição) e armazenamento de bens de consumo e do material e equipamento necessários, bem como a realização de inventários. Em conjunto com o responsável pela Copa, faz o inventário das necessidades de louça e talheres para apresentar o pedido aos seus superiores hierárquicos. Também controlar e atribuir fardas, de cacifos e de *badges* identificativos a todos os colaboradores e estagiários, tratando da sua renovação e substituição se necessário.

- Identificar as expectativas e as reclamações dos clientes, e definir e participar na definição de medidas corretivas com o diretor de F&B.

- Supervisionar a qualidade de execução dos serviços de mesa e bar, assegurando o cumprimento das normas e procedimentos definidos.

- Controlar por observação e inspeção presencial o estado de conservação e higiene das instalações, dos equipamentos e dos utensílios de mesa e bar.

- Estabelecer relações fortes com os clientes, com vista a fazer o seu acolhimento e a apresentar os serviços, bem como a promover e a representar a imagem do estabelecimento.

Apêndice 12: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Comercial

Tarefas desempenhadas

- Preencher minutas de contratos de evento e *rooming lists*.
- Receção aos clientes e outros participantes no evento.
- Acompanhamento da pessoa representante da organização do evento externamente, antes e durante o evento.
- Arquivo de processos.

Apêndice 13: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto Rececionista de SPA

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Abrir a copa do bar e o acesso à piscina.- Ligar a música ambiente.- Reabastecer os jarros de água aromatizada e arrumar os copos lavados no armário e nas mesas de suporte às áreas.- Ligar máquinas e ar condicionado do ginásio.- Verificar toalhas à disposição dos clientes.- Ligar a sauna e o <i>hamman</i>.- Verificar a área de relaxamento e reabastecer com maçãs, se necessário.- Verificar os balneários, inclusive composição dos cacifos. Repor toalhas, roupões, chinelos e <i>amenities</i>, se necessários.- Colocar a <i>check list</i> e a folha de caixa do dia anterior no gabinete do diretor de SPA.- No final do dia, entregar na recepção principal os valores do dia.- Verificar a agenda e ordens de serviço do dia.- Verificar correio eletrônico.- Arquivar as fichas médicas preenchidas pelos clientes.- Solicitar à lavanderia a rápida preparação de roupa (toalhas, robes, etc.) e devolver a utilizada pelas 16 horas.- Assinalar cartões de cortesia e promoções na <i>guest list</i>.- Orientar a empregada das limpezas.- Ligar a clientes a relembrar as marcações com mais de 5 dias de antecedência.- Verificar a quantidade disponível de fichas médicas e de listas de preços.- Confirmar a existência de brochuras e livros da LHW disponíveis.

Apêndice 14: Descrição das tarefas desempenhadas enquanto *Guest Relations*

Tarefas desempenhadas
<ul style="list-style-type: none">- Promover as facilidades do hotel.- Verificar <i>early check-in</i> e assegurar que os quartos estão prontos. No caso de ainda não estarem prontos, deverá oferecer uma bebida ao cliente no bar ou propor outras soluções (uma ida ao SPA ou trocar de roupa e disfrutar da piscina, por exemplo).- Verificar se os pedidos especiais dos clientes estão a ser satisfeitos.- Lidar e solucionar as reclamações dos clientes de forma a minimizar o sentimento do cliente.- Receber os clientes no <i>check-in</i> e acompanhá-los ao quarto, oferecendo-se para transportar a bagagem de mão ou agasalhos.- Acompanhar todos os clientes durante a sua estada e estar presente no <i>check-out</i>.- Assegurar a máxima informação possível sobre os clientes e criar um histórico sobre os mesmos.- Receber todos os clientes (hospedados ou não) que se encontrem para visitas de inspeção.- Conhecer os Eventos e Programas agendados na área envolvente.- Dar todas as informações requeridas, sobre o país e a região.- Analisar todos os Questionários preenchidos pelos clientes.- Verificar todos os pedidos presentes no <i>Log Book</i> e o seu <i>Follow-up</i>.

Apêndice 15: Regulamento de Formação Interna

REGULAMENTO INTERNO DA FORMAÇÃO

I. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Este Regulamento aplica-se à Formação Interna promovida pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira – Gestão Hoteleira, S.A.

II. APRESENTAÇÃO, POLÍTICA E ESTRATÉGIA DA ENTIDADE

O Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira – Gestão Hoteleira, S.A. é uma empresa que desenvolve atividades na área da hotelaria e turismo.

Foi fundado em (mês) de 1994, pelo Senhor João Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira e pretende ser uma referência de Qualidade na prestação do serviço hoteleiro no seu conjunto, fortalecendo competências e o desenvolvimento dos seus clientes internos e unidades hoteleiras.

Desenvolve a sua atividade em Portugal Continental, nas unidades hoteleiras a seguir referidas:



1994 – **Hotel Real Parque** (1º Hotel do Grupo)

- Lisboa
- 4 estrelas
- 153 quartos



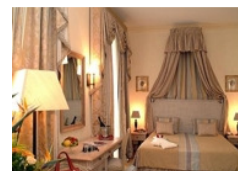
1996 – **Hotel Real Residência**

- Lisboa
- 4 estrelas
- 22 apartamentos-suites T1 e de 2 Penthouses (T0)



2002 – **Real Bellavista Hotel & Spa**

- Albufeira
- 4 estrelas
- 195 quartos



2003 – **Hotel Real Palácio**

- Lisboa
- 5 estrelas
- 147 quartos



2003 – **Hotel Real Oeiras**

- Paço d' Arcos
- 4 estrelas
- 100 quartos



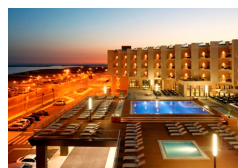
2004 – **Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa**

- Albufeira
- 5 estrelas
- 189 quartos de luxo, incluindo 27 suites e 2 suites Grande Real e 155 resort suites de luxo (T0's, T1 e T2).



2007 – **Grande Real Villa Itália Hotel & Spa**

- Cascais
- 5 estrelas
- 124 quartos de luxo, incluindo 10 suites, 9 júnior suites e 3 Penthouses



2010 – **Real Marina Hotel & Spa**

- Olhão
- 5 estrelas
- 144 quartos



O mercado alvo está segmentado em turismo de negócios e city breaks relativamente às unidades de Lisboa e Oeiras, e em turismo de lazer predominantemente nas unidades de Cascais e do Algarve.

Inicialmente por solicitação expressa da hierarquia, tem desenvolvido a formação interna, contínua de aperfeiçoamento, atualização e reciclagem, em áreas técnicas, relacionadas com os departamentos operacionais do sector hoteleiro.

Este investimento permitiu o conhecimento mais alargado das necessidades de formação em áreas vitais para a sua competitividade e desenvolvimento em cada uma das suas unidades hoteleiras em Portugal Continental, nomeadamente em Lisboa, Oeiras, Cascais, Albufeira e Olhão.

Acresce ainda a valorização do seu potencial humano, tendo em vista a inserção no Grupo ou progressão na carreira, passando principalmente pela qualidade no serviço ao cliente.

III. CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO

1. O Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A. assegurará a realização de cada ação de formação, constante do seu Plano de Formação.
2. As ações decorrerão nos locais e datas divulgados, podendo sofrer alterações de forma a não prejudicar o funcionamento regular das unidades e seus departamentos, as quais serão comunicadas aos participantes no mais curto espaço de tempo.
3. O horário e cronogramas das ações serão elaborados pela coordenação pedagógica, tentando sempre que possível ajustar as necessidades dos formandos.
4. Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A. reserva-se no direito de proceder à alteração de formadores, local ou horário de realização da formação, desde que isso não inviabilize os objetivos da ação, comprometendo-se nestes casos, a comunicar as alterações ocorridas com a antecedência possível.



IV. Público alvo

O público-alvo das ações de formação serão os colaboradores de todos os Departamentos do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A., independentemente do seu vínculo profissional, experiência e habilitações. O público-alvo da formação será definido mediante avaliação da prestação do colaborador no local de trabalho, identificação de lacunas na sua formação de base ou reestruturação dos processos operativos, e poder-se-à processar por proposição da hierarquia ou auto-proposição.

V. CONDIÇÕES DE INSCRIÇÃO E FREQUÊNCIA

1. As actividades formativas a desenvolver são divulgadas pelos seguintes meios de divulgação: comunicação à Direcção e portal do colaborador.
2. As inscrições estão sujeitas às condições específicas de acesso a cada acção.
3. A selecção dos formandos é efectuada tendo em conta: o diagnóstico de necessidades de formação e a proposta da hierarquia ou segundo a ordem de inscrição dos colaboradores.

VI. DIREITOS DOS FORMANDOS

1. Os formandos participantes na acção de formação têm direito a:
 - a) Beneficiar da formação de acordo com os programas, metodologias e processos definidos;
 - b) Receber orientação e a informação necessária à sua boa participação na Acção;
 - c) Receber os manuais relativos à Acção;
 - d) Ter acesso a instalações, equipamentos e materiais compatíveis com a tipologia da Acção;
 - e) Ser integrado num ambiente de formação ajustado ao perfil profissional visado, no que se refere a condições de higiene, segurança e saúde;
 - f) Ter acesso, para consulta, aos dossiers de candidatura da formação e ao processo individual, onde constam os dados relevantes de ocorrências durante a formação, cronograma, resultados das provas efectuadas, faltas e sanções disciplinares, quando solicitado e se se justificar;
 - g) Obter no final da formação, caso conclua, com aproveitamento, um Certificado de Frequência que discrimina a unidade frequentada, nos termos da legislação aplicável.



VII. DEVERES E OBRIGAÇÕES DOS FORMANDOS

1. Os formandos da presente ação ficam obrigados a:
 - a) Frequentar com assiduidade e pontualidade a ação de formação, visando adquirir os conhecimentos teóricos e práticos que lhes forem ministrados;
 - b) Participar ativamente nas sessões e em todas as atividades que integram o processo de formação, cumprindo as regras de funcionamento;
 - c) Abster-se da prática de qualquer ato do qual possa resultar prejuízo para o bom andamento dos trabalhos;
 - d) Zelar pela conservação e boa utilização das instalações, equipamentos e bens de consumo disponibilizados;
 - e) Suportar os custos de substituição ou reparação de equipamento e materiais que utilizar no período de formação fornecidos, sempre que os danos produzidos resultem de comportamento doloso ou negligente;
 - f) Cumprir as regras estipuladas em sala (durante os períodos de formação não deve comer, fumar ou utilizar o telemóvel);
 - g) Cumprir as regras de higiene, segurança, e saúde na sala de formação;
 - h) Participar no processo de avaliação da ação, efectuando fichas de trabalho e atividades propostas pelos formadores;
 - i) Informar a entidade formadora sempre que houver alteração dos dados inicialmente fornecidos, nomeadamente, da residência e contacto telefónico;
 - j) Responder a inquéritos de avaliação e elaborar os relatórios que lhe forem solicitados no decorrer da ação;
 - k) Respeitar o limite máximo de faltas, fixado em 10% da carga horária total, de acordo com a Legislação aplicável;
 - l) Justificar as faltas, comprovando os motivos que lhes deram origem;
 - m) Assinar as folhas diárias de registo de presenças;
 - n) Prestar as informações que lhe forem solicitadas sobre a sua atividade profissional após a frequência da ação de formação;
 - o) Frequentar a ação de formação até ao final.

VIII. TÉCNICOS AFETOS À FORMAÇÃO E SUAS COMPETÊNCIAS

- a) O Coordenador Pedagógico, a quem compete coordenar todo o processo formativo em termos pedagógicos, nomeadamente garantir o acompanhamento e orientação pessoal e pedagógica dos formados, assegurar a articulação entre todos os intervenientes do processo e organizar todo o processo técnico pedagógico da Acção.
- b) As competências de todos os técnicos envolvidos no processo formativo, constam do Regulamento do Formador.

IX. DIREITOS E DEVERES DO FORMADOR

1. São direitos do formador:
 - a) Obter documento comprovativo, emitido pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, da sua actividade enquanto formador em ações desenvolvidas, do qual conste especificamente o curso, o módulo e a duração das ações ministradas;
 - b) Ter acesso a apoio técnico, material ou documental necessário ao cumprimento dos objetivos fixados nos programas de formação e disponíveis no Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira.
2. São deveres do formador:
 - a) Cooperar com o Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, bem como com os outros intervenientes no processo formativo, no sentido de assegurar a eficácia da ação de formação;
 - b) Conhecer as regras constantes do “Regulamento Interno”, designadamente as respeitantes aos direitos e deveres do Formando e às condições de funcionamento da ação;
 - c) Estruturar e ministrar o plano curricular conforme o planeamento definido e divulgado pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira.
 - d) Desenvolver a formação na área para a qual está habilitado;
 - e) Participar nas reuniões de planificação, acompanhamento, construção de materiais e avaliação da ação;
 - f) Apoiar os formandos em todas as atividades ao longo do processo formativo;
 - g) Disponibilizar a informação e a documentação necessárias à boa organização e execução da ação;
 - h) Entregar o manual de formação de acordo com os critérios estipulados pela entidade formadora;
 - i) Conceber e produzir os materiais pedagógicos e os instrumentos de avaliação necessários ao desenvolvimento do processo formativo, relativamente à área para que se encontra habilitado, entregando um exemplar de cada documento produzido ou por si utilizado;



- j) Ser assíduo e pontual;
- k) Preencher os documentos constantes do dossier pedagógico da ação, nomeadamente, registo de assiduidade dos formandos e formador, sumário das sessões, registos de avaliação;
- l) Elaborar sumários descritivos e precisos da matéria ministrada, bem como registar a ausência dos formandos;
- m) Ser o último a sair da sala de formação, verificando se esta ficou devidamente arrumada e a porta fechada;
- n) Manter a ordem nas sessões de formação com base no respeito mútuo entre formador e formandos;
- o) Comunicar de imediato, ao Coordenador da Formação, quaisquer anomalias ocorridas durante a sessão de formação;
- p) Apresentar sugestões que entenda poderem melhorar o funcionamento do processo formativo;
- q) Abster-se da prática de todo e qualquer acto de que possa resultar prejuízo ou descrédito para o Grupo;
- r) Zelar pela conservação e boa utilização das instalações, equipamentos e bens de consumo disponibilizados pelo Grupo ou outras entidades envolvidas;
- s) Zelar pelo cumprimento das prescrições de higiene, segurança e saúde na sala de formação;
- t) Requisitar atempadamente os meios didáticos ou pedagógicos necessários ao desenvolvimento das ações de formação que ministra;
- u) Os formadores devem satisfazer os requisitos do regime de acesso e exercício da respetiva função, nos termos da legislação em vigor.

3. Outras regras

- a) No sentido de facilitar a dinâmica do exercício da sua actividade, o formador deve conhecer as regras constantes no "Regulamento do Formador".

X. ASSIDUIDADE, PONTUALIDADE E FALTAS

1. Assiduidade e Pontualidade

- a) A assiduidade do formando é verificada através da assinatura diária na folha de presenças;
- b) O formando deverá comparecer no local da formação, nos horários previamente estabelecidos;
- c) Para efeitos de aproveitamento, a assiduidade do formando não pode ser inferior a 90% da carga horária total da ação.



2. Faltas

- a) O regime de faltas encontra-se definido neste regulamento.
- b) Entende-se por falta a ausência do formando a 1 hora de formação, podendo ser considerada como justificada ou injustificada;
- c) A falta só é passível de justificação, mediante a apresentação de documento comprovativo do motivo que lhe deu origem.
- d) São consideradas justificadas as faltas motivadas por:
 - Doença comprovada ou acidente.
 - Falecimento de cônjuge ou parentes, nos termos da legislação aplicável.
 - Casamento, nos termos da legislação aplicável.
 - Protecção na maternidade ou paternidade, nos termos da legislação aplicável.
 - Prestar assistência à família em caso de doença comprovada ou acidente de familiar a cargo.
 - Cumprimento de dever legal inadiável que não seja possível substituição e pelo tempo estritamente necessário, ou seja, inspecção militar, tribunal e polícia.
 - Outros casos de força maior, devidamente comprovados e aceites pelo Coordenador da Formação.
- e) São consideradas faltas injustificadas:
 - As faltas cuja justificação não foi apresentada;
 - Qualquer falta de natureza disciplinar.

XI. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE

- 1. Durante a frequência da ação de formação, o formando deve utilizar corretamente os meios de proteção individual e/ou coletiva, determinados pela natureza das operações que tem de executar no decorrer da ação da formação, os quais terão, obrigatoriamente, de ser colocados à sua disposição.

XII. AVALIAÇÃO DA AÇÃO

- 1. A avaliação do processo formativo é feita com base em quatro critérios: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, através do preenchimento dos seguintes instrumentos de avaliação:
 - a) Avaliação da reação do Formando ao Módulo
 - b) Avaliação da reação do Formador ao Módulo
 - c) Avaliação do desempenho global do Formando
 - d) Avaliação do desempenho global do Formador



XIII. AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS

Modalidades de Avaliação

1. O processo de avaliação compreende:

- a) A avaliação formativa, que se projecta sobre o processo de formação, permitindo obter informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens, com vista à definição e ao ajustamento de processos e estratégias pedagógicas;
- b) Poderá o formador entender ser necessária uma avaliação sumativa.

2. Critérios e resultados da avaliação

- a) Na Avaliação formativa o formando será avaliado ao nível do comportamento numa escala qualitativa de 1 (Fraco); 2 (Médio); 3 (Bom); 4 (Muito Bom) nos itens como Pontualidade; Assiduidade; Motivação; Adaptação a mudanças; Relacionamento Interpessoal; Participação nas actividades. Ao nível da avaliação dos conhecimentos é utilizada a escala mencionada.
- b) A avaliação sumativa é expressa nos resultados de Com aproveitamento ou Sem aproveitamento, em função do formando ter ou não atingido os objetivos da formação.
- c) A avaliação da Aprendizagem pode ser efectuada através de: Fichas de trabalho e Trabalhos Práticos.

XIV. PROCEDIMENTOS RELATIVOS A DESISTÊNCIAS

1. A desistência ou abandono das ações deverá ser comunicada ao Coordenador Pedagógico por escrito e justificada.

XV. PROCEDIMENTOS RELATIVOS A QUEIXAS E RECLAMAÇÕES

1. As reclamações deverão ser efetuadas através de um documento escrito, ao Coordenador Pedagógico do ação que frequenta. O qual analisará a reclamação (dentro da legislação em vigor e o regulamento interno) e procederá à sua resolução. Todas as reclamações serão tratadas com zelo e descrição.
2. Da reclamação deverão constar os seguintes elementos:
 - a) Identificação do reclamante.
 - b) Data da reclamação.
 - c) Pessoa ou situação motivo da queixa/reclamação e data da ocorrência.



3. As respostas a reclamações deverão ser efectuadas por escrito pelo Coordenador Pedagógico após averiguação da veracidade e fundamentação da mesma, no prazo de 15 dias úteis;
4. As reclamações e queixas deverão ser registadas e arquivadas no Dossier Técnico-Pedagógico da ação correspondente;

XVI. PROTECÇÃO DE DADOS

1. O Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A. cumpre a legislação em vigor respeitante à protecção de dados pessoais;
2. As informações facultadas por Formandos e Formadores apenas serão usadas para normal funcionamento da atividade de formação, não podendo ser, em caso algum, facultadas a entidades ou pessoas externas.

XVII. REVISÃO DO REGULAMENTO

1. O presente regulamento pode ser objecto de revisão a qualquer momento, mediante decisão e aprovação do Coordenador da Formação.

XVIII. DISPOSIÇÕES FINAIS

1. Os casos omissos no presente regulamento ou superveniente serão decididos pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A., de acordo com a legislação em vigor e aplicável.

Versão 1 – 26/setembro/2012

Apêndice 16: Regulamento do Formador



REGULAMENTO DO FORMADOR

I. Enquadramento

A formação assume um papel determinante no desenvolvimento intelectual e na promoção de novas competências. Constatando-se que a qualidade da formação deverá ser alicerçada na consolidação e dignificação da função do formador, o papel que este desempenha reveste um particular significado, uma vez que ao interagir com outras pessoas, impõe uma atuação condigna e respeitadora dos direitos dos participantes nos cursos que ministra.

Assim, importa agregar um conjunto de informações de carácter genérico de normas e procedimentos de ordem técnica e administrativa e ainda estabelecer instrumentos operacionais, permitindo assegurar o cumprimento uniforme dos normativos legais em vigor, relativos ao exercício da atividade de formador. Por estas razões, entende-se relevante e oportuno elaborar o "Regulamento do Formador", constituindo um instrumento facilitador na dinâmica do exercício da atividade e enquanto colaborador na realização de atividades formativas promovidas pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira.

II. Âmbito de aplicação

Este Regulamento aplica-se a todos os Formadores que prestem serviços no âmbito da Formação Interna promovida pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira.

III. Público alvo

O público alvo das ações de formação serão os colaboradores de todos os Departamentos do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, independentemente do seu vínculo profissional, experiência e habilitações. O público alvo da formação será definido mediante avaliação da prestação do colaborador no local de trabalho, identificação de lacunas na sua formação de base ou reestruturação dos processos operativos, e poder-se-à processar por proposição da hierarquia ou auto-proposição.

IV. Perfil do Formador

Nos termos da legislação em vigor, entende-se por Formador o profissional que, na realização de uma atividade de formação, estabelece uma relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamento.



V. Direitos e Deveres do Formador

Os formadores devem centrar as suas estratégias e métodos pedagógicos em processos ativos de aprendizagem, assentes em trabalhos práticos, adequados ao tipo de público-alvo.

É fundamental que os formadores, para terem sucesso nas suas estratégias de formação, sejam capazes de passar de um paradigma centrado na aprendizagem teórica (no conceito), no método expositivo, para um paradigma orientado para as aprendizagens práticas, utilizando métodos activos, com uma utilização intensiva de exercícios de aplicação e de casos práticos.

1. São direitos do formador:

- a) Obter documento comprovativo, emitido pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, da sua actividade enquanto formador em ações desenvolvidas, do qual conste especificamente o curso, o módulo e a duração das ações ministradas;
- b) Ter acesso a apoio técnico, material ou documental necessário ao cumprimento dos objetivos fixados nos programas de formação e disponíveis no Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira;

2. São deveres do formador:

- a) Cooperar com o Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, bem como com os outros intervenientes no processo formativo, no sentido de assegurar a eficácia da ação de formação;
- b) Conhecer as regras constantes do "Regulamento Interno", designadamente as respeitantes aos direitos e deveres do Formando e às condições de funcionamento da ação;
- c) Estruturar e ministrar o plano curricular conforme o planeamento definido e divulgado pelo Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira.
- d) Desenvolver a formação na área para a qual está habilitado;
- e) Participar nas reuniões de planificação, acompanhamento, construção de materiais e avaliação da ação;
- f) Apoiar os formandos em todas as atividades ao longo do processo formativo;
- g) Disponibilizar a informação e a documentação necessárias à boa organização e execução da ação;
- h) Entregar o manual de formação de acordo com os critérios estipulados pela entidade formadora;
- i) Conceber e produzir os materiais pedagógicos e os instrumentos de avaliação necessários ao desenvolvimento do processo formativo, relativamente à área para que se encontra habilitado, entregando um exemplar de cada documento produzido ou por si utilizado;
- j) Ser assíduo e pontual;



- k) Preencher os documentos constantes do dossier pedagógico da ação, nomeadamente, registo de assiduidade dos formandos e formador, sumário das sessões, registos de avaliação;
- l) Elaborar sumários descritivos e precisos da matéria ministrada, bem como registar a ausência dos formandos;
- m) Ser o último a sair da sala de formação, verificando se esta ficou devidamente arrumada e a porta fechada;
- n) Manter a ordem nas sessões de formação com base no respeito mútuo entre formador e formandos;
- o) Comunicar de imediato, ao Coordenador da Formação, quaisquer anomalias ocorridas durante a sessão de formação;
- p) Apresentar sugestões que entenda poderem melhorar o funcionamento do processo formativo;
- q) Abster-se da prática de todo e qualquer acto de que possa resultar prejuízo ou descrédito para o Grupo;
- r) Zelar pela conservação e boa utilização das instalações, equipamentos e bens de consumo disponibilizados pelo Grupo ou outras entidades envolvidas;
- s) Zelar pelo cumprimento das prescrições de higiene, segurança e saúde na sala de formação;
- t) Requisitar atempadamente os meios didáticos ou pedagógicos necessários ao desenvolvimento das ações de formação que ministra;
- u) Os formadores devem satisfazer os requisitos do regime de acesso e exercício da respetiva função, nos termos da legislação em vigor.

VI. Avaliação

1. Avaliação de Desempenho

O formador, enquanto elemento determinante para o êxito da ação formativa, é submetido a avaliação tanto no âmbito da sua competência técnico-profissional como no seu contributo para a criação de um clima de confiança e compreensão mútuas entre os intervenientes no processo formativo. Esta avaliação é realizada no final da ação e comunicada pelo Coordenador Pedagógico do Curso.

1.1. Critérios de Avaliação

Os formadores serão avaliados numa escala de 0 (Não Aplicável); 1 (Muito insuficiente); 2 (Insuficiente); 3 (Suficiente); 4 (Bom) e 5 (Muito Bom).



Os critérios de avaliação considerados são: Assiduidade; Pontualidade; Empenho; Relacionamento com os formandos; Comunicação; Criatividade; Flexibilidade; Responsabilidade; Organização; Iniciativa; Capacidade na resolução de problemas e tomada de decisões; Conhecimentos; Facilitador do processo de aprendizagem; Materiais, Métodos e estratégias utilizadas; Planificação das actividades; Participação nas reuniões pedagógicas; Preenchimento dos documentos do dossier Técnico-pedagógico; Cumprimento dos prazos na entrega de documentos.

2. Avaliação da Acção

No final de cada módulo o formador terá que responder a um questionário de avaliação do módulo que ministrou, no sentido do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira averiguar o seu grau de satisfação.

Serão avaliados critérios como: Objectivos e Conteúdos, Organização, Relacionamento e Desempenho do Grupo.

3. Avaliação dos Formandos

O processo de avaliação aos formandos compreende:

- a) A avaliação formativa, que se projeta sobre o processo de formação, permitindo obter informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens, com vista à definição e ao ajustamento de processos e estratégias pedagógicas;
- b) A avaliação sumativa, que tem por função servir de base de decisão sobre a certificação.

3.1. Relatório de Avaliação global do desempenho dos formandos

No final de cada módulo, o formador terá que entregar um documento descritivo da avaliação efetuada, e preencher a Pauta de Avaliação Final, cuja classificação poderá ser quantitativa ou qualitativa, que resultará desse documento.

Deverá preencher e acordo com o global do desempenho do formando no sentido de avaliar a área comportamental e a de conhecimentos numa escala qualitativa de 1 (Fraco); 2 (Médio); 3 (Bom); 4 (Muito Bom).



No caso de a avaliação ser superior a 50% , o formando terá uma avaliação final : COM APROVEITAMENTO

No caso de a avaliação ser inferior a 50% , o formando terá uma avaliação final : SEM APROVEITAMENTO

3.2. Grelhas de Avaliação

Todos os Trabalhos práticos ou fichas de Avaliação deverão ser avaliadas, utilizando a escala: 1 (Fraco) – 25%; 2 (Médio) – 50%; 3 (Bom) – 80%; 4 (Muito Bom) – 95%.

As fichas de avaliação dos formandos deverão ser entregues aos Recursos Humanos, anexando uma grelha de avaliação.

Em relação aos trabalhos práticos deverá entregar um enunciado das tarefas propostas aos formandos bem como a grelha com respectiva avaliação (modelo de grelha disponíveis em suporte informático).

VII.Outras Regras

1. Documentação do formador

1. O formador deve proceder à entrega da seguinte documentação: Ficha de Identificação do Formador devidamente preenchida; Fotocópia das declarações das experiências formativas; Curriculum Vitae atualizado; Fotocópia de Bilhete de Identidade ou Fotocópia do Cartão de Cidadão; Fotocópia de certificado de Habilitações; Fotocópia do CAP ou CCP.

2. Documentos a entregar ao formador no início da ação

No início de cada ação de formação será entregue ao formador um conjunto de documentos em suporte de papel ou digital contendo nomeadamente: Cronograma, Estrutura programática da Ação, Conteúdos a ministrar, Regulamento do Formado, Ficha de Formador, entre outros.

3. Requisição de fotocópias e outros materiais Pedagógicos

Sempre que se justifique, a requisição de fotocópias e materiais pedagógicos poderá ser efectuada através de e-mail, com 48 horas de antecedência, para o Coordenador Pedagógico, com o assunto "Requisição de fotocópias, materiais e equipamentos pedagógicos".



4. Meios Informáticos disponíveis em sala de formação

Não é permitida a instalação de qualquer tipo de programas informáticos nos equipamentos informáticos disponíveis, sem devida autorização do Coordenador da ação.

5. Elaboração do Manual e outros documentos pedagógicos

- a) Para cada ação deve ser elaborado um Manual de apoio aos formandos;
- b) A elaboração do manual deve corresponder ao modelo pré definido pelo Grupo (modelo disponibilizado em suporte informático);
- c) Deverá ser entregue aos R.H. do Grupo, um exemplar do manual, que poderá ser em suporte de papel, mas preferencialmente em CD.
- d) O formador deverá entregar o manual até 15 dias após o término da ação.

5.1. Organização do manual

- a) O Manual deve estar organizado da seguinte forma: Capa; Ficha Técnica; Índice; Desenvolvimento do Módulo e Bibliografia;
- b) Deverá obedecer às seguintes regras: Configuração das páginas: Margens: Superior – 2,5 cm; Inferior – 2,5 cm; Esquerda - 2,5 cm; Direita – 2,5 cm;
- c) Tipo de Letra: *Títulos* - Arial, negrito, tamanho 12; *Texto manual* – Century Gothic, normal, tamanho 11;
- d) Parágrafos: sem avanços e com espaçamento de 1,5.

5.2. Anexos ao Manual

Junto ao manual o formador deve entregar anexos que utilizou na formação e numerá-los por ordem de entrega. Poderá utilizar modelos de capa de anexos e folhas de anexos disponíveis em suporte informático.

5.3. Planos de sessão

O formador deverá entregar o Plano de sessão por cada ação. Para a construção do Planos de sessão deverá seguir o modelo disponibilizado em suporte informático. O formador deverá entregar esta documentação até 15 dias após o término da ação.

5.4. Elaboração de Fichas de trabalhos ou trabalhos práticos

Os Formadores deverão elaborar por ação, uma ficha de trabalho ou um trabalho prático de avaliação para complementar a avaliação contínua. O enunciado destes deve ser elaborado no modelo pré-definido (disponibilizado em suporte informático). O cabeçalho deve ter o nome da ação, o nome do formador, o nome do Formando, a data, e a avaliação 1 (Frac); 2 (Médio); 3 (Bom); 4 (Muito Bom).

5.5. Horários/Datas

O formador deve respeitar os horários estabelecidos para o início e final de cada sessão formativa. Em caso algum o Formador poderá combinar com os formandos alterações de datas e/ou horários, sem autorização prévia do Coordenador da Ação.

No caso de pretender alterar datas e/ou horários, por motivos de força maior, deverá comunicar a proposta de alteração ao Coordenador. com a antecedência mínima de 48 horas.

5.6. Registo de Sumários

Os sumários devem ser explícitos e o mais completos possível, não se aceitando expressões como "Idem", devendo o seu preenchimento estar de acordo com a planificação previamente realizada. Na folha de sumários deve indicar sempre o nome ou as iniciais da ação que está a ministrar, assim como o n.º de sessão no espaço reservado para o efeito. Em caso de engano não deverá ser rasurada. Nunca deverá sair da sala de formação sem verificar se preencheu todos os dados da folha de sumários. Se por razões de força maior, não o fez, deverá na sessão seguinte regularizar esta situação.

5.7. Registo de presenças e faltas

O Formador deve dar a assinar ao formando a folha de presenças (disponível no dossier de sala). Em caso de engano por parte dos formandos, não deverá ser rasurada.

5.8. Ocorrências

Qualquer situação anómala que surja, deverá ser comunicada com a maior brevidade possível ao Coordenador da formação através do preenchimento do impresso "Registo de Ocorrências".

5.9. Outros

O formador deve anualmente proceder à entrega do *Curriculum Vitae* actualizado.

VIII. Protecção de dados

O Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira garante a confidencialidade dos dados pessoais, de identificação e contatos do Formador, não a cedendo a terceiros sem a autorização prévia do mesmo. O Formador autoriza a cedência dos dados mencionados na alínea anterior, para efeitos de auscultação por parte do Grupo como por parte do Sistema de Acreditação ou por parte dos Organismos de Financiamento da Formação.

IX. Sanções

O não cumprimento de qualquer das normas supra-expostas, poderá conduzir ... ?

X. Disposições Finais

Os casos não previstos no presente regulamento serão decididos pelo Coordenador da Formação do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, de acordo com a legislação em vigor e aplicável.

Para mais informações sobre o funcionamento da ação, o formador poderá consultar o regulamento interno da ação de formação.

Versão 1 –24/setembro/2012

Apêndice 17: Capa do Dossiê Técnico-Pedagógico para arquivo do processo



DOSSIER

TÉCNICO E PEDAGÓGICO

Curso:

Módulo:

Formador/a:

Local:

Horário:

Data início e fim:

Local e data

Apêndice 18: Índice do Dossiê Técnico-Pedagógico

Índice

1. Programa de Formação
2. Cronograma
3. Identificação do Formador
4. Lista de Formandos
5. Plano de Sessão
6. Registo de Sumários e Assiduidade
7. Manual / apresentação para os formandos
8. Testes de Avaliação
9. Pauta de Avaliação
10. Questionário de Reação dos Formandos
11. Questionário de Reação do Formador

Apêndice 19: Programa de Formação

PROGRAMA DE FORMAÇÃO

CURSO/MÓDULO:

1. Destinatários:

2. Pré-requisitos (se aplicável):

3. Objetivos Gerais:

No final da acção os formandos deverão possuir competências pluridisciplinares no domínio do ..., adaptadas às necessidades actuais dos seus postos de trabalho e das suas empresas. Esta acção pretende preparar os participantes para o desempenho eficiente das tarefas/ da função de ... numa perspectiva prática.

4. Conteúdos Programáticos:

5. Metodologia do Curso:

Método activo.

Formação teórico-prática orientada para a resolução de situações reais do quotidiano profissional

6. Duração total do curso: 3 horas

7. Data (início e fim):

8. Local:

9. Formador/a:

10. Avaliação:

Apêndice 20: Cronograma



CRONOGRAMA

CURSO/MÓULO:

Duração total: ... horas	Formador/a:
Data (início e fim):	Local: Hotel Real ... - Lisboa

Ano: 2013	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Mês: Janeiro																																
Das às																																
Das às																																

Ano:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Mês:																																
Das às																																
Das às																																

Apêndice 21: Identificação do Formador

**IDENTIFICAÇÃO DO FORMADOR**

Curso/Módulo:

(Todos os campos são de preenchimento obrigatório.)

Nome completo:			
Morada completa:			
N.º Telem.:		E-mail:	
B.I. / C.C. N.º:		Data de Nascimento:	
NIF:		NISS:	
CAP / CCP N.º:		Experiência formativa	

<input checked="" type="checkbox"/> Formação Académica (Nome do curso):	
Doutoramento	
Mestrado	
Pós graduação	
Licenciatura	
Bacharelato	
Outras habilitações	

Área(s) de formação a que está habilitado:

<input checked="" type="checkbox"/> Anexos:
Curriculum Vitae
Cópia do CAP / CCP
Cópia do Certificado de Habilitações
Cópia do B.I. / C.C.

Ass. Formador:

Ass. Coordenador:

Data:

Data:

Apêndice 22: Ficha de Inscrição do Formando



INSCRIÇÃO DO FORMANDO
(Todos os campos são de preenchimento obrigatório.)

<input checked="" type="checkbox"/> Tipo de inscrição:	
<input type="checkbox"/>	Auto proposta
<input type="checkbox"/>	Proposta pelo superior hierárquico

Nome completo:			
Habilitações:			
Morada completa:			
N.º Telem.:		E-mail:	
B.I. / C.C. N.º:		Data de Nascimento:	
NIF:		NISS:	
Nº Colaborador:		Função:	
Local de Trabalho :		Data da última formação:	

(Preencha por ordem de preferência.)

Área(s) de formação a que se inscreve:		Local pretendido:	
1º		1º	
2ª		2º	
3ª		Horário pretendido:	
4º		1º	
5º		2º	

De acordo com a lei de proteção de dados pessoais, nº 67/98 de 26 de Outubro, garantimos a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados. A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros mas apenas para o fim relacionado com a sua inscrição.

Data:	Assinatura:
A preencher pelos serviços administrativos	
Data da receção:	Confirmado: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

Apêndice 23: Lista dos Formandos



LISTA DE FORMANDOS

Curso/Módulo:	Horário:
Duração total : ... horas	Formador/a
Data (início e fim):	Local: Hotel Real ... - Lisboa

	NOME	N.º	DATA NASC.	HAB. LIT.	FUNÇÃO	HOTEL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Apêndice 24: Plano de Sessão

PLANO DE SESSÃO/MÓDULO

CURSO:	MÓDULO:	AÇÃO Nº:	PRÉ-REQUISITOS: Aplicável Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
HOTEL:	LOCAL:	HORÁRIO:	
FORMADOR(A):	DURAÇÃO DA SESSÃO:	Laboral <input type="checkbox"/> Das:	
DATA DE REALIZAÇÃO (início e fim):		Pós laboral <input type="checkbox"/> Às:	
DESTINATÁRIOS:			
OBJECTIVOS GERAIS DO MÓDULO:			

Sessão nº	Objetivos Específicos	Fases	Conteúdos Programáticos	Metodologias (Expositivo, interrogativo, demonstrativo, ativo)	Recursos Didáticos (pc, projetor, datashow, fotocópias, manual,...)	Atividades Didáticas (prática simulada, case studies, roleplaying, brainstorming, ...)	Duração (min.)	Avaliação (Diagnóstica, Formativa ou Sumativa; oral, escrita ou autoscópias)
		Introdução						
		Desenvolvimento						
		Conclusão						

Fontes de Informação (bibliografia, webgrafia...):

Formador: _____

Apêndice 25: Registo de Sumário e Assiduidade



SUMÁRIO E ASSIDUIDADE

Curso/módulo:	Formador/a:
Duração da sessão:	Data:
Sessão n.º:	Sumário:
Fontes:	

	NOME	N.º.	ASSINATURA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total Faltas			
Assinatura do formador			

Apêndice 26: Capa do Manual para o Formando



Formação Pedagógica Inicial de Formadores

Formação Pedagógica de Formadores Internos

Lisboa, Janeiro/2013 – 1ª versão

Maria João Gomes

Apêndice 27: Cabeçalho para Testes



Curso:	Formador/a:
Módulo:	Local e Data:
Tipo de Prova:	Classificação e rubrica:
Formando (nome e n.º.):	

Grupo I (0,00 valores)

(0,00) 1. .

(0,00) 2. .

(0,00) 3. .

Grupo II (0,00 valores)

.....

Apêndice 28: Manual da Formação



Formação Pedagógica Inicial de Formadores

Formação Pedagógica de Formadores Internos

Lisboa, Janeiro/2013 – 1ª versão

Maria João Gomes

Data da formação

Maria João Gomes, 2013

Maria João Gomes, 2013



ÍNDICE

INTRODUÇÃO

(o quê = O que é este doc..., quem = destinatários do curso e do manual, onde = objetivos gerais do curso; como = obj. específicos, quando com que, porquê = necessidade identificada de criar o doc. E as respetivas justificações e quanto = não aplicável)

Apêndice 29: Pauta de Avaliação



PAUTA DE AVALIAÇÃO

Curso:	Formador/a:
Módulo:	Local:

	NOME	N.º.	Classificação
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Formador/a (Local, data e assinatura)			

Apêndice 30: Questionário de Reação do Formando



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO (Formando)

Curso:	Local:	Ação n.º: 1
Módulo:	Formador/a:	

Caro/a Formando/a:

Tendo em vista a melhoria contínua do respetivo módulo/curso, vimos por este meio solicitar o preenchimento deste relatório que permitirá avaliar a sua perceção de aspetos relativos ao módulo, ao formador e ainda à qualidade dos serviços da Formação Interna do Grupo. O questionário é anónimo e os resultados da sua análise serão reportados diretamente ao Coordenador da Formação.

A sua opinião é extremamente importante para que possamos aferir em que medida satisfizemos as suas expectativas e melhorar o nosso desempenho na Formação Interna do Grupo.

Relativamente à ação que frequentou, gostaríamos que respondesse às seguintes questões colocando uma cruz (☒ todos os campos são de preenchimento obrigatório), de acordo com a escala abaixo indicada:

0 - Não aplicável	1 - Muito insuficiente	2 - Insuficiente	3 - Suficiente	4 - Bom	5 - Muito Bom
--------------------------	-------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------	----------------------

Como classifica...?	0	1	2	3	4	5
1. Os temas programáticos abordados.						
2. O decorrer das sessões relativamente às suas expectativas iniciais.						
4. A sua assiduidade.						
5. A sua pontualidade.						
6. A coordenação entre conteúdos teóricos e práticos.						
7. O contributo do módulo para a sua formação pessoal e social.						
8. O contributo do módulo para a sua formação profissional.						
9. A adequação do método de avaliação.						



Como classifica...?	0	1	2	3	4	5
10. A qualidade da documentação e suportes pedagógicos apresentados pelo/a formador/a.						
11. A pontualidade do/a formador/a.						
12. A clareza com que os conteúdos são expostos						
13.. A segurança na exposição dos conteúdos.						
14. A capacidade do/a formador/a para estimular o interesse dos formandos.						
15. A disponibilidade do/a formador/a para o esclarecimento de dúvidas.						
16. O grau de relacionamento com os formandos.						
17. As instalações de um modo geral.						
18. As condições ambientais (iluminação, ar, ruído...).						
19. As condições de segurança (local, máquinas, equipamentos,...).						
20. A qualidade e disponibilidade dos recursos pedagógicos (e.g. projetor, fotocópias).						
21. O apoio administrativo.						
22. O acompanhamento do Coordenador da Formação.						
23. A bibliografia/webgrafia recomendadas.						

Este espaço destina-se ao seu comentário crítico a outros aspetos que considere importantes para o fim a que se destina este questionário.

Apêndice 31: Questionário de Reação do Formador

Apêndice 32: Certificado de Frequência

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Conforme Anexo 2 do Dec. Reg. 35/2002 de 23 de Abril – I Série B



Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A., com o N.I.F. 509 884 350, com sede social em Rua António Enes, n.º. 19 – 2º Dº, 1050-023 Lisboa, certifica que , nascido/a a , natural de , de nacionalidade , portador/a do B.I./C.C. n.º. , frequentou de a , o curso/módulo de formação profissional em com a duração total de horas.

O/A Formador/a:

O Coordenador da Formação:

Certificado n.º. /

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Conforme Anexo 2 do Dec. Reg. 35/2002 de 23 de Abril – I Série B

Modalidade de Formação:

Área de Formação:

Conteúdos Programáticos:

Unidade temática	Carga horária
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observações:

Local, data.

Certificado n.º. /

Apêndice 33: Registo de Ocorrências



REGISTO DE OCORRÊNCIAS

Entendemos como o relato de uma ocorrência, a sugestão ou reclamação de qualquer situação inerente à formação a seguir referida. Após o seu preenchimento, deverá ser entregue nos serviços de Recursos Humanos do grupo, nos 5 dias subsequentes à ocorrência, para ser devidamente tratada. Gratos pela sua colaboração.

Formador:			
E-mail:		Telef./Telem.:	
Curso/módulo:			
Local:		Horário:	
Data de início:		Data de fim:	

Descrição da ocorrência:

Solução proposta:

Data:

Assinatura:

A preencher pelos serviços administrativos

Data da receção:

Observações:

Apêndice 34: Registo de Sugestões e Reclamações



REGISTO DE SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES

Entendemos como o relato de uma ocorrência, a sugestão ou reclamação de qualquer situação inerente à formação a seguir referida. Após o seu preenchimento, deverá ser entregue nos serviços de Recursos Humanos do grupo, nos 5 dias subsequentes à ocorrência, para ser devidamente tratada. Gratos pela sua colaboração.

Formando:			
E-mail:		Telef./Telem.:	
Curso/módulo:			
Local:		Horário:	
Data de início:		Data de fim:	

Descrição da ocorrência:

Solução proposta:

Data:

Assinatura:

A preencher pelos serviços administrativos

Data da receção:

Observações:

Apêndice 35: Guião de Entrevista para Formador Interno com Experiência



Guião de Entrevista Formador Interno

1. Acolhimento

2. Contextualização/ enquadramento

3. Entrevista

3.1. Formação académica

- Quais as suas habilitações académicas?

3.2. Actividade formativa

- Há quanto tempo começou a dar formação?

- O que o levou a iniciar-se na área da formação?

- Tem CAP ou CCP? Há quanto tempo?

- Em que áreas já deu formação? Quantas horas? A que tipo de público?

- Quais as principais estratégias que utiliza para transmissão dos conteúdos pedagógicos?

- Refira-me uma situação particularmente difícil que tenha experienciado enquanto formador.

- Como procede habitualmente quando se apercebe que a turma não se adapta às metodologias pedagógicas utilizadas?

- Que estratégias utiliza habitualmente para motivar os formandos/ promover a participação?

- Que metodologias de avaliação utiliza habitualmente?

- Está actualmente a dar formação? Em que horário? Até quando?

3.3. Actividade profissional

- Como tem sido a sua experiência enquanto colaborador dos Hotéis Real?

- O que o motiva mais na possibilidade de dar formação nos Hotéis Real? (curta duração)

- Como antecipa a possibilidade de dar formação nos Hotéis Real? Quais as principais potencialidades/ dificuldades?

- Que título daria à acção? Qual o seu objectivo?

- Quem será o público-alvo ideal destas acções?

- Aproximadamente, qual prevê que seja a duração da acção? (necessariamente curta duração, máximo meio dia)

- De que recursos habitualmente necessita para dar formação?

3.4. Disponibilidade

- Qual a sua disponibilidade horária e para deslocações?

3. Informações relativas ao processo de recrutamento (Informar que terão apoio na elaboração dos cursos. Informar que os conteúdos nos têm de ser entregues para e-learning.

4. Espaço para questões

5. Conclusão

Apêndice 36: Guião de Entrevista para Formador Interno sem Experiência



Guião de Entrevista Formador Interno

1. Acolhimento

2. Contextualização/ enquadramento

3. Entrevista

3.1. Actividade formativa

- Há quanto tempo exerce na função em que propõe dar formação?

- Que título daria à acção? Qual o seu objectivo?

- Quem será o público-alvo ideal destas acções?

- Aproximadamente, qual prevê que seja a duração da acção?
(necessariamente curta duração, máximo meio dia)

- Quais as principais estratégias que utilizaria para formar os colegas?

- O que o motiva mais na possibilidade de dar formação nos Hotéis Real?
(curta duração)

- Como antecipa a possibilidade de dar formação? Quais as principais potencialidades/ dificuldades?

- De que recursos prevê necessitar para dar formação?

- Refira-me uma situação particularmente difícil que tenha experienciado em contexto de trabalho e como a resolveu.

- Como procederia se a turma estivesse desmotivada/ não participasse?

- Que metodologias de avaliação utilizaria?

3.4. Disponibilidade

- Qual a sua disponibilidade horária e para deslocações?

4. Informações relativas ao processo de recrutamento (Informar que terão apoio na elaboração dos cursos. Informar que os conteúdos nos têm de ser entregues para e-learning.)

5. Espaço para questões

6. Conclusão

Apêndice 37: Bolsa Interna de Formadores

N.º	Nome	Local Trabalho	Departamento	Secção	Categoria/Função	Formador /Professor	Exerce actualmente	Duração da experiência como formador/professor	Área(s) ensino/formativas/experiência	Instituição ensino/formação	Observações	Entrevista
	Rita Macha	Real Bellavista	F&B		Assist F&B	Experiência profissional	Sim		Operação de All Inclusive			
10:30	Helena Pin	Grande Real Santa E	Housekeeping		Exec. Housekeeper	Experiência profissional	Sim		Gestão de Housekeeping		Já deu formação nu	28/12 às 11:00
11:30	Paula Fern	Grande Real Santa E	F&B	Pastelaria	Pasteleira	Experiência profissional	Sim	2 anos	Cake Designer	IEFP e IST		28/12 às 11:30
12hrs	Leonel Pire	Grande Real Santa E	F&B	Pastelaria	Chef Pasteleiro	Experiência profissional	Sim		Doçaria Regional		Tem Cap, mas nunc	28/12 às 12:00
11:00	João Roque	Grande Real Villa Ita	Alojamentos	Front-Office	Chefe de Recepção	Experiência profissional	Não	Nenhuma	Front-Offcie	Nenhum		22/11 às 11 hrs
10:30	Rogério Ca	Grande Real Villa Ita	F&B	Direcção F&B	Director F&B	Experiência profissional	Sim	3 anos	F&B	EHTL		22/11 às 10:30
09:30	Marcelo CF	Grande Real Villa Ita	Comercial	Coord.Evento	Coordenador	Experiência profissional	Sim				Coordenação Event	22/11 às 09:30
12:00	Carolina m	Grande Real Villa Ita	Comercial	Coordenação	Coordenador	Experiência profissional	Sim				Coordenação Grup	22/11 às 12 hrs
11:30	Diogo Fons	Grande Real Villa Ita	Direcção	Direcção	Director Hotel	Experiência profissional	Sim	6 meses	F&B	EHTP		22/11 às 11:30h
	Filomena B	Grande Real Villa Ita	Housekeeping	Housekeepin	Governanta Geral	Experiência profissional	Sim		Andares/quartos			17/12 às 11:00
4-289	Raquel Val	Pólo Administrativo	Marketing		Direct. Marketing Estra	Professor	Não	1 semestre	Marketing	ISCTE		31/10 às 10:30
4-286	Lúcia Marg	Pólo Administrativo	Marketing		Coord. Marketing & Co	Experiência profissional	Sim		Acções de Comunica	ESHTE		31/10 às 09:30
1207	Joana Cost	Pólo Administrativo	Marketing		Coord. Marketing & Co	Professor	Não	1 semestre	Campanhas e Promoc	Escola Superior de	O Cristovão do GRV	30/10 às 17 hrs
12:30	Jorge Coelh	Grande Real Santa E	Reservas	Reservas	Supervisor de Reservas	Experiência profissional	Não	n/a	Reservas		Está neste moment	28/12 às 12:30
	Alexandre	Real Marina Olhão	Revenue Mgt	Revenue Mgt	Coordenador Rev Mgt	Experiência profissional	Não	n/a	Gestao Receita		Poderá organizar formação que poss	
	Guia Dinis	Pólo Administrativo	Revenue Mgt	Revenue Mgt	Coordenador Rev Mgt	Experiência profissional	Não	n/a	Apresentações em Power Point		Poderá auxiliar na f	31/10 às 15:00
14:00	Dª Lurdes	Real Oeiras	Alojamentos	housekeepin	Governanta	Experiência profissional	Não	não	housekeeping			22/11 às 15:00
	Sofia Canas	Pólo Administrativo	Comercial	Vendas	Chefe de Vendas Corpo	Experiência profissional	Não		vendas - corporate			30/10 às 16 hrs
	Hugo Naba	Pólo Administrativo	Comercial	Vendas	Chefe de Vendas Mice	Experiência profissional	Não		vendas - grupos			02/11 às 09 hrs
	Elsa Ferrei	Pólo Administrativo	Comercial	Vendas	Chefe de vendas	Experiência profissional	Não		vendas - promoção			30/10 às 15 hrs
	Angelo Sen	Pólo Administrativo	Comercial	Vendas	Promotor de Vendas	Formador	Sim	6 MESES	INTRODUÇÃO GESTÃO	Upsideup	CAP	09/11 às 10 hrs
	Luis Monte	Real Palácio	Direcção	Direcção	Director de Hotel	Formador	Não	6 meses	Front Office /Prática	Centro de Formação Seixal/Partnerhotel		
	Ricardo Mo	Real Palácio	F&B	Cozinha	Chefe de Cozinha	Formador	Não	6 anos	Cozinha	ESHTE /EHTL/ACPP		04/01 às 15 hrs
	Ricardo Pratas											

Notas: Possibilidade de desenvolver conjuntamente numa mesma acção os temas de upselling (vendas), marketing e comunicação

Motivação/ disponibilidade para o exercício da função	Título do curso	Objectivo do curso	Público alvo	Duração da acção	Relevância
de momento, disponibilidade r f&b					
Bastante motivada; gosta de e	Procedimentos Limp	Ensinar ao pess	Housekeeping	Meio dia	Importante
Parece nervosa e tímida, mas t	Chocolate, açúcar, r	Desenvolver au	pastelaria	meio dia	importante, mas há cozinhas que não estão preparadas para trabalhar com chocolate
Disponível e motivado; conside	Pastelaria Regional ou Pastelaria Sec	peçoal pastela		meio dia	importante
Vai brevemente começar a dar	Acolhimento de clie	Consciencializar	Vários departar	Meio dia	Muito relevante
mto habilitado para formar. Dã	controlo de custos,	Ensinar a área	f&b e outros de	3/4 hrs	interessante, mas pca disponibilidade dele
veste muito a camisola. Muito	Coordenação de eve	fazer uma aborc	desde a cozinha	meio dia	interessante, mas não prioritário
Pouco experiente em formação	Como trabalhar con	Ensinar os colab	Comercial, rece	meio dia	temática interessante
Motivado e disponível para cor	A análise de mapas	Desmistificar co	F&B, operacion	meio dia	mais ou menos
Já deu formação em Housekee	Housekeeping, limp	Formar empreg	Empregadas de	5/6 horas	Muito interessante para incrementar desempenho do pessoal de Housekeeping
Sente que a formação seria um	Marketing para toda	Ensinar aos cola	Perspectiva pir	2/3 horas	Relevante conjuntamente com comunicação & vendas
Gosta bastante de transmitir co	Comunicar eficazme	Munir colabora	Direcções de H	2/3 horas	Relevante conjuntamente com marketing & vendas
Aparentou grande à-vontade e	Excel nível básico; P	Munir os colab	Backoffice (info	2/3 horas	Numa fase inicial, os temas de informática parecem mais relevantes
Mostrou-se disponível para oa	-	-	-	-	O único tema que propôs está a ser desenvolvido em formação mais informal
OK	Revenue Management				
Tímida, inibida, pouco à vontad	Powerpoint básico;	munir os colega	todos os sinaliz	3 horas	importante
mto temática e disponível; con	housekeeping	incrementar o g	housekeeping	3/4 hrs	mto importante
Muito motivada pelo facto de j	Técnicas de venda e	Ensinar estraté	Secções comer	2/3 horas	Importante numa perspectiva de cross-selling
Consciente da importância e re	A negociação e a ge	consciencializar	área comercial	1/2 horas	Relevante conjuntamente com Marketing e comunicação
mediana. Tem CAP, mas deixa	A promoção na área	Dar a conhecer	Secções de gru	2 horas	Relevante conjuntamente com Marketing e comunicação
Muito motivado na possibilidade	Introdução à Indústria	Fornecer uma ic	Empregadas de	3/ 4 hrs	Extremamente relevante, sobretudo numa perspectiva de e-learning
Mto motivado, mto eloquente	Atendimento, acolhimento e gestão	recepção e f&b		3/4 hrs	importante
Da habitualmente formação, e	empratamentos, canapés		pessoal cozinha	meio dia	importante para unidades específicas, apesar de que dps mtas delas não poderão pôr em prática (ex: 4 estrelas não fazem grandes empratam

Apêndice 38: Descrição da Função de Coordenador Pedagógico



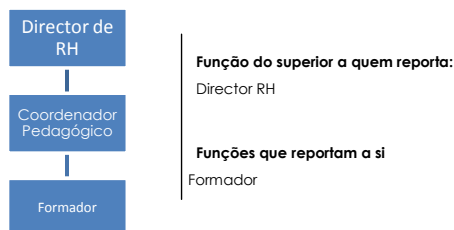
Descritivo da Função

Função: Coordenador Pedagógico

Departamento: RH/Formação

Local de Trabalho: Pólo Administrativo

Organograma:



1. Possibilidades de evolução na carreira: N/A

2. Descrição Geral:

O Coordenador Pedagógico é responsável pelo planeamento, direção, coordenação e desenvolvimento da formação no Grupo Bernardino Gomes.

3. Principais funções e responsabilidades:

- Garantir o acompanhamento e orientação pessoal, social e pedagógica dos formandos;
- Dinamizar a equipa técnico-pedagógica no âmbito do processo formativo;
- Assegurar a articulação entre a equipa técnico-pedagógica e o grupo de formação, assim como entre estes e as empresas que asseguram a formação prática;
- Colaborar na organização e atualização permanentes do dossier técnico pedagógico, em articulação com os restantes elementos da equipa técnico-pedagógica;



- Participar no processo de avaliação final do curso e da equipa formativa, apresentando sugestões de melhoria contínua.

4. Relações funcionais (áreas):

Departamento RH; relação transversal com todos os Departamentos emissores de formadores.

5. Formação:

- Habilitações académicas ao nível do ensino universitário.

6. Experiência:

- Experiência anterior em coordenação de projetos.

7. Competências específicas:

De gestão:

- Mínimo de 3 anos de experiência em funções de gestão, nomeadamente de coordenação de equipas;
- Conhecimento e domínio dos principais métodos de conceção de ações de formação e organização dos conteúdos pedagógicos;
- Boas competências comunicacionais, sobretudo ao nível da oralidade, com capacidade para expressar de forma clara ideias e informações;
- Capacidade de resolução de problemas e conflitos.

Técnicas:

- Conhecimento de procedimentos e ferramentas de gestão de formandos;
- Domínio da legislação laboral;
- Conhecimentos de informática, nomeadamente domínio do MS Office Powerpoint, ou outras ferramentas relevantes para a dinamização dos programas de formação.

**Comportamentais:**

- Capacidade para apreender, analisar e organizar informação escrita;
- Capacidade de escuta ativa, com compreensão de diferentes pontos de vista e atenção às ideias expressas sem interrupções inoportunas;
- Dinamismo e empatia;
- Sensibilidade para antever e gerir as reações dos outros e compreender porque reagem dessa forma;
- Proactividade e criatividade, sobretudo no desenvolvimento de novas ferramentas pedagógicas e de comunicação.

Outras competências:

- Domínio e experiência anterior como responsável pedagógico ou Técnico de Recursos Humanos na área da formação.

8. Verificação de antecedentes e/ ou requisitos institucionais:

- Certificado de Habilitações;
- Currículo atualizado.

9. Outros Requisitos:

- N/A.

Apêndice 39: Descrição da Função de Formador Interno

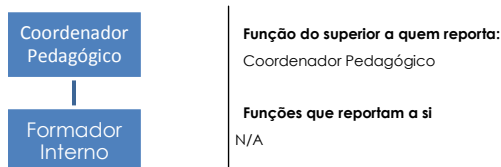


Descritivo da Função

Função: Formador interno

Departamento: O Formador é elegível tendo como proveniência qualquer departamento da empresa.

Organograma:



1. Possibilidades de evolução na carreira: Coordenador Pedagógico

2. Descrição Geral:

O formador interno concebe, dinamiza e realiza o follow-up de ações de formação internas/os com vista à promoção das competências dos colaboradores e consequente melhoria no seu desempenho organizacional.

3. Principais funções e responsabilidades:

- Conceber, desenvolver e/ou dinamizar ações de formação mediante as necessidades da empresa e dos formandos;
- Organizar e desenvolver manuais e ferramentas de formação;
- Transmitir os conteúdos pedagógicos recorrendo a estratégias variadas, como o role-play, simulações, trabalhos de grupo, discussões ou vídeos;
- Dotar os formandos de estratégias e conhecimentos para a resolução de problemas e questões práticas relacionadas com o objecto de formação;
- Remodelar e adaptar os programas de formação de acordo com as necessidades específicas dos formandos;
- Assegurar e avaliar o cumprimento dos objectivos definidos para as ações de formação;



- Monitorizar e avaliar a eficácia dos programas de formação e aprendizagem dos formandos mediante a construção de questionários e testes;
- Desenvolver métodos de formação alternativos no caso de as evoluções esperadas não se verificarem;
- Cumprir com outras tarefas eventualmente definidas.

4. Relações funcionais (áreas): Todos os Departamentos donde provêm necessidades formativas ou formandos.

5. Formação:

- Certificado de Aptidão Profissional de Formação de Formadores, Certificado de Competências Pedagógicas, ou alternativamente pelo menos 5 anos de experiência profissional como formador.

6. Experiência:

- Mínimo de 1 ano de experiência na área da formação, ou experiência profissional anterior nos temas a desenvolver.

7. Competências específicas:

De gestão:

- Boas competências comunicacionais, sobretudo ao nível da oralidade, com capacidade para expressar de forma clara ideias e informações;
- Sensibilidade para antever e gerir as reacções dos outros e compreender porque reagem dessa forma;
- Capacidade de resolução de problemas e conflitos.

Técnicas:

- Conhecimento e domínio dos principais métodos de concepção de ações de formação e organização dos conteúdos pedagógicos;
- Conhecimento e domínio de ferramentas de instrução individual e grupal;



- Conhecimento e domínio de estratégias de avaliação eficazes;
- Conhecimento e domínio de estratégias de venda e negociação;
- Conhecimentos de informática, nomeadamente domínio do MS Office Powerpoint, ou outras ferramentas relevantes para a dinamização dos programas de formação.

Competências comportamentais:

- Capacidade para apreender, analisar e organizar informação escrita;
- Capacidade de escuta activa, com compreensão de diferentes pontos de vista e atenção às ideias expressas sem interrupções inoportunas;
- Dinamismo e empatia;
- Proactividade e criatividade, sobretudo no desenvolvimento de novas ferramentas pedagógicas e de comunicação.

Outras competências:

- Experiência anterior como formador em áreas temáticas similares.
- Habilitações Académicas mínimas ao nível do 12º ano.

8. Verificação de antecedentes e/ ou requisitos institucionais:

- Cópia do Certificado de Aptidão Profissional de Formação de Formadores ou Certificado de Competências Pedagógicas (se aplicável);
- Certificado de Habilitações;
- Currículo actualizado;
- Ficha de Identificação do Formador devidamente preenchida.

9. Outros Requisitos:

- N/A.

Apêndice 40: Plano de Formação



Plano de Formação 2013

Recursos Humanos

Índice

1.	Objectivos da Formação
2.	Formação financiada
3.	Bolsa interna de formadores
4.	Formação Externa



1. Objectivos da Formação

A formação profissional é essencial na preparação dos colaboradores para enfrentar quaisquer desafios que possam surgir no contexto da sua actividade profissional. Numa era em que o domínio do conhecimento e a captação do talento se assumem como factores centrais para a competitividade e o sucesso empresariais, só as empresas com os Recursos Humanos mais competentes e bem treinados subsistem.

O grande objectivo da formação profissional é a incrementação da eficácia, e o desenvolvimento organizacional da empresa. Simultaneamente, mune os próprios colaboradores de novas ferramentas no domínio ou aperfeiçoamento das suas funções, e permite que evoluam no desempenho das mesmas. A actual Lei Laboral apela à obrigatoriedade das empresas proporcionarem formação profissional, por forma a elevarem a produtividade, a qualificação e a empregabilidade dos seus colaboradores. Segundo o Código do Trabalho, são objectivos da formação profissional:

- a) Proporcionar qualificação inicial a jovem que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b) Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c) Promover a qualificação ou reconversão profissional de trabalhador em risco de desemprego;
- d) Promover a reabilitação profissional de trabalhador com deficiência, em particular daquele cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho;
- e) Promover a integração sócio-profissional de trabalhador pertencente a grupo com particulares dificuldades de inserção.

Nos Hotéis Real preocupamo-nos em garantir a dinamização de acções de formação adequadas às necessidades dos nossos colaboradores, e alinhadas com os objectivos estratégicos da organização. Neste contexto, surge o presente Plano de Formação, que visa descrever as diversas iniciativas de formação previstas na empresa durante o ano de 2013.

2. Formação financiada:

- POPH

O POPH (Programa Operacional para o Potencial Humano) é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), documento programático que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

No âmbito deste programa, os Hotéis Real obtiveram em 2012 aprovação para o financiamento em Formação Modular Certificada, que permitirá dinamizar até um total de 26 acções de formação em Lisboa e 14 no Algarve, até 31 de Dezembro de 2013.

Este financiamento permite a selecção de entre um vasto leque de cursos (unidades de formação de curta duração – UDCD's). Durante o ano de 2013, prevêem-se nos Hotéis Real as seguintes acções de formação ao abrigo do POPH:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Organização e Gestão do Serviço de Mesa	<ul style="list-style-type: none">• Identificar as características da restauração e organizar o serviço de mesa com vista à actividade diária.	25	2	30
Sistema HACCP	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver boas práticas num sistema preventivo de segurança alimentar, através da análise dos perigos e do controlo dos pontos críticos do processo.	25	2	30
Língua Inglesa – serviços especiais de mesa	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar a língua inglesa na comunicação, aplicada aos serviços especiais de mesa.	25	2	30
Acolhimento e check-in de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Efectuar o acolhimento e o check-in de clientes.	25	1	15
Atendimento queixas e reclamações de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Atender pedidos de informações, queixas ou reclamações dos clientes e providenciar a sua solução.	25	1	15
Implementação de práticas de gestão de RH	<ul style="list-style-type: none">• Implementar práticas de gestão de recursos humanos.	25	2	30



- Santa Casa da Misericórdia de Albufeira

A Santa Casa da Misericórdia de Albufeira dinamiza acções de formação financiada na área de Hotelaria, também inseridos no programa de Formação Modular Certificada. Prevê-se em 2013 a participação de colaboradores dos Hotéis Real nas seguintes acções:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº total formandos
Folha de Cálculo (Excel)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, editar e imprimir folhas de cálculo. • Utilizar fórmulas e funções em folhas de cálculo. • Inserir e formatar gráficos em folhas de cálculo. • Efectuar operações com listas de valores em folhas de cálculo. 	50	2
Electricidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os principais marcos históricos relacionados com a electricidade. • Reconhecer a existência de uma f.e.m. para manter uma d.d.p. ou tensão eléctrica. • Reconhecer e caracterizar os circuitos em corrente contínua. • Identificar e caracterizar as principais grandezas e unidades da corrente contínua. • Reconhecer a necessidade de se associarem receptores. • Identificar o tipo de associação e descrever as suas características. • Interpretar esquemas eléctricos. • Distinguir os processos de cálculo da resistência em função dos tipos de circuito onde estão inseridas. • Identificar os diferentes tipos de resistência de acordo com os materiais utilizados na sua construção. • Aplicar a lei de Ohm. • Aplicar as leis de Kirchhoff a circuitos básicos. • Conjuguar a aplicação das leis de Ohm e de Kirchhoff. • Descrever os efeitos provocados pela passagem da corrente eléctrica num condutor. • Identificar a energia resultante num processo de transformação. • Aplicar a lei de Joule. • Reconhecer os efeitos de Joule. • Identificar e caracterizar as principais grandezas e unidades de energia e de potência. • Relacionar energia e potência. • Definir rendimento. • Identificar e reduzir perdas. • Identificar o princípio de produção de uma corrente alternada monofásica. • Reconhecer e caracterizar os circuitos em corrente alternada. • Identificar e caracterizar as formas de corrente eléctrica. • Identificar e caracterizar as principais grandezas e unidades da corrente alternada. • Representar graficamente uma grandeza 	50	4

	<ul style="list-style-type: none"> • alternada sinusoidal. • Distinguir valor máximo, valor médio e valor eficaz de uma grandeza alternada sinusoidal. • Identificar e caracterizar circuitos simples em regime sinusoidal. • Identificar e caracterizar os circuitos em corrente alternada (monofásicos e trifásicos). • Identificar o princípio de produção de um sistema trifásico. • Identificar e caracterizar os sistemas trifásicos. • Reconhecer a necessidade de sistemas trifásicos de tensão. • Relacionar tensão composta e tensão simples. • Identificar e caracterizar a ligação de receptores em estrela e em triângulo. • Identificar cargas equilibradas e desequilibradas. • Determinar a corrente no neutro. • Reconhecer a necessidade do neutro numa carga desequilibrada. • Identificar e caracterizar esquemas eléctricos. 		
Quadros Eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> • Ler e interpretar esquemas eléctricos. • Utilizar aparelhos de medida de grandezas eléctricas. • Interpretar resultados das medições das grandezas eléctricas. • Conceber, executar, instalar e alterar quadros eléctricos, no âmbito das suas competências. • Interpretar e respeitar a legislação aplicável à instalação de circuitos eléctricos. • Aplicar normas de segurança e implementar medidas de protecção de riscos eléctricos. • Cumprir os requisitos estabelecidos nas normas específicas para instalação de quadros eléctricos. • Ensaiar quadros eléctricos. • Monitorizar as condições de funcionamento de quadros eléctricos. • Detectar e reparar avarias. 	25	2
Energia Solar	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar a energia solar. • Identificar e caracterizar os diferentes tipos de radiação solar. • Identificar as técnicas de captação máxima de energia solar. • Decidir tecnicamente sobre a viabilidade da instalação de um sistema solar, considerando as condições de captação de energia. • Entender as aplicações e o funcionamento dos sistemas de produção de energia, térmica e fotovoltaica, com recurso à energia solar. • Reconhecer um sistema misto de produção de energia. 	50	2
Segurança Eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as técnicas de instalação de protecções e ligações de terra. • Medir a resistência de terra de protecção de uma instalação. • Relacionar os regimes de neutro na rede. • Classificar tipos de estruturas de protecção contra descargas atmosféricas. • Identificar e caracterizar tipos de pára-raios. 	25	2



3. Bolsa interna de formadores;

Os Hotéis Real integram nos seus quadros inúmeros colaboradores que, quer pela sua experiência directa na área da formação, quer pela sua vasta experiência profissional na empresa, constituem importantes mais-valias na formação dos seus colegas. Neste contexto, foi construída uma bolsa de formadores internos, constituída por colaboradores orientados para o desenvolvimento de curtas acções de formação nas áreas em que possuem maior *know-how*. Em resultado deste projecto, prevêem-se para 2013 as seguintes acções de formação:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Formação Pedagógica Inicial de Formadores	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer a regulamentação interna da formação profissional; Preencher atempada e correctamente os documentos constituintes do Dossier Técnico-Pedagógico; Saber preparar, desenvolver e avaliar as futuras acções de formação; Auto-avaliar o desempenho face ao perfil de competências adequado. 	8	2	12
Marketing & Vendas para todos	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer estratégias de Marketing, Comunicação e Vendas a utilizar no contacto com o cliente por forma a maximizar a receita. 	4	6	48
Quartos de Princesas (Housekeeping)	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer as estratégias mais eficazes para proporcionar um bom serviço de Housekeeping 	4	7	42
Sistema Operativo Ópera	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar a ferramenta "Ópera" e emitir uma ordem de serviço 	4	6	40
Acolhimento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer as estratégias mais eficientes no acolhimento e recepção de clientes; Saber distinguir os clientes habituais e proporcionar um tratamento diferenciado. 	4	6	30
Hotelaria para todos (Introdução à Hotelaria)	<ul style="list-style-type: none"> Compreender o conceito de turismo Conhecer as diferentes tipologias e classificação. 	4	6	72
Excel I e II	<ul style="list-style-type: none"> Tomar contacto com a folha de cálculo e aprender a realizar operações simples e complexas em Excel 	4	6	48
Revenue management	<ul style="list-style-type: none"> Compreender os conceitos e procedimentos envolvidos na gestão de inventários/ tarifas 	4	6	30

4. Formação Externa;

Os Hotéis Real têm parcerias celebradas com entidades formadoras externas para o desenvolvimento de acções de formação nos mais diversos temas:

• Segurhigiene:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Segurança e higiene no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer os conceitos básicos relacionados com a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Identificar os tipos de riscos profissionais existentes e os possíveis danos derivados do trabalho. 	3,5	7	84

• LusoCristal:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Sistema HACCP	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar para as boas práticas em HACCP 	4	14	280

• Ecolab:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Utilização dos produtos Ecolab	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer as boas práticas da utilização dos produtos Ecolab 	4	14	280

• Tecnifir:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Segurança contra incêndios e evacuação	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer estratégias de prevenção e segurança contra situações de emergência em incêndios 	4	5	125

• ENL – Escola de Negócios de Lisboa:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Sistemas de Recompensa Eficazes	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer o sistema de recompensas, seus objectivos e componentes Conhecer sistemas de incentivos e estratégias de determinação e avaliação do salário individual. 	8	1	2



• ADHP + INESP:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Curso de Especialização em Direcção Hoteleira	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar competências na gestão de hotéis, de diferentes tipologias, supervisionando a eficiência e qualidade de serviço, em todos os domínios da operação – Alojamento, Comidas e Bebidas, Vendas, Manutenção, Segurança, Qualidade, RH e Gestão. Demonstrar competências de gestão e supervisão diária da operação e gestão estratégica da(s) unidade(s) refletindo as melhores práticas nacionais e internacionais estabelecidas. 	260	1	1

• UpSideUp:

Título	Objectivos	Nº Horas/ acção	Nº Acções previstas	Nº total formandos
Comunicação Administradores	<ul style="list-style-type: none"> Preparar e entregar uma apresentação adequada ao público-alvo Controlar e dominar a sua capacidade de comunicação Sintetizar e desenvolver mensagens objetivas e assertivas Saber utilizar todas as formas de comunicação (verbal e não-verbal) para ampliar a mensagem Saber lidar com algumas eventuais inseguranças - inerentes a algum isolamento da função - aumentando o nível de auto-confiança 	16	1	1
Comunicação Directores	<ul style="list-style-type: none"> Preparar e entregar uma apresentação adequada ao público-alvo e à sua dimensão Controlar e dominar a sua capacidade de comunicação Sintetizar e desenvolver mensagens objetivas e assertivas Comunicar de improviso Saber superar situações imprevistas (ex: comunicar na ausência de suportes visuais) Saber utilizar todas as formas de comunicação (verbal e não-verbal) para ampliar a mensagem 	16	1	15
Coaching Directores e Chefias	<ul style="list-style-type: none"> Distinguir coaching de mentoring Fazer coaching individualmente e à equipa em conjunto Saber aplicar técnicas de coaching diluídas numa conversa regular Resolver situações de conflitualidade com recurso a técnicas de coaching Dominar algumas técnicas de PNL (programação neuro-linguística) para apoio à persuasão (levar os outros a fazer o que querem) 	24	3	47

Liderança para Chefias	<ul style="list-style-type: none"> Distinguir "chefia" de "liderança" Saber delegar com eficácia (sempre e quando possível e aplicável) Diagnosticar e controlar casos difíceis Distinguir diferentes estilos de liderança e reconhecer o seu estilo dominante Saber em que situações assumir estilos de liderança diferentes do seu estilo dominante Motivar e liderar em ambiente de mudança Passar a mensagem corporativa da forma mais adequada Entender como se desenvolve e sustenta a liderança 	12	2	32
Innovative Business Model	<ul style="list-style-type: none"> Entender e distinguir os conceitos de criatividade e inovação Conhecer a metodologia UpSideUp® Innovative Business Model® Conhecer e saber utilizar o Design Thinking (DT) e os seus diversos passos (empatizar, idear, interagir, prototipar e testar) Adaptar a metodologia DT ao processo de Gestão de Ideias, Serviços e Produtos 	8	1	14
Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> Entender o que é o 6 Sigma Reconhecer diferenças entre 6 Sigma e outras iniciativas com o mesmo fim (+qualidade) Entender as metodologias DMAIC (para processos em curso) e DMAVD (para novos) Tomar contacto com ferramentas e métodos usados no 6 Sigma Compreender os papéis individuais na implementação 	8	1	14
Mind Selling	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer os pressupostos da PNL Identificar os diversos aspectos que influenciam a comunicação, em especial na venda Entender o modelo de comunicação durante o processo da venda Controlar o seu comportamento ao longo da comunicação na venda (individual ou com grupos) Desenvolver competências para uma comunicação eficaz Identificar e entender sinais da comunicação não-verbal (gestos, expressões e micro-expressões) 	52	1	19
Mind Maps	<ul style="list-style-type: none"> Aprender as regras básicas dos Mind Maps® Aprender a criar Mind Maps® com papel e marcadores Aprender a utilizar os Mind Maps® individualmente e em grupo Conhecer e saber utilizar algumas técnicas de sketching (esboço) para uma rápida criação de imagens associativas Conseguir utilizar diversas técnicas criativas, individualmente e em grupo, com suporte em Mind Maps® Adaptar com facilidade a utilização dos Mind Maps® a diversas situações do quotidiano profissional e pessoal, 	24	3	47



	individualmente e em grupo			
--	----------------------------	--	--	--

ANEXOS

I – Mapa Resumo do Plano de Formação



Tipo	Empresa	Nome do Curso	Nr. de acções	Tipo do horário (L/PL)	Nr. directores que frequentam a acção	Nr. chefias que frequentam a acção	Nr. colaboradores que frequentam a acção	Nr. pax operação que frequentam a acção	Nr. pax áreas suporte que frequentam a acção
Financiada	INESP	Organização e Gestão do Serviço de Mesa	2	L	0	2	28	30	0
		Sistema HACCP	2	L	0	4	26	30	0
		Língua Inglesa – serviços especiais de mesa	2	L	0	2	28	30	0
		Acolhimento e check-in de clientes	1	L	0	2	13	15	0
		Atendimento queixas e reclamações de clientes	1	L	0	2	13	15	0
		Implementação de práticas de gestão de RH	2	L	7	23	0	15	15
		Totais	4	0	7	27	26	45	15
	SCMA	Folha de Cálculo (Excel)	1	PL	0	2	2	0	4
		Electricidade	1	PL	0	2	2	0	4
		Quadros Eléctricos	1	PL	0	2	2	0	4
		Energia Solar	1	PL	0	2	2	0	4
		Segurança Eléctrica	1	PL	0	2	2	0	4
		Totais	5	0	0	10	10	0	20
Totais Financiada	9	0	7	37	36	45	35		
Interna	Hotéis Real	Formação Pedagógica Inicial de Formadores	2	L	1	5	6	6	6
		Marketing & Vendas para todos	6	L	2	18	40	30	30
		Quartos de Princesas (Housekeeping)	7	L	2	28	40	30	30
		Sistema Operativo Ópera	6	L	2	18	40	30	30
		Acolhimento de clientes	6	L	2	18	40	30	30
		Hotelaria para todos (Introdução à Hotelaria)	6	L	2	18	40	30	30
		Excel I e II	6	L	2	18	40	30	30
		Revenue management	6	L	2	18	40	30	30
	Totais Interna	45	0	15	141	286	216	216	

Externa	Segurhigiene	Segurança e higiene no trabalho	7	L	0	30	54		0
	LusoCristal	Sistema HACCP	14	L	0	40	240	280	0
	Ecolab	Utilização dos produtos Ecolab	14	L	0	25	100	125	0
	Tecnifir	Segurança contra incêndios e evacuação	5	L	7	25	93	100	25
	ENL - Escola de Negócios de Lisboa	Sistemas de Recompensa Eficazes	1	L	1	1	0	0	2
	UpSideUp	Comunicação Administradores	1	L	0	0	0	0	0
		Comunicação Directores	1	L	15	0	0	15	0
		Coaching Directores e Chefias	3	L	15	32	0		
		Liderança para Chefias	2	L	0	32	0		
		Innovative Business Model	1	L	15	0	0		
		Six Sigma	1	L	15	0	0		
		Mind Selling	1	L	3	2	14		
	Mind Maps	3	L	15	32	0			
	Totais Externa		54	0	86	219	501	520	27

Apêndice 41: Planeamento das ações de formação interna 2013

AÇÕES DE FORMAÇÃO 2013 - 1º Trimestre

1

2

3

4

QUÊ		MK & Vendas para todos	Quartos de Princesas	Sistema Operativo Ópera	Hotelaria para todos
QUEM	De	Raquel, Lucia, Sofia Canas e Elsa	Governantas	Carolina Moreira e Jorge Coelho	Angelo Sena
	Para	Grupos & Eventos, Receção, F&B (rest. E bar)	Empregadas de andares e lavandaria	Geral ou específico?	Geral
QUANDO		2ª quinzena fevereiro	2ª quinzena de março	março	1ª semana de março
COMO		Ação conjunta	ação conjunta ou individual?	individual	individual
ONDE	Ação 1	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Lisboa
	Ação 2	Algarve	Algarve	Algarve	Algarve
PORQUÊ				Instrumento fundamental de trabalho	

5

6

7

8

QUÊ		Excel I e II	Word I e II	Revenue management	Acolhimento
QUEM	De	Joana Costa e Ricardo Pratas (Guia Dinis?)	Joana Costa e Ricardo Pratas	Alexandre Pereira	Roquete e Monteiro
	Para	Geral	Geral	Geral	
QUANDO		março	março	março	
COMO		individual	individual	individual	
ONDE	Ação 1	Lisboa	Lisboa	Lisboa	
	Ação 2	Algarve	Algarve	Algarve	
PORQUÊ		Ferramenta de trabalho	Ferramenta de trabalho		

Apêndice 42: Apresentação da Ação de Formação Pedagógica de Formadores

Internos



Objetivos Gerais

- Dar a conhecer aos formandos a regulamentação interna da formação profissional.
- Demonstrar o correto preenchimento dos documentos constituintes do Dossier Técnico-pedagógico.
- Possibilitar aos formandos que, enquanto formadores internos, sejam capazes de preparar, desenvolver e avaliar as suas futuras ações de formação.



Objetivos Específicos

No final desta ação, pretende-se que os formandos:

- Compreendam os conceitos básicos da formação profissional e reconheçam o papel do formador e adequem a sua relação com os formandos, também colaboradores.
- Interiorizem as fases de planeamento e organização de uma ação de formação e sejam capazes de definir os objetivos, gerais e específicos, da ação que irão construir, bem como preencher o Plano da respetiva sessão.
- Reconheçam a regulamentação da formação interna nos hotéis Real e a importância do preenchimento adequado do Dossier Técnico-pedagógico.

Conteúdos Programáticos

- **INTRODUÇÃO**
 - Conceitos básicos
 - O papel do formador – perfil, competência e capacidades
 - A relação formador-formando
- **DESENVOLVIMENTO**
 - Fatores e processos de aprendizagem
 - Comunicação e animação de grupos
 - Objetivos pedagógicos
 - Avaliação da aprendizagem
 - Recursos didáticos – T.I.C.
 - O Dossier Técnico-pedagógico (DTP)
- **SÍNTESE (e Avaliação)**

*"Diz-me e eu esquecerei;
Ensina-me e eu lembrar-me-ei;
Envolve-me e eu aprenderei."*


Provérbio chinês



Conceitos de base

Ação de formação

Sessão de formação



Ação de sensibilização

Conceitos de base

- **Ação de formação** – atividade concreta de formação que visa atingir objetivos de formação previamente definidos.
- **Ação de sensibilização** – ação de curta duração destinada a despertar interesse e motivação para determinado tema ou área profissional.
- **Sessão de formação** – conjunto de atividades desenvolvidas num determinado período de tempo que visam alcançar um ou mais objetivos pedagógicos específicos.

Conceitos de base

Objetivos gerais

Objetivos específicos



Conceitos de base

- **Objetivos gerais** – Descrição dos resultados a alcançar com a ação de formação, indicando o que os formandos devem ser capazes de fazer depois de concluída a aprendizagem, assim como as condições em que o devem fazer e os critérios de um nível de atuação aceitável.
- **Objetivos específicos** – Descrição dos resultados a alcançar com um determinado conteúdo de formação, indicando o que os formandos devem ser capazes de fazer depois de concluída a aprendizagem, assim como as condições em que o devem fazer e os critérios de um nível de atuação aceitável.

Conceitos de base

- **Conteúdo programático** – Conjunto estruturado de matérias a desenvolver em cada unidade de formação, acompanhado, designadamente, de objetivos pedagógicos, orientações metodológicas e referências bibliográficas.
- **Formação Contínua** – atividade concreta de formação que visa atingir objetivos de formação previamente definidos.
- **Material didático** – Todo e qualquer meio ou instrumento, multimédia ou não, utilizado no ensino e na formação.
- **Métodos de formação** – conjunto de procedimentos técnico-pedagógicos utilizados para atingir os objetivos de formação previamente definidos.



Conceitos de base

Avaliação da Formação



Avaliação da Aprendizagem

Conceitos de base

- **Avaliação da formação** – processo de acompanhamento, controlo e apreciação de uma sistema, de um plano ou de uma ação de formação, com o objetivo de melhorar a formação.
 - **A eficácia** – apreciação do grau de sucesso com base na comparação dos resultados obtidos, face aos objetivos pré-definidos.
 - **A eficiência** – idem mas com base na comparação dos resultados obtidos, face aos recursos utilizados.
- **Avaliação das aprendizagens/de conhecimentos** – processo de verificação, em termos quantitativos e/ou qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afetivo, durante a ação de formação, face aos objetivos pedagógicos pré-definidos.



Conceitos de base

- **Certificado de Formação Profissional** – Comprova o aproveitamento do formando numa ação de formação profissional e, eventualmente, contendo indicações do nível de qualificação adquirido bem como a preparação para o exercício de uma profissão e equivalência a habilitações escolares.
- **Certificado de Frequência** – comprova que o formando frequentou uma ação de formação.

Conceitos de base

- **Formador** - Indivíduo qualificado detentor de habilitações académicas e profissionais específicas, cuja intervenção facilita ao formando a aquisição de conhecimentos e/ou desenvolvimento de capacidades, atitudes e formas de comportamento.



O papel do formador

- O formador deve:
 - **Informar** (transmitir conhecimentos);
 - **Instruir** (desenvolver competências);
 - **Incentivar** (fomentar atitudes) – seguir os desenvolvimentos seguidos pela profissão, nunca dando por concluído o processo formativo.



O papel do formador

- **3 domínios do saber:**

SABER-SABER (pensar) 1. Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve intelecto, pensamento; • Memorização; • Aquisição de conhecimentos no plano teórico.
SABER-SER/ESTAR (sentir) 2. Sócio-Afetivo ou Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de atitudes, interesses e valores; • Envolve capacidades relacionais e comunicacionais.
SABER-FAZER (agir) 3. Psicomotor ou Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento de habilidades psicomotoras; • Motricidade, ação, gestos.

Da Pedagogia à Andragogia

	Pedagogia	Andragogia
Relação professor alunos	Professor como centro da formação, decide o que ensinar, como ensinar e como avaliar	Processo de aprendizagem centrado no formando, na sua independência e, autogestão da aprendizagem
Razões da aprendizagem	Alunos devem aprender o que a sociedade espera que saibam (currículo padronizado)	Formandos aprendem o que necessitam saber (aplicação prática da aprendizagem)
Experiência do aluno	Pouco valor para o processo	Fonte importante de aprendizagem
Orientação da aprendizagem	Disciplinas ou conteúdos curriculares	Baseada em problemas, tentando chegar a uma solução

A relação formador-formando

- O adulto aprende desde que esteja ativo e motivado.
- Os métodos utilizados devem obrigar à implicação total do indivíduo no processo de aprendizagem.
- O adulto possui uma experiência de vida rica que aproveitada lhe permite aprender novas informações.
- O adulto precisa de saber os motivos da aprendizagem e não aprender por aprender.



A relação formador-formando

- O adulto é autónomo e independente pelo que tem o poder de aderir ou não à formação.
- A aprendizagem/formação tem por objetivo resolver problemas do seu quotidiano.
- Em formação é necessário ter em consideração as características individuais.
- O ambiente de uma formação de adultos deve ser de sucesso.



Knowles (1968), Princípios da Andragogia

Fatores e processos de aprendizagem

Processo de Aprendizagem	
Global	Implica a relação entre os 3 domínios do saber: saber-saber (conhecimento); saber-ser (atitudes) e saber-fazer (capacidades).
Dinâmico	Todos os intervenientes interagem entre si (Formador-formando e formando-formando).
Contínuo	A aprendizagem faz-se ao longo da vida.
Pessoal	Cada indivíduo com o mesmo conhecimento, devido a diferentes fatores de aprendizagem, tem uma aprendizagem diferente e necessidades distintas que surgem das suas motivações.
Gradativo	O indivíduo está em constante aprendizagem, partindo do simples para o complexo.
Cumulativo	Permite melhorar a aquisição de novas aprendizagens.

Fatores e processos de aprendizagem

- Facilitadores da aprendizagem:
 - Conhecimento dos objetivos
 - Pré-requisitos
 - Estruturação
 - Progressividade
 - Motivação
 - Atividade(s)
 - Reforço
 - Repetição
 - Conhecimento dos resultados



21

Comunicação e animação de grupos



«Retemos:
 10% do que lemos;
 20% do que ouvimos;
 30% do que vemos;
 50% do que vemos e ouvimos;
 80% do que dizemos e
 90% do que dizemos e fazemos.»

Mucchielli

Comunicação pedagógica

- Repetição da informação com simpatia e cortesia, reformulando e simplificando.
- Adaptação da mensagem ao formando.
- Contacto permanente com o interlocutor.
- O formador deve expressar-se positivamente, de modo seguro, paciente e delicada.
- Assertividade

Comunicação pedagógica

- Ausência de gírias e «bengalas».
- Pronúncia de palavras corretas e claras.
- Utilização conjunta de palavras e gestos.
- Demonstração de um olhar interessado e de uma postura correta e elegante.
- Certificação de que o interlocutor apreendeu a mensagem (feedback).
- O formador para de falar quando alguém o interrompe, evita distrações chocantes, é moderado na crítica, empático e simpático, pronunciando sempre o nome do formando.

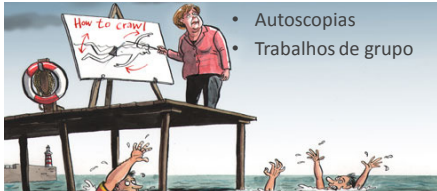
Métodos e Técnicas pedagógicas

Métodos

- Afirmativo
 - Expositivo
 - Demonstrativo
- Interrogativo
- Ativo

Técnicas

- Jogos pedagógicos
- Brainstorming
- Role Play
- Simulações
- Case study
- Autoscopias
- Trabalhos de grupo



25

Métodos Afirmativos

Expositivo

- Transmissão oral (unilateral) pelo formador de informação e conhecimentos ou conteúdos em que a participação dos formandos é diminuto.

Demonstrativo

- Transmissão da informação pelo formador, em simultâneo com a explicação e demonstração, ou seja, associação da explicação com a ilustração (como executar) com o fim do formando compreender o porquê e desenvolver as suas aptidões.

26

Método Interrogativo – substituir a exposição e/ou demonstração por um processo de interações verbais, dirigidas pelo formador, que levam o formando a descobrir os resultados corretos e desejados, que se enquadram nos conhecimentos que ele previamente possui.

Vantagens

- Mantém/desperta o interesse e a atenção.
- Permite controlar os saberes pré-adquiridos e as expectativas.
- Permite verificar o nível de compreensão da mensagem transmitida.
- Facilita a estruturação dos saberes.
- Cria hábitos de análise e reflexão.
- O feedback e o controlo são constantes.
- Estimula e facilita a retenção dando oportunidade de todos interferirem, favorecendo a atividade dos formandos.

Desvantagens

- Para alcançar bons resultados obriga a um número reduzido de formandos.
- Exige grande consumo de tempo.
- A estrutura do raciocínio continua a ser imposta pelo formador.
- Não há real dinâmica de grupo.
- O formador tem trabalho acrescido em termos de preparação, coordenação e condução da sessão.

27

Método Ativo – consiste na construção do saber do formando; aplica o princípio da aprendizagem pela atividade do próprio formando e pelo confronto deste com um problema, em situação real ou simulada.

Vantagens

- Estimula a participação e a autonomia individual e coletiva.
- Promove a cooperação, o espírito de grupo.
- Aumenta a motivação, interesse e autossatisfação dos formandos.
- Permite a participação reforçada de todos os formandos.
- Potencia os saberes.
- Permite a autoavaliação.

Desvantagens

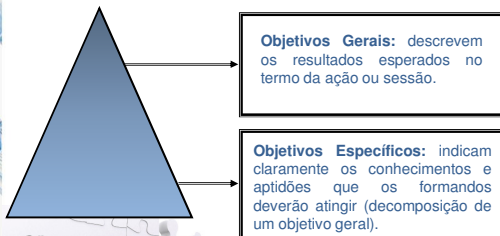
- Inadequado para grupos grandes.
- Exige muito tempo na preparação e utilização.
- Exige formadores com grande capacidade de gestão de tempo e com muita experiência em dinâmica de grupos.
- Implica uma disponibilidade e atenção permanente por parte do formador.
- Dificuldade de coordenação e condução da sessão.

28

Objetivos pedagógicos


S ESPECÍFICOS	M MENSURÁVEIS	A ATINGÍVEIS	R REALISTAS	T TEMPORAIS
Não devem ser genéricos ou vagos, caso contrário os formandos não se identificarão com eles.	A medida é fundamental para a monitorização dos objetivos.	Objetivos demasiado ambiciosos provocam desmotivação e demasiado fáceis provocam excesso de confiança.	Têm de ser exequíveis no intervalo de tempo estabelecido e dispormos de condições e meios necessários à sua realização.	Têm de ser definidos no tempo e devem ter um prazo de concretização.

Hierarquia dos objetivos pedagógicos



Objetivos Gerais: descrevem os resultados esperados no termo da ação ou sessão.

Objetivos Específicos: indicam claramente os conhecimentos e aptidões que os formandos deverão atingir (decomposição de um objetivo geral).



Formulação dos objetivos

Comportamento ou desempenho esperado

- Sujeito da ação

+ verbo operatório

(Cognitivo = Identificar;

Psicomotor = Desempenhar;

Afetivo = Reproduzir)

+ Condição de Realização

- Amplitude do problema, equipamentos a utilizar, etc.

+ Critérios de Êxito

- Qualitativos ou Quantitativos

Formulação dos objetivos

Exemplo:

No final deste ponto, os formandos

deverão ser capazes de definir

os objetivos gerais e os objetivos específicos

para uma futura ação de formação.



Avaliação da aprendizagem

- É uma necessidade e não deve ser entendida pelos formandos como uma punição.
- É um processo contínuo e sistemático que permite ao formador avaliar vários fatores:
 - Os pré-requisitos dos formandos;
 - O alcance ou não dos objetivos pedagógicos;
 - A adequação dos métodos, técnicas e recursos pedagógicos;
 - Se o método de avaliação é justo e os instrumentos estão bem elaborados.



Escalas de Avaliação

	1	2	3	4	5
Numérica	0-4	5-8	9-12	13-16	17-20
	0%-19%	20%-49%	50%-74%	75%-89%	90%-100%
Literál	E	D	C	B	A
Descritiva	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom

Avaliação da Formação

- Qualquer avaliação, por mais objetiva, é sempre causadora de mau estar.
- A avaliação, para ser eficaz, deve basear-se em critérios inequivocamente definidos quer quanto às metas quer quanto ao objeto da avaliação.
 - Domínio do assunto
 - Verificação dos pré-requisitos
 - Comunicação de objetivos
 - Métodos e técnicas pedagógicas utilizados
 - Grau de motivação (participação e interesse)
 - Grau de participação
 - Facilidade na estruturação dos conteúdos
 - Recursos didáticos utilizados
 - Interação com o grupo
 - Comportamento
 - Autoconfiança
 - Verificação dos resultados
 - Gestão do Tempo



Subjetividade da avaliação

- Quem avalia tem a sua própria maneira de avaliar, baseada em diversos fatores de caráter pessoal, onde alguns dos quais escapam à sua própria consciência.
- As principais causas da subjetividade da avaliação encontram-se a seguir referidas:
 - Ausência de critérios comuns;
 - Efeito de informação prévia;
 - Efeito de Halo;
 - Estereotipia;
 - Efeitos de ordem de avaliação;
 - Infidelidade do mesmo avaliador.



Tipos de Avaliação (Quanto ao momento)

Diagnóstica ou inicial	Preparar a formação e adequá-la aos formandos.
Formativa ou contínua	Testar se a formação e os formandos estão adequados aos objetivos.
Sumativa ou final	Classificar e avaliar os resultados da formação e dos formandos.

Instrumentos de avaliação

O formador pode utilizar em simultâneo ou separadamente instrumentos próprios da avaliação:

- **Oral:** Fichas de Observação, Listas de perguntas ou Escalas de Classificação;
- **Escrita:** Inquéritos ou Testes;
 - De produção curta
 - De produção longa
 - Resposta aberta
 - De Seleção (tipo americanos: escolha múltipla; emparelhamento; verdadeiro ou falso; de completamento, etc.)
- **Prática:** Fichas de Avaliação Prática.

Recursos didáticos – T.I.C.

Uma apresentação não é...	É sim:
1. Uma conversa de salão	1. Um assunto e um objetivo preciso
2. Uma improvisação	2. Um texto preparado
3. Uma leitura em voz alta	3. Uma boa utilização de "câbulas"
4. Uma quantidade de diapositivos	4. Alguns suportes audiovisuais especialmente concebidos
5. Um discurso aborrecido	5. Palavras estimulantes
6. "Sabe-se quando começa, não se sabe quando acaba"	6. Um domínio perfeito do tempo
7. Uma situação de tensão	7. Um momento agradável para o orador e para o público
8. Uma reunião onde toda a gente fala	8. Uma boa gestão das questões
9. Um espetáculo sem programa	9. Uma encenação preparada e rigorosa

Para uma apresentação eficaz:

- Manter o aspeto geral simples e coerente;
- Selecionar cores que funcionem bem, de preferência tons pastel (o texto é mais legível se for escuro sobre fundo claro);
- Não sobrecarregar os diapositivos com texto (Regra das 5 linhas em texto com marcas/tópicos);
- Usar imagens (fotos ou cartoons. As primeiras têm sempre mais impacto.) alusivos ao tema, sem colocar a audiência a adivinhar o seu significado;
- Nunca esquecer quais os objetivos pedagógicos, a população-alvo, a estrutura do conteúdo, a divisão do ecrã em áreas funcionais e a densidade da informação.



Para uma apresentação eficaz:

- Durante a apresentação não deve perder o contacto visual com a audiência e siga a estrutura sequencial do manual de apoio.
- Tenha em atenção que demasiadas animações, sons ou imagens também podem ser causadores de «ruído» à comunicação.
- Se passar algum filme ou documentário, não o comente durante a visualização.
- Acrescente informação aos diapositivos, principalmente a ilustração como exemplos reais.
- Tenha presente que em média, para uma apresentação de 15 diapositivos deve estimar-se cerca de 20 minutos. Mas não olhe frequentemente para o relógio! Deve fazer sempre um «ensaio geral» antes de fazer uma apresentação.



Para uma apresentação eficaz:

- Não se coloque atrás de uma secretária pois é uma barreira à comunicação e pode transparecer alguma insegurança por parte do formador.
- Se estiver muito ansioso, poderá contar uma anedota alusiva à temática.
- Se tiver uma falha de memória, opte pelo silêncio e respire fundo. De seguida reformule o que acabou de expor e o pensamento seguirá o seu decurso.
- Mantenha um sorriso e não adote uma atitude estática, deslocando-se no espaço que o rodeia.
- Fique em pé e à vontade, sem os braços cruzados ou a brincar sistematicamente com uma caneta.
- Varie a intensidade da voz e a rítmica do discurso.



O Dossier Técnico-pedagógico

- Documentos a preencher pelo formador:
 - Cronograma
 - Identificação do Formador
 - Plano de Sessão
 - Registo de Sumários e assiduidade
 - Capa documentação do formando
 - Cabeçalho testes
 - Manual da Formação
 - Pauta de Avaliação
 - Questionário de Reação do Formador

O Plano de Sessão

- Identifica:
 - a ação/módulo, formador, local e datas, objetivos gerais e específicos, cada fase de desenvolvimento da ação, conteúdos programáticos, metodologia, recursos e atividades didáticas, duração de cada sessão, avaliação e fontes de informação.
- Permite:
 - Organização, estabilidade e confiança do formador;
 - Sistematização lógica dos conteúdos;
 - Integração dos conteúdos nos objetivos traçados para a sessão/ação de formação;
 - Clarificação dos assuntos mais relevantes.

Bibliografia

- Bento, Luís e Salgado, Cristina Tavares (2001), A Formação pragmática: um novo olhar, Pergaminho
- Equipa de Formadores da Seis (2000), Iniciação ao conflito em pedagogia (4ª ed.), Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP
- Lopes, Lílina e Pereira, Margarida (2010), Formação Pedagógica Inicial de Formadores (3ª Ed.), Lisboa; FDTI
- Mão-de-ferro, António, O Método Expositivo, Coleção Formar pedagogicamente, nº 11
- Oliveira, F (s.d.), Preparação e Desenvolvimento de Sessões de Formação, Coleção Aprender, Lisboa; IEFP
- Pereira, Arménio e Rocha, José Eduardo, O Método Demonstrativo, Coleção Aprender, IEFP
- Pinheiro, João e Ramos, Lucília, Métodos e Técnicas pedagógicas, Coleção Aprender, IEFP
- Rodrigues, M C. e L. B. Ferrão (2006), Formação Pedagógica de Formadores, Lisboa; Edições Lidel
- Sampalo, José L. S. (s.d.) Avaliação na formação profissional: técnicas e instrumentos, Coleção Formar pedagogicamente, IEFP; Lisboa
- Silva, Maria Gabriela, Métodos e Técnicas Pedagógicas, Coleção Abordagens Pedagógicas, CNS
- Vieira, Maria de Lourdes Mateus (s.d.), Definição de objetivos de formação, Coleção Aprender, Lisboa, IEFP

“Liderar um grupo de formação é, acima de tudo uma arte: a arte de motivar e suscitar o desejo de aprendizagem por parte dos participantes.”

in O formador e o contexto de formação, RH Center, pp 30

Obrigada pela atenção e cooperação.
Mª João Gomes, 2013

Apêndice 43: Questionário aos colaboradores dos Hotéis Real

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

Este questionário enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Este tem como principal objetivo compreender a gestão da formação, como atividade integrada no departamento de recursos humanos dos Hotéis Real (Portugal). Todos os dados são confidenciais e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Agradecemos a sua participação.

I - Dados sociodemográficos:

1. **Sexo:** Feminino Masculino

2. **Idade:** _____

3. **Estado civil:**

Solteiro

Divorciado

Casado

Viúvo

União de facto

4. **Habilitações literárias/formação académica:** assinale com X a opção adequada.

<input type="checkbox"/>	Menos do 4.º ano de escolaridade
<input type="checkbox"/>	4.º ano (1.º ciclo do ensino básico)
<input type="checkbox"/>	6.º ano (2.º ciclo do ensino básico)
<input type="checkbox"/>	9.º ano (3.º ciclo do ensino básico)
<input type="checkbox"/>	11.º ano
<input type="checkbox"/>	12.º ano (ensino secundário)
<input type="checkbox"/>	Curso tecnológico/profissional

<input type="checkbox"/>	Curso de especialização tecnológica
<input type="checkbox"/>	Bacharelato
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento

4.1 **Tem formação na área da função que desempenha?** Se sim diga qual ou quais (por exemplo: mestrado em gestão hoteleira, licenciatura em turismo, formação profissional em protocolo de receção de grupos)

Sim Qual/quais? _____
 Não

5. Função que desempenha: assinale com X a opção adequada.

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Diretor de Hotel | <input type="checkbox"/> Governanta | <input type="checkbox"/> <i>Revenue Manager</i> |
| <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento | <input type="checkbox"/> Lavadeira/o | <input type="checkbox"/> Técnica/o de SPA |
| <input type="checkbox"/> Secretária/Assistente de Direção | <input type="checkbox"/> Engomadeira/Roupeira/Costureira | <input type="checkbox"/> Massagista/Esteticista |
| <input type="checkbox"/> Escriturária/o | <input type="checkbox"/> Empregada de Andares | <input type="checkbox"/> Técnica/o de Informática |
| <input type="checkbox"/> Contabilista | <input type="checkbox"/> Empregada de Limpeza | <input type="checkbox"/> Técnico de Manutenção |
| <input type="checkbox"/> Ecónomo/Dispenseiro | <input type="checkbox"/> Rececionista | <input type="checkbox"/> Operário Polivalente |
| <input type="checkbox"/> Fiel de armazém | <input type="checkbox"/> Telefonista | <input type="checkbox"/> Empregada/o de Mesa/Escanção |
| <input type="checkbox"/> <i>Chef</i> de Cozinha | <input type="checkbox"/> Bagageiro/Trintanário | <input type="checkbox"/> <i>Barmaid/barman</i> |
| <input type="checkbox"/> Cozinheira/o | <input type="checkbox"/> Porteiro/Vigilante | <input type="checkbox"/> Empregada/o de Balcão |
| <input type="checkbox"/> Ajudante de Cozinha | <input type="checkbox"/> Motorista | <input type="checkbox"/> Outra. _____ |
| <input type="checkbox"/> Mestre de Pastelaria | <input type="checkbox"/> Promotor/a de Vendas | |
| <input type="checkbox"/> Pasteleira/o | <input type="checkbox"/> Coordenador/a de Grupos e Eventos | |
| <input type="checkbox"/> Ajudante de Pastelaria | <input type="checkbox"/> Animador/a Turístico | |
| <input type="checkbox"/> Copeira/o | | |

6. Vínculo contratual: assinale com X a opção adequada.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Efetivo | <input type="checkbox"/> Trabalhador temporário |
| <input type="checkbox"/> A termo certo | <input type="checkbox"/> Estagiária/o |
| <input type="checkbox"/> A termo incerto | <input type="checkbox"/> Outro. _____ |

7. Horário de trabalho: assinale com X a opção adequada.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> A tempo inteiro | <input type="checkbox"/> Em part-time |
|--|---------------------------------------|

8. Antiguidade (Em anos. Se trabalhar à menos de 1 ano, escreva 0.): _____

II – Formação Profissional

Assinale com X a opção adequada.

1. Desde que trabalha nesta organização, frequentou/frequenta formação profissional por:

- Iniciativa própria
- Iniciativa do empregador
- Por iniciativa própria e/ou do empregador.
- Nunca frequentei ações de formação profissional. (Siga para a questão 7)

2. Anualmente frequente, em média:

- Duas ou mais ações de formação.
- Uma ação de formação.
- Menos de uma ação de formação (por exemplo uma a cada dois anos).

3. No ano de 2012 frequentou:

- Até 15 horas de formação profissional.
- Entre 15 a 35 horas de formação profissional.
- Mais de 35 horas de formação profissional.

4. Na organização onde trabalha, é visível a preocupação de dar formação inicial e de acolhimento aos colaboradores recém-contratados?

- SIM NÃO

5. Desde a sua entrada na organização, frequentou formação contínua promovida pelo empregador através de entidades formativas externas?

- SIM NÃO

5.1 Se respondeu SIM na questão anterior diga se a formação externa frequentada melhorou o seu desempenho profissional?

- SIM NÃO

6. As ações de formação externas frequentadas inserem-se nas áreas: escolha uma ou mais opções.

<input type="checkbox"/>	Tecnologias de Informação e Comunicação/Informática
<input type="checkbox"/>	Segurança e Higiene do Trabalho
<input type="checkbox"/>	Línguas Estrangeiras
<input type="checkbox"/>	Numa área específica da operação hoteleira
<input type="checkbox"/>	Em gestão hoteleira
<input type="checkbox"/>	Outra. Indique qual.

7. **Futuramente pretende frequentar formação profissional:** assinale com X a opção adequada.

- Externa Interna Ambas Nenhuma

8. **Prefere que a formação ocorra em horário:** assinale com X a opção adequada.

- Laboral Pós laboral Misto

9. **Quais os seus objetivos ao frequentar formação profissional?** Classifique a **importância** que atribui a cada um dos indicadores em avaliação, de acordo com a seguinte escala: **1 = Nada Importante; 2 = Pouco Importante; 3 = Importante; 4 = Muito Importante**”. Escreva um círculo à volta do número correspondente.

Grau de Importância	Nada	Pouco	Importante	Muito
Aumentar as suas habilitações literárias/académicas.	1	2	3	4
Obter uma Certificação profissional.	1	2	3	4
Reciclar e atualizar os seus conhecimentos.	1	2	3	4
Realização pessoal.	1	2	3	4
Adaptação e aceitação social.	1	2	3	4
Promoções e progressões na carreira.	1	2	3	4
Aumentos remuneratórios.	1	2	3	4
Mudança de profissão no setor hoteleiro em Portugal.	1	2	3	4
Trabalhar noutro setor em Portugal, que não o hoteleiro.	1	2	3	4
Trabalhar no estrangeiro.	1	2	3	4

10. **Mencione uma ou mais áreas/temas em que sinta a necessidade de ter formação profissional para o desempenho da sua função atual:**

1ª	
2ª	
3ª	

Obrigada pela colaboração!

Apêndice 44: Tabela H1

Teste de independência do Qui-Quadrado

H1	χ^2 de Pearson Valor da estatística do teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
Função que desempenha - Categoria * Habilitações literárias/formação acadêmica	138,642	55	0,000
Função que desempenha - Categoria * Tem formação na área da função que desempenha.	43,424	5	0,000

Apêndice 45: Tabela H2

Teste de independência do Qui-Quadrado

H2	χ^2 de Pearson Valor da estatística do teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
Sexo * Desde que trabalha nesta organização, frequentou/frequenta formação profissional por:	11,767	3	,008
Tem formação na área da função que desempenha- * Desde que trabalha nesta organização, frequentou/frequenta formação profissional por:	17,304	3	,001
Função que desempenha - Categoria * Desde que trabalha nesta organização, frequentou/frequenta formação profissional por:	47,589	15	,000
Função que desempenha - Categoria * Anualmente frequenta, em média:	22,034	10	,015

Apêndice 46: Tabela H3

Teste de independência do Qui-Quadrado

H3	χ^2 de Pearson Valor da estatística do teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
Desde que trabalha nesta organização, frequentou/frequenta formação profissional por: * Futuramente pretende frequentar formação profissional:	26,377	9	,002

Apêndice 47: Tabela H6

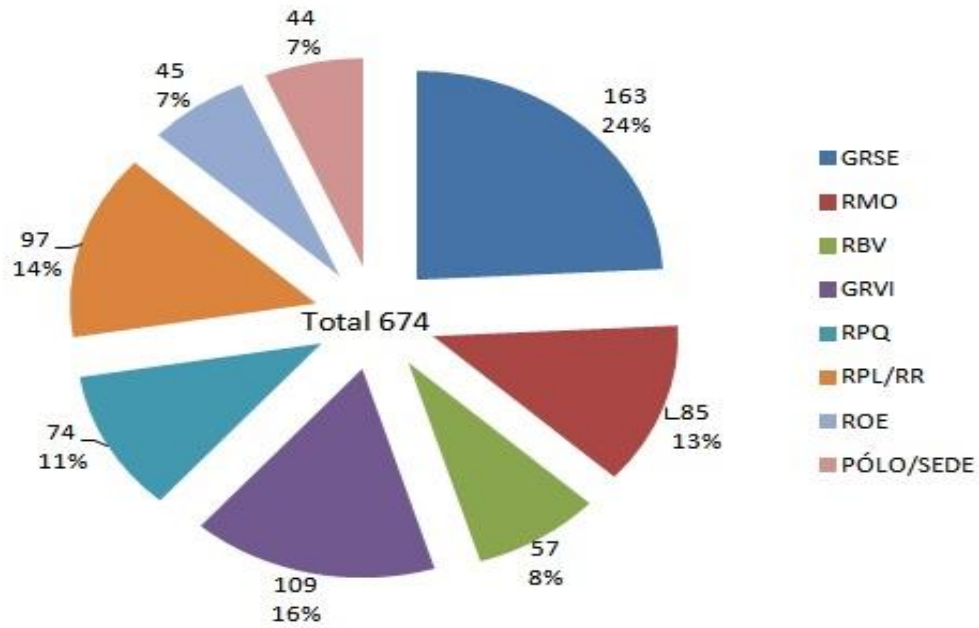
Teste de independência do Qui-Quadrado

H6	χ^2 de Pearson Valor da estatística do teste	Graus de liberdade	<i>p-value</i>
Prefere que a formação ocorra em horário: * Futuramente pretende frequentar formação profissional:	47,010	6	,000

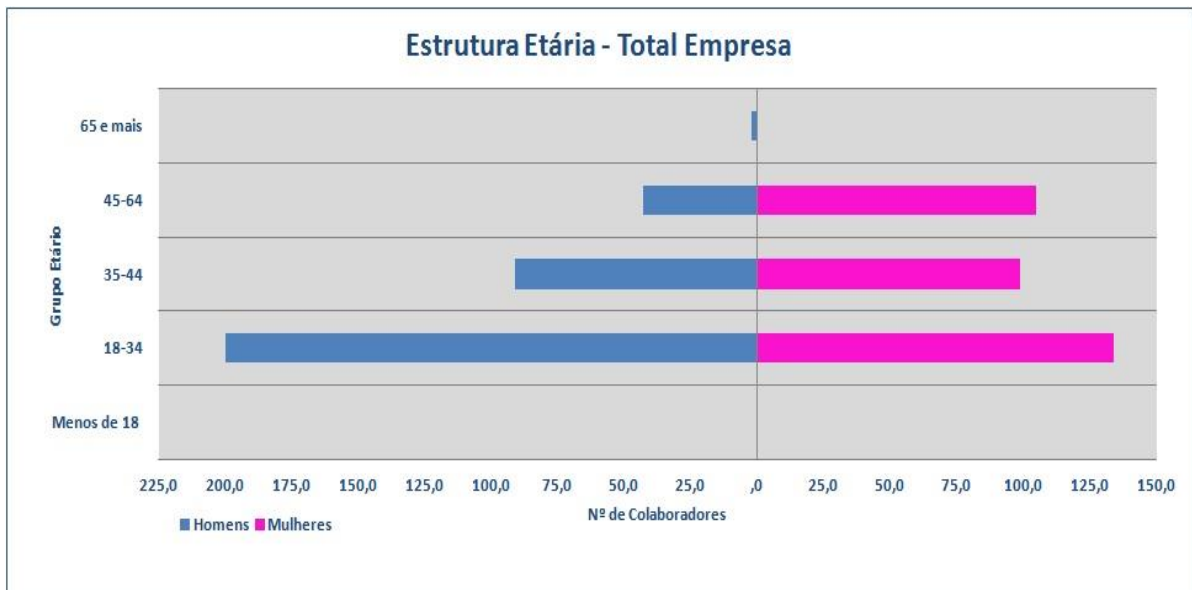
Anexos

Anexo 1 - Distribuição de colaboradores do Grupo Hotéis Real por local de trabalho

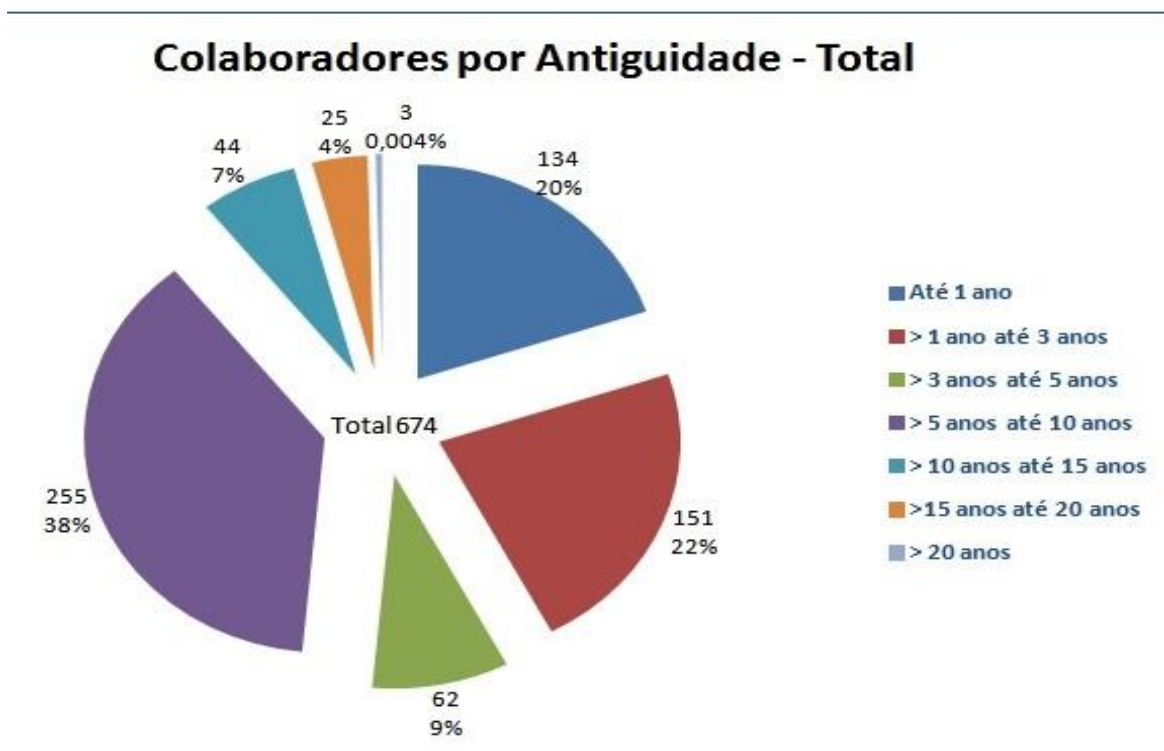
Colaboradores por local de trabalho - Total



Anexo 2.: Distribuição de colaboradores do Grupo Hotéis Real por estrutura etária

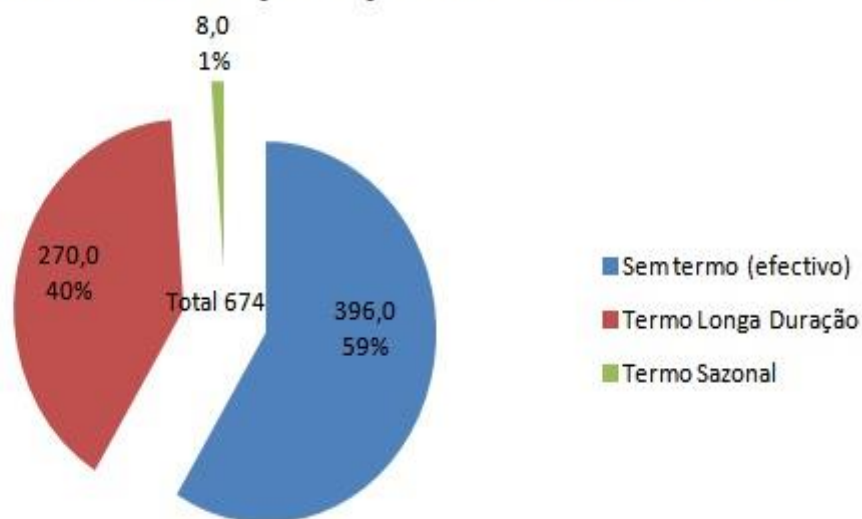


Anexo 3.: Distribuição de colaboradores do Grupo Hotéis Real por antiguidade



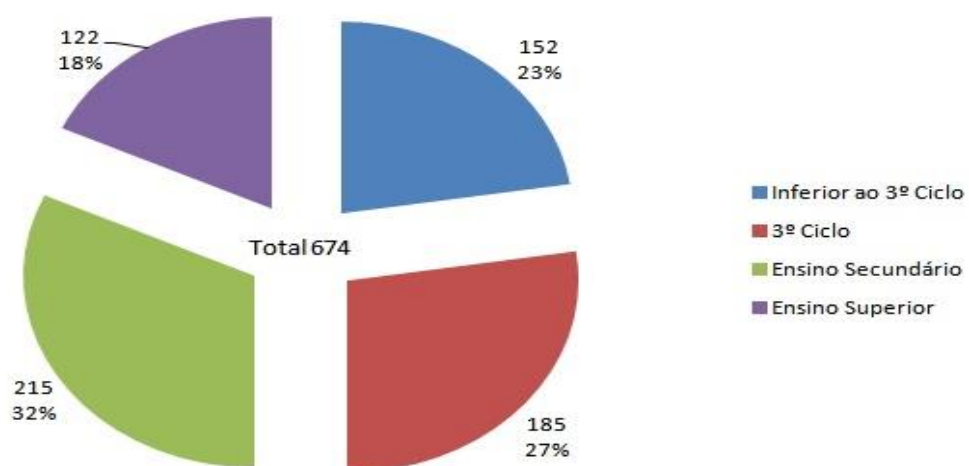
Anexo 4.: Distribuição de colaboradores do Grupo Hotéis Real por vínculo de trabalho

Colaboradores por tipo de contrato - Total



Anexo 5.: Distribuição de colaboradores do Grupo Hotéis Real por escolaridade

Colaboradores por Escolaridade - Total



Anexo 6: Front Page do Mundo R.E.A.L.



Faça da sua declaração de IRS um gesto de AMOR! Não custa nada!

Não se esqueça do nosso N.º de contacto: 500 846 812

Ajude quem mais precisa!

[Visite o Site das Aldeias SOS](#)

 **ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS**
Amor e um lar para cada criança

Home

AAA



TOURNEE DE LANÇAMENTO "MUNDO REAL"

A semana passada percorremos todas as unidades do Grupo para a apresentação do "Mundo Real" – a Intranet dos Hotéis Real.

O objectivo desta viagem foi dar a conhecer a todos os colaboradores, mesmo os que não têm acesso diário a computadores, que esta ferramenta de trabalho existe para facilitar a comunicação entre todos os departamentos e unidades.

[Saber mais...](#)

BLOG MUNDO REAL

- Festa Brasileira no Hotel Real Palácio**
(Real Palácio) 2013-02-11
No passado dia 1 de Fevereiro houve uma deliciosa Festa Brasileira no refectório do Hotel Real Palácio! As imagens deixam água na boca! ...
- Visita da Equipa do ROE à Adega Cooperativa de Borba**
(Real Odeiras) 2013-02-10
A Adega Cooperativa de Borba trabalha como fornecedora dos Hotéis Real há já bastante tempo, e com frequência contamos com a sua presença em várias iniciativas nossas. A pretexto da construção e...
- Destak / Grupo Hotéis Real**
(Hotéis Real Portugal) 2013-02-08
Sugestões para alçar o Romance Da boca para o coração dá o mote a um serão afrodisíaco nos Hotéis Real de Lisboa e do Algarve. Saber mais: ...
- Turismo do Algarve.pt (Blog) / Hotel Real Marina**
(Real Marina Hotel & SPA) 2013-02-08

Agenda Hotéis Real

PREV. MONTH	February 2013							NEXT MONTH
	S	T	W	T	F	S	S	
week 5					1	2	3	
week 6	4	5	6	7	8	9	10	
week 7	11	12	13	14	15	16	17	
week 8	18	19	20	21	22	23	24	
week 9	25	26	27	28				

Quem quer inspiração para o dia de S. Valentim? Ora bem, o Real Marina Hotel & Spa, em Oihão, quer amolecer os corações com um plano de namorados mais atrevido. [Saber mais...](#)

- Festival EDP Cool Jazz Fest - Catering pela Hotel Real Oeiras

(Hotel Real Portugal) 2013-02-06

A Conferência de Imprensa na Câmara Municipal de Oeiras para a apresentação do Festival EDP Cool Jazz Fest no próximo verão teve a participação do catering especializado da Hotel Real Oeiras. ...

- O Que Queres Jantar Hoje?pt (Blog) / GRVI + GRSE

(Hotéis Real Portugal) 2013-02-06

Sugestão São Valentim NP! Ora aqui está a minha primeira sugestão: Hotéis Real! A comida dos Hotéis Real maravilhosa e o ambiente não poderia ser mais romântico! É que eu nem queria acreditar...

- Business Leak.pt / Hotel Real Oeiras

(Real Oeiras) 2013-02-04

Grupo BNI SUCESSO recebe visita do Presidente da CMO O Presidente da Câmara Municipal de Oeiras, Isaltina Morais visitou esta terça-feira dia 29, a reunião semanal do BNI Sucesso, um grupo de...

- Destak / Grupo Hotéis Real

(Hotéis Real Portugal) 2013-02-04

Passeios pela natureza para um Carnaval alternativo Aproveite o Carnaval para fazer uma escapadinha, com o Grupo Hotéis Real e as promoções a partir de 110 euros para duas pessoas. [Saber mais...](#)

- Hotéis Real Portugal
- Hotéis Real Algarve
- Hotéis Real Lisboa
- Grande Real Villa Itália
- Grande Real Santa Eulália
- Real Marina Hotel & SPA
- Real Palácio
- Real Oeiras
- Real Parque
- Real Bellavista
- Real Residência

Testemunhos do Grupo

Alexandra Pereira (Coordenador de Revenue Management)

Assisti à abertura da primeira unidade do Grupo? Não, sou colaborador apenas desde Outubro de...

[Ler Mais...](#)

Ana Salvado (Directora de Marketing e Comunicação)

Conheces o Sr. Bernardino Gomes? Como é que ele era? Sim, conheci. Era uma pessoa muito presente nos...

[Ler Mais...](#)

Carla Soares

Sente uma grande diferença desses tempos para os dias de hoje? Os tempos eram outros, tudo...

[Ler Mais...](#)

Felipa Silva (Rececionista de Primeira do HRPL)

Assisti à abertura da primeira unidade do Grupo? Não. Conheces o Sr. Bernardino Gomes? Como é que...

[Ler Mais...](#)

Jorge Coelho (Revenue Manager)

Sente uma grande diferença desses tempos para os dias de hoje? Sim. **O Grupo tem evoluído bastante...**

[Ler Mais...](#)

Karine Brites (Assistente de Direcção Comercial - Mice&Corporate)

Sente uma grande diferença desses tempos para os dias de hoje? O ADN do Grupo mantém-se mas temos que...

[Ler Mais...](#)

ABRA A PORTA DO MUNDO REAL, UM MUNDO FEITO POR SI.

A NOSSA MARCA

Somos uma Marca com quase duas décadas de história que permanece fiel aos seus valores e tradições, mantendo um olhar sobre o futuro.



PORTUGALIDADE

SUPERAÇÃO

EXCELÊNCIA

COLABORAÇÃO

SOBRE O MUNDO REAL

O Nosso Mundo Real é uma plataforma de comunicação feita por colaboradores e para colaboradores. Surge com o objectivo construir uma cultura de empresa, onde cada colaborador tem uma palavra a dizer para construir um Mundo melhor.

Queremos que todos sintam orgulho de pertencer aos Hotéis Real.

PORQUE A SUA OPINIÃO CONTA

Diz-nos a sua sugestão e diga-nos o que pensa do Mundo Real.


[Contacte-nos!](#)

VEJAS NOSSAS NEWSLETTERS

Anexo 7: Inquérito de Satisfação dos Hotéis Real

	Pouco Provável Very unlikely	1	2	3	4	5	Muito Provável Very likely	N/A
1. No futuro, voltará a escolher este hotel? <i>In the future, will you choose this Hotel again?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Recomendaria o nosso hotel a familiares e amigos? <i>Would you recommend our Hotel to family and friends?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muito Insatisfeito Not at all satisfied	1	2	3	4	5	Muito Satisfeito Very satisfied	N/A
Como classificaria a satisfação global da sua estadia? <i>How do you evaluate the global satisfaction of your stay with us?</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Perfil do Cliente | Client's Profile

Name |

Quarto | Room

E-mail |

Morada | Address

O que o motivou na sua escolha pelo nosso hotel?
What was the reason that made you choose our hotel?

Estadia anterior agradável <i>A pleasant previous stay</i>	<input type="radio"/>	Localização <i>Location</i>	<input type="radio"/>
Recomendação <i>Recommendation</i>	<input type="radio"/>	Publicidade <i>Advertising</i>	<input type="radio"/>
Internet <i>Internet search</i>	<input type="radio"/>	Agente de viagens <i>Travel agents</i>	<input type="radio"/>
Central de reservas <i>Reservation central</i>	<input type="radio"/>	Outros <i>Others</i>	<input type="radio"/>

Tem algumas sugestões que nos queira dar para que a sua próxima estadia seja mais agradável?
Do you have any suggestions that could make your next stay more pleasant?

Qual o motivo da sua estadia?
What's the reason of your stay?

Férias
Holidays Negócios
Business Conferência
Conference Outros
Other

Qual a sua idade?
How old are you? Sexo? Masculino
Gender Masculine Feminino
Feminine

Qual o nível de escolaridade que possui?
What Degree of School Education do you have?

Básico
Elementary school Secundário
High School Superior
College


Qual a sua profissão?
What's your professional occupation?


Inquérito de satisfação
Satisfaction survey


* O seu e-mail será utilizado apenas para actualização da nossa base de dados de clientes, com o objectivo de melhorar a nossa comunicação com o cliente.
** This will be used only for the actualisation of our records. It will not be supplied to 3rd parties. The information on this survey.*

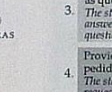
Inquérito de satisfação do cliente
Satisfaction survey


Por favor, assinale o hotel onde se encontra
Please indicate the hotel in which you are staying

















A sua opinião é muito importante para nós. Classifique, por favor, cada um dos itens seguintes numa escala de 1 a 5 valores. Caso não tenha opinião sobre algum item, use a opção 'N/A' (não se aplica).

Your opinion is very important to us. Please express your degree of Disagreement/Agreement with the following items on a 1 to 5 scale. If any of the items do not apply, please select 'N/A' (non-applicable).

Empregados <i>Staff</i>	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
1. Educados e simpáticos <i>Polite and friendly</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Apresentação limpa e arranjada <i>Nice and clean presentation</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com conhecimento para responder às questões e problemas colocados <i>The staff had enough knowledge to answer to all my problems and questions asked</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Providenciaram os serviços/pedidos rapidamente <i>The staff provided the services/requests rapidly</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Providenciaram os serviços/pedidos de forma eficiente <i>The staff provided the services/requests effectively</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pequeno-almoço / Restaurante / Bar <i>Breakfast / Restaurant / Bar</i>	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
1. Pequeno-almoço com bom acolhimento e serviço <i>Friendly breakfast room with good service</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pequeno-almoço com qualidade e variedade de comida <i>Good quality breakfast with a varied menu</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Restaurante com bom acolhimento e serviço <i>Friendly restaurant with good service</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Restaurante com qualidade e variedade de comida <i>Good quality restaurant with a varied menu</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Restaurante confortável <i>Restaurant with a cosy atmosphere</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Restaurante com boa relação qualidade/preço <i>Restaurant with a good price/quality ratio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Bar com bom acolhimento e serviço <i>Friendly Bar with good service</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Bar com qualidade e variedade de bebidas/comida <i>Good quality bar with a varied menu</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quarto <i>Room</i>	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
1. Confortável <i>Comfortable</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Limpo <i>Clean</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sossegado <i>Quiet</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Equipamento (telefone, TV, A/C, ...) suficiente e apropriado <i>Enough and appropriate equipment (TV, Radio, Telephone...)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Bem-tal/decoração agradável <i>Beautiful decoration</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Boa relação qualidade/preço <i>Good price/quality ratio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pequeno-almoço / Restaurante / Bar <i>Breakfast / Restaurant / Bar</i>	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
9. Bar confortável <i>Bar with a cosy atmosphere</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Bar com boa relação qualidade/preço <i>Bar with a good price/quality ratio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Serviço de Recepção <i>Reception Services</i>	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
1. Check in / check out eficiente <i>Check in / check out were effective</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pedidos/necessidades particulares atendidos <i>My requests and particular needs were attended</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Informação disponibilizada sobre o hotel foi suficiente <i>The available information about the hotel was enough</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Fornecimento de informações de interesse (por exemplo: locais a visitar, atrações, etc.) <i>Other information of interest was available (places to visit, health services, etc.)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Health Club / Spa	Discordo Totalmente I Totally Disagree	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente I Totally Agree	N/A
1. O atendimento foi eficiente <i>The staff was effective</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Boas condições do espaço <i>The Health Club/Spa was well maintained</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Equipamentos adequados às minhas necessidades <i>The work-out equipments were adequate to my needs</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tratamentos adequados às minhas necessidades <i>The treatments were adequate to my needs</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Boa relação qualidade/preço <i>Good price/quality ratio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PEQUENOS DETALHES - GRANDS DIFFÉRENCES - SMALL DETAILS MAKE ALL THE DIFFERENCE

Anexo 8: Folheto da Semana do Chocolate no Hotel Real Palácio



Programa

6 EVENTOS, 1 FORMA DE AJUDAR

- 19 Nov. | Receitas afrodisíacas
- 20 Nov. | Receitas e decoração de Natal
- 21 Nov. | Receitas económicas
- 22 Nov. | Organização de festas de crianças
- 23 Nov. | Receitas baixas em calorias
- 24 Nov. | Receitas para crianças

MENU TEMÁTICO COM SABOR A CHOCOLATE
Jantar - 29€ com bebidas incluídas
(para participantes da Semana do Chocolate - 25€)

REAL WELLNESS
Tratamentos à base de chocolate com 50% de desconto



REAL PALÁCIO
HOTEL
★ ★ ★ ★ ★
LISBOA

Semana do Chocolate

19-24 NOVEMBRO





Rua Tomás Ribeiro, 115 | 1050-228 Lisboa | PORTUGAL
Tel. (+351) 213 199 500 | natacha.braz@hoteisreal.com
WWW.REALHOTELSGROUP.COM













ALDEIAS DE CRIANÇAS SOS
Amor e um lar para cada criança

Junte-se a nós e ajude-nos a ajudar.

50% do valor das entradas na Semana do Chocolate e das vendas de Bombons Real revertem a favor das Aldeias de Crianças SOS.

 <p>19 Nov. - Segunda-feira AMOR COM CHOCOLATE Receitas afrodisíacas com chocolate.</p> <p>Encante a sua cara metade. Aprenda a confeccionar receitas afrodisíacas com o Chefe Ricardo Mourão e divirta-se com as sugestões do Luis Filipe Borges para apimentar a sua relação.</p> <p>Máx. 50 participantes Recepção: 18h30 Workshop: 19h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>	 <p>21 Nov. - Quarta-feira CHOCOLATE LOW COST Receitas económicas.</p> <p>Em tempos difíceis vamos dar-lhe algumas dicas para uma cozinha a baixo custo. Aprenda a confeccionar receitas económicas com o Chefe Ricardo Mourão e Catarina Beato, cronista do Dinheiro Vivo e autora do blog Dias de uma Princesa.</p> <p>Máx. 50 participantes Recepção: 18h30 Workshop: 19h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>	 <p>23 Nov. - Sexta-feira MANTER A LINHA COM CHOCOLATE Receitas baixas em calorias.</p> <p>Descubra como comer chocolate mantendo a linha. Aceite o nosso desafio e venha conhecer as melhores receitas de chocolate baixas em calorias com o Chefe Paulo Fernandes e o gourmet Roberto Esteves do blog O Quisque do Ken.</p> <p>Máx. 50 participantes Recepção: 18h30 Workshop: 19h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>
 <p>20 Nov. - Terça-feira NATAL COM SABOR A CHOCOLATE Receitas e decoração de Natal.</p> <p>Este Natal, surpreenda a sua família e amigos com uma coisa inesquecível. Aprenda a confeccionar deliciosas receitas de Natal com os Chefes Artur Lopes e Cristina Ferreira e descubra as melhores sugestões e tendências para decorar a sua mesa de Natal com Maria Guedes do blog Stylista e a decoradora Ana Moretti.</p> <p>Máx. 50 participantes Recepção: 18h30 Workshop: 19h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>	 <p>22 Nov. - Quinta-feira ORGANIZAÇÃO DE FESTAS DE CRIANÇAS Decoração de bolos e organização de festas infantis com chocolate.</p> <p>Porque é difícil agradar os mais pequenos, vamos demonstrar como os pode surpreender. Aprenda a organizar a festa de aniversário do seu filho com Fernanda Velez do blog da Carlota, descubra as receitas mais apetecíveis com a Chefe Ana Bento e decore o bolo de aniversário com Teresa Martins da Bolos com Alma.</p> <p>Máx. 50 participantes Recepção: 18h30 Workshop: 19h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>	 <p>24 Nov. - Sábado BRINCAR COM CHOCOLATE Workshop de culinária para os mais pequenos.</p> <p>Faça as delícias dos mais pequenos com o Workshop Brincar com Chocolate. Brigadeiros, bolachas e pizzas doces serão algumas das receitas que irão aprender com os Chefes do Hotel Real Palácio e com o apoio do ProChef Kids. Brincadeiras, histórias, animação e muitas surpresas no fantástico mundo do chocolate.</p> <p>Máx. 50 participantes Workshop: 11h00 ou 15h00 Duração completa do evento: 2 horas.</p>

PARA QUEM DESEJAR JANTAR, O CHEFE RICARDO MOURÃO PREPAROU UM MENU COM SABOR A CHOCOLATE. Apenas 25€ com bebidas - preço para participantes.



A entrada na Semana do Chocolate é de 10€. Inclui uma caixa de Bombons Real de 8 unidades. Estacionamento gratuito.

Reservas e informações:
natacha.braz@hoteisreal.com | Tel. 213 199 500


REAL PALÁCIO
HOTEL
★ ★ ★ ★ ★
LISBOA

BRUNCH EM FAMÍLIA FAMILY BRUNCH

[DOMINGOS - SUNDAYS | 12H30 - 16H00]

PARA MIÚDOS E GR AÚDOS
FOR CHILDREN AND GROWN-UPS

Crianças - espaço infantil com workshops
Children - Kids corner with workshops

Em parceria com:
In partnership with:



facebook.com/Bolos CA lms

HOTEL REAL PALÁCIO
Rua Tomás Ribeiro 115
1050-228 Lisboa
T. (+351) 213 199 500
realpalacio@hoteisreal.com

www.realhotelsgroup.com

PARA MIÚDOS & GRAÚDOS

Porque queremos proporcionar-lhe um Domingo diferente, o Hotel Real Palácio convida-o para o Brunch em Família.

Brioche, panquecas, compotas, frutas, bolos e saladas, são apenas algumas das nossas sugestões. Escolha uma massa ou risotto e assista à sua confecção no nosso show cooking, descobrindo os segredos do Chef.

Desfrute de um delicioso brunch enquanto os mais novos se divertem num espaço encantado.

Todos os Domingos, a equipa da Bolos com Alma faz workshops de cake design. No cantinho da leitura são muitas as histórias temos para contar.

E, na mesa de desenho, um mar de cores dá largas à imaginação de pequenos artistas.

Todas as actividades são gratuitas e acompanhadas por uma equipa de profissionais para que o seu brunch tenha outro sabor.

No Hotel Real Palácio, aos Domingos, o Brunch é verdadeiramente em família. Traga a sua e junte-se à nossa!

TODOS OS DOMINGOS
12:30 - 16:00



FOR CHILDREN & GROWN-UPS

Because we want to offer you a different kind of Sunday, the Real Palácio Hotel invites you to a Family Brunch.

Brioche sweet bread, pancakes, jams, a variety of fruits, cakes and salads are just some of our suggestions.

Choose between a pasta or a risotto dish and watch it being prepared in our show cooking, discovering the Chef's secrets.

Enjoy a delicious brunch whilst your little ones have fun in an enchanted space.

Every Sunday, the team from 'Bolos com Alma' [Cakes with Soul] provide cake design workshops. In the reading corner, there are many stories to be told. And, at the drawing table, a sea of colour floods the imagination of little artists.

All these activities are free of charge and are accompanied by a team of professionals so that your brunch can taste different.

At the Real Palácio Hotel, Brunch on Sundays is truly with the family. Bring yours and join ours!!

EVERY SUNDAY
12:30 - 16:00



15€

por adulto | per adult

Oferta de uma bebida da seleção do Hotel Real Palácio

Offer of a drink selected by the Real Palácio Hotel

crianças | children

7,5€

3-11 anos inclusivé | 3-11 years old

crianças | children

GRATUITO
FREE

0-2 anos inclusivé | 0-2 years old

Anexo 10: Folha de Controlo de Fardas

Anexo 11: Folha de Controlo de Minibares

Anexo 12: Relatório diário das Governantas

RELATORIO DIÁRIO DOS QUARTOS

OCC =

SAIDAS =

ENTRADAS =

BLOQUEADOS =

#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S
102			201			301			401			501			601			701			801			902			1002		
103			202			302			402			502			602			702			803			903			1003		
104			203			303			403			503			603			703			804			904			1004		
105			204			304			404			504			604			704			805			905			1005		
106			205			305			405			505			605			705			806			906			1006		
107			206			306			406			506			606			706			807			907			1007		
108			207			307			407			507			607			707			808			908			1008		
109			208			308			408			508			608			708			809			909			1009		
110			209			309			409			509			609			709			810			910			1010		
111			210			310			410			510			610			710			811			911			1011		
112			211			311			411			511			611			711			812			912			1012		
114			212			312			412			512			612			712			814								
115			214			314			414			514			614			714			815								
116			215			315			415			515			615			715			816								
			216			316			416			516			615			716			817								
			217			317			417			517			617			717											
			218			318			418			518			618			718											

OCC =

SAIDAS =

ENTRADAS =

ARR=

BLOQUEADOS =

#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S	#	O	S
101			201			301			401			501			601		
102			202			302			402			502			602		
103			203			303			403			503			603		
104			204			304			404			504			604		

A Governanta:

A Recepção:

Anexo 13: Inventário da secção Andares do Real Parque, de janeiro 2013

Real Parque - Andares																		
Inventário de Janeiro																		
Hierarq	Material	TxtBreveMaterial	UMB															
PRODUTOS DIVERSOS																		
Material de Tipografia Estacionário																		
				P0	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	8º	8º	Total
	2004037	Base para Copos Hotels Real				15	20							30				65
	2013437	Bloco A6 Cliente c/10 Folhas (pliquartos)						10				22		10				42
	2003980	Capas Quartos				6	20	10	4	6	5	13		2				68
	2004001	Envelopes sem Janela Real Parque 11"22		50	10	10		20	20	15	12	30	24					191
	2003742	Esferografica personalizada				50	20	10	10		25			5				120
	2003996	Folha Mini - Bar						20										20
	2003988	Folhetos Questionário Novo				10		16										26
	2003995	Listas de Lavandaria		200		20	7	20	30	15	31	40	16	15				394
	2004021	Pendulo Não Incomodar Novo		150	10	10	10	18		20	14	36	11	5				284
	2004019	Pendulo Pequeno Almoço Parque		100	7			19	7		18	31		20				202
		Amenities																0
	2004310	Toucas de Banho			20	30	40	25	6	10	51	42	22	15				261
	2004312	Saco de Lavandaria		100		10		20	12	22	24	20		40				248
	2004313	Saco Higienicos				20	20	30			48			20				138
	2004316	Toalha Gofrada (Cliente)																0
	2014937	Touca Banho C Cartao Black & White						25						15				40
	2014831	Recarga Sab Liquido 375 ml Omnisens			2		2		2					1	2			9
	2014832	Recarga Gel Corpo Cabelo 375 ml Omnisens			2		1						1	1	2			7
		Limpeza																0
	2004529	Estregão Salva Unhas S.B.Grande																0
	2009320	lmi Multi 1,5L																0
	2004616	Luvras Borracha S.B. Grd							1									1
	2004615	Luvras Borracha S.B. Med.																0
	2012556	Opti Plus																0
	2004535	Pano Amarelo Multusos																0
		Limpeza (cont.)																0
	2012605	Papel Hig. Jumbo Celulose		24	70		60				48							202
	2012618	Papel Higiénico 56 Mts		48		60				30								138
	2004409	Pronto Spray 400 ml									1							1
	2012649	Rilan																0
	2010218	Sabonete Hyfoam Relax 800ml																0
	2012653	Saco Aspirador U2930/930S Emb.10		20														20
	2012671	Sacos Azul 54x60 Rolo																0
	2012663	Sacos Pretos 90" 120"08		100						2	4							108
		Lavandaria																0
	2012806	Ecobrite Break 25Kg Retorcante Alcalino																0
	2012698	Ecobrite Destalner 22K																0
	2012544	Ecobrite Neutraliser Bldon 25 Kg																0
	2012703	Ecobrite perfekt 20 Kg																0
	2012543	Ecobrite Power Bldon 20 Kg																0
	2012548	Ecobrite Sotmer Floral 20kg																0
	2004418	Unifer Tira Fenugem																0
	2013439	Orno Mao Total																0
	2004419	Supergel Bisnaga 100grs																0
		Mini bares																0
	2010450	Agua Carvalhelhos C/Gas 25 cl			9		8	6	10	1	2		7	3				48
	2010460	Agua Vitalis 25 cl T.R.		60	12	18	14	25	1	4	8	1	31	4				178
	2010462	Agua Vitalis 50 cl T.R.				2				6	2	6		1				17
	2002394	Kit-Kat 24*45 gr				2						2						4
	2010539	Nectar Light Manga/Lar. Grf 200 ml							1	3	10	1						15
	2010533	Nectar Pessego Grf 20 cl T.P.						10				2						12
	2012901	Pepsi Cola 20cl T.R.		72				10				9	9	8	2			110
	2013116	Prtngles Original 56 Gr							2	5	5	3	2	2				19
	2010480	Super Bock 0.20 Mini TR		80					4	5		7	3	2				101

Anexo 14: Descrição de diferentes formas de tratamento de clientes VIP

Categoria	Descrição	Room Service	Rep.	HSK	F.O.	Especiais
<p>VIP 1 TOP VIP</p>	<p><i>Celebridades</i> <i>Presidentes</i> <i>Embaixadores</i> <i>Pres. Câmara</i> <i>Quadros</i> <i>Superiores</i></p>	<p><i>Tábua de queijos</i> <i>(com vinho)</i> <i>5 o'clock Tea</i> <i>(com Petit Fours)</i> <i>Porto de Honra</i> <i>(com Pastéis</i> <i>Nata)</i> <i>Tábua de Carnes</i> <i>(com vinho)</i> <i>Canapés</i> <i>Petit Fours</i> <i>Água Mineral</i></p>	<p><i>Every</i> <i>Day</i></p>	<p><i>Flores</i> <i>Seleção de</i> <i>produtos de</i> <i>SPA</i> <i>(miniaturas)</i> <i>Bombons</i></p>	<p><i>Check-in no</i> <i>quarto com</i> <i>welcome drink</i> <i>Jornais e</i> <i>Revistas</i> <i>Carta de Boas</i> <i>Vindas</i> <i>Carta de</i> <i>Despedida</i></p>	<p><i>Oferta de</i> <i>produtos típicos</i> <i>portugueses</i> <i>Oferta de um</i> <i>azulejo</i> <i>Livro de bolso</i> <i>Português</i> <i>Moldura com</i> <i>fotografia de</i> <i>Lisboa/Cascais</i></p>
<p>VIP 2</p>	<p><i>Meeting</i> <i>Planners</i> <i>Site inspections</i> <i>Fam Trips</i> <i>Press e Media</i> <i>Rack rate</i> <i>guests</i></p>	<p><i>Porto de Honra</i> <i>5 o'clock Tea</i> <i>(com Petit Fours)</i> <i>Petit Fours</i> <i>Água Mineral</i></p>	<p><i>Every</i> <i>Day</i></p>	<p><i>Flores</i> <i>Sais de</i> <i>Banhos</i> <i>Bombons</i></p>	<p><i>Check-in no</i> <i>quarto com</i> <i>welcome drink</i> <i>Jornais e</i> <i>Revistas</i> <i>Carta de Boas</i> <i>Vindas</i> <i>Carta de</i> <i>Despedida</i></p>	<p><i>1 produto típico</i> <i>da região</i> <i>(garrafa</i> <i>pequena de</i> <i>muscatel, porto,</i> <i>azeite, vinagre,</i> <i>queijadas,</i> <i>pasteis de</i> <i>nata...)</i> <i>Oferta de um</i> <i>azulejo</i> <i>Moldura com</i> <i>fotografia de</i> <i>Lisboa/Cascais)</i></p>

VIP 3 SUPERIOR	<i>Diplomats, Rack Rates, Exec. Rooms, Long stay > 10 nights</i>	<i>1 Bottle of water and Porto wine and petit fours</i>	<i>Daily water, Petit fours</i>	<i>Flower in bathroom (bamboo shoot), 1 or 2 bathrobes</i>	<i>Newspaper daily, Welcome letter, Financial Times</i>	<i>N/A</i>
VIP 4 FAMILY	<i>Family staying with children under 12 years</i>	<i>1 Bottle of water, 1 fruit basket and Kinder chocol.</i>	<i>Daily fruit</i>	<i>N/A</i>	<i>Welcome letter</i>	<i>N/A</i>
VIP 5 STANDARD	<i>Guests from RN T.A. CHI & IHI Staff</i>	<i>1 Bottle of water, 1 fruit basket</i>	<i>Every 2 days</i>	<i>1 or 2 Bathrobes</i>	<i>Newspaper Daily, Welcome letter</i>	<i>N/A</i>
VIP 6 BIRTHDAY	<i>Guests having their birthday in the Hotel</i>	<i>1 Bottle of champagne and 1 Birthday cake</i>	<i>Only once</i>	<i>N/A</i>	<i>Congratulation letter</i>	<i>1 Souvenir gift at the very 1st stay</i>
VIP 7 HoneyMoon	<i>Honey Moon</i>	<i>1 Bottle of water and 1 of champagne, 1 strawberry bowl, 1 box of chocolate</i>	<i>Only once</i>	<i>Flower bouquet in room, 1 bamboo in bathroom, 2 bathrobes</i>	<i>Congratulation letter</i>	<i>N/A</i>

VIP 8 WEDDIN G	<i>Wedding in the Hotel</i>	<i>1 Bottle of water, and 1 of champagne, strawberry and chocolate</i>	<i>Only once</i>	<i>Same set-up as VIP 7 HoneyMoon</i>	<i>Congratulatio n letter</i>	<i>1 Souvenir gift</i>
VIP 9 KIDS	<i>Baby 0-2 Junior 3-6 Teens 7-14</i>	<i>Kid's gift, VIK kit, coloring kit, bathrope</i>	<i>Only once</i>	<i>N/A</i>	<i>Welcome letter for kids, free entrance in Zoo</i>	<i>1 VIK gift package</i>
VIP 10 Corpora te	<i>Guests from 20 Room Nights</i>	<i>1 Bottle of water p/pax</i>	<i>Only Upon Arriva l</i>	<i>N/A</i>	<i>Welcome letter</i>	<i>N/A</i>