



*Relatório de Estágio no Vila Galé Marés – Brasil:
Delegar Tarefas para Melhorar Desempenho no
Departamento de F&B*

Inês Silva Estrela

2015



***Relatório de Estágio no Vila Galé Marés - Brasil:
Delegar Tarefas para Melhorar Desempenho no
Departamento de F&B***

Inês Silva Estrela

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

Relatório de estágio realizado sob a orientação da Doutora Anabela Clemente Elias Almeida,
Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

2015

***Relatório de Estágio no Vila Galé Marés – Brasil:
Delegar Tarefas para Melhorar Desempenho no
Departamento de F&B***

Copyright Inês Silva Estrela / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Instituto Politécnico de Leiria.

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

Dedicatória

Para a minha família

Agradecimentos

O trabalho que agora se apresenta, apesar de ser um trabalho solitário, é um percurso que se faz acompanhado, com apoios essenciais no seu desenvolvimento, na motivação, no incentivo e na visualização da meta final. Assim, pelo apoio, presença, energia e confiança que me foram transmitindo e dedicando, gostaria de agradecer a algumas das pessoas que me deram o privilégio de contar com a sua presença ao longo deste caminho.

Agradeço à minha mãe, tio, avó e mana pelo incentivo constante e a presença em todas as fases do meu percurso e crescimento pessoal e profissional. Muito obrigada pelo esforço e dedicação, sem vocês não seria quem sou.

Dirijo os meus mais sinceros e sentido agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Anabela Almeida, pelo acompanhamento e pelas sugestões feitas ao longo da redação do presente relatório.

Ao Professor Doutor Mário Carvalho, coordenador do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, pela sua dedicação e apoio constante aos seus alunos.

Ao Doutor Fernando Magalhães pela oportunidade de ingressar nesta aventura, pela motivação e sinceridade que transmitiu muito antes do início do estágio.

Ao Doutor Belmiro Pinto, atual diretor do Vila Galé Évora pelos valores, ética, humildade e ensinamentos que me transmitiu, e que procurarei honrar seguindo-os e relembrando-os ao longo da minha vida profissional.

Aos funcionários do Hotel Vila Galé Marés pelo apoio e ensinamentos que me transmitiram.

À minha tia Sónia por me continuar a amparar e auxiliar em tudo o que preciso.

Por fim, a todos os meus amigos que me incentivam e apoiam constantemente. Um especial agradecimento ao Rúben, ao Tiago, à Marta, à Tatiana e ao Diogo, pelas sugestões, solidariedade e incentivo no período de redação do relatório.

Ao Nuno, por tudo o que representa.

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no hotel Vila Galé Marés, localizado em Guarajuba, no estado brasileiro da Bahia.

O estágio realizado no âmbito de um programa de estágio – *Erasmus*, decorreu entre setembro 2014 e junho de 2015, com uma duração de 9 meses, no total de 1620 horas, e insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

Apresenta-se sucintamente o grupo Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. e o hotel Vila Galé Marés e procede-se à descrição e análise crítica das atividades desenvolvidas durante o período de estágio e que abrangeram os vários departamentos do hotel: *housekeeping*; receção; animação; F&B; reservas; grupos e eventos; recursos humanos; economato e assistente operacional.

Aborda-se ainda uma proposta de plano de ação que resulta do conhecimento e experiência adquiridos no decorrer do estágio e que pretende intervir para a mudança da situação atual de evidente desmotivação e alienação dos colaboradores. O plano assenta na criação de um sistema de incentivos e na planificação de uma ação de formação que visa sensibilizar e formar os supervisores dos setores do hotel, a fim de os auxiliar na coordenação das suas equipas.

Palavras-chave:

Estágio, Incentivos, Hotelaria, Recursos Humanos, Formação, Vila Galé.

Abstract

The present report is the result of the curricular internship in Vila Galé Marés Hotel, located in Guarajuba, Bahia, Brazil.

The internship under the Erasmus program had a duration of 9 months, a total of 1620 hours, between September 2014 and June 2015, and it is inserted in the Masters Degree in Hotel Management in School of Tourism and Maritime Technology, Polytechnic Institute of Leiria.

Group Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos turísticos S.A. is briefly presented and the hotel where the internship was developed is characterized giving special attention to the following departments: housekeeping, reception, animation, F&B, sales, groups and events, human resources, purchasing e operational assistant. A critical analysis and description of the activities developed in the various areas of the hotel.

Following a diagnostic performed during the internship, an action plan proposal is also presented which aims to intervene in areas considered less strong from a general perspective. This action plan proposal focuses mostly in the evident lack of motivation and alienation of the staff, through the establishment of an incentive system and the planning of training session to sensitize e train supervisors of the hotel sections in order to assist them in the coordination of their teams.

Keywords: Internship, Incentives, Hospitality, Human Resources, Training, Vila Galé.

Lista de abreviaturas

A&B – Alimentos e Bebidas

BAR – Best Available Rate

CEO – Chief Executive Officer

CVC – Carlos Vicente Cerchiari

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

F&B – Food and Beverage

GH – Gestão Hoteleira

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

NEP – Neptuno

POP – Procedimento Operacional Padrão

RH – Recursos Humanos

SAC – Serviço de Apoio ao Cliente

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

SPA – Saúde pela Água

VG – Vila Galé

VGM – Vila Galé Marés

VGS – Vila Galé Salvador

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
1. CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO	5
1.1. Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A.	5
1.2. Vila Galé Marés	7
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	15
2.1. Housekeeping.....	15
2.1.1. Análise Crítica <i>Housekeeping</i>	18
2.2. Recepção.....	19
2.2.1. Análise Crítica Recepção	20
2.3. Animação	21
2.3.1. Análise Crítica Animação.....	22
2.4. <i>Food & Beverage</i> – Restaurante e Bar.....	23
2.4.1. Análise Crítica <i>Food & Beverage</i>	24
2.5. <i>Food & Beverage</i> – Nutrição e Cozinha.....	27
2.5.1. Análise Crítica Cozinha.....	29
2.6. Central de Reservas	30
2.7. Grupos e Eventos.....	32
2.7.1. Análise Crítica Grupos e Eventos.....	33
2.8. Recursos Humanos.....	34
2.8.1. Análise Crítica Recursos Humanos	36
2.9. Economato	37
2.9.1. Análise Crítica Economato.....	38
2.10. Assistente Operacional.....	40
2.10.1. Análise Crítica Assistente Operacional	42
2.11. Pontos Fortes e Fracos do Estágio	44

3. PROPOSTA DE DESAFIO: RECURSOS HUMANOS – COMO DELEGAR E MOTIVAR QUANDO SE OCUPA UM CARGO HIERARQUICAMENTE SUPERIOR?.....	49
3.1. Problema.....	54
3.2. Estratégia a implementar	58
3.2.1. Sistema de Incentivos.....	59
3.2.2. Planificação da Ação de formação “Recursos humanos: como delegar tarefas”	64
CONCLUSÃO	69
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	77

Índice de figuras

Figura 1 - Mapa do <i>resort</i> Vila Galé Marés.....	8
Figura 2 - Organograma Vila Galé Marés.....	10
Figura 3 - Quadro de <i>staff</i> VG Marés.....	11
Figura 4 - Cronograma de Estágio	15
Figura 5 - Pontos influenciadores do setor de Economato.....	39
Figura 6 - Problema; estratégia a implementar e resultados esperados.	53
Figura 7 - Modelo Básico de Motivação.....	61

Índice de tabelas

Tabela 1 - Breve análise do Estágio.....	44
Tabela 2 - Plano de formação da Ação "Recursos Humanos: como delegar tarefas"	66

Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. É resultado do estágio realizado no âmbito de um programa de estágio – *Erasmus*, com a duração de nove meses (de 20 de setembro de 2014 a 24 de junho de 2015) realizado no hotel Vila Galé Marés, na praia de Guarajuba, situado no estado brasileiro da Baía. A opção por esta organização deve-se ao nosso desejo de estagiar numa organização de referência e que nos permita desenvolver competências e conhecer a realidade da gestão de um grande empreendimento turístico.

Nos dias que correm é cada vez mais comum que as opções de jovens que estão prestes a terminar a licenciatura, o mestrado ou que nunca tenham tido nenhuma experiência profissional, optem por realizar estágios extracurriculares. Estes são uma mais-valia para os jovens ambiciosos e que pretendem começar a sua carreira profissional aliando, assim, os conhecimentos teóricos adquiridos num contexto escolar e a experiência adquirida com a prática, permitindo a ponte entre a vida estudantil e a vida profissional.

A opção pela realização de estagiarmos fora do país deveu-se ao nosso desejo de adquirir experiência profissional e começar a construir um currículo e a não realização de um intercâmbio estudantil durante a licenciatura, como era nosso desejo. O estágio apresentou-se como a oportunidade de vivenciarmos uma experiência diferente pelo que, ao longo do processo de procura, optamos por procurar alternativas de organizações que conjugassem dois fatores: serem as melhores cadeias hoteleiras nacionais e internacionais, e estarem situadas em destinos desde sempre nos cativaram turisticamente.

Com vista à concretização dos nossos desejos no que se refere à organização onde realizar o estágio, estabelecemos os contactos necessários. A fase seguinte consistiu na análise das respostas recebidas das várias unidades hoteleiras, tendo optado pelo grupo Vila Galé e o seu completo programa de estágios no Brasil.

Enquanto outras unidades hoteleiras apenas sugeriam seis meses de estágio, e no qual não constavam departamentos não operacionais como a gerência, o programa do Vila Galé permitia realizar os nove meses de estágio, passando por todos os departamentos da unidade hoteleira. Este foi o fator crucial que nos levou a optar por realizar o estágio no Hotel Vila Galé.

Assim, com a realização deste estágio, pretendemos adquirir conhecimentos que nos permitam lidar com os clientes, tendo sempre em mente dar resposta às necessidades dos mesmos; desenvolver competências de trabalho em equipa; identificar e estabelecer prioridades durante o desenvolvimento de atividades. É importante nunca descurar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o processo de formação, aplicando-os à realidade hoteleira. Na continuidade dos objetivos definidos ambicionamos identificar os problemas que fomos detetando ao longo do estágio, e que resultaram do conhecimento que fomos adquirindo ao percorrermos as várias áreas da unidade hoteleira. A identificação dos problemas é uma etapa essencial com vista à sua resolução pelo que, no decurso do estágio, foi possível apresentarmos algumas sugestões de rápida implementação, contribuindo para a melhoria do serviço mas existem outros problemas que exigem mais tempo e a definição das estratégias a implementar com vista à sua solução.

Para alcançar os objetivos definidos o relatório apresenta-se dividido em três pontos principais. No primeiro iremos fazer um breve enquadramento do estágio, caracterizando sucintamente o grupo hoteleiro Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turístico, S.A. e o hotel Vila Galé Marés. No seguinte iremos descrever e analisar as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, procurando sempre refletir sobre a importância dessas atividades para a gestão e bom funcionamento do hotel. Por fim, no terceiro e último capítulo, apresentaremos os problemas detetados e a estratégia a implementar. A nossa proposta centra-se num fator essencial para o sucesso de qualquer organização: os recursos humanos.

A identificação dos recursos humanos como fator prioritário de intervenção resulta da observação e análise realizada ao longo do estágio, e que nos permitiu identificar problemas que decorrem da falta de motivação, alienamento dos colaboradores e ausência de formação. Deste modo propomos que a estratégia a implementar deve incidir sobre um sistema de incentivos capaz de os motivar e a realização de um plano de formação, destinado aos vários supervisores de departamento, com especial incidência no setor Food and Beverage (F&B).

Capítulo 1

Caracterização do Empreendimento Turístico

1. Caracterização do Empreendimento Turístico

O presente relatório relata o estágio realizado no Hotel Vila Galé Marés (VGM) na praia de Guarajuba, no estado brasileiro da Baía, entre os meses de setembro de 2014 e junho de 2015. Este empreendimento turístico pertence ao grupo Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. Para um melhor enquadramento e compreensão do estágio será apresentado sucintamente o grupo e o hotel em que foi realizado o estágio.

1.1. Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A.

O grupo hoteleiro Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A. nasceu em 1986. Dois anos depois abriu o seu primeiro hotel na Praia da Galé em Albufeira. Tem vindo a granjear prestígio e a posicionar-se como um grupo hoteleiro com história, valores e uma missão claramente definidos, com hotéis em Portugal e no Brasil e com várias atividades e projetos, sendo, segundo um estudo realizado em 2015 pela consultora Deloitte, considerado o segundo melhor grupo hoteleiro no ranking internacional.

É um grupo composto por vinte e sete unidades hoteleiras: vinte em Portugal, em locais como Cascais, Paço de Arcos, Ericeira, Estoril, Lisboa, Porto, Douro, Algarve, Beja, Évora, Coimbra e Sintra; e sete no Brasil, em Rio de Janeiro, Fortaleza, Salvador, Angra dos Reis e Cabo de Santo Agostinho. Conta, assim, com um total de onze mil novecentas e sessenta e quatro camas¹.

Todo o funcionamento do grupo se baseia numa missão de incentivo e valorização de equipas de trabalho, que se pretendem profissionais, empenhadas e cujos elementos estejam capacitados para receber, informar, ouvir e aconselhar o cliente final.

Tendo como lema “Sempre perto de si/você”², o grupo Vila Galé ambiciona um crescimento sustentável, social e ambiental, dando ainda mais sentido ao lema adotado. Este procura expressar a ambição do grupo em criar vantagens e benefícios para a satisfação de necessidades dos clientes, oferecendo o melhor serviço possível, refletindo o afeto e o atendimento atencioso que o lema “Sempre perto de si/você” sugere.

¹ Informações disponíveis em <http://www.vilagale.com/grupo> (cons. 10 set. 2015).

² Em Portugal o lema é “sempre perto de si” e no Brasil é “sempre perto de você”.

A filosofia do grupo³ assenta em oito princípios fortes que são transmitidos aos colaboradores no momento da sua contratação, a saber:

- **Valorização:** formar e motivar colaboradores;
- **Inovação:** procurar inovar em produtos e serviços, distinguindo-se dos concorrentes;
- **Lealdade:** honrar compromissos;
- **Ambição:** crescer de forma sustentável;
- **Garantia:** possuir um serviço de qualidade padrão em todos os serviços da marca;
- **Acessibilidade:** mostrar disponibilidade para receber e ouvir;
- **Liberdade:** demonstrar recetividade para apresentar ideias e sugestões;
- **Eficácia:** responder com celeridade na resolução de problemas.

Nas várias unidades hoteleiras espalhadas em Portugal e Brasil, estão presentes três marcas próprias do grupo: Inevitável, NEP e Satsanga. A marca *Inevitável* está associada ao conceito destinado à restauração em serviço *à la Carte*, dispondo de uma conceção mais requintada da gastronomia mediterrânea.

A marca NEP Kids Club é inspirada em NEP (Neptuno – o “rei dos mares”) e foi criada a pensar no público infantil. Este conceito de animação infantil disponibiliza na unidade hoteleira um espaço com várias atividades para os mais pequenos, estando sempre presente uma equipa qualificada de animadores. Por fim, a marca Satsanga, associada a tratamentos de saúde e bem-estar, está englobada num modelo de SPA ou de Centro de Longevidade e Vitalidade.

Para além das três marcas próprias, o grupo evidencia ainda o seu dinamismo através da produção e comercialização de vinhos e azeites de marca própria – Casa de Santa Vitória⁴. Com esta marca, fundada em 2002, o grupo Vila Galé pretende dar a conhecer o que de melhor se produz na região Alentejana.

A Casa de Santa Vitória tem plantações que rondam os 127 hectares de vinha, com as melhores castas nobres portuguesas e francesas e 150 hectares de olival. Recorrendo às tecnologias mais avançadas, a marca tem como objetivo primordial obter produtos atuais e de elevadíssima qualidade, satisfazendo as necessidades dos clientes.

³ Informação com base no *website* do grupo hoteleiro. Disponível em : www.vilagale.com

⁴ Para mais informações sobre a Casa de Santa Vitória consulte a página Web <http://www.santavitória.pt/pt/empresa/valores.htm> (cons. 13 julho 2015).

A escolha do solo alentejano para a plantação de vinha e olival deveu-se à qualidade do solo e ao clima mediterrâneo. O Alentejo tem um verão muito seco, o que proporciona o clima ideal para a maturação do cacho de uva. A consciência ecológica e a preocupação pela sustentabilidade levam o grupo a adotar estratégias de defesa e proteção do ambiente, patentes desde logo no seu processo de plantação, vindima manual e produção.

Com os olhos postos no futuro e na sua crescente evolução, o Grupo Vila Galé tem planos para abrir mais duas unidades hoteleiras, com localização prevista em Sintra, Lisboa e no Brasil em Rio Grande do Norte. Segundo o CEO Gonçalo Rebelo de Almeida foi detetada uma fragilidade no setor hoteleiro - o alojamento local -, pelo que o grupo, ambicionando aventurar-se neste tipo de oferta, vai tentar aferir o que os clientes procuram neste domínio (alojamento local), tentando colmatar esta necessidade através dos hotéis já existentes ou pela criação da marca “Vila Galé Residences”⁵.

1.2. Vila Galé Marés

O Hotel Vila Galé Marés (VGM) está situado no estado da Bahia, na praia de Guarajuba, a aproximadamente 60 km da cidade de Salvador.

Em regime *all inclusive*, isto é, um regime com todos os serviços incluídos (alojamento e F&B), o hotel possui um total de quatrocentos e quarenta e sete quartos, 352 dos quais apartamentos e 95 *bungalows*/chalés. Apresenta as seguintes tipologias de quartos:

- 344 Quartos *Standart*;
- 8 Quartos adaptados;
- 74 Chalés *Standart*;
- 18 Chalés Superiores;
- 3 Chalés Master.

A tipologia *Standart* prevê que o quarto corresponda a um padrão, clássico e normal em decoração e dimensão. A única diferença visível entre as tipologias de quartos Apartamento *Standart* e o Chalé *Standart* reside na dimensão do quarto. A existência de uma banheira de hidromassagem na tipologia de quarto Chalé Superior é o elemento que o distingue da do Chalé *Standart*. Por fim, o Chalé Superior diferencia-se do Chalé Master

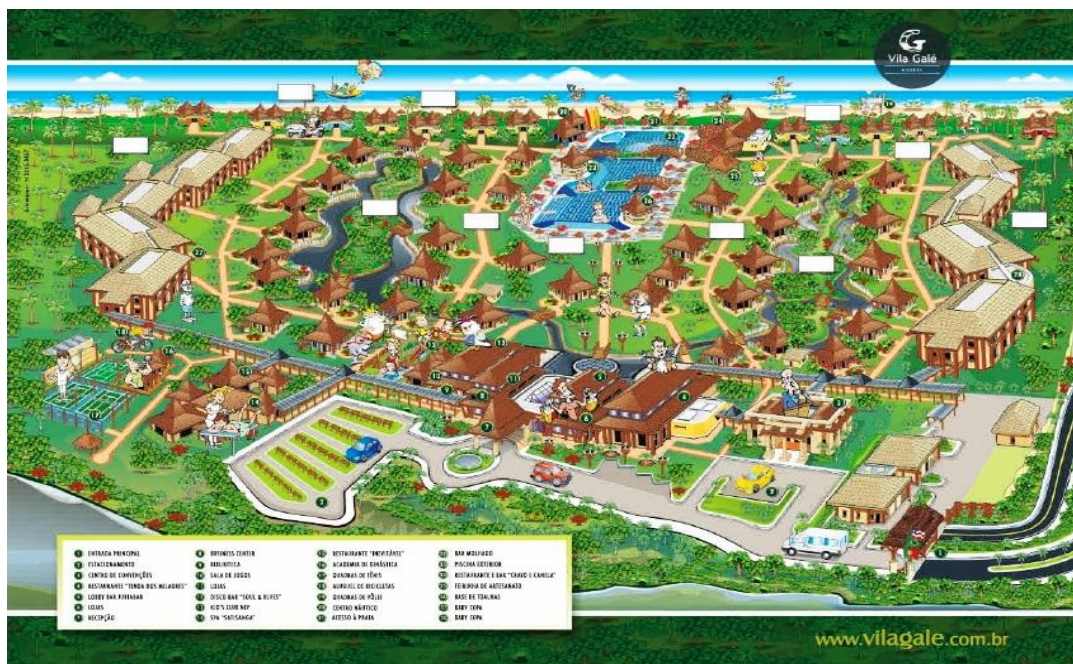
⁵ http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/interior.aspx?content_id=4667298 (cons. 17 julho 2015).

por este usufruir de vista para o mar, banheira de hidromassagem e duas divisões adicionais: uma cozinha e uma sala de estar.

Todos os quartos estão equipados com ar condicionado, TV LCD com canais por cabo, telefone, acesso à internet Wi-Fi (tendo direito apenas a uma senha a custo zero), minibar, cofre, secador de cabelo, casa de banho privativa e varanda com rede de descanso.

O Hotel VGM, apresentado na figura 1, tem uma frente de praia de 460 metros e está implantado num terreno em que a flora e a fauna autóctones existentes são protegidas. Situa-se numa das localidades abrangidas pelo projeto TAMAR, de proteção de tartarugas marinhas⁶. O hotel alerta e sensibiliza os clientes para este projeto, integrando-os e envolvendo-os, realçando a importância da preservação da praia para o crescimento sustentável e a necessidade de proteger o ambiente.

Figura 1 - Mapa do resort Vila Galé Marés



Fonte: Mapa do flyer disponibilizado aos clientes no *check-in*.

⁶ O Projeto Tamar foi criado em 1980, pelo então Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal, sendo reconhecido a nível internacional como uma das mais bem-sucedidas experiências de conservação marinha. O seu principal objetivo é o de conservar e desenvolver pesquisas das cinco espécies de tartarugas marinhas que ocorrem no Brasil, todas ameaçadas de extinção, protegendo localidades ao longo de cerca de 1.100 km de praia que incluem áreas de alimentação, desova, crescimento e descanso destes animais (Tamar, Disponível em <http://www.tamar.org.br/interna.php?cod=63>, cons. 13 jul. 2015).

A unidade hoteleira disponibiliza três restaurantes, sendo o principal o “Tenda dos Milagres”, em regime *buffet*. Este é o único restaurante do hotel que serve todas as refeições - pequeno-almoço, almoço e jantar. Tem ainda o restaurante “Cravo & Canela”⁷ que, durante o dia, funciona com petiscos, almoço com grelhados e lanche, oferecendo apoio à piscina e a todas as atividades que aí se desenvolvem. Todavia, à noite, este restaurante oferece duas gastronomias: Portuguesa (Cravo) e Baiana (Canela) com serviço *à la carte* (MATA, 2000:25) refeição composta de diferentes pratos escolhidos separadamente da ementa. O terceiro restaurante apenas serve jantares, com serviço à carta, oferecendo um serviço requintado, com pratos de fusão mediterrânea e asiática.

Para momentos de lazer e convívio o hotel tem dois bares: o do *lobby* - o Bar Jubiabar e o da piscina - o Bar Molhado. O hotel disponibiliza ainda uma discoteca - Soul & Blues - para prolongar a animação noturna no hotel e, para animar o dia-a-dia, tem uma equipa de animação para crianças e adultos, que proporciona várias atividades didáticas e desportivas, como espetáculos cômicos, de dança, peças de teatro, hidroginástica, ténis, vólei, entre outras.

Para acolher grupos e eventos, o hotel disponibiliza várias salas que estão equipadas para receber convenções, reuniões e palestras. Tem a sala Master Jorge Amado que pode ser utilizada na íntegra ou dividida em duas; a Master Galé que tem quatro salas distintas - Náutico, Cerro Alagoa, Ampalius e Albacora - que são passíveis de serem utilizadas juntas, formando uma única.

O hotel tem ainda o salão Marés, o maior de que dispõe, com capacidade para setecentas pessoas em formato auditório, ideal para acolher eventos com muitos participantes.

Para além dos serviços acima referidos, o VGM disponibiliza ainda um vasto leque de atividades na área do hotel, com o centro náutico como serviço terceirizado o hóspede tem a oportunidade de usufruir de várias atividades aquáticas como aulas de surf, *bodyboard*, *stand-up paddle*, mergulho com *snorkel*⁸, uma prática de mergulho em águas rasas com recurso a uma máscara com um tubo integrado que permite ao mergulhador

⁷ Os nomes de dois dos três restaurantes foram inspirados na obra literária do escritor de origem baiana Jorge Amado, mais especificamente no livro *Gabriela, Cravo e Canela*, publicado em 1958, e que é um dos seus mais célebres romances.

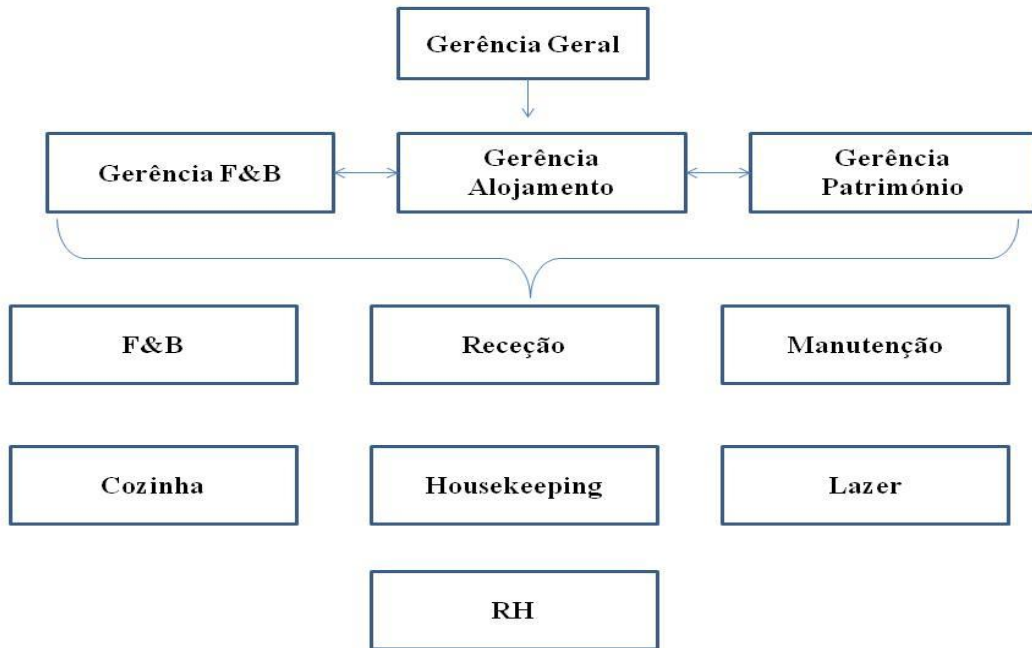
⁸ *Snorkel* é uma peça do equipamento do mergulhador, mais concretamente o tubo que permite respirar na superfície, sem tirar a cabeça da água. Para mais informações consulte <http://www.naufragiosdobrasil.com.br/matsnorkeling5.htm> (cons. 10 setembro de 2015).

respirar sob a superfície da água. Esta atividade é realizada nas piscinas naturais próximas do hotel.

O hotel tem ainda à disposição, no *lobby*, vários agentes turísticos que realizam *tours* por zonas próximas do hotel, de que são exemplo as visitas ao Projeto Tamar – Praia do Forte, o Roteiro Cultural por Salvador, e várias atividades de *buggy* e de mergulho.

O Hotel, para assegurar os serviços que oferece, apresenta uma estrutura que pode ser consultada no organograma da figura 2.

Figura 2 - Organograma Vila Galé Marés



Fonte: Própria com base em informação confidencial do hotel

O organograma permite visualizar a hierarquia do VGM, o controlo está centralizado no gerente geral e tem vários responsáveis de setor, e dentro de cada setor existem supervisores responsáveis pelo controlo da operação. Para assegurar o seu funcionamento o hotel conta com um número significativo de colaboradores. A figura 3 apresenta o quadro de *staff* do hotel durante os meses em que estivemos a estagiar, com indicação do número de funcionários por departamento, bem como respetivos totais mensais (o mês de outubro

foi, dos nove, o que contou com menos colaboradores – 273 – e o de maio o que teve mais – 307,5) e a média (295 colaboradores).

Figura 3 - Quadro de *staff* VG Marés

Departamentos do Hotel	Out-14	Nov-14	Dez-14	Jan-15	Fev-15	Mar-15	Abr-15	Mai-15	Jun-15	Média
Direção	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Recursos Humanos	3,5	3,5	3,5	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3
Economato / Compras	8	8	8	8	7,5	8	8	6	6,5	8
Recepção / Portaria	20	21	20	20	19	19	19,5	20	20	20
Housekeeping (Andares, Limpeza e Lavandaria)	46	51	56	57	60	60	57	56,5	58	56
Restaurante / Bar	64	62	63	66	61	60,5	61,5	71	68,5	64
Cozinha / Copa	82	85	90	90	89,5	90,5	88,5	91	89,5	88
Animação / SPA	19	21	23	24	25,5	24	23,5	25,5	26	24
Manutenção / Jardins	27,5	29,5	29,5	29	29,5	29,5	29	31	31,5	30
TOTAL	273	284	296	300,5	297,5	298	293,5	307,5	306,5	295

Fonte: Conciliação de resultados baseada em informação confidencial.

O Vila Galé tem um o sistema de informação usado em todos os hotéis do grupo que possibilita a gestão de toda a informação. Trata-se de um *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE), um sistema que permite englobar todos os dados, processos e informação de uma cadeia hoteleira inteira, o que possibilita uma racionalização de custos e uma monitorização em tempo real, o que é uma vantagem para quem manuseia este sistema uma vez que engloba vários departamentos do hotel, conferindo maior fiabilidade e confiança na informação disponibilizada. O sistema permite ao Diretor Geral obter os mais variados relatórios sobre o seu hotel e aceder a informações dos outros hotéis da rede.

Capítulo 2

Atividades Desenvolvidas no Estágio

2. Atividades Desenvolvidas no Estágio

Ao longo do estágio tivemos a oportunidade de desenvolver diversas atividades e percorrer os vários departamentos do hotel, conhecer as atividades desenvolvidas e os serviços que cada setor disponibiliza, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos de cada departamento.

A figura 4 mostra todos os departamentos pelos quais passámos no decorrer dos nove meses de estágio, bem como o tempo de permanência em cada um deles. Deste modo iremos descrever sucintamente as atividades desenvolvidas nos vários departamentos do hotel, procurando realizar sempre uma reflexão crítica sobre cada uma delas e as oportunidades de melhoria encontradas.

Figura 4 - Cronograma de Estágio

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Housekeeping	20/09 a 20/10									
Recepção/ Auditoria		21/10 a 23/11								
Lazer			24/11 a 07/12							
F&B - Restaurante e Bar				08/12 a 16/02						
F&B - Nutrição						17 e 18				
F&B - Cozinha						19 a 28				
Central Reservas							02 a 13			
Grupos e Eventos							16/03 a 05/04			
Recursos Humanos								06 a 17		
Economato								20/04 a 15/05		
Assistente Operacional									16/05 a 21/06	

Fonte: Própria.

2.1. Housekeeping⁹

O *Housekeeping* é responsável pela limpeza, manutenção e cuidado estético do hotel, composto pelos andares, serviços gerais e pela lavanderia, supervisiona a limpeza e arrumação de um modo geral nas áreas públicas do hotel e dos quartos (MATA, 2000:132).

⁹ No Brasil o termo utilizado para *Housekeeping* é Governança.

No caso específico do VGM a coordenação e controlo das três áreas acima mencionadas é da responsabilidade do Governante.

O serviço desempenhado pelo *Housekeeping* nos andares é monitorizado pela supervisora do andar. No VGM este serviço é composto por cinco supervisoras no turno da manhã, dada a maior carga de trabalho, e uma no turno da noite.

É disponibilizado à supervisora de turno um telemóvel, vulgarmente designado de SAC¹⁰, para entrar em contacto com as restantes supervisoras ou com outro setor do hotel (como por exemplo a manutenção caso exista algum problema com um quarto).

Esta monitorização realizada pela supervisora é materializada numa tabela em que consta o número de quartos que corresponde a cada empregada de andares, bem como o estado em que cada um se encontra: o *Check-in*, o ato de registo na chegada a um hotel; o *Check-out*, que consiste em pagar a conta do hotel com intenção de o deixar; e o *Due in ou Due out* (MATA, 2000:70). Após cada turno a supervisora elabora um relatório verificando e controlando se a empregada de andar limpou e arrumou todos os quartos assinalados no relatório, averiguando ainda se a reposição de artigos em falta foi assegurada. Caso detete alguma falha transmite-a ao turno seguinte para que este efetue as reposições necessárias.

As supervisoras têm também um relatório em que assinalam os quartos que são “entrada do dia”, isto é, que vão receber novos clientes. Estes quartos têm de estar limpos até à altura do *check-in*, mas caso aconteça algum imprevisto a informação terá de ser comunicada à receção, sugerindo a mudança de quarto. A função da supervisora passa também por controlar o trabalho das camareiras, orientando o seu trabalho de forma a retirar de cada uma delas a produtividade necessária que contribua para um serviço excecional.

Já as empregadas de andares têm como única tarefa a limpeza e higienização de quartos, corredores, bases de enxoval e *baby copa*¹¹. Caso a empregada de andar detete alguma anomalia no quarto, deve comunicá-la à supervisora, para que essa informação seja reportada ao setor responsável para a sua resolução.

¹⁰ O SAC no caso específico do *housekeeping* usa um telemóvel para melhorar o serviço de atendimento ao cliente. Este é usado pela supervisora para registar todos os pedidos de *Housekeeping* que a Receção faz, comunicando à supervisora responsável pelo andar a que corresponde o pedido.

¹¹ Baby Copa é um espaço pensado para os pais com crianças pequenas, equipado com vários utensílios e alimentos necessários para a elaboração de batidos, papas e biberão.

Foi no setor de *housekeeping* que iniciámos o estágio. Na primeira semana acompanhámos as supervisoras, nos dias iniciais estive nos andares e nos restantes auxiliámos a supervisora dos chalés. Nessa semana tivemos a oportunidade de aprender toda a rotina diária de uma supervisora, desde a elaboração dos relatórios, a supervisão e padronização das unidades de habitacionais. Contactámos com a realidade decorrente das tarefas de uma empregada de andares, aprendendo como se procede à arrumação e higienização de um apartamento, sempre associado à supervisão final e à importância de desempenhar eficazmente cada tarefa.

Passada a fase inicial de aprendizagem, ficámos com a responsabilidade de supervisionarmos, sozinhas, um bloco de apartamentos. Essa responsabilidade incluía o controlo e supervisão das empregadas de andares e as áreas circundantes, como os corredores, bases de enxoval e a *baby copa*. A verificação de um quarto para “entrada” segue um padrão em que é obrigatório conferir a operacionalidade do cofre, mini bar, televisão, telefone, candeeiros, secador e ar condicionado.

No que toca à limpeza e reposição era necessário conferir a arrumação da cama, reposição do mini bar, bem como de toalhas e *amenities*, isto é, produtos ou serviços extras oferecidos pelo hotel durante a estadia, sem qualquer custo adicional para o cliente (MATA, 2000:27). Para a satisfação dos clientes todos os pormenores são importantes, pelo que tudo deve ser acautelado, nomeadamente verificar se todos os ralos estão limpos e sem cabelos (dando, se necessário, um último retoque) antes da liberação para a receção.

A aferição da existência de enxoval em quantidade suficiente para reposição dos carrinhos das empregadas de andar era uma preocupação constante. No caso de faltar material o procedimento a seguir era o de contactar a lavandaria para que os *housemans*¹² trouxessem as bases de enxoval com o material em falta nos andares.

No turno da noite efetua-se exatamente o mesmo trabalho de supervisão, mas engloba sobretudo tarefas para dar resposta às necessidades do SAC, que transmite as necessidades dos clientes. Ainda no mesmo turno, a lavandaria tem a responsabilidade de contar o enxoval a enviar para a empresa de *outsourcing* com que o hotel trabalha.

Compete à lavandaria tratar da roupa dos hóspedes (lavando e engomando, dependendo do pedido,) e receber, lavar, organizar e entregar todo o fardamento do hotel.

¹² O *houseman* é o responsável pela entrega do enxoval e das bebidas para o mini bar.

2.1.1. Análise Crítica *Housekeeping*

As dificuldades sentidas a nível da mão-de-obra são visíveis neste setor. O problema reside, na nossa opinião, no facto de não ser obrigatório e não existir, por vezes, formação para ensinar os colaboradores a limpar e a conhecer as regras a respeitar aquando do início da limpeza e higienização de uma casa de banho por exemplo.

São apenas dadas algumas indicações de como realizar o serviço e manusear alguns produtos de limpeza, incentivando a um desempenho rápido e eficaz. A falta de formação contribui para a resistência das empregadas de andares na adoção de novas medidas e/ou procedimentos que visam melhorar o funcionamento do setor ou a sua própria segurança quando manuseiam produtos corrosivos. Verificam-se situações em que as empregadas de andares, em contacto com o hóspede, reagem nervosamente e assumem uma postura pouco adequada, não conseguindo fazer face a algum problema de resolução rápida com que se deparam. Acreditamos que estes problemas poderiam ser atenuados e resolvidos se estas colaboradoras recebessem formação adequada para fazer face às dificuldades identificadas.

Um outro problema identificado reside no uso excessivo de extras, os extras de *housekeeping* para o cargo de empregada de andares só podem ser utilizados durante um certo tempo. A sua contratação é feita através de outras empresas e apresentam dificuldades de adaptação ao ritmo de trabalho imposto pelo hotel, o que leva a atrasos e a um serviço menos qualificado.

Compete normalmente à empregada que tem mais experiência ou à supervisora ensinar e transmitir os procedimentos de limpeza e higienização de um quarto. Como a transmissão é feita de forma informal, é frequente a não apreensão de informações cruciais, daí resultando erros graves que acabam por gerar reclamações por parte do hóspede, o que leva a um incómodo para o governante e para o gerente de setor.

Por fim, uma outra dificuldade observada centra-se na supervisão. As supervisoras não frequentaram nenhum tipo de formação para ascenderem ao cargo, esta promoção foca-se essencialmente na qualidade do seu trabalho. A maioria das supervisoras são antigas empregadas de andar, mas dado serem as mais produtivas e se destacarem mais no que faziam foram promovidas, apesar de não possuírem qualquer tipo de formação. Esta é uma das maiores dificuldades sentidas pela chefia: a falta de recursos humanos qualificados leva à aposta em pessoas que não reúnem todas as características que vão ao encontro do perfil ideal de uma supervisora.

2.2. Recepção

A recepção é o setor responsável pelo acolhimento e registo de hóspedes, atribuição de quartos, vendas de produtos da marca Santa Vitória, aviso de saída de hóspedes, controlo das chaves cartão (chaves do quarto), emissão diária de *rooming list* a entregar aos vários setores, operações câmbio de moeda e esclarecimento de dúvidas que os clientes tenham. Trata ainda do serviço de despertar, bastando para o efeito agendar previamente com o rececionista que se encontra no serviço de apoio ao cliente. A recepção é basicamente a “cara” de um hotel e consequentemente um serviço essencial para a primeira impressão do cliente e, no VGM, é a grande gestora de reclamações.

Dado o elevado número de unidades hoteleiras que o grupo Vila Galé possui, optou pela criação de duas centrais de reservas: uma equipa de responsáveis de reservas para as unidades de Portugal e outra para as do Brasil. A central de reservas individuais e de grupos dos sete hotéis localizadas neste último país está sediada no hotel VG Salvador. Esta central insere todo o tipo de reservas individuais no sistema operativo de cada hotel, colocando sempre que necessário alguma referência sobre pedidos específicos que tenham partido do cliente, como por exemplo lua-de-mel, aniversários de casamento, localização do quarto, entre outros.

A reserva de grupos é feita através da central de grupos também localizada no VG Salvador, responsável pela gestão de salas e apartamentos disponíveis para a realização de eventos, redigindo contratos com todas as informações e valores de custo. Assim, e no caso do VGM, existe apenas um rececionista responsável pela gestão de grupos ou eventos, tendo como obrigação fazer circular a informação necessária para os restantes setores diretamente ligados ao evento, como é o caso do Food and Beverage (F&B).

No domínio da recepção encontram-se ainda os bagageiros, responsáveis pelo acompanhamento do hóspede e da respetiva bagagem na altura do *check-in* até ao quarto, já no *check-out* têm como função transportar a bagagem do hóspede até ao *lobby*, quando solicitado pelo mesmo.

Outra das funções do bagageiro reside no transporte dos hóspedes de mobilidade reduzida ou qualquer outro hóspede caso solicite este serviço. Tem ainda a responsabilidade de distribuir o jornal do dia pelo *lobby* e a organização da sala de bagagem.

A nossa passagem pela recepção teve início no Serviço de Apoio ao Cliente (SAC), onde se centralizam todas as chamadas internas e externas do hotel este regista os pedidos que os hóspedes efetuam, transmitindo assim a sua necessidade aos setores responsáveis. Através deste serviço é ainda possível retirar dúvidas aos clientes internos e externos ao hotel.

Este atendimento é realizado através do telefone e apesar de ser uma parte da recepção com muito movimento, é possível efetuar ao mesmo tempo outras tarefas. Enquanto estagiámos neste setor inserimos informaticamente os questionários de opinião que são distribuídos pelos quartos para preenchimento pelos clientes.

Para além de estarmos presentes no *back-office*, estivemos muito no *front-office* no atendimento direto ao cliente, realizando o *check-in*, expondo toda a informação necessária sobre o hotel e como funciona a sua política. Realiza-se também *check-out*, efetuando pagamentos de algum consumo externo ao regime *all inclusive*.

O período em que estivemos na recepção foi muito enriquecedor, aprendemos muito, principalmente a trabalhar com o sistema operacional do Vila Galé, a inserir reservas, emitir relatórios e *rooming-list*, efetuar bloqueios, leitura BAR¹³, entre outros comandos que já não eram utilizados neste departamento em específico.

2.2.1. Análise Crítica Recepção

Apesar de a recepção ser o principal serviço de contacto com todos os clientes do hotel, possui vários problemas também relativos à formação dos seus Recursos Humanos (RH). O principal público que o VGM recebe é de origem brasileira e em menor número e mais esporadicamente público estrangeiro.

Consideramos que a maior carência deste setor reside no facto de praticamente nenhum rececionista falar inglês. Esta situação causa, necessariamente, constrangimentos sobretudo se os hóspedes forem estrangeiros porque falar a língua inglesa é essencial a fim de existir comunicação, sobretudo num hotel de 5 estrelas. O problema resulta da falta de formação mas a principal responsabilidade não será da unidade hoteleira, mas sim da falta de motivação do *staff* para participar e frequentar formações.

É de extrema importância, para o setor, apostar em formações a nível das línguas, para evitar os vários constrangimentos entre o rececionista e o cliente que resultam

¹³ A leitura BAR possibilita verificar a disponibilidade de quartos em cada categoria e o valor da diária.

inexoravelmente da incapacidade de comunicarem e, acima de tudo, para afastar a possibilidade de chamar a gerência para efetuar um *check-in* de um cliente estrangeiro.

Um outro problema que afeta a recepção é a falta de um chefe com competências e autoridade para decidir e intervir em termos disciplinares em situações de mau desempenho por parte de algum rececionista. No caso do VGM o chefe de recepção era considerado pelos rececionistas um amigo com quem podiam desabafar sobre problemas pessoais e profissionais mas não reconheciam a sua autoridade, o que fragilizava a sua posição.

O chefe de recepção, neste contexto de familiaridade e proximidade, quando tentava controlar com mais firmeza determinadas situações não era bem-sucedido. Era patente a sua incapacidade de resolver alguns problemas, demonstrando sempre demasiada permissividade, com reflexos no comportamento dos rececionistas, sobretudo em situações menos adequadas.

Apesar da falta de autoridade e permissividade, o chefe de recepção era quem, curiosamente, acalmava os ânimos quando o stresse se apoderava de algum rececionista e era o individuo que manifestava maior capacidade e autonomia para resolver problemas que ocorriam no *front office*, departamento do hotel que engloba normalmente a recepção, telefones e portaria (MATA, 2000:126), e no *back office*, zonas do hotel em que se situam serviços de apoio e os empregados não contactam diretamente com os clientes (MATA, 2000: 38).

Talvez devida à relativa proximidade da sala do gerente de hospedagem e ao número reduzido de funcionários, a equipa da recepção revelava-se, o grupo mais coeso e unido, pese embora a falta de formação, os seus membros destacam-se por ser os mais motivados e por deterem formação acima da média do restante pessoal.

2.3. Animação

Atualmente, e quando se pensa em passar férias em família, uma preocupação é a procurar hotéis com animação para adultos e crianças. O VGM, em especial, por ser um hotel que recebe maioritariamente famílias, não poderia deixar de ter um espaço para crianças e animação para adultos.

Por não existir nas proximidades do hotel locais para diversão e por ser um *resort*, o VGM possui uma equipa de animação composta por vários monitores, formando duas

equipas distintas: uma responsável pelo entretenimento infantil e a outra pela animação para adultos.

O NEP kids club, como já foi referido, é uma marca própria do hotel e foi criada a pensar no público infantil, o clubinho está direcionado para crianças dos 4 aos 12, assim como as suas atividades. Dentro do NEP os monitores dividem o grupo de crianças, ficando dois monitores responsáveis pelas crianças mais pequeninas e um outro pelas mais velhas.

Todos os dias o clube está aberto das 9h00 às 21h30 horas. Os monitores para além de realizarem várias atividades, ainda fazem refeições como o almoço, o lanche e o jantar com as crianças, num espaço criado propositadamente para as receber e com um cardápio distinto dos restaurantes e ementas pensadas e elaboradas cuidadosamente a pensar no jovem público. A mais-valia deste serviço é que para além de as crianças se divertirem e interagirem com outras da mesma faixa etária, proporciona momentos de descanso aos pais.

Por outro lado, as atividades destinadas aos adultos desenrolam-se maioritariamente na área da piscina e incluem jogos, aulas de axé, hidroginástica, pequenos jogos de vólei, futebol e polo aquático.

A equipa de animação realiza ainda vários espetáculos noturnos, como teatro, circo, magia e *stand-up*. Todas as noites há uma noite temática em que se realizam pequenos concertos por bandas que a equipa de animação contrata.

Neste setor tivemos a oportunidade de desempenhar o papel de animadoras, tanto com a equipa de adultos como com a das crianças, e sido foi-nos dada autonomia para desenvolver algumas atividades. No entanto, dadas as características irrequietas e agitadas do público, as atividades com as crianças eram um pouco mais exigentes do que as com adultos.

2.3.1. Análise Crítica Animação

Apesar de acreditar que é um dos setores que tem grande força junto dos clientes no momento da escolha do hotel, o setor de animação foi onde sentimos mais dificuldades, essencialmente por não nos sentirmos conectadas com a área em si.

A equipa de animação apesar de não ter também formação específica na área, os seus elementos frequentam cursos esporádicos de atividades ligadas à dança, o que lhes permite desenvolver competências e aumentar as suas habilitações na área. As únicas pessoas com formação específica na área são os dois supervisores de equipa, o resto dos monitores frequentaram apenas alguns cursos.

Uma das grandes qualidades que o setor de animação tem reside na sua capacidade de retirar das pessoas que compõem as equipas o talento de cada para determinadas atividades, como capoeira, dança, arte circense, cenografia, produção de música.

Existindo uma linha muito ténue entre a brincadeira e a má educação, é fácil transpor essa linha, o que por vezes acontece sem intenção e leva a algumas reclamações por parte dos clientes.

Apesar da equipa de animação revelar muita qualidade na forma como interage com o público, regista frequentemente conflitos, o que dificulta o trabalho da coordenação. A nossa perceção do ambiente vivido leva-nos a concluir que tal se deve à indisciplina dos vários elementos e à falta de autoridade da supervisão, a que não será alheia a familiaridade excessiva que se sobrepõe à relação profissional. Esta situação afeta o bom funcionamento da equipa e evidencia falta de responsabilidade profissional porque as linhas ténues entre a amizade e a profissão são frequentemente ultrapassadas.

2.4. *Food & Beverage* – Restaurante e Bar

O setor de *Food & Beverage* (F&B), conhecido como setor de Alimentos & Bebidas no Brasil, é um dos mais complexos em termos de operação e administração dentro de um hotel. A gerência de F&B coordena restaurantes, bares e banquetes, tendo uma forte ligação com o setor da cozinha, pelo que têm de trabalhar em sintonia de modo a assegurar a comunicação eficaz para que a operação corra de forma sincronizada e sem falhas.

A rede Vila Galé procura disponibilizar uma grande variedade gastronómica, daí ter criado para todos os hotéis agregados quatro restaurantes distintos, sendo um deles marca criada pelo grupo. No caso do VGM temos o “Tenda dos Milagres” que serve as principais refeições do dia, com uma ementa variada, em sistema de *self-service*, como o próprio nome indica o cliente é que se serve a si próprio o que pretende comer, através da disposição em *buffet* dos alimentos. Com a particularidade de os menus dos jantares apresentarem diferentes tipos de cozinha todas as noites da semana, disponibilizando aos

clientes uma maior diversidade de sabores e culturas, para além da culinária regional, no caso a Baiana é possível experimentar comida típica portuguesa e italiana. Nunca descurando as crianças com menus criados à medida para este nicho, com reduzido teor de sal e mais adaptados aos gostos infantis.

Além do restaurante principal, que acolhe um maior número de pessoas, o hotel possui ainda mais três restaurantes com serviço *à la carte*, que funcionam com este sistema exclusivamente para o serviço de jantar, caracterizado pelo serviço direto em que o empregado serve o cliente diretamente na mesa. Estes três restaurantes disponibilizam culinárias distintas: o “Inevitável”, que confeciona pratos de fusão mediterrânea; o “Cravo” de culinária típica portuguesa; e o “Canela” que disponibiliza uma culinária regional baiana. Todos eles têm um responsável pela equipa de empregados de mesa, gestão de sala e controlo de serviço, tendo ainda de receber os clientes e encaminhá-los às mesas.

Além de toda a operação de restaurantes o setor de F&B lida, ainda, com um outro serviço complementar - o de bar. Este setor é responsável pelo serviço de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. O hotel possui três bares: o do *lobby* – o “Jubiabar, com uma maior variedade de bebidas, desde *cocktails* sem álcool, *cocktails* aperitivos, *long drinks* e *cocktails* digestivos; o “Bar Molhado” e o bar do restaurante “Cravo & Canela”, que servem *cocktails* mais simples, bebidas destiladas e as lendárias caipirinhas.

A nossa experiência no F&B teve início nos restaurantes, onde tivemos a oportunidade de acompanhar e aprender com o supervisor do restaurante a fazer o suporte da gestão da sala, montagem e alocação de colaboradores e acompanhamento do serviço. Posteriormente, quando estivemos nos bares acompanhámos todo o serviço, realizámos a receção de *stocks*, montagem do bar para abertura e preparação de *cocktails*.

2.4.1. Análise Crítica *Food & Beverage*

O setor de F&B foi com o qual mais nos identificámos, talvez por ser tão diversificado e estar em constante movimento. Permitiu-nos interagir com vários departamentos, com os quais existia contacto direto como são os casos da cozinha, eventos e o economato.

Sempre que nos era possível ou solicitado colaborávamos como o setor de comidas e bebidas, o que era profícuo para nós porque nos permitiu aprender mais da operação, mas

também porque nos possibilitou acompanhar a gestão do setor auxiliando o gerente na criação de mapas de consumos dos restaurantes.

Quando estivemos no departamento de F&B acompanhámos toda a montagem do espaço para a passagem de ano, que se revelou uma oportunidade de acompanhar de perto toda a preparação e as exigências que um evento desta envergadura carrega. Apesar de não termos estado no serviço de mesa, participámos ativamente a receber os clientes e a acompanhá-los aos seus respetivos lugares, e procurando assegurar a sua satisfação longo da noite, questionando-os se estavam a gostar da noite e do jantar, tendo um *feedback* para mais tarde transmitir à gerência.

Ao longo de todo o estágio neste departamento, fomos verificando a falta de motivação latente dos colaboradores. Verificámos que muitos deles quando trabalhavam como extras eram muito eficazes e cooperativos mas quando eram contratados diretamente pelo VG tornavam-se desleixados e queixosos, o que acabava por afetar alguns membros da equipa que se deixavam contagiar pela falta de vontade dos colegas.

Esta constatação foi confirmada pelos clientes que, através dos questionários, realçavam frequentemente a falta de simpatia dos empregados de mesa dos restaurantes. Na nossa opinião o supervisor de restaurante, bem como o gerente de F&B, deveriam realizar pequenos *briefings* com os vários turnos no sentido de incentivar os colaboradores, identificar e perceber os problemas existentes na equipa para os tentar resolver e assim, assegurar a harmonia necessária para prestar um bom serviço a todos os clientes. O VGM apresentou, durante o período de estágio, uma taxa de ocupação sempre alta, o que torna o serviço de F&B movimentado mas é sempre importante que o empregado de mesa tenha uma palavra de atenção para com o cliente, perguntando o que está a achar sobre a estadia e o serviço, porque todo o cliente gosta de ser mimado. Estes pequenos gestos aproximam os clientes do hotel e podem ser um fator importante de fidelização e de recomendação a outros eventuais clientes¹⁴.

Quando estagiámos no setor de bares sentimo-nos mais confortáveis, a que não é alheia a preocupação dos nossos colegas de bar em ensinar-nos tudo sobre a preparação de

¹⁴ As redes sociais são uma ferramenta que as organizações utilizam para se aproximarem dos seus clientes e são simultaneamente um veículo de veiculação, partilha e comentários que rapidamente se difundem. Uma investigação realizada pelo departamento de economia, gestão e engenharia industrial da Universidade de Aveiro concluí que os comentários e as opiniões *online* sobre os hotéis são decisivos na hora de reservar uma unidade de alojamento (24/09/2015).

bebidas e como se procedia no terreno. Aqui verificámos uma interação maior entre o empregado de bar e o cliente, era notório que o cliente gostava de aproveitar o seu momento de lazer perto dos bares e até conversar um pouco com o *barman*, até para lhe dizer o que tinha achado da estadia.

Mais uma vez é perceptível, à semelhança do verificado noutros setores, a falta de formação por parte dos colaboradores de F&B. Estamos perante colaboradores que, na sua maioria, tem experiência no terreno mas que nunca frequentaram qualquer tipo de formação profissional. Na verdade, os colaboradores de F&B iniciam-se no VGM como extras e após provarem a qualidade do seu trabalho são contratados pelo hotel.

No entanto, esta tendência tem vindo a ser alterada, primeiramente porque o hotel tem uma parceria com um instituto profissional da região, permitindo aos seus alunos colocarem em prática e no terreno, o que aprendem na escola. A maioria destes alunos são oriundos de cursos profissionais de bar, cozinha e empregados de mesa. Este intercâmbio representa uma mais-valia não só para o aluno como para o hotel porque se os alunos realizarem um bom serviço podem entrar no mercado de trabalho, progredir na carreira e o hotel beneficia da qualidade destes profissionais, o que lhe permite oferecer aos seus clientes um serviço cada vez mais qualificado. Enquanto estagiámos neste setor existiram duas formações de bar, realizadas por um *barman* da rede.

Apesar de a formação no setor estar a aumentar, ainda é necessário recorrer a muita mão-de-obra externa o que é uma desvantagem para o hotel, pelos custos que acarreta e pela falta de formação referida inúmeras vezes neste relatório. A importância de integrar um colaborador extra na rotina dos restaurantes do hotel é elevada a fim de evitar a falta de orientação e assegurar o serviço.

O processo de inserção de um colaborador externo deveria ser assegurado pelo supervisor responsável pelo restaurante num determinado turno. No entanto, frequentemente tal não se verifica porque o serviço de F&B é muito corrido e extenso, uma vez que o hotel só serve comida e bebidas durante escassas três horas. O que faz com que o colaborador externo fique na dobra de guardanapos ou no *back-office* a higienizar talheres e copos.

Um dos outros grandes problemas deste setor identificados reside no número de colaboradores disponíveis para as horas mais “apertadas” do serviço, retirando muitas vezes colaboradores dos restaurantes *à la carte*, onde o serviço, apesar de exigente, é um

pouco mais tranquilo porque é executado diretamente na mesa. Nos momentos de menor intensidade de trabalho em que o supervisor solícita a um colaborador da casa ou a um extra a realização de um serviço que não lhe foi atribuído inicialmente, é frequente estes recusarem. Constatámos uma falta de pró-atividade ou multi-competências do colaborador brasileiro, o que aumenta as dificuldades quando é necessário contratar e complexifica em grande escala o trabalho da supervisão e da gerência.

2.5. *Food & Beverage* – Nutrição e Cozinha

Pertencente também ao abrangente departamento de F&B, o subsetor cozinha tem como principal função a confeção de alimentos, sendo-lhes exigido um planeamento rigoroso no que toca à gestão de espaço e pessoas. Numa cozinha é muito importante a distribuição de tarefas para que não ocorram trocas e falhas durante o serviço. Por outro lado, o setor de nutrição, que complementa todo o departamento de F&B, tem como objetivo verificar a higienização de espaços como as cozinhas, câmaras de armazenamentos, espaços para manipulação de carne e peixe e a medição da temperatura das câmaras de armazenamentos e da comida que está em exposição no *buffet*, procedimentos essenciais para assegurar a higiene e segurança alimentar.

Sendo o Vila Galé Marés um *resort*, tem uma produção e confeção elevada, também devido ao regime de alojamento ser *all inclusive*, o hotel possui três cozinhas para preparo e confeção de alimentos, sendo a maior a do restaurante “Tenda dos Milagres”, que está dividida por vários subsetores para os mais variados preparos. Assim, havendo várias equipas responsáveis pelo preparo de frutas e vegetais; retalho de carnes e peixes crus; confeção de doces; preparação de pão; confeção de saladas e frios e elaboração de pratos quentes.

A cozinha apresenta uma hierarquia, com o chefe corporativo que é responsável por padronizar todas as cozinhas e coordenar todos os chefes executivos dos hotéis do grupo VG no Brasil. Cada hotel possui um chefe executivo, sendo este o cargo máximo existente no hotel, compete-lhe planear, coordenar e gerir todas as cozinhas e as suas equipas, supervisionar, controlar os *stocks*, efetuar os pedidos de proteínas para que o economato realize encomendas, solicitar mercadorias, gerir a mão-de-obra disponível rentabilizando as qualidades dos colaboradores e auxiliar a sua adaptação aos vários setores da cozinha.

Todavia, o chefe executivo pode contar ainda com a colaboração dos supervisores de cozinha, que supervisionam as equipas de trabalho, controlam e apoiam sempre que necessário o serviço, comunicando alguma ocorrência ao chefe executivo. Trabalham assim em parcerias para ajustar e melhorar o serviço, trabalhando para obter elevados níveis de qualidade.

O hotel dispõe ainda de um responsável que controla e avalia a qualidade dos alimentos e das refeições confeccionadas, tanto para os hóspedes como para os colaboradores. Estas tarefas competem à nutricionista do hotel com estudos voltados para os cuidados com a alimentação e higienização. As tarefas usuais da nutricionista incluem ainda a verificação e registo da temperatura das câmaras refrigeradoras e congeladoras, controlar a validade dos produtos, registar as temperaturas das refeições confeccionadas (quentes e frios), conferir o teor de sal e modo de confeção dos pratos destinados às crianças e ainda, sempre que solicitado, responder a pedidos de intolerâncias alimentares e ajustar, em parceria com o chefe, alguns menus destinados a pessoas alérgicas ou intolerantes a certos alimentos.

A importância de manter as áreas de cozinha limpas e higienizadas é crucial, a nutricionista além de verificar a qualidade dos alimentos, fiscaliza a limpeza dos espaços comuns e de armazenamento. A limpeza destes espaços é realizada por funcionários especializados, conhecidos no Brasil como *Stewards* e em Portugal de copeiros, porque têm competência para manusear produtos específicos para limpezas mais profundas a áreas comuns na cozinha, bem como tratar toda a louça e talheres, tendo ainda de recolher o lixo produzido por todas as cozinhas e bares.

Na passagem do salão para a cozinha, estivemos dois dias a acompanhar a nutricionista nas medições e registo de temperaturas, bem como na supervisão da limpeza e higienização. Apesar do curto período de tempo representou mais uma oportunidade de aprendizagem porque este é um departamento essencial para o hotel e para a qualidade dos seus serviços.

Quando estagiámos na cozinha, tivemos oportunidade de experimentar todos os subsectores da cozinha, Iniciámos no *Gard Manger*, local onde se guardam os produtos perecíveis de consumo imediato (MATA, 2000:129), ficando a conhecer os padrões de montagem de frios e queijos, bem como a preparação de saladas, molhos e decorações.

Aqui aprendemos também várias técnicas de corte de frutas e vegetais, tendo inclusive feito várias peças de *sushi* para o jantar temático Asiático.

Na confeitaria aprendemos a preparar vários doces, adquirindo vários ensinamentos básicos de técnicas de preparação de sobremesas. Nesta área são confeccionados diversos tipos de doces, tendo sempre uma variedade de doce *diet*. Já na padaria preparámos massas doces e salgadas para pão e bolos, tendo procedido à sua confeção e aprendido ainda a utilizar os equipamentos de panificação.

Ao passarmos para a cozinha quente, composta pela cozinha central inserida no restaurante principal do hotel, onde se realizavam todas as refeições, aprendemos várias técnicas de corte e auxiliámos na preparação de pratos. Já na cozinha *à la Carte*, correspondendo às duas outras cozinhas, aprendemos os vários conceitos das culinárias temáticas destes restaurantes, auxiliando na preparação do menu. Sendo que uma das cozinhas durante o dia preparava petiscos e churrasco servidos na zona da piscina.

Assim, as cozinhas seguem diariamente o mesmo padrão, confeccionam os menus correspondentes a cada dia, designados pelo chefe corporativo da rede. Caso algum prato não seja confeccionado, o chefe executivo tem autonomia para sugerir um prato de substituição.

2.5.1. Análise Crítica Cozinha

No setor da cozinha é visível a intensidade do trabalho, particularmente acelerado devido aos horários dos restaurantes do hotel e ao regime de alojamento corresponder a pensão completa. O chefe executivo tem uma grande responsabilidade e revela capacidade de controlo porque consegue gerir a sua equipa, é assertivo na delegação e atribuição de responsabilidades e na conceção de autonomia aos supervisores de cozinha, incentivando-os a tomar decisões e a resolver problemas, o que, na nossa opinião, contribui decisivamente para a harmonia da equipa.

Aqui é importante seguir o cardápio de acordo com o exigido por órgãos superiores e isso é respeitado pelo chefe executivo e pela gerência de F&B. Outro aspeto que nunca é deixado para segundo plano é a higiene e a segurança no trabalho, em parte devido à ligação estreita entre cozinha e nutrição, que exige e verifica a higienização nas áreas de trabalho.

De todos os setores em que desempenhámos atividades, a cozinha transmitiu-nos a imagem de um serviço em que imperava uma ética de trabalho elevada e um ambiente de trabalho mais profissional. É facilmente perceptível o respeito mútuo existente entre o chefe executivo e a sua equipa, e apesar do stress vivido porque o serviço é muito agitado e corrido, os funcionários conseguem ter sempre um sorriso no lábios aquando o contacto com o cliente (nas reposições no *buffet*, nas estações de grelhados, tapiocas e omeletes).

Uma oportunidade de melhoria visível reside no controlo e redução das quebras e desperdícios. Apesar de toda a mercadoria ser controlada pelo chefe executivo é difícil de evitar estes desperdícios, principalmente porque é impossível aproveitar qualquer tabuleiro de comida que tenha sobrado e que venha do salão para a cozinha. A comida que esteve no *buffet*, mesmo que intocada, não pode ser reciclada. Segundo as regras de higiene em vigor tem de ser encaminhada diretamente para o lixo a fim de evitar contaminações. As refeições que estavam nos tabuleiros que sobravam das refeições dos clientes mas que se encontravam na estufa (e não tinham ido para o salão) eram as únicas passíveis de serem aproveitadas, sendo muitas vezes destinadas ao refeitório dos colaboradores. Os colaboradores eram os que mais reclamavam principalmente por causa da pouca variedade que existia nas refeições, uma vez que o que era servido ao almoço, muitas vezes era servido ao jantar.

Por fim, e em comparação com os outros setores, a cozinha é onde a falta de formação é menos visível. A única pessoa com formação na área era o chefe executivo mas os restantes colaboradores têm uma larga experiência e muitos conhecimentos obtidos ao longo da sua carreira. No entanto, o chefe executivo incentivava os seus colaboradores, principalmente os supervisores de cozinha a investirem em formação para se tornarem melhores no que fazem, principalmente a lidarem com responsabilidades burocráticas, podendo assim realizar encomendas de proteínas de forma calculada.

2.6. Central de Reservas

A central de reservas é responsável pelo agendamento e gestão de reservas individuais e de grupos, localizado no hotel Vila Galé Salvador, é constituído por duas equipas destinadas a estes dois tipos de reservas (individuais e de grupos). A reserva é, de acordo com Mata (2003:49), “(...) um pedido adiantado de venda de um quarto para data

futura”. Esta central de reservas opera unicamente nos hotéis do Brasil, agindo separadamente da central de reservas responsável pelos hotéis de Portugal.

A equipa responsável pelas reservas individuais insere no sistema dos vários hotéis as reservas efetuadas diretamente entre cliente e hotel, bem como as realizadas entre operadores turísticos/ agências de viagens e o hotel. Dos setes hotéis da rede VG existentes no Brasil, a equipa de reservas individuais só tratava das reservas para cinco hotéis, uma vez que os outros dois hotéis possuíam a sua própria central.

Por sua vez, a equipa que realiza as reservas de grupos fá-lo para os sete hotéis. Tratam-se de reservas de grupos, o que normalmente só implica a reserva de alojamento e um ou outro serviço de F&B, mas também para eventos, o que pressupõe regularmente reservas de salas para a realização de convenções (e não apenas quartos).

O grupo VG usa o sistema de informação de gestão empresarial (SIGE), desenvolvido pela empresa *Softconcept*, que permite interligar todos os dados da cadeia hoteleira. No caso da central de reservas é uma mais-valia considerável, uma vez que permite inserir diretamente a reserva no respetivo hotel, com todas as informações necessárias ou pedidos adicionais efetuados por parte do cliente, já que este contato é realizado diretamente com a central e não com a unidade hoteleira, evitando de certo modo constrangimentos no momento do *check-in*.

Apesar do curto tempo em que estivemos na central de reservas, uma semana em cada tipo de reservas, absorvemos muita informação. A central destinada à inserção de reservas individuais é composta por mais colaboradores uma vez que há uma responsável por cada unidade hoteleira do Brasil, centralizando-se o resto da equipa nas reservas efetuadas por operadores turísticos e agentes de viagens.

A central de grupos tem uma responsável por cada unidade hoteleira do grupo no Brasil, que após receberem solicitações através de *e-mail* ou telefone verificam a disponibilidade no hotel pelo qual estão responsáveis, realizam o contrato com todos os dados do evento e respetivos custos e iniciam a negociação entre hotel e o representante do evento.

No nosso estágio, quando estivemos no departamento de reservas individuais, inserimos unicamente reservas dos operadores turísticos CVC e Bancorbrás, nas unidades hoteleiras solicitadas pelos clientes.

Já na central de grupos, aprendemos a realizar os contratos que incluíam os serviços solicitados pelo cliente (alojamento, F&B, salas de convenções), bem como os valores associados aos serviços pretendidos. Acompanhámos uma responsável pelas negociações de reservas de grupos de um *resort* e outra que trata de um hotel corporativo, neste último caso auxiliámos a responsável pelos grupos e eventos do VG Salvador, o que nos permitiu constatar as diferenças entre um evento num hotel mais pequeno e num de maior dimensão, uma vez que passámos diretamente para o departamento de grupos e eventos no VGM.

2.7. Grupos e Eventos

O departamento de grupos e eventos tem como principal função a organização do evento. Quando planeia e organiza um evento cria uma ordem de serviço destinada aos restantes departamentos do hotel, na qual indica o número de pessoas presentes, unidades habitacionais necessárias, horário de chegada para *check-in*, serviços de F&B necessários (*welcome drink; coffee-break*), salas e respetivas montagens.

Este departamento existe na unidade hoteleira em que estagiámos, no qual trabalhava um assistente de grupos e eventos, que acumulava esta função com a de rececionista implicando mais responsabilidades. Para além de tratar do *e-mail* destinado a assuntos referentes a grupos e eventos, tratava da supervisão do evento e tomava todas as decisões diretamente ligadas ao hotel, como a alteração de sala e a montagem, ou a mudança de horários.

Neste departamento tivemos a oportunidade de estar envolvidas em grandes e pequenos eventos. Numa fase inicial tratávamos apenas do *e-mail*, ordens de serviço e a verificação e inserção de *rooming list* no sistema. Mas rapidamente nos foi dada autonomia e indicações para que nos envolvêssemos mais, desenvolvêssemos outras tarefas e, simultaneamente, assumíssemos várias responsabilidades.

Nesta fase tivemos a oportunidade de acompanhar um dos maiores eventos que se realizam no hotel - o *Réveillon*. Apesar de nesse dia não termos estado no departamento de eventos, auxiliámos o assistente de eventos, realizámos todas as reservas de mesas para o evento e acompanhámos a montagem de *buffet* e mesas. No decorrer do evento estivemos a rececionar os clientes indicando-lhes a mesa e averiguando, ao longo do jantar, se estavam a gostar do jantar.

No decorrer do estágio, executámos várias atividades pelas quais o departamento de grupos e eventos era responsável, como por exemplo as visitas que solicitavam ao hotel e nas quais apresentávamos o hotel, as suas infraestruturas e as atratividades que desenvolve. Para realizar esta tarefa de forma eficiente era muito importante conhecer todos os serviços que o hotel oferece, bem como a programação de atividades, apresentando sempre uma pequena curiosidade sobre o hotel para “vender” o melhor possível o *resort*.

Neste departamento foi-nos concedida uma autonomia maior para solucionar eventuais problemas que aparecessem no decurso do evento, ou quando o assistente de eventos terminava o seu turno atribuía-nos a responsabilidade pelo controlo e supervisão do evento. Competia-nos verificar se o serviço decorria como delineado, se os horários estavam a ser cumpridos, demonstrando que o hotel estava sempre presente para orientar e resolver qualquer eventual problema que surgisse, mostrando-se deste modo disponível para o cliente.

Para o sucesso dos eventos que decorriam no hotel a coordenação de esforços com os restantes departamentos do hotel é importante, mas especialmente com o de F&B. Este tem um responsável de eventos e um *barman* sempre disponíveis para auxiliar nos eventos, nas montagens das salas, bem como no espaço onde se realiza o *coffee-break* e o *welcome drink*. Para complementar esta sinergia de esforços é essencial o auxílio da cozinha que confeciona todos os petiscos do *coffee-break* e refeições solicitadas pelo cliente e que saiam da rotina diária do hotel.

2.7.1. Análise Crítica Grupos e Eventos

Neste departamento o problema que nos pareceu mais evidente reside na falta de auxiliares que apoiem o assistente de grupos e eventos, uma vez que este tem, por vezes, de acumular esta tarefa com a de rececionista. Quando este folgava, não existia ninguém que estivesse a par dos eventos ou visitas que iriam decorrer no hotel. A única pessoa que possuía todas as informações era o gerente geral do hotel, o que na nossa opinião pode sobrecarregar ainda mais o órgão hierárquico superior do hotel, o que nos leva a afirmar que se deveria optar por formar outro rececionista para esta tarefa e auxiliar na ausência do responsável por grupos e eventos do hotel.

Apesar de o assistente também não ter formação na área de eventos, uma vez que foi promovido de supervisor de F&B para assistente de grupos e eventos, aqui também existia só o conhecimento de trabalhar na operação o que torna o assistente de eventos exímio no trabalho que desempenha operacionalmente, com uma elevada capacidade de solucionar problemas de última hora. Por outro lado, tinha dificuldades quando se trata da realização de tarefas de cariz administrativo, como responder a *e-mail*, anexar documentos, redigir ordens de serviço (deficiências na redação e na coerência do discurso escrito) e alguns atrasos na organização de documentação. Parece fazer sentido, nesta situação, apostar em alguém com competências e formação que fossem ao encontro do perfil necessário para a realização destas tarefas (auxiliar na operação e a nível administrativo).

Apesar de termos oficialmente estagiado apenas durante duas semanas no departamento de grupos e eventos, sempre que era necessário disponibilizávamo-nos para ajudar, conseguindo acompanhar, no mês de maio um dos maiores eventos que teve lugar no hotel. A dimensão do evento exigiu a adaptação das salas de eventos em pequenos cabeleireiros, o maior salão foi adaptado para se transformar numa passerelle para a realização do desfile, com jantares privados e festas temáticas. A coordenação de esforços entre o hotel e a organização do evento foi essencial, o que fez com que o evento fosse um sucesso.

2.8. Recursos Humanos

O setor de recursos humanos é um dos departamentos com forte impacto na estrutura e funcionamento de um hotel, não só pela gestão de pessoas, mas também pela administração de salários, análise de desempenho, movimentação de pessoal, recrutamento de pessoal, descrição de cargos, política de promoções e formação.

Estando o hotel inserido no Nordeste Brasileiro, região em que é necessário ainda apostar mais na educação porque não é vista como crucial para o desenvolvimento pessoal, grande parte das pessoas não demonstra interesse em crescer a nível educacional, uma vez que consideram não ser um elemento diferenciador e vantajoso para o seu sucesso profissional.

Este departamento luta diariamente contra a falta de qualificação da mão-de-obra contratada. Sempre que é contratado um novo colaborador para integrar a grande equipa

Vila Galé, no hotel VGM é-lhe sempre distribuído o guia de acolhimento, que condensa informação sobre o grupo, o hotel em si e, por fim, uma secção sobre as pessoas contratadas em que o hotel revela o que espera de um novo colaborador e quais as vantagens decorrentes de trabalhar com o grupo.

No ato de admissão e após prévia autorização e consentimento da gerência geral, o funcionário dirige-se ao departamento de RH, onde lhe é entregue um contrato individual de trabalho, com todas as informações sobre os seus direitos e deveres. Ainda na admissão, é realizado o registo do cadastro e a inclusão da senha digital do colaborador na máquina de registo de ponto, a fim de registar as suas entradas e saídas, bem como os horários de intervalo para almoço e descanso.

Após a admissão, o funcionário terá de assinar uma autorização para a segurança poder revistá-lo à entrada e saída da unidade hoteleira, tendo de estar registados todos os pertences de valor que possam ser facilmente confundidos com os dos hóspedes. O hotel fornece o crachá de identificação e fardamento completo que o colaborador deve deixar, após o seu turno, na lavanderia do hotel que lho entregará no dia seguinte lavado e engomado.

O tempo de estágio nos Recursos Humanos foi curto mas permitiu-nos ter uma visão global das tarefas realizadas e da sua importância. A primeira tarefa que realizámos enquadradas neste departamento foi o arquivo de documentação nas pastas dos processos dos colaboradores a que se reportavam.

Fomos, desde o início, incentivadas pela responsável do departamento a olhar para a documentação e a interpelá-la sobre qualquer dúvida que nos surgisse. Aprendemos a realizar a leitura dos contra cheques de salários, conferindo os descontos efetuados e adicionais recebidos como por exemplo o salário família e o adicional noturno.

Acompanhámos ainda a admissão e demissão de colaboradores e todo o processo que daí resultava. Assistimos ainda a tarefas de fecho do mês que consistiam em, através das escalas de trabalho, verificar os registos de ponto de todos os colaboradores do hotel, indagando se não existia nenhuma falha de marcação ou faltas erradamente assinaladas.

A passagem por este departamento foi muito importante mas infelizmente não nos foi possível acompanhar a responsável pelo recrutamento de pessoal uma vez que ela acumulava tarefas entre o VGM e o VGS.

2.8.1. Análise Crítica Recursos Humanos

O departamento de RH lida com muitas políticas, leis e processos que envolvem muita burocracia. O tempo dedicado a este departamento permitiu-nos constatar o quanto é difícil lidar com pessoas e a importância de ser dotado de um conjunto de competências que auxiliam a solucionar problemas de forma educada.

Incentivaram-nos, desde o primeiro instante, a expor eventuais dúvidas. Esta abertura e vontade de partilharem a sua experiência continuou ao longo das duas semanas em que aí estagiámos. Os colaboradores partilharam todos assuntos, por mais melindrosos que se apresentassem. Tendo colaboradores problemáticos a nível de formação e também a nível familiar, por vezes estes tinham atitudes e reações inadequadas mas que eram prontamente resolvidas.

Os profissionais que trabalhavam neste departamento eram os que possuíam mais formação académica, o que era notório na maneira organizada como geriam o departamento. Neste departamento trabalhava um colaborador português que tinha o cuidado de nos dar vários exemplos comparativos das realidades de operação brasileira e portuguesa, enriquecendo a nossa experiência e aprendizagem.

O maior problema que detetámos no departamento de RH foi no setor responsável pela formação e recrutamento de pessoas. Ficámos com a perceção de que raramente eram realizadas ações de formação para os diversos departamentos mas infelizmente não acompanhámos o responsável por esta tarefa, o que nos impossibilita de aprofundar esta questão.

Todavia, o setor de RH incentivava os colaboradores a deixarem as suas sugestões e ideias inovadoras para eventuais melhorias no hotel, fomentando ainda o espírito de equipa através de corridas/ caminhadas entre os funcionários do hotel realizadas mensalmente. Existem ainda mais atividades desenvolvidas pelo hotel para motivar os seus colaboradores, como *vouchers* de aniversário que dão direito a uma diária para duas pessoas no hotel a custo zero, descontos em todos os hotéis da rede. Há ainda o programa “Vila Galé Star” que reconhece o brio e profissionalismo dos colaboradores.

O Departamento de Recursos Humanos esforça-se diariamente para que exista um ambiente positivo no local de trabalho, e em parceria com os supervisores de setor, procura

evitar tensões e conflitos. Mostra-se sempre disponível para receber os colaboradores, tentando criar um clima de confiança que fomente o bem-estar de todos.

2.9. Economato¹⁵

O economato é responsável por todas as compras de mercadorias necessárias ao bom funcionamento das operações do hotel, negociando os preços mais vantajosos com os fornecedores e emitindo ordens de compra. Está encarregue de receber, conferir, conservar e armazenar a mercadoria entregue pelos fornecedores, bem como controlar *stocks* e distribuir os produtos pelos vários departamentos do hotel. As requisições permitem ao economato um maior controlo do que sai, sendo mais fácil no final do mês verificar *stocks*, comparando as contagens apresentadas no sistema do VG e os produtos que se encontram nos armazéns. O colaborador que trabalha no economato separa toda a mercadoria solicitada por cada departamento e procede posteriormente à respetiva entrega.

O estágio neste departamento teve como tarefa inicial inserir todas as requisições no sistema, retirando a mercadoria do *stock*, transferindo-a para o “armazém” presente na requisição (ex.: Bar Molhado; Cozinha Tenda; Andares; Lazer; Administrativos).

Na etapa seguinte, acompanhamos os nossos colegas a receber e conferir mercadorias, verificando validades, peso e quantidades encomendadas. Aprendemos a organizar o *stock*, ajudando a fazer o fecho do mês através da inventariação da mercadoria presente no economato, evitando perdas e desperdícios e um *stock* excessivamente abastecido de mercadorias.

Com a evolução do estágio no economato, aprendemos ainda a classificar e a inserir notas fiscais e notas de crédito. As notas fiscais são um recibo obrigatório após qualquer transação de venda, assinalando o artigo comprado e o respetivo valor, e as notas de crédito servem para assinalar a devolução de compra, que anula total ou parcialmente o valor da fatura, acertando assim contas. Todas estas notas de crédito e fiscais, após inserção no sistema do hotel eram pagas pelo departamento financeiro, sediado em Fortaleza, e responsável por todos os hotéis da rede no Brasil.

¹⁵ O termo economato é, no Brasil, comumente substituído por Almoarifado.

Diferente da realidade portuguesa e dada a vasta dimensão do estado da Bahia existe uma maior dificuldade em angariar e manter o leque de fornecedores, vendo-se o hotel na contingência de encomendar os mesmos produtos a diferentes fornecedores que distribuem os mesmos produtos para o hotel.

Já no final do estágio aprendemos a inserir os produtos em *stock* nas áreas no sistema do VG, para o controlo do chefe de compras e do gerente do hotel, evitando repetições de artigos em registo e auxiliando em compras futuras. Realizámos ainda encomendas que se executavam também através do sistema, verificando através de um ficheiro *excel* os fornecedores disponíveis, o preço da mercadoria e a quantidade disponível, o que facilitava a realização das encomendas. No entanto havia artigos que uma vez encomendados sempre em elevadas quantidades, logo era estabelecido um contrato entre fornecedores e hotel, podendo beneficiar de um preço mais vantajoso.

2.9.1. Análise Crítica Economato

O departamento de economato é talvez um dos mais organizados a nível estrutural apesar de pecar na organização de *stock*. Como o VGM inicialmente era um hotel com regime de meia pensão, o espaço necessário para armazenamento era reduzido mas a sua transformação em *all inclusive* exigiu mais espaço para armazenar os produtos.

Ao optar por este novo regime, o hotel viu as refeições servidas diariamente quase triplicarem, o que implicou o aumento de encomendas para os mais variados setores, necessitando assim de mais espaço para o seu armazenamento. Apesar de um elevado consumo de certos produtos, existem outros que tendem mais a permanecer em *stock*, exigindo uma gestão precisa para tentar escoar o produto antes de a validade expirar.

A estrutura física do hotel levantou um problema aquando da mudança de regime, o departamento economato encontra-se geograficamente distante dos pontos de consumo, logo é necessário recorrer a carrinhos de transporte. Contudo, o hotel apenas tem um carrinho para fazer estas entregas, o que causa grandes constrangimentos quando este sofre alguma avaria.

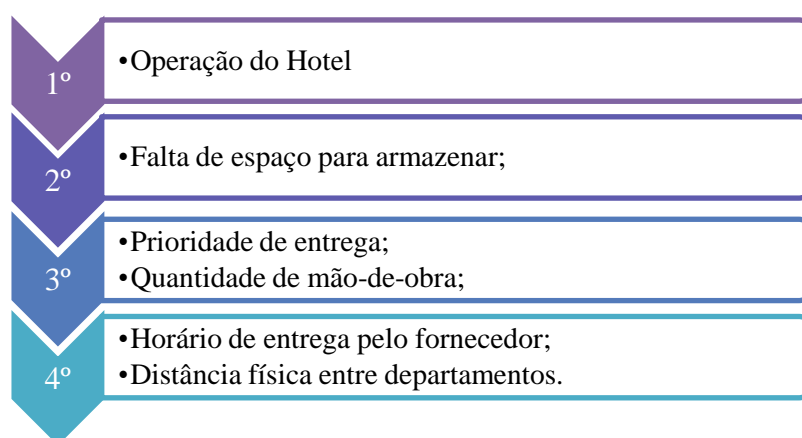
A equipa de auxiliares de economato é composta por quatro pessoas que têm como funções a entrega de mercadorias nos departamentos, receção de mercadorias e organização de *stock*. O processo de entrega de mercadorias inicia-se com o preenchimento

das requisições por parte dos setores e que têm de ser deixadas de um dia para o outro numa espécie de caixa de correio criada para o efeito; no início de cada dia o auxiliar de economato reúne-

Figura 5 - Pontos influenciadores do setor de Economato

as e inicia

separação de mercadorias. Por vezes os produtos esgotam-se nos pontos de abastecimento provisório (devida ao elevado consumo de certos produtos). A prioridade de entregas, a falta de armazenamento e os horários dos fornecedores tornam-se o “calcanhar de Aquiles” do departamento.



Fonte: Própria.

O esquema apresentado na figura 5 mostra que o economato é influenciado pelos pontos acima descritos (sobretudo pela falta de pessoal e a ausência de prioridades nas entregas), a operação do hotel inicia-se muito cedo e por vezes esgotam-se alguns produtos nos pontos de abastecimento provisório, logo é necessário esperar que o economato comece a trabalhar para entregar o material. Não existe uma prioridade de entrega.

Frequentemente era o *barman*, para assegurar o cumprimento dos horários dos bares, que levava a fruta necessária para a preparação de caipirinhas, uma vez que o pessoal de Economato não estabelecia as devidas prioridades e tratava de outras requisições. O reduzido número de colaboradores influenciava muitas vezes a rapidez com que as mercadorias tinham de ser entregues, pelo que acabavam por ser os responsáveis de setores a deslocarem-se ao economato para levar os produtos que eram imprescindíveis para o momento e que fossem facilmente transportáveis.

Um outro problema que ocorria devido também à falta de pessoal, mas no escritório. Como referido anteriormente, o vasto número de fornecedores do hotel despoleta um

avultado número de notas fiscais, notas estas que têm de ser classificadas e inseridas no sistema. Apenas existe uma pessoa responsável pela inserção destas notas, o que conduz a alguns atrasos porque o departamento financeiro apenas procede ao pagamento após esta tarefa e se o faz tardiamente pode levar ao cancelamento de futuras encomendas.

Desta forma consideramos que o departamento de economato sofre com a escassez de pessoal, o que compromete a sua capacidade de resposta em tempo útil às solicitações. O economato sofre, assim, de um grave problema de gestão que, se não fosse a estratégia dos supervisores e *barmans* em irem buscar o material necessário, causaria danos graves no funcionamento do hotel. Este pecando por não fornecer a devida formação aos seus auxiliares que estão sempre na operação e que deviam ser mais bem formados para arrumarem e entregarem de forma a não violar o produto.

2.10. Assistente Operacional

A Administração, que no caso do VGM é composta pelo gerente geral e os gerentes de setor (F&B, Alojamento e Património), é o órgão que se encontra no nível hierárquico mais alto do hotel. Este é um dos setores mais importantes do hotel, onde é necessário um planeamento e gestão acima da média, o gestor tem de ser multi-competências, possuindo grande capacidade de motivação e comunicação; tem de ser um gestor de recursos humanos, comercial e operacional de todos os departamentos.

O gerente geral é responsável pela operação no espaço, a quem compete sempre a decisão final, respondendo diretamente à administração, enquanto os gerentes de departamento reportam diretamente ao gerente geral, responsáveis por toda a operação dos seus departamentos.

Para o que o hotel tenha sucesso o gerente geral, no seu papel de gestor e planeador, tem como principais tarefas definir estratégias operacionais com os gerentes de departamento de modo a atingir os objetivos impostos, controlar investimentos e planos de ação, orçamentar, promover, vender e avaliar.

Assim, o nosso estágio na administração incluiu o acompanhamento do gerente geral, mas também dos gerentes de departamento. Aqui tentámos absorver o máximo de informação possível, tentado perceber como era possível gerir um hotel desta dimensão, como lidar e resolver problemas e controlar continuamente toda a operação do hotel.

No início do estágio na gerência acompanhámos primeiramente o gerente de alojamento no seu trabalho diário, analisando como controlava e geria o departamento. Tivemos acesso a mapas realizados pelo mesmo para avaliar a produtividade de cada colaborador (por exemplo uma empregada de andares). Verificam-se diariamente taxas de ocupação e previsões de ocupação, gerindo necessidades e tentando antecipar qualquer situação.

Aqui foi-nos solicitado que criássemos um manual de apoio para auxiliar o próximo assistente administrativo a trabalhar no portal *online* criado pela operadora turística brasileira CVC com quem o hotel tem uma relação próxima. Este manual serve para guiar quem o utiliza permitindo verificar se existem notas fiscais em aberto e se os valores que a operadora praticou correspondem exatamente aos que o hotel cobrou.

Seguidamente acompanhámos o gerente de F&B, o que nos permitiu estar muito mais intensamente na operação, ajudando a controlar toda a área de restaurantes e bar e verificando se os padrões exigidos e horários estavam a ser cumpridos. Auxiliámos ainda na criação de mapas para controlo dos desperdícios efetuados pela cozinha do restaurante principal ao almoço e jantar, realizando pesagens e atribuindo um valor aproximado de produção, aferimos se o que era produzido devia ou não ser diminuído, evitando ao máximo o excesso de desperdício.

Ainda com o gerente de F&B elaborámos mapas para analisar os resultados o mais detalhadamente possível dos consumos das quatro cozinhas funcionais do hotel e de todos os bares, conferindo se os valores consumidos correspondiam aos números e valores das compras. Criamos ainda vários POP de bares com todos ingredientes necessários para a elaboração dos cocktails, criando assim uma padronização no preparo por parte dos *barmans*. Chegada à baixa estação era necessário realizar mapas para demonstrar quais os restaurantes abertos, definindo qual o tipo de serviço que estaria aberto (*buffet ou ala cart*).

Esta parte administrativa foi um pouco mais exigente uma vez que o gerente tentava controlar ao máximo o decorrer da operação, bem como os gastos que o seu departamento efetuava, procurando chegar a dados muito próximos da realidade consumida, o que nem sempre é possível, dada a pouca recetividade demonstrada pelo próprio funcionário de F&B. Visando este objetivo foram criados vários mapas para medir consumos de restaurantes e cozinhas.

A fase do nosso estágio no nível hierárquico superior do hotel foi operacionalizada mediante o acompanhamento do dia-a-dia do gerente geral. Foram-nos dadas a conhecer várias técnicas para atuar no terreno com os clientes, mas também com os funcionários. Como o nosso estágio na gerência geral apanhou o fecho do mês, ajudámos o gerente a verificar os salários dos colaboradores para assegurar que nenhum erro era cometido.

Assistimos ao preenchimento de um relatório geral sobre os facturamentos dos vários departamentos, comissões, serviços terceirizados, impostos, gastos com salários e com extras, entre outros tópicos. Este relatório seria posteriormente entregue ao diretor de operações dos hotéis do Brasil, e permitirá aferir a produtividade do gerente, os ganhos e gastos mensais do hotel e que mais tarde servirá como termo de comparação entre os outros hotéis do grupo no Brasil, averiguando qual o mais produtivo financeiramente.

Realizamos ainda mapas de pedidos de colaboradores extra, analisando as taxas de ocupação previstas, relacionando-as com a quantidade de colaboradores em escala para a semana seguinte, pedindo assim extras para os restaurantes, bares e cozinha.

Por fim e depois de termos acompanhado todos os gerentes ao longo das últimas semanas de estágio, questionámos se seria possível acompanhar o gerente de património/manutenção. O que nos foi acordado e, apesar de termos acompanhado o gerente de manutenção apenas por dois dias, foi-nos possível verificar que é o departamento com o maior número de funcionários satisfeitos e de adaptação fácil a novas ideias. O gerente de manutenção passa quase todo o dia na operação no auxílio de reparos. Neste curto período de tempo assistimos aos reparos das bombas da piscina, bem como à limpeza das pedras da piscina, verificámos ainda se faltava algum mobiliários nos quartos para proceder à sua reposição ou reparo.

Detetámos que o gerente de manutenção se deparava com vários problemas, principalmente com o da compra de material. A dimensão geográfica do Brasil dificulta a entrega rápida de algumas máquinas ou peças necessárias ao trabalho, chegando a demorar por vezes mais de um mês, o que condiciona o trabalho deste departamento.

2.10.1. Análise Crítica Assistente Operacional

A cooperação entre gerentes é primordial, no caso do VG Marés, existia uma boa colaboração entre setores. Uma das coisas que mais nos impressionou positivamente foi o dinamismo e a proatividade do gerente geral que, sempre que era necessário, sobretudo em

situações de faltas de colaboradores ou sobrecarga, ia para a operação ajudar. Na verdade o gerente geral era o que mais horas extras fazia no hotel, prolongando o seu horário laboral até de madrugada, tudo isto para o bem-estar e sucesso do hotel. Estava sempre disponível para auxiliar, disponibilizando-se para receber na sua sala qualquer colaborador.

No VGM não existe a necessidade diária de se imporem cargos, não ocorre esta separação de existir alguém melhor que outro, a gerência faz o possível para mostrar que facilmente consegue ir para a operação e ajudar, o que não sendo exagerado é uma mais-valia, porque o próprio funcionário vê que não há necessidade para criticar.

Apesar do hotel sofrer com a falta de mão-de-obra qualificada, e sendo necessário repetir várias vezes algumas normas e regras que se devem cumprir para a harmonia no trabalho, considero que ao investirem em mais formações internas e com esforço é possível aumentar gradualmente a qualidade da mão-de-obra.

No entanto, por questões da legislação brasileira, o VGM tem um acordo com a prefeitura de Camaçari, que determina que 80% de mão-de-obra deve ser de residentes da região, tendo de ter uma quota de mais ou menos 10% de funcionários com alguma deficiência física. Estes fatores acabam por dificultar a contratação de colaboradores formados e competentes na área, dificuldade que o hotel procura corrigir através da parceria com uma escola da região que fornece cursos de especialização na área hoteleira.

Um dos pontos mais sensíveis dentro do hotel prende-se com o facto de as inspeções no Brasil serem agendadas, com data, hora e locais a avaliar, o que permite centrarem-se unicamente nos locais a avaliar, fazendo com que a se “esqueçam” outros. Importa alargar estas preocupações com os setores avaliados aos restantes para assegurar os níveis e padrões de qualidade do hotel.

Concluo assim, que um dos grandes problemas com que a gerência se depara diariamente é a falta de motivação por parte dos funcionários, apesar dos esforços desenvolvidos para os incentivar, grande parte dos funcionários não apresenta baixa receptividade a estas investidas. Esta situação dificulta o bem-estar da operação e dos próprios funcionários, o que se reflete no modo como lidam com o cliente, não são atenciosos nem simpáticos. Assim, ocorre uma grande rotatividade de colaboradores, o que destabiliza uma equipa de trabalho que se pretende forte e coesa.

2.11. Pontos Fortes e Fracos do Estágio

A realização deste estágio foi sem dúvida uma mais-valia para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional. A tabela 1 apresenta uma breve análise dos pontos fortes e dos pontos fracos do estágio, sendo que todos os fatores elencados influenciam, de certa forma, o bom funcionamento da unidade de alojamento.

Tabela 1 - Breve análise do Estágio.

Pontos fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura do estágio;• Experiência cultural;• Possibilidade de integrar a rede hoteleira no futuro;• Dimensão do Hotel (<i>Resort</i>);• Autonomia dada no decorrer do estágio;• Aquisição e desenvolvimento de competências;• Nova visão do funcionamento de um hotel;• Visão realista da hotelaria;• Aquisição de mais técnicas de gestão.	<ul style="list-style-type: none">• Tempo reduzido passado em alguns departamentos;• Desvalorização da mão-de-obra;• Dificuldade em implementar novas ideias;• Resistência à mudança;• Sobrecarga de trabalho;• Choques culturais.

Fonte: Própria

Ao ingressarmos no mestrado e existindo a possibilidade de realizar um estágio de longa durabilidade fora do nosso país de origem e com a vantagem do hotel pertencer a um grupo com hotéis em Portugal, vislumbra a oportunidade de futuramente poder integrar a rede.

Transitar pelos vários departamentos de um hotel de grande dimensão e com as taxas de ocupação sempre acima dos 65%, permitiu-nos identificar os departamentos com os quais nos identificávamos mais e onde nos sentíamos mais à vontade. Desta forma, tentámos absorver o máximo de informação possível para nos tornarmos profissionais competentes, conseguindo futuramente identificar e compreender as dificuldades de cada setor, de forma a procurar e propor alternativas possíveis para resolver e colmatar mais sensatamente essas dificuldades.

Esta experiência, num país com muito por fazer em vários domínios, sobretudo na educação, permitiu-nos contactar com uma outra realidade. Confrontámo-nos com várias dificuldades, das quais destacamos as diferenças gastronómicas, climatéricas, educacionais e até linguísticas porque, apesar do português ser a sua língua oficial, a variante do português do Brasil cria dificuldades de compreensão. Simultaneamente sentimos na primeira pessoa a desvalorização do trabalho por nós realizado, com a dupla agravante da nossa condição de mulher e jovem, patente na ignorância com que os nossos pedidos e solicitações para correção de determinados aspetos eram atendidos (ou melhor, não eram atendidos).

A interação com esta realidade permitiu-nos adquirir e desenvolver competências para lidar com determinadas situações, sendo as mais comuns a dificuldade que os colaboradores sentiam em adaptar-se a novas ideias e necessidades, considerando que se as coisas funcionavam bem daquela maneira não havia necessidade de mudar.

Esta experiência deu-nos a oportunidade de obter uma visão realista do que é viver e trabalhar na hotelaria, adquirindo mais competências no domínio da gestão de conflitos, não só entre funcionários, mas também com clientes, permitindo-nos ganhar experiência, confiança e autonomia nas nossas capacidades como profissionais do setor.

Em suma, e apesar da dificuldade sentida em passarmos a mensagem de que um profissional tem de ser proactivo e apaixonado em tudo o que faz, acreditamos que uma aposta mais incisiva na formação e na adoção de incentivos para os colaboradores que os levem a investir no seu futuro profissional e a envolverem-se mais contribuirão de forma decisiva para a melhoria da qualidade e a excelência do serviço disponibilizado, bem como a valorização do colaborador, criando uma equipa coesa, responsável, competente e unida em redor de um objetivo comum.

Capítulo 3

Proposta de Desafio

3. Proposta de Desafio: Recursos Humanos – Como delegar e motivar quando se ocupa um cargo hierarquicamente superior?

Neste Capítulo será apresentado a resposta ao desafio proposto pelo local de estágio, que consiste em propor uma estratégia de melhoria da satisfação e desempenho dos colaboradores e supervisores no departamento de F&B do Hotel Vila Galé Mares.

Segundo Torrington & Hall (1998), a estratégia de recursos humanos envolve uma filosofia de base sobre a forma de gerir as pessoas na organização e a tradução dessa mesma filosofia em políticas e práticas de recursos humanos. Isto exige políticas e práticas de gestão de pessoas adaptadas, de forma a constituírem um todo coerente, e que esse todo seja integrado, no negócio ou na estratégia organizacional.

Um dos objetivos do estágio era realizar um desafio de gestão com base em alguma necessidade de melhoria de gestão no hotel. No decorrer do estágio na unidade hoteleira, este desafio deveria corresponder a uma necessidade real do hotel e a sua implementação podendo trazer vantagens para o hotel.

Assim, o desafio que iremos apresentar focará o departamento de F&B, responsável, segundo Mata (2006:116) pela gestão e a operação de comidas e bebidas. Moser (2010:58) acrescenta que a indústria hoteleira adaptou-se ao termo F&B (Food & Beverage) para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

A escolha pelo departamento de F&B, sentiu-se no momento em que se constatou insatisfação por parte dos clientes. Este departamento era alvo de constantes reclamações, a par da preocupação da dimensão de influência negativa que o serviço do hotel poderá causar na sua imagem perante futuros clientes da unidade hoteleira, surge assim esta proposta, com a respetiva estratégia a implementar.

No caso do VGM, o departamento de F&B é composto por aproximadamente 133 funcionários da casa incluindo supervisores, empregados de mesa, *barman*, cozinheiros, *stewards*, e 13 supervisores, contabilizando todos os turnos e áreas.

Para Pfeffer (2005), quando os funcionários são vistos como uma vantagem competitiva, os recursos humanos tornam-se um parceiro estratégico responsável por obter o máximo valor dos funcionários da empresa. Gestores estratégicos de recursos humanos

veem a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não como um custo para minimizar.

Ao longo dos nove meses de estágio confrontámo-nos com vários problemas e lacunas dos vários departamentos por onde passámos, um ponto comum em todos eles eram os graves problemas de qualificação e motivação dos colaboradores. Assim e a par da preocupação que o grupo hoteleiro tem em prestar um serviço de qualidade, este capítulo surge para dar resposta à necessidade da melhoria detetada.

Assim sendo, para levar a cabo uma estratégia adequada é essencial responder à questão: Como se relacionam os empregados e o supervisor do departamento de F&B? Para compreender esta questão é importante ter presente que, em muitas situações, o supervisor é o líder que contribui os resultados da organização, evidenciados na eficiência, atitude e desempenho dos empregados.

Segundo Petrocchi (2002), para melhorar o papel dos recursos humanos no setor hoteleiro torna-se necessário conhecer e detalhar as características dos serviços que são oferecidos pelos profissionais de cada área. Isso possibilitará compreender melhor as relações de trabalho que se estabelecem no setor hoteleiro e as suas possíveis implicações na qualidade de vida dos que trabalham neste ramo e, conseqüentemente, na qualidade do serviço prestado por esse colaborador aos clientes da empresa, ganhando todos na equação porque todos os envolvidos ficarão satisfeitos (empresa-colaborador-cliente).

Neste seguimento e após a deteção da necessidade de contribuir para a melhoria de motivação e delegação de tarefas por parte dos supervisores, é importante ter em consideração as seguintes ações:

1. Apresentar, de uma forma clara, a descrição de funções aos supervisores de F&B, dando-lhe ferramentas para motivar as equipas a fim de fornecerem um serviço de qualidade;
2. Implementar ações de formação, de incentivos e *team building* para empregados e supervisores; e
3. Avaliar as ações de formação através de questionários, *focus group*.

Estas ações visam principalmente aumentar a qualidade do serviço hoteleiro que o hotel deve ter em conta, uma gestão de qualidade está diretamente ligada com a prestação de serviços e a qualidade dos mesmos, satisfazendo os clientes, antecipando necessidades,

potencializando o aumento da produtividade e a vantagem competitiva no mercado hoteleiro. A importância dos serviços hoteleiros é evidenciada por Marques (2006:31) quando afirma:

Sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo.

Para que o serviço no setor do turismo seja prestado é necessário existir hotelaria, para criar serviços que correspondam às necessidades dos vários nichos de mercado. Por isso é que existe uma relação íntima entre ambos os setores, porque o que pode influenciar a escolha dos públicos-alvo em relação ao destino turístico ou ao hotel a escolher, são os serviços de hospitalidade e as críticas que lhe são feitas.

Segundo Marques (2006:32), “(...) num hotel, a grande preocupação dos responsáveis deve ser manter o nível e a qualidade dos serviços prestados. Não se pode, porém, ignorar que, como todos os empreendimentos comerciais ou industriais, um hotel é estruturado em função da sua rentabilidade”. Para que esta qualidade seja uma realidade é necessário que exista uma equipa bem formada e com objetivos exequíveis para que a organização se torne uma forte concorrente no mercado hoteleiro, o que irá determinar o seu sucesso ou fracasso no futuro.

A importância da gestão de recursos humanos é essencial e, como refere Porter (1989), pode afetar a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e da formação. Em alguns segmentos ela é a base para a vantagem competitiva. O mesmo autor considera que ter vantagem competitiva depende da capacidade de inovar e melhorar continuamente porque algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado nova ou através da aposta num segmento de mercado negligenciado pelas outras empresas. No entanto, o autor alerta para que após a conquista desta vantagem através da inovação, a empresa deverá mantê-la e sustentá-la através de um cuidado processo de melhorias contínuas porque a resposta natural do mercado e dos concorrentes é procurar igualar e suplantar os pioneiros dos produtos, considerando que, em última instância, a única forma de manter e sustentar a vantagem

competitiva é ampliar a sua capacidade de inovar (prossequindo os seus processos de melhoria e inovação).

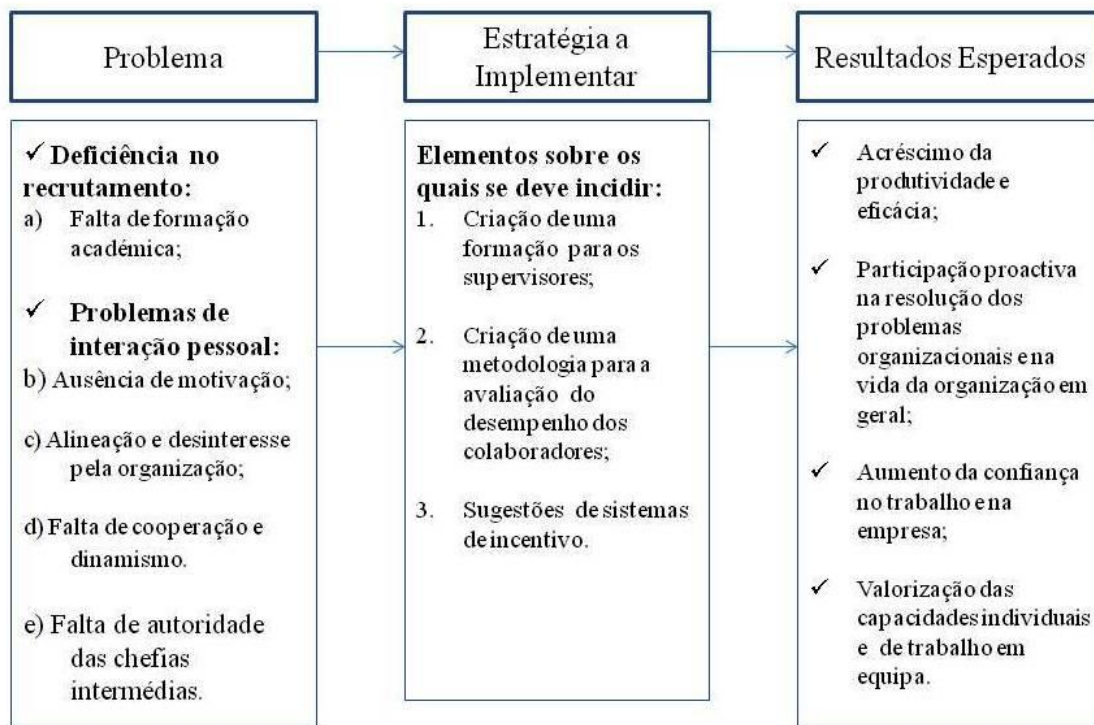
Na linha do defendido acima por Porter, importa ao VGM apostar nos seus recursos humanos para continuar a afirmar-se como hotel de referência. É essencial contar com equipas motivadas e competentes, assegurando a formação das equipas dos vários departamentos, formas criativas de agir, valorizando e premiando as capacidades individuais de cada um de forma a capacitá-los ao trabalho como um todo.

A literatura sobre gestão de recursos humanos é consensual no reconhecimento da importância para qualquer organização, independentemente do ramo de atividade, de estar dotada de colaboradores motivados e competentes. Assim, convicta desta importância e da solicitação que nos foi transmitida no início do estágio para estarmos atentas e procurar identificar problemas e apresentar sugestões com vista à sua resolução. Rapidamente constatámos um conjunto de situações relacionadas com a gestão dos recursos humanos que se afigura prioritário solucionar e que exige uma intervenção para mudar a situação atual.

A estratégia de implementação descrita no presente relatório, tem como principal incidência o departamento de F&B, este departamento gere e controla toda a operação de alimentos e bebidas. Segundo Moser (2002), o controlo de F&B que analise e avalie o desempenho da operação de comidas e bebidas, comparando valores estabelecidos com os valores reais, constitui um valor de gestão essencial. Toda a produção e operação dos vários locais de consumo de comidas e bebidas envolvem recursos humanos, é um serviço que exige mão-de-obra intensa e com horários “pesados”, o que pode elevar o nível de desmotivação dos colaboradores e refletir-se na qualidade do serviço prestado.

Com o objetivo de intervir a fim de mudar o estado atual vamos apresentar uma proposta de intervenção que fomente o espírito de equipa, crie sistemas de incentivos e motivação nos colaboradores. A Figura 6 ajuda a compreender a relevância e a necessidade de intervir para aumentar o envolvimento e a motivação dos recursos humanos do VGM. Assim, a análise por nós realizada ao longo do estágio permitiu identificar um conjunto de elementos sobre os quais é necessário intervir, a saber: i) ausência de motivação; ii) alienação e desinteresse pela organização; iii) a falta de formação dos colaboradores; iv) falta de cooperação e dinamismo.

Figura 6 - Problema; estratégia a implementar e resultados esperados.



Fonte: Própria.

A identificação e sistematização dos problemas conduz à necessidade de implementar ações de melhoria com vista a obter um conjunto de resultados.

O problema decorrente da falta de formação académica provoca desentendimentos nos vários setores, principalmente no que toca à interpretação do que é solicitado pelo supervisor ou outro elemento que ocupe um cargo hierárquico superior. Estes desentendimentos e falta de vontade em cooperar provoca, por vezes, relutância do funcionário em fazer o que lhe é pedido.

A intervenção no domínio da formação dos colaboradores e a alteração das metodologias de avaliação de desempenho, permitirá aos supervisores criarem mecanismos que colmatem as carências/necessidades que os colaboradores do seu setor têm, pelo que se configura uma evidente urgência de ação, mudando esta realidade. Neste sentido iremos apresentar uma proposta capaz de combater os problemas diagnosticados e gerar os resultados esperados: acréscimo de produtividade e eficácia; participação proactiva dos colaboradores; confiança no trabalho realizado e na organização e valorização do trabalho desenvolvido.

Assim a importância de chegar aos resultados traçados assume um papel fulcral no processo de mudança que assenta no sucesso da formação (e do modelo que possa ser implementado) e no sistema de incentivos. Ao solucionar os problemas dos recursos humanos detetados procura-se alcançar com sucesso os resultados desejados (o acréscimo de produtividade e eficácia do trabalho individual pode trazer também vantagens no serviço e desenvolvimento saudável da equipa).

Segundo Fischer (2002 *apud* Mello *et al.*, 2011:364) as organizações, independentemente da sua área de atuação ou setor, precisam da colaboração das pessoas, e estas, dependem de um modelo de gestão para o seu desenvolvimento e atuação dentro das organizações. Esse modelo de gestão de pessoas é definido como a forma pela qual uma empresa gere os seus recursos humanos. Os autores referem que ao ser adotado um modelo de gestão de pessoas, os colaboradores obterão mais confiança na empresa para a qual trabalham e os supervisores terão uma maior vontade e brio nas capacidades de intervenção da sua equipa, desenvolvendo a competência de avaliar e valorizar o colaborador individualmente e a equipa enquanto um todo, adequando os sistemas de incentivos aos seus colaboradores.

A importância dos recursos humanos é realçada por Bilhim (2004) porque constituem o recurso estratégico das organizações dado a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assimilam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que, como tal, necessita ser valorizado através de investimentos em formação.

3.1. Problema

Uma organização, qualquer que seja o seu ramo de atividade, tipicamente enfrenta três dimensões mais comuns de problemas organizacionais: organizações (procedimentos de trabalho, processos de negócio, entre outros), tecnologias e pessoas (Laudon e Laudon, 2011:21). A dimensão humana ocupa um lugar central em qualquer organização e no VGM isso não é exceção porque se exige que toda a equipa trabalhe para fornecer aos clientes um serviço de qualidade e excelência.

No seguimento da mesma ideia, Laudon e Laudon (2011:22) elencam os problemas humanos mais usuais: o treino de funcionários, dificuldades em avaliar o seu desempenho,

exigências regulatórias e legais, ergonomia, administração indecisa ou eficiente, participação dos funcionários e o sistema de apoio que lhes é dado.

Para não comprometer a qualidade do serviço que o hotel pretende disponibilizar aos seus clientes, e sendo este o melhor serviço possível: competente, rigoroso, atencioso e de qualidade, deve assim existir uma estrutura interna bem organizada e com uma mão-de-obra habilitada. Assim, e segundo Quintas (2006), a estrutura organizacional de um hotel compreende um conjunto de funções, todas elas com finalidades distintas, mas que só em conjunto conseguirão satisfazer as necessidades dos clientes.

Deste modo, o departamento de recursos humanos pretende suprimir as necessidades de mão-de-obra de uma organização, compete-lhe a gestão de pessoas, responsabilizando-se pelas fases de recrutamento e seleção de colaboradores desenvolvimento de carreiras profissionais, avaliação de desempenho ao longo do tempo e premiação de colaboradores pelo seu desempenho.

O processo de recrutamento e seleção segundo Bogardus (2004 *apud*. Thelin e Boluk 2012:331) inclui vários processos necessários para atrair, contratar e reter funcionários qualificados. Assim o uso de técnicas de recrutamento e seleção adequadas pode afetar consideravelmente o desenvolvimento da carreira. No entanto as autoras deste estudo de caso deparam-se com o problema de os hotéis não darem suficiente atenção às necessidades de formação que os colaboradores apresentam. Assim importa fomentar a colaboração entre o processo de recrutamento e as necessidades de formação, conferindo um desenvolvimento de habilidades em equipa, reduzindo assim custos para a empresa.

Na perspetiva de Cunha *et al.* (2010 *apud* Pinto, 2011:3) a gestão de recursos humanos, enquanto disciplina, preocupa-se em criar e implementar políticas e sistemas que influenciam o comportamento das pessoas, para aumentar a competitividade e fortalecer a aprendizagem.

Assim, e seguindo a linha de pensamento dos mesmos autores (Cunha *et al.*, 2010), a gestão de recursos humanos tem como principal alvo potenciar a capacidade produtiva das pessoas em torno dos objetivos da organização, tendo em particular atenção os desafios de gerar ambientes de trabalho estimulantes e criadores e controlar/neutralizar comportamentos indesejados.

Deste modo, ao longo dos nove meses de estágio, o primeiro problema detetado foi a falta de motivação dos colaboradores, alguns deles desmotivados sem causa aparente e em algumas situações além de desmotivados, agem de forma pouco profissional e briosos que acabam por influenciar negativamente a restante equipa de trabalho. Associado a este elemento um outro foi identificado ao longo da “passagem” e desenvolvimento de atividades nas diversas áreas do hotel: a “promiscuidade” entre supervisores e os supervisados, ou seja, a existência de “amigos” que no caso são supervisores e que são condescendentes com situações e atitudes inadequadas que ocorrem pela inexistência de motivação por parte dos colegas. Os próprios supervisores se deixam condicionar pela “amizade” existente, agindo com dualidade de tratamentos entre os “amigos” e os outros, o que fomenta a desconfiança e a sensação de injustiça, porque os que transgridem os limites do aceitável não são punidos devidamente.

Poderíamos apresentar várias causas dos problemas detetados mas duas se nos afiguram mais prováveis: a inexistência de incentivos e de reconhecimento por parte dos órgãos hierárquicos superiores e a ausência de formação. Recorrentemente os recursos humanos mal remunerados, sem formação e sem perspectiva de evolução na carreira significam, regra geral, significam recursos humanos desmotivados, pelo que é aqui que nos parece que o VGM deve intervir. Este diagnóstico vai ao encontro do referenciado por Lawler (1983 *apud* Pinto, 2011:6) que aponta quatro fatores essenciais que condicionam a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas. Em primeiro lugar a satisfação depende da relação que cada indivíduo estabelece entre aquilo que recebe e aquilo que sente que deveria receber. Seguidamente, a comparação com os outros colegas de trabalho que, por sua vez, vai reforçar a relação entre aquilo que recebe e o que pensa que devia receber. Um terceiro fator, prende-se com as perceções erradas acerca das recompensas de outros, ou seja, as pessoas não só avaliam e conhecem mal as competências, trabalho e responsabilidades dos outros, como também percecionam mal as suas recompensas, intensificando o sentimento de justiça/injustiça. Por fim, a satisfação global com as recompensas é também influenciada pela perceção que os indivíduos têm da realização das necessidades intrínsecas e extrínsecas, considerando duas dimensões distintas, uma relacionada com as necessidades básicas dos colaboradores e uma outra associada a questões de motivação individual.

Um outro problema pertinente na gestão de recursos humanos, que posteriormente também influencia a motivação dos colaboradores, é a alta rotatividade de pessoal que ocorre em várias unidades hoteleiras. O VGM confirma esta tendência, uma vez que grande parte dos funcionários não fica na empresa mais de um ano. Para perceber a motivação destes colaboradores Meniccuci (2007 *apud* Mello *et al.*, 2011:366), num estudo realizado junto de gestores de hotéis, afirma que “(...) os gestores apontam como principais causas desse fenómeno a carga de trabalho, falta de adaptação e os pedidos de transferência para outras unidades. Para solucionar estes problemas os gestores fazem notar o desenvolvimento de treinamento, programas de integração com os novos funcionários e benefícios básicos que podem ser oferecidos pela empresa”.

Para evitar a rotatividade do pessoal consideramos que a solução inicial seria dar formação e treino aos funcionários. Estes são elementos importantes para assegurar maior permanência dos mesmos e que podem resultar em possibilidades de progressão na carreira. Mas dada a necessidade de intervir o mais rapidamente possível consideramos que se deve começar por apostar na formação dos supervisores, com especial destaque para os dos setores de F&B e alojamento a fim de os auxiliar a criar um ambiente, uma cultura propícia à delegação de tarefas e à avaliação dos respetivos colaboradores que constituem as suas equipas.

Sendo uma chefia intermédia, o supervisor deve ser agente de transmissão dos valores e cultura organizacional aos colaboradores que coordena, assumindo plenamente o seu papel de agente fomentador da mudança. Um supervisor deve assegurar rigor e exigência com a sua equipa, não deixando a amizade que o liga aos outros colaboradores interfira no trabalho e na forma como o este deve ser executado. É essencial responsabilizar sempre os colaboradores, incentivá-los a interagir com o cliente de maneira adequada, a motivar e estimular a sua equipa a ser melhor e aberta à mudança porque, tal como realça Senyucel (2009), hoje em dia o sucesso quer individual quer organizacional é medido pela capacidade de adaptação à mudança.

É necessário relembrar a todos os colaboradores da empresa a importância de agir em e como equipa, mostrando que trabalhar no hotel não é só um mero emprego, mas sim a combinação de responsabilidades e deveres partilhados entre ambas as partes (empresa e colaborador). É importante que cada colaborador se comprometa com a empresa, lutando para os mesmos objetivos, sentirem a organização como uma segunda casa na qual se

sentem bem. Deste modo, deve fomentar-se o espírito de pertence dos colaboradores para criar um ambiente que os leve a serem mais participativos, a contribuírem e construírem algo, não desistindo à primeira adversidade conseguindo solucionar problemas e superar obstáculos de maneira criativa.

É inegável que a forma como são geridos os recursos humanos dos diferentes níveis organizacionais: a) gestão de nível superior; b) gestão de nível médio; c) diretores e supervisores dita o sucesso ou o fracasso da organização. Aos diretores/supervisores competem seis funções básicas do processo de gestão enumeradas por Hayes e Ninemeier (2009:8), a saber: i) planeamento; ii) organização; iii) pessoal; iv) supervisão; v) controlo; e vi) avaliação.

A situação descrita (falta de formação, desmotivação, falta de rigor nas tarefas realizadas, excessiva familiaridade entre supervisores e supervisados, entre outras causas) conduz inevitavelmente a outro problema: a falta de confiança dos supervisores na sua equipa. Esta situação é visível no decorrer do serviço, o que muitas vezes despoleta atitudes como a acomodação, o que faz com que as tarefas sejam realizadas pelo supervisor quando as deveria delegar no(s) seu(s) subordinado(s).

Após a identificação dos problemas e das suas causas consideramos que importa apresentar um conjunto de sugestões/medidas para resolução dos mesmos.

3.2. Estratégia a implementar

Perante o diagnóstico realizado afigurou-se, desde o início, fundamental desenhar um plano de ação para promover uma mudança na forma como os colaboradores encaram e executam as suas tarefas no VGM. Este plano baseia-se em três pontos essenciais: i) apresentação de um sistema de incentivos aos gestores e responsáveis das várias áreas como forma de motivar os colaboradores; ii) identificação de um conjunto de atividades que fomentem o espírito de equipa; e iii) proposta de uma ação de formação que visa sobretudo sensibilizar os colaboradores para a importância do trabalho de cada um no seio da equipa e para o hotel e da relevância das suas tarefas serem realizadas de forma cuidada e profissional.

Todos os colaboradores após serem contratados recebem um guia de acolhimento que apresenta a história do grupo, a sua missão e valores, as unidades hoteleiras do grupo em geral e, especificamente, o VGM. A informação mais pormenorizada sobre o VGM

inclui uma breve descrição das infraestruturas, os serviços disponibilizados e os clientes que o hotel recebe e as suas expectativas relativamente à unidade hoteleira.

O último tópico do guia de acolhimento aborda o perfil ideal do colaborador Vila Galé, mencionando como os indivíduos de ambos os sexos se devem apresentar no local de trabalho, regras gerais de funcionamento do hotel a partir do momento da admissão e as normas de segurança contra incêndios. Mas apesar do objetivo principal do VG ao distribuir este manual ser claro: transmitir desde o primeiro momento ao novo colaborador os valores e o funcionamento da organização, o efeito produzido não é o desejado e a maioria dos funcionários não demonstra interesse na sua leitura (nalguns casos a primeira barreira é o analfabetismo e/ou iliteracia).

Contudo existe a possibilidade e a necessidade de os supervisores reforçarem a informação e os valores vinculados neste guia, que pouca gente tem interesse em ler. É importante transmitir os valores que a organização pretende que os seus colaboradores sigam. O próprio lema do hotel - “Sentir o Cliente” -, evidencia a maneira como o colaborador se deve relacionar com o cliente: com atitudes positivas; sendo afetivos, mostrando que gosta do cliente e do que faz Transmitindo isso através de um sorriso; de uma postura positiva, apresentando-se como a solução e não o problema e fazendo todos os possíveis para encantar o cliente. É ambicionado o fortalecimento do relacionamento entre si, ou seja, fomentando um ambiente de trabalho interno saudável que deve contar com o contributo de cada um, evitando tensões e conflitos.

Desta forma, a intervenção que propomos parte do diagnóstico efetuado e fundamenta-se no conhecimento da organização em que foi realizado o estágio, e inclui três pontos sobre o a estratégia a implementar deve incidir e que é materializada através da apresentação de um conjunto de atividades para fomentar o espírito de equipa e a cultura organizacional, neste caso atividades de *team building*; na identificação de possíveis incentivos a introduzir pelo VGM e, por fim, a planificação da ação de formação que pretende sensibilizar e formar, sobretudo os supervisores, preparando o “*dossier*” com toda a documentação necessária para a realização da mesma.

3.2.1. Sistema de Incentivos

Para fazer face ao alienamento dos colaboradores e à sua falta de motivação é essencial incentivar a um maior convívio de modo a desenvolver a cultura organizacional, envolvendo mais as pessoas. Neste ponto consideramos importante adotar um sistema de

incentivo baseado na avaliação do desempenho que premeie os bons colaboradores e que desperte neles o desejo de adquirir e/ou desenvolver competências. Um incentivo importante poderá ser o reconhecimento do esforço dos colaboradores é a oportunidade dada pelo VG de progredirem na carreira (e que simultaneamente retorna o investimento feito pelo grupo no seu colaborador).

Thelin e Boluk (2011:338) realizaram um estudo em hotéis de pequena dimensão na Suécia que as conduziu a resultados que corroboraram o que outros autores referem ser as práticas mais comuns de gestão de desempenho e avaliação na indústria hoteleira, a saber:

1. Os funcionários não vêem a ligação entre o seu desempenho e o salário que recebem (Alleyne et al., 2006 apud Thelin e Boluk, 2011);
2. Há uma falha ou negligência óbvia de “até mesmo os passos básicos” de avaliação de desempenho e sistemas de recompensa em terem impacto sobre a motivação e retenção de funcionários (Olsen et al., 1990 apud Thelin e Boluk, 2011).

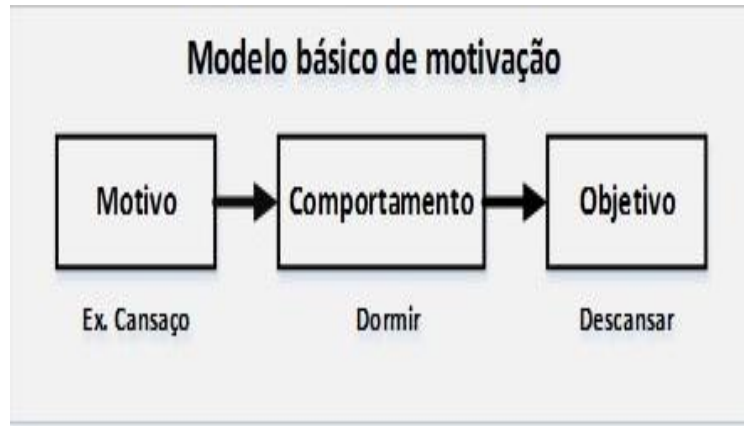
As autoras identificaram o desfasamento sentido pelos trabalhadores entre o que consideram ser o salário que merecem o que recebem e as falhas da avaliação do desempenho e dos sistemas de incentivo em promover a sua motivação. A motivação, que pode ser definida como a vontade uma pessoa desenvolver esforços com vista a prossecução dos objetivos da organização (Teixeira, 1998 apud Andrade, 2011:5), é um dos grandes impulsionadores que determina a qualidade do desempenho por parte do colaborador.

A partir do momento em que as pessoas se tornam parte das organizações com elas vêm fatores inerentes à motivação e satisfação no local de trabalho¹⁶. Chiavenato (1995 apud Andrade, 2011:7) refere que as organizações dependem das pessoas para dirigi e controlá-las e fazê-las funcionar. Não há organização sem pessoas, toda a organização é composta por pessoas e delas depende o seu sucesso e continuidade. A figura 7 apresenta o modelo básico de motivação que pretende justificar quais os passos que levam há falta de

¹⁶ Relembramos a obra incontornável de Maslow (1943 apud Dialamicua, 2014:23) que relata a questão das necessidades como motivo de satisfação. Este autor defende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições representadas numa pirâmide composta por cinco níveis de necessidades: 1) necessidades fisiológicas; 2) necessidades de segurança; 3) necessidades sociais; 4) necessidades de estima; e 5) necessidades de auto-realização.

motivação por parte do colaborador, assim com a estratégia sugerida pretende-se que o VGM beneficie com as sugestões de incentivos para os funcionários.

Figura 7 - Modelo Básico de Motivação



Fonte: Administração de RH, Chiavenato (1995 *apud.* Andrade, 2011:7)

Os vários incentivos que o grupo VG já adota para benefício dos seus colaboradores como o seguro de saúde e o odontológico, festas de natal para os filhos dos funcionários, *vouchers* de aniversário, cestas básicas, descontos para funcionários Vila Galé em qualquer unidade hoteleira do grupo, são importantes mas é necessário fazer mais. Como o diretor de Recursos Humanos do grupo VG, Fernando Magalhães, referiu “a dificuldade maior é encontrar criatividade e reinvenção permanentes na criação e comunicação de novas práticas” (Diário Económico, 2014:XVI).

A definição de objetivos organizacionais permite às empresas chegarem a conclusões sobre o desempenho dos funcionários. Kinicki e Kreitner (2006 *apud.* Dialamicua, 2014:50-51) referem que: 1) tarefas diversificadas conduzem a melhores desempenhos; 2) objetivos específicos e difíceis levam a um desempenho superior na realização de tarefas porque a especificidade da meta traduz-se na capacidade de se quantificar os objetivos. Vários estudos demonstraram o efeito positivo entre o estabelecimento de objetivos específicos e difíceis e um melhor desempenho do que quando são estabelecidos objetivos fáceis; 3) o feedback aumenta o efeito das metas específicas e difíceis, uma vez que os objetivos dão a conhecer ao indivíduo os padrões e expectativas de desempenho; e o feedback fornece as informações necessárias para ajustar a direção, esforço e estratégia para atingir os objetivos.

Os autores Kinicki e Kreitner concluem que definir objetivos mais difíceis aos trabalhadores os leva a um melhor desempenho. Nesta perspectiva, esta forma de atuar parece influenciar positivamente e motivar os trabalhadores que são estimulados pelos desafios que lhe são colocados e faz com que sejam melhores. Contudo consideramos que esta forma de lançar (organização) e aceitar (trabalhadores) desafios exige a criação de um ambiente de receptividade e vontade de fazer mais e melhor por parte de ambas as partes, sobretudo dos trabalhadores.

O ambiente e o espírito vivido na organização são essenciais e deve ser continuamente estimulado, por exemplo, por atividades de *team building*. Este conceito tem como ponto fulcral integrar e mostrar aos colaboradores a sua capacidade em concretizar atividades em equipa com realizações pessoais e profissionais fantásticas. Esta atividade pretende através de jogos, simular situações do dia-a-dia, atuando sobre a prática do trabalho em equipa e a aprendizagem de novos conceitos.

É necessário que antes de se iniciarem estas atividades lúdicas perceber qual o público-alvo sobre o qual vão incidir, seja em termos hierárquicos, seja em número de participantes. A identificação e descrição do problema e a apresentação da solução que se afigura mais adequada são questões que devem ser articuladas com a organização para evitar diagnósticos erróneos e assegurar a adequação das atividades de *team building* a aplicar ao grupo e a sua duração (em dias).

O programa de *team building*, a adotar deve alicerçar-se num conjunto de pilares enumerados por Moxon (1993 *apud* Andrade, 2011:31), a saber:

- ✓ **Existência de sessões de trabalho frequentes:** quando existem equipas novas nas atividades é importante refazer a análise de problemas, atribuindo assim papéis aos novos membros e o padrão de como operam. Nos casos de existir equipa já formada é essencial o seu acompanhamento contínuo, de modo a criar um ambiente de confiança que fomente a partilha da informação. É, igualmente, indispensável dedicar uma parte do tempo à revisão de objetivos, a fim de evitar a queda de produtividade.
- ✓ **Combate dos próprios problemas:** as sessões de trabalho não devem ser tomadas como um *workshop* de formação, mas sim como uma atividade destinada à resolução de problemas no trabalho e em que o contributo de todos deve ser incentivado.

- ✓ **Combate às causas:** durante as sessões de combate de problemas, os participantes não devem centrar-se apenas nos seus próprios problemas, devem sim procurar e aprender casos de sucesso, expondo o que fazem de bem, solucionando questões práticas relativas ao trabalho.
- ✓ **Abertura, honestidade e risco:** a criação de um ambiente de confiança é meio caminho para a abertura por parte dos membros, favorecendo a partilha dos seus sentimentos, obtendo honestidade no *feedback* passado para o gerente e supervisores. É importante não ficar alheio aos riscos inerentes desta partilha de “segredos”.
- ✓ **Ação orientada e compromisso com as decisões:** os colaboradores são preparados para se comprometerem com as ideias sugeridas propondo mudanças na equipa e na forma como desempenham o seu trabalho.
- ✓ **Vontade individual para despendar tempo e esforço:** o desenvolvimento de equipas requer um esforço total e a vontade de despendar tempo e esforço fora do contexto do trabalho, no decorrer das atividades e consoante a evolução das equipas estas sessões podem tornar-se mais espaçadas no tempo.
- ✓ **Capacidade do líder aceitar o *feedback*:** o líder deverá ter a capacidade de aceitar o *feedback* dos colaboradores, mesmo que isso possa afetar a performance da equipa.
- ✓ **Desenvolvimento de atividades interpessoais:** a formação da equipa poderá fazer refletir algumas deficiências, por isso, as sessões de desenvolvimento pretendem também o treino de capacidades individuais.
- ✓ **Programa único para a equipa:** o *team building* diferencia-se de outras abordagens pela capacidade de moldar as sessões às características e capacidades dos colaboradores.

Além das atividades de *team building* existem ainda vários incentivos que podem adotados. Neste caso consideraríamos os incentivos não monetários porque, tal como defendem Long e Shields (2010 *apud* Pinto, 2011:9), estes envolvem recompensas de natureza não monetária com o objetivo de premiar as performances, disseminar boas práticas e reter colaboradores. Uma dessas recompensas passa por reforços sociais de que são exemplos uma menção na *newsletter* da empresa ou placas distintivas, oportunidades

de formação, viagens, ou uma gestão mais flexível do tempo. O VG pode facilmente adotar a primeira sugestão porque tem a sua *newsletter* e a revista “*Feel*”.

Estes incentivos não monetários trazem reconhecimento social que se espera ter reflexos positivos a nível pessoal e profissional, podendo fomentar o gosto e brio pelo trabalho nos outros membros da equipa.

Os incentivos são um dos cinco elementos que segundo Wright (2010:8), apoiando-se no trabalho de Davis, nenhuma empresa deve descurar se ambiciona ter uma equipa coesa, comprometida e empenhada, com confiança na empresa onde trabalha. Os quatro restantes são: i) salários, ii) balanço entre trabalho e vida pessoal, iii) reconhecimento pelo trabalho/performance; e iv) o desenvolvimento da carreira. Segundo o mesmo autor a natureza da recompensa é suficientemente ampla para incorporar os cinco elementos identificados e que qualquer empresa que pretenda contribuir para uma maior satisfação dos seus colaboradores não pode descurar nenhum destes elementos.

3.2.2. Planificação da Ação de formação “Recursos humanos: como delegar tarefas”

Pessoas mais informadas são, regra geral, pessoas com maior espírito de abertura e maior autonomia para fazer face aos problemas que encontram. É inegável que a qualificação dos RH é um diferencial fundamental e qualquer organização quer contar com profissionais responsáveis, competentes e com capacidade de resolver problemas. Simultaneamente profissionais com estas características dão segurança às chefias que mais facilmente confiam neles a ponto de lhe delegarem tarefas que concentram em si.

As organizações devem apostar na formação dos seus colaboradores de forma a colher os frutos daí resultantes: profissionais mais conscientes e habilitados, disponíveis e capazes de desenvolver as suas atividades com mais eficácia e eficiência, com mais qualidade.

Para ir ao encontro destas necessidades crescentes e perante o problema identificado no que se refere à falta de formação, apresentaremos a planificação da formação “Recursos humanos: como delegar tarefas” e é mais uma proposta por nós sugerida e que consideramos ser um pequeno contributo para a mudança de mentalidades. Esta ação de formação destina-se aos supervisores e tem como principais objetivos auxiliá-los a identificar os problemas mais comuns na sua operação e a estabelecer prioridades sobre os

quais intervir. Ambicionamos, ainda, que a sua aplicação no terreno ajude o supervisor a agir perante o subordinado, para que o mesmo realize as suas tarefas de maneira correta e adequada, aumentando a qualidade do seu serviço.

Para aumentar a qualidade do serviço é necessário que os colaboradores conheçam e interiorizem os padrões exigidos pelo VG. São inúmeras as definições de qualidade, principalmente por ser fácil de reconhecer, mas difícil de definir (Almeida:2014). A importância da qualidade do serviço é amplamente conhecido como uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Venetis e Ghauri (2004 *apud*. El-Said, 2013:293). Segundo o estudo de caso realizado por El-Said, em 2013, sobre os efeitos que o apoio à criatividade e à diversidade e se a gestão da percepção de serviço de qualidade por parte dos funcionários teria algum impacto nos hotéis concluiu que apoiar a criatividade dos funcionários tem um efeito positivo, porque contribuimos para o aumento da qualidade e a distinção superior do serviço por eles praticado. É através dos recursos humanos de uma empresa que se consegue a excelência de serviço e se posiciona (positivamente) a empresa perante os seus concorrentes porque no mercado competitivo e dinâmico atual, torna-se imperativo que as empresas se esforcem continuamente para melhorar os seus serviços.

A formação afigura-se também como um fator essencial para sensibilizar os intervenientes e, deste modo, contribuir para a mudança de mentalidades e das suas práticas. Na tabela 2 é adaptada seguindo as seis funções básicas do processo de gestão referidas por Haynes e Ninemeir. Esta tabela apresenta a ação de formação designada “Recursos Humanos: Como Delegar Tarefas”, que inclui o plano dessa mesma formação e onde estão enumerados os objetivos a atingir e os conteúdos programáticos. Porque a formação deve ser um processo contínuo iremos apresentar os inquéritos de avaliação da ação de formação pelos participantes e o desempenho do formador a fim de aferir a pertinência da mesma para os participantes e proceder a eventuais ajustes e adaptações em situações futuras que possam ser implantadas no terreno¹⁷.

Esta ação de formação irá abordar vários pontos que permitirão aos supervisores desenvolverem a sua capacidade de se relacionarem com as suas equipas, transmitindo os valores e a cultura organizacionais e incentivando-os à melhoria contínua. Com este plano de formação será possível realizar uma espécie de *focus group* permitindo um diálogo

¹⁷ O questionário de avaliação da ação de formação e de avaliação do formador e certificado de participação podem ser consultados no anexo ao presente trabalho.

entre supervisores com o objetivo de expor os problemas com que se deparam diariamente, fazendo breves reflexões sobre o comportamento da equipa num todo, ouvindo a opinião de cada um, promovendo a sua participação ativa na discussão do tema. Note-se que este *focus group* pode também ser posto em prática com as respetivas equipas expressando a necessidade de mudar de atitude, promovendo um ambiente propício à apresentação de sugestões. Assumindo-se como um meio mais informal de avaliação que permite análises de evolução de desempenho.

Segundo Jerry (1999 *apud* Emeksiz *et al.*, 2009:49) a avaliação de desempenho significa medir o desempenho de um colaborador no trabalho em relação aos padrões estabelecidos, fornecendo *feedback* sobre esse mesmo desempenho e implementando medidas para o corrigir. Porque uma vez integrado na organização empregadora, é necessário perceber o quão bem está o empregado a realizar as suas funções para após a avaliação o recompensar e/ou aconselhar sobre eventuais promoções dentro da empresa.

Os sistemas de incentivo e a avaliação de desempenho conduzem ao desenvolvimento de oportunidades para empresa e para o colaborador, Young-Thelin (2001:334) acredita que uma gestão eficaz do desempenho esclarece o funcionário sobre os objetivos individuais e organizacionais esperados da sua contribuição. Borgardus (2004 *apud* Thelin e Boluk 2012:334) afirma que uma descrição do trabalho que indique deveres e responsabilidades é essencial na avaliação de desempenho.

Tabela 2 - Plano de formação da Ação "Recursos Humanos: como delegar tarefas"

Nome da Formação	Recursos Humanos: Como Delegar Tarefas
Público-Alvo	Supervisores de Departamento
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer os problemas mais recorrentes da operação; ▪ Identificar os pontos sobre os quais agir; ▪ Refletir e propor sugestões sobre como agir perante o subordinado.
Conteúdos Programáticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias para comunicar de forma mais eficaz e eficiente (nomeadamente as tarefas);

	<ul style="list-style-type: none"> - Realçar a importância de cada tarefa e do trabalho de cada colaborador para o sucesso da empresa e o crescimento profissional do colaborador. ▪ Planear: <ul style="list-style-type: none"> - Traçar objetivos claros e atingíveis para a sua equipa; - Definir horários; - Estipular métodos de trabalho em equipa, melhorando performances. ▪ Organizar: <ul style="list-style-type: none"> - Rever tarefas de trabalho, tendo como base táticas de simplificação de tarefas. ▪ Pessoas: <ul style="list-style-type: none"> - Fornecer dados sobre o colaborador que pretende para a realização das tarefas. ▪ Supervisionar: <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir o trabalho da sua equipa; - Guiar a equipa para a qualidade e excelência do serviço. ▪ Controlar: <ul style="list-style-type: none"> - Atitudes e comportamentos evitando situações constrangedoras. ▪ Personalizar: <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a criatividade para a resolução de problemas, confiando nas capacidades da sua equipa. ▪ Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar cuidadosamente capacidades, qualidades, pontos fortes e fracos de cada colaborador da equipa.
Modalidade da Formação	Presencial
Duração da Formação	1 hora
Número de Formados	Máximo 10
Local da Formação	Salas de Convenções do hotel (Ampalius, Náutico, Cerro Alagoa, Albacora).

Importa referir que no decurso do estágio não foi possível implementar este plano de formação, mas é nosso objetivo apresentar estas sugestões ao hotel na expectativa que as mesmas sejam implementadas. Esta proposta foi sugerida ao gerente geral do hotel que mostrou interesse e entusiasmo.

Conclusão

O turismo tem vindo a crescer gradualmente ao longo dos anos e é um dos principais fatores do crescimento do Produto Interno Bruto do país. A organização mundial de turismo (1991) definiu turismo como um conjunto de atividades desenvolvidas pelas pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios, ou outros. O turismo favorece o desenvolvimento económico, social e ambiental porque cria emprego, investimentos, favorece a preservação ambiental, promove a recuperação de património histórico e cultural, apoia o desenvolvimento regional e satisfaz necessidades.

A realização deste estágio de longa duração permitiu-nos experienciar a vivência de um grande hotel e o serviço hoteleiro, num outro país de outro continente que não o europeu, o que nos deu o privilégio de contactar com uma cultura e forma de estar muito diferente da nossa, enriquecendo a nossa experiência pessoal e profissional. O Brasil é um país de paisagens deslumbrantes, o que potencializa a sua capacidade de ser um destino turístico por excelência mas é, paralelamente, um país que apresenta elevadas assimetrias sociais e económicas que se refletem e são reflexo (são, ao mesmo tempo, causa e efeito) dos níveis de alfabetismo e literacia do seu povo.

Muitos são os brasileiros que não acedem a uma educação e escolarização que lhes permita ter perspetiva profissionais ambiciosas e oportunidades. Esta dificuldade transparece no estado da Baía e na realidade do Hotel Vila Galé Marés e da sua mão-de-obra pouco qualificada e com poucos hábitos e interesse em se formar continuamente. Este é o aspeto que desde logo ressaltou no nosso estágio.

Desde cedo nos confrontámos com a falta de qualificação da mão-de-obra, o que afeta notoriamente a qualidade do serviço hoteleiro do VGM, serviço que se pretende de topo uma vez porque se trata de um *resort* de 5 estrelas. Para que o serviço disponibilizado se torne um serviço de excelência e um fator de impacto em relação à concorrência, são necessários esforços ao nível da formação dos seus colaboradores e de acompanhamento e supervisão constantes para assegurar o rigor pretendido.

Devido à tipologia e dimensão do *resort*, às elevadas taxas de ocupação ao longo de todo o ano, e obedecendo ao regime *all inclusive*, tornam-se notórias as lacunas que os

colaboradores possuem ao nível da sua formação, não conseguindo lidar muitas vezes com a pressão que o serviço de F&B provoca. Agregando esta lacuna falta ao escasso número de incentivos por parte dos órgãos hierárquicos mais altos, os recursos humanos evidenciam desmotivação e falta de interesse, com reflexos negativos na qualidade do seu trabalho e, conseqüentemente, na dos serviços prestados.

Neste sentido as nossas sugestões de estratégias a implementar pretendem ir diretamente às causas dos problemas identificados, daí resultando a proposta de um sistema de incentivos que os motive, recompense e valorize os trabalhadores e o seu trabalho, e que, ao mesmo tempo, procure incentivá-los a apostar na formação e a aproveitar as oportunidades que esta lhes pode trazer.

A formação afigura-se-nos essencial para a mudança de mentalidade destes trabalhadores e para a mudança na forma como as chefias intermédias gerem as suas equipas. Este facto justifica a nossa planificação de ação de formação apresentada e que pretende, através dos supervisores, agir e “chegar” aos restantes elementos das suas equipas. É nossa convicção que se estas medidas forem implementadas se dará início a um processo de mudança que, como qualquer mudança, vai enfrentar algumas resistências mas também vai encontrar os seus “defensores” que as implementarão e contribuirão para que os resultados alvejados sejam alcançados.

Limitações do Estágio

A resistência de alguns colaboradores à mudança dificultou a nossa adaptação a alguns setores porque, embora sugeríssemos algumas mudanças, estas não eram tidas em conta, principalmente por nos acharem demasiado jovens (e por ser mulher).

Apesar do setor de animação ser, de entre todos, o que menos se adequa às nossas características, não deixámos de acompanhar e cooperar no dia-a-dia deste departamento. Este fator foi um desafio que fez apelo a todo o brio e responsabilidade porque apesar de sentirmos algumas limitações na realização das atividades, procurámos sempre executá-las com o maior profissionalismo e entusiasmo, e encará-las como oportunidade de aprendizagem.

O VGM deu-nos a oportunidade de estagiar em todos os seus setores mas dada a complexidade de alguns serviços e a escassez de tempo no acompanhamento de

determinados setores, gostaríamos que a nossa “passagem” por esses setores se tivesse prolongado algum tempo mais, para um aprofundamento de conhecimentos.

Futuras Linhas de Desenvolvimento

De um modo geral, o hotel sofre de várias carências ao nível das qualificações dos colaboradores, mas também da insuficiência de formação em todos os departamentos. Sendo a formação um pilar da estratégia a implementar por nós sugerida, consideramos que a formação de delegação de tarefas e motivação para os supervisores de outros departamentos como o setor de alojamento, que engloba a receção e o *housekeeping*. Estes englobam o maior número de funcionários e também carecem de conhecimentos e estratégias que lhes permitam agir da maneira mais adequada e numa linha mais profissional, sem confundir relações pessoais e profissionais.

Estamos convictas de que se a ação de formação for “colocada no terreno” poderá provocar impacto importante nos serviços do hotel. A fase seguinte à implementação é a avaliação e se esta aferir resultados positivos, consideramos que seria pertinente sugeri-la e alargá-la a outros hotéis do grupo VG no Brasil de modo a que seja possível corrigir gradualmente os problemas, intervindo no cerne do problema - a formação dos funcionários. A monitorização e avaliação dos resultados e impactos devem ser feitos para se proceder a adaptações e adequações às estratégias sugeridas (a formação exemplificada pela ação “como delegar competências” e o sistema de incentivos propostos) num processo contínuo de melhoria.

Considerámos, igualmente, que a parceria existente entre o hotel e a escola profissional da região que é profícua para ambas as partes poderia alargar-se a outras escolas de turismo e hotelaria da região, captando pessoas interessadas em virem a trabalhar e a criar carreira profissional na área. Esta ideia resulta do reconhecimento da importância da formação e da criação de oportunidades que permitam aos formandos colocar em prática conhecimentos adquiridos. Estes foram os motivos que nos acompanharam para e durante o estágio: queríamos colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante os vários anos de formação académica.

O estágio permitiu-nos aprender e aplicar no terreno muitos conhecimentos que adquirimos num contexto de sala de aula, auxiliando-nos a ter uma perspetiva diferente do que é a hotelaria, ganhando experiência e a perceção real do que é cada departamento, os seus serviços, funções e identificar os seus pontos fortes e limitações de cada um. Esta

experiência tornou-se uma mais-valia para a nossa entrada no mercado de trabalho, principalmente por ter sido num ambiente e contexto completamente diferentes do que estamos habituadas, tendo sido, igualmente, bastante enriquecedor ao nível pessoal.

Bibliografia

ANDRADE, Érica Suely Varela - Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas [em linha]. Lisboa : ISCTE, 2011. Tese de Mestrado. [Consult. 15 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4733/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Team%20building.pdf>>.

BARBOSA, Maria L. A.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. – O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Estudo de caso na região metropolitana de Recife [em linha]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002. [Consult. 15 Set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10617>>.

BILHIM, João. A. F. - Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa : Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

CVC – A Empresa [em linha]. [Cons. 19 ago. 2015]. Disponível em www: <URL:<http://www.cvc.com.br/institucional/nossa-historia.aspx>>.

DELOITTE – Atlas da hotelaria [em linha]. 2015. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em www: <URL: <http://atlasdahotelaria.com/2015/#nav-ranking-nacional>>.

Comentários *online* sobre hotéis são cruciais para captar turistas [em linha]. [Cons. 29 set. 2015]. Disponível em WWW: URL:<<http://uaonline.ua.pt/pub/detail.asp?c=43661>>

EL-SAID, Osman A. – Effects of creativity support and diversity management on employees perception of service quality in hotels. In Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism [em linha]. Vol. 12, N.º 3, 2013, pp. 291-312. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em www: <URL:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2013.769143>>.

EMEKSIZ, Murat; ÇETINEL, Fatmagül; YOLAL, Medet – Human Resources Management in small-and medium-sized hotels in Turkey. In Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism [em linha]. Vol. 8, n.º 1, 2008, pp.43-63. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em www: <URL:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332840802274437>>.

ERP'S [em linha]. [Cons. 08 ag. 2015]. Disponível em [www:<URL:http://hotelarianacional.blogspot.pt/2012/02/erps-na-hotelaria.html>](http://www.hotelarianacional.blogspot.pt/2012/02/erps-na-hotelaria.html).

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. – Human Resources Management in the Hospitality Industry. Londres : Jonh Wiley & Sons, Inc., 2009.

HÖPNER, Aline – Políticas de Recursos Humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras [em linha]. Porto Alegre: Universidade Federal Rio Grande do Sul, 2008. Tese de Mestrado. [Consult. 16 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12747/000632042.pdf>>.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane – Sistemas de informação gerenciais. 9.^a ed. São Paulo : Pearson, 2011.

LEWIS, Dianne S. – Organizational Change: Relationship Between Reactions, Behavior and Organizational Performance. In Journal of Organizational Change Management. Vol.7, nº 5, 1994, pp. 41-55.

LUO, Yixin; MILNE, Simon – Current Human Resource Management Practices in the New Zealand Hotel Sector. In Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism [em linha]. 2013. Vol.13, n.º1, 2014, pp. 81-100. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em [www:<URL:http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2013.807395>](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2013.807395).

MARQUES, J. Albano - Introdução à Hotelaria. Porto : Civilização Editora, 2006.

MARTINS, Catarina; MACHADO, Carolina – A gestão de recursos humanos no setor hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. In Portuguese Journal of Management Studies [em linha]. Vol. X, nº 1. [Consul. 15 Set. 2015]. Disponível em [www:<URL:https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2239/1/paper%20revista%20e%20studios%20de%20gest%C3%A3o.pdf](http://www.bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2239/1/paper%20revista%20e%20studios%20de%20gest%C3%A3o.pdf)>.

MARTINS, Catarina; MACHADO, Carolina – A importância dos Recursos Humanos no setor hoteleiro [em linha]. [Consult. 15 Set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2240/3/cmartins%20rh-08.pdf>>.

MATA, Américo – Dicionário de Terminologia Hoteleira – Front Office. Lisboa. Prefácio, 2000.

MATA, Américo – Front Office : Operação e Gestão. Lisboa. Prefácio, 2003.

MELLO, Andreza; SILVA, Alfredo; JÚNIOR, Annor; CARRIERI, Alexandre – Práticas de Recursos Humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba [em linha]. [Consult. 20 Set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2128/praticas-de-recursos-humanos-na-gestao-do-setor>>.

MOSER, Francisco – Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas. Porto: Edições CETOP : Centro de Ensino Técnico à Distância, 2002.

ORGANIZAÇÃO Mundial de Turismo – Conceitos e fundamentos do turismo [em linha]. 1991 [Cons. 17 set. 2015]. Disponível em WWW.<URL: <http://recursos.wook.pt/recurso?&id=2400243>>.

PASSOS, Ana P.; MADUREIRA, César; ESTEVES, Teresa P. - Especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro em Portugal [em linha]. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2014. [Consult. 15 Set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/1885/2004>>.

PETROCCHI, M. (2002). *Hotelaria Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.

PFEFFER, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management* 19(4), 95–106.

PINTO, André Tiago Ferreira – Incentivos não monetários : uma alternativa de compensação em tempos de crise? [em linha]. Porto: Universidade do Porto, 2011. Tese de Mestrado. [Consult. 16 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56475/2/TeseFinal.pdf>>.

PORTER, Michael E. - Vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

Prémio excelência no trabalho [em linha]. In Diário Económico (Suplemento). Nº 5862 (13 fev. 2014). [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em www: <URL: http://www.sas.uminho.pt/uploads/Especial_Premio_%20Excelencia_no%20Trabalho_13%20Fevereiro_2014.pdf>.

Prémio Excelência no Trabalho [em linha]. In Economico.sapo.pt [Cons. 16 Set. 2015]. Disponível em www. <URL: http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/excelencia1302.pdf>.

QUINTAS, Manuel - Organização e Gestão Hoteleira . In Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. Vol.II. Euro-Tom, Lda, 2006.

SANTA VITÓRIA – A empresa [em linha]. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em WWW:URL:<<http://www.santavitoria.pt/pt/empresa/valores.html>>.

SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OBSORN, Richard - Organizational Behavior.7^a ed. Londres : John Wiley & Sons Inc, 2002.

SENYUCEL, Zorlu - Managing the Human Resource in the 21st century. S.l. : Ventus Publishing, 2009.

SIGE [em linha]. [Cons. 18 ago. 2015]. Disponível em WWW.<URL: https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_integrado_de_gest%C3%A3o_empresarial>.

TAMAR – Missão [em linha]. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em WWW: URL:<<http://www.tamar.org.br/interna.php?cod=63>>.

THELIN, Lorna Y.; BOLUK, Karla – A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. In Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism [em linha]. Vol. 11, n. ° 4, 2012, pp. 327-353. [Consult. 16 set. 2015]. Disponível em WWW:URL:<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332845.2012.690683>>.

TORRINGTON, D. e HALL, L. (1998). *Human Resource Management*. 4.^a Ed. New Jersey: Prentice Hall.

VILA GALÉ – Hotel Vila Galé Marés [em linha]. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.vilagale.com/pt/hoteis/brasil/vila-gale-mares/>>.

VILA GALÉ – Vila Galé – Manual do colaborador. Acessível no Hotel Vila Galé Marés, Praia de Guarajuba, Brasil.

Vila Galé já pensa em fazer concorrência ao Airbnb. In Dinheirovivo.pt [em linha]. [Cons. 13 jul. 2015]. Disponível em WWW: URL:<http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/interior.aspx?content_id=4667298>.

Anexos

Avaliação da Ação (a preencher pelo formado)

Gostaria de conhecer a sua opinião sobre a formação. Por isso, gostaria que deixasse a sua opinião neste pequeno questionário sobre a formação e o formador.

Preencher segundo grau de satisfação (x):

1= Insatisfeito; 2= Satisfeito; 3=Muito Satisfeito.

Programa de Formação	1	2	3
Nível de interesse no tema abordado na formação			
Documentação fornecida			
Apresentação apelativa			

1= Sim, 2= Não, 3= Talvez.

Tema da Formação	1	2	3
Interesse em saber mais sobre o tema			
Os conhecimentos apreendidos serão úteis no futuro			
Conseguirei colocar em prática o que aprendi na formação			
Concordo que devem existir formações semelhantes no futuro			

1= Sim, 2= Não.

Formador	1	2
O formador respondeu a todas as questões		
O formador foi motivador		
O formador desenvolveu um bom relacionamento com o grupo		
O formador mostrou-se à vontade com o tema apresentado		

Obrigada pela sua colaboração!

Avaliação da Ação (a preencher pelo formador)

Recursos Humanos: Como delegar tarefas?

1= Insuficiente (0-9), 2= Suficiente (10-12), 3= Bom (13-15), 4= Muito Bom (16-20)

Nome dos formandos	Motivação e Participação	Espírito de equipa	Iniciativa e criatividade	Avaliação Final

Certificado de Participação

Certifica-se que o/a colaborador/a _____,
supervisor/a no departamento de _____, participou
na formação “**Recursos Humanos: Como Delegar Tarefas?**”, que decorreu no dia
___/___/___, no hotel Vila Galé Marés.

_____, ___/___/___

(Assinatura e carimbo da organização)