



***Motivação VS Organização, o caso do F&B - Estágio
Pestana Carlton Madeira Hotel***

Camila Isabel Velosa Gouveia

[2017]



***[Motivação VS Organização. O caso F&B – Estágio
Pestana Carlton Madeira Hotel]***

Camila Isabel Velosa Gouveia

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

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do(a) Professor Doutor Paulo Almeida

[2017]

***Dedico aos meus pais, sem vocês
nada seria possível.
Obrigada.***

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Queria agradecer desde já a todas as pessoas que contribuíram e me ajudaram a concretizar este trabalho, auxiliando-me nas diferentes fases de investigação, pesquisa e desenvolvimento. Passo a agradecer:

Ao meu orientador Professor Doutor Paulo Almeida;

Aos meus colegas do Pestana Carlton Madeira, receção, cozinha, manutenção e restaurante;

Ao colega Miguel Camacho, pelo tempo que dedicou para colaborar com as informações sobre o MBC;

À Dona Ângela Scotti, pela confiança depositada e orientação durante o período de estágio;

A todas as chefias e Recursos Humanos;

Ao meu namorado, Jorge Abreu, pela ajuda nas informações sobre cozinha;

Aos meus pais, que fizeram todos os esforços possíveis e impossíveis para me conseguirem dar a oportunidade de estudar.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente relatório reflete a experiência dos 9 meses de estágio no Pestana Carlton Madeira Hotel. O primeiro hotel da cadeia Pestana.

A Ilha da Madeira é conhecida pelo seu grande potencial turístico. Sendo assim, é de extrema importância solucionar problemas que podem afetar a vinda dos turistas.

Numa Ilha em que não se ouve falar em sazonalidade, a importância dada à hotelaria acresce. Sejam pequenas unidades Hoteleiras ou grandes Cadeias, todas elas têm problemas internos que podem facilmente ser resolvidos. A cadeia Pestana não foge à exceção.

A grande dificuldade em gerir, a falta de motivação e de formação, assim como a problemática da compreensão, comunicação e competição levam a que uma unidade Hoteleira tenha que se preocupar não só com manter a satisfação dos seus clientes mas também a dos seus funcionários.

O relatório aborda assuntos como a importância dos departamentos de comidas e bebidas e dos recursos humanos. Onde devem agir, onde falham, o que podem fazer para melhorar a situação motivacional dos seus colaboradores e dos seus clientes em simultâneo e, a importância das chefias para o correto funcionamento do Hotel, assim como a relação chefia-colaborador.

Palavras-chave: F&B, GRH, Motivação, Chefias, Trabalho de equipa, Sucesso

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

This report reflects the experience of 9 months of trainee, at the Carlton Madeira Hotel. The first hotel of Pestana Group.

Madeira Island is known by the touristic potential. Therefore, it's important to solve problems that can affect the tourism.

In this not seasonality speaking Island, the importance we give to Hotels is huge. Big or small, every Hotel unit or group has easy resolution problems. The Pestana Group is not an exception.

The issues in management, lack of motivation, lack of training and problems with understanding, communicate and competition are problems that lead the unit to worry not only about satisfying costumers but also workers.

The report presents the importance of F&B department and human resources. Where to act, where they fail, where they can do to improve the motivational issue and the importance of the leaders to the correct hotel operation and correct relation between leader and worker.

Key-Words: F&B, HRM, Motivation, Leadership, Teamwork, Success

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

IMAGEM 1: SUÍTE PESTANA CARLTON MADEIRA	33
IMAGEM 2: CADERNO GRH LUSÍADA	29
IMAGEM 3: PESTANA CARLTON MADEIRA – VISTA MAR	38
IMAGEM 4: CASINO DA MADEIRA	35
IMAGEM 5: POUSADAS DE PORTUGAL	36
IMAGEM 6: SUITE PRESIDENCIAL PESTANA CARLTON MADEIRA	40
IMAGEM 7: MAGIC SPA	46
IMAGEM 8: PISCINA INTERIOR ATLANTIC POOL	46
IMAGEM 9: ALGUMAS DAS AGÊNCIAS QUE TRABALHAM COM O HOTEL	49
IMAGEM 10: AGÊNCIAS COM MAIOR AFLUÊNCIA NO HOTEL	49
IMAGEM 11: CONTINUAÇÃO- AGÊNCIAS COM MAIOR AFLUÊNCIA NO HOTEL	50

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Quadros

QUADRO 1: LISTA DE QUARTOS PCMH.....	39
QUADRO 2: TAXAS DE OCUPAÇÃO HOTEL.....	48
QUADRO 3: TAXAS DE OCUPAÇÃO MBC	52
QUADRO 4: ORGANOGRAMA DAS ATIVIDADES PRATICADAS NO ESTÁGIO	53
QUADRO 5: PROGRAMA SEMANAL APRESENTADO PELO HOTEL + SUGESTÃO PARA OS DIAS SEM DIVERSÃO.....	64
QUADRO 6: PROPOSTA QUINZENAL – ACRESCENTAR SEGUNDA SEMANA	65

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas

GRH – Gestão de recursos humanos
HRM – *Human Resoucers Management*
MBC – *Madeira Beach Club*
F&B – *Food and Beverage*
PVC – *Pestana Vacation Club*
PPG – *Pestana Priority Guest*
ULL – *Universidade Lusíada de Lisboa*
RS – *Room Service*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE	XV
INTRODUÇÃO	18
I. DEFINIÇÃO DO TEMA	18
II. OBJETIVOS: PRINCIPAL E ESPECÍFICOS	19
III. DISPOSIÇÃO DOS CAPÍTULOS	20
CAPÍTULO I: A MOTIVAÇÃO, OS RECURSOS HUMANOS E IMPORTÂNCIA DO F&B NUM HOTEL	23
1. A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE F&B NUM HOTEL	24
1.2 IMPORTÂNCIA DO F&B E DAS ATIVIDADES PROPORCIONADAS NA HOTELARIA	25
1.3. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	26
1.3.1 Necessidade de Gestão dos Recursos Humanos para o Departamento de F&B	27
1.4. A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	28
1.5. TIMESHARE	30
CAPÍTULO II: O GRUPO PESTANA, O HOTEL PESTANA CARLTON MADEIRA E O ESTÁGIO REALIZADO	31
2.1 HISTÓRIA DO GRUPO PESTANA	31
2.1.1 Surgimento do Grupo Pestana	31
2.2 O SETOR HOTELEIRO NA ILHA VS AFLUÊNCIA DO GRUPO PESTANA	32
2.3 OUTRAS ÁREAS DE INVESTIMENTO	34
2.3.1 Golfe	34
2.3.2 Imobiliária	34
2.3.3 Casino Madeira	34
2.3.4 Euro Atlantic Airways	35
2.3.5 Magic SPA	35
2.3.6 As Pousadas de Portugal	36

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA PESTANA CARLTON MADEIRA	37
2.4.1 Surgimento do Pestana Carlton Madeira	37
2.4.2 Localização	38
2.4.3 Quartos	39
2.5 DEPARTAMENTO DE RESTAURAÇÃO	40
2.5.1 Organograma do departamento de F&B.....	40
2.5.2 Organização do departamento.....	41
2.6 DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO	43
2.6.1 Organograma do departamento de alojamento:.....	43
2.6.2. Organização do departamento de alojamento:.....	43
2.7 ATIVIDADES.....	46
2.7.1 Desporto e lazer no Hotel	46
2.7.2 Desporto e lazer fora do Hotel:.....	47
2.8 TAXAS DE OCUPAÇÃO	47
2.9 AGÊNCIAS.....	48
2.10 TIMESHARE: MADEIRA BEACH CLUB	50
2.10.1 Caracterização.....	50
2.10.2 Organograma	51
2.10.3 Pacotes	51
2.10.4 Taxas de ocupação	52
2.11 TAREFAS REALIZADAS NO PERCORRER DO ESTÁGIO.....	53
CAPÍTULO III: OS DESAFIOS PROPOSTOS	57
3.1 Problema identificado.....	57
3.2 Desafios lançados	59
3.2.1 Resposta aos desafios.....	59
3.3 Proposta às chefias.....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
BIBLIOGRAFIA	77
WEBGRAFIA	79
APÊNDICES	83
ANEXOS.....	114

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Introdução

O presente relatório de estágio curricular foi elaborado com o objetivo de obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, passando nomeadamente nos departamentos de F&B, Receção e Manutenção. A unidade hoteleira cujo estágio realizou-se foi o *Pestana Carlton Madeira Hotel*, situado no Funchal, Ilha da Madeira. Teve início a 03 de Agosto de 2015 e término a 09 Maio de 2016.

Sendo o Grupo Pestana o maior grupo português, a escolha por uma unidade hoteleira nesta companhia era crucial para poder aprender e por em prática os conhecimentos adquiridos durante os anos de estudo na área.

A escolha pela cidade do Funchal para o estágio foi devido ao fato do Funchal ser uma cidade turística, com pouca sazonalidade e com muita diversidade de turistas, ou seja, há uma afluência enorme de turistas oriundos de todo o mundo.

i. Definição do Tema

Uma das grandes dificuldades das grandes empresas turísticas passa pela motivação dos seus colaboradores, assim como pela diversidade do produto prestado e cativação de quem queira comprar esse produto. A escolha deste tema aconteceu devido à realidade que se vive dentro do Hotel. Por experiência própria, quanto mais motivados e honestos formos, mais e melhor conseguimos vender o nosso produto. Hoje em dia o turista não procura espaços turísticos para comer, mas sim “onde nós, madeirenses,

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

costumam comer”.

A motivação contínua a colaboradores com mais de 30 anos de casa é um assunto frágil e que requer muita atenção. Numa unidade hoteleira antiga como o Pestana Carlton Madeira Hotel, em que os funcionários efetivos já estão desde o início em que o Hotel abriu, é extremamente difícil equilibrar uma relação de mudança constante e a motivação dos mesmos. Os tempos mudam mas as dificuldades na adaptação são imensas. Após diversos estudos efetuados sobre motivação, continua difícil encontrar resposta de maneira a motivar os colaboradores.

Segundo Costa, Rodrigues a motivação passa por “Compreendendo e melhorando as aptidões dos trabalhadores tendo em vista a criação do espírito de equipa”¹.

Devido ao estado ativo nos diversos departamentos do hotel durante todo o estágio, foi facultado o conhecimento suficiente para poder analisar as hierarquias, o funcionamento operacional e a gestão do próprio Hotel, quer a nível gestão de pessoas, quer a nível de gestão de produtos. Com o objetivo de identificar alguns problemas, houve a necessidade de comunicar com diversos colaboradores dos diversos departamentos onde ocorreu o estágio, fazendo perguntas aos mesmos e percebendo os seus pontos de vista sobre os determinados assuntos expostos, nomeadamente sobre a motivação, a resistência à mudança e o porquê de não haver interesse nas inovações que a direção impõe.

ii. Objetivos: Principal e Específicos

O objetivo principal da escolha do tema é ajudar uma unidade hoteleira a conseguir manter os seus funcionários interessados, motivados e eficientes. Algumas das críticas que os clientes fazem são nomeadamente no que toca à simpatia dos

¹ Gestão hoteleira – Rodrigues Costa, página 54

colaboradores e também o fato de os mesmos estarem chateados e reclamarem durante o serviço.

Os objetivos específicos são:

- Procurar conhecer as necessidades dos colaboradores;
- Verificar o ponto de vista das chefias em relação aos problemas propostos;
- Encontrar a “fonte” desta desmotivação, baseando nos comentários e conversas entre funcionários;
- Encontrar a solução para a problemática anterior.
- Verificar se a opção anterior foi bem-sucedida.

iii. Disposição dos capítulos

O presente estágio está dividido em três diferentes capítulos. No decorrer do Capítulo I atesta-se uma breve pesquisa sobre os temas abordados nos capítulos seguintes, como a motivação, a importância dos recursos humanos, a importância do F&B para um Hotel e também uma breve explicação do conceito de Timeshare e da sua importância na hotelaria e nas localidades onde está inserido.

No capítulo II está exposto um breve texto sobre o surgimento do Grupo Pestana, sobre o Hotel Pestana Carlton Madeira, o Madeira *Beach Club* e por fim as tarefas detalhadas que foram realizadas no decorrer dos nove meses de estágio.

É no capítulo III que está apresentado o desafio deste estágio. Este capítulo explica os problemas que foram identificados, como o envelhecimento, capacidade de adaptação às novas necessidades, maneiras de trabalhar, falta de material para qualidade no serviço e falta de comunicação. Também são apresentados os desafios propostos pelo

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Chefe Lima e as respetivas soluções à problemática. Para as soluções, são apresentadas propostas de melhoramento e mudanças, como por exemplo a importância do enriquecimento do programa semanal.

Para finalizar, são apresentadas as considerações finais e as limitações de estudo.

No relatório foi utilizada a metodologia de revisão de literatura de forma sustentar bibliograficamente os temas abordados, interligando os conhecimentos adquiridos academicamente com os adquiridos no decorrer do estágio.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Capítulo I: A Motivação, os Recursos Humanos e importância do F&B num Hotel

A diminuição do horário laboral, o aumento do tempo livre e do orçamento mensal fez com que a população procurasse sair da sua zona de habitação e desejar conhecer o mundo. Além das diversas formas de alojamento, a população começou a interessar-se pela gastronomia das localidades. Sendo uma necessidade básica do ser-humano, a alimentação é imprescindível e é necessário saciá-la. Segundo *Maslow*², as Necessidades Fisiológicas incluem a fome e sede, sexo e sono, ou seja, referem o nível mais elementar da existência humana.

A restauração foi evoluindo muito ao longo dos anos. Nas décadas de 50/60 as necessidades dos clientes passavam por uma mesa cheia e um menu extenso. No decorrer do tempo, a população ganhou experiência viajando por diversas terras, procurando provar gastronomias diferentes e, por este meio ficou cada vez mais crítica, preocupando-se cada vez mais pela qualidade do que a quantidade. Devido à elevada concorrência, quer a nível hoteleiro, quer a nível gastronómico, a preocupação por um menu económico e de qualidade foi surgindo. A exigência dos consumidores aumentou drasticamente.

Segundo *Cracknell, Kaufman e Nobis* “As viagens e o turismo estiveram sempre

² Manual de comportamento organizacional páginas 156 e 157

intimamente ligados à necessidade de refeições. (...) Em primeiro lugar, o turismo no seu próprio país depara com uma variedade de alimentos preparados e servidos de várias maneiras (...) Em segundo lugar o turista estrangeiro procurará e desejará ser compreendido não só verbalmente mas também nos seus hábitos alimentares pelo país anfitrião (...) o operador de *catering* teve um esforço consciente para desempenhar o seu papel neste movimento internacional e satisfazer exigências criadas pelo turismo de massa”.³

1. A importância do departamento de F&B num Hotel

Segundo os autores do manual de prevenção, hotelaria e restauração, a função de um estabelecimento hoteleiro consiste em prestar serviços de alojamento e outros serviços acessórios com ou sem fornecimento de refeições⁴.

A população deixou de procurar um hotel apenas pela qualidade dos seus quartos. Hoje em dia procuram hotéis que forneçam muito além de alojamento. É dada uma maior ênfase às atividades que o próprio hotel pode oferecer, como eventos, música ao vivo, pistas de dança, animações durante o dia e a noite ou até mesmo divertimentos como o jogo do Bingo. Além das atividades, os hóspedes procuram os seus restaurantes para degustar de comidas e bebidas típicas da localidade/país.

A importância do departamento de F&B num hotel passa muito pela imagem que os clientes ficam do mesmo. Segundo Costa, Rodrigues, os locais de comida e bebida são muito importantes. Os turistas e os cidadãos tendem a frequentá-los, por obrigações relacionados com a viagem, consequência dos afazeres profissionais que as populações urbanas são obrigadas a fazer no seu quotidiano, ou pela simples

³ Manual prático e profissional da indústria hoteleira, Volume 1 página 70

⁴ Manual de prevenção, Hotelaria e restauração página 34

quebra de rotina e lazer”⁵. Os clientes conciliam a satisfação das suas necessidades alimentares com o prazer de ficar algum tempo em redor de uma mesa, saboreando uma bebida.

Entende-se como F&B todas as atividades relacionadas com comidas e bebidas dentro do estabelecimento, sendo estas cocktails, pequeno-almoço, almoço, jantar, eventos, degustação de aperitivos, *show cooking*, bares, entre outros.

1.2 Importância do F&B e das atividades proporcionadas na hotelaria

Um hotel é muito mais do que um prestador de serviço de alojamento. A hotelaria é “a arte de acolher os clientes, o tratamento personalizado, o calor humano, a gentileza, as pequenas atenções que transformam uma mera estadia numa experiência que se quer repetir e recomendar.”⁶

O departamento de comidas e bebidas é o maior departamento de um hotel pois, é o que tem maior empregabilidade e gera lucro para a unidade. Segundo Costa Rodrigues, “a qualidade de um serviço turístico é (...) um direito”⁷

O sector engloba os Restaurantes, Bares, Serviços de Mini Bar, *Room Service*, Copa e Eventos, como cocktails, banquetes e *coffe breaks*. Este sector também tem anexado à sua grandeza o fato de poder oferecer serviços a hóspedes e a não hóspedes, em contrário ao sector de alojamento. A orientação para o cliente é imperativo pois, o objetivo do produto final é agradar o cliente. Para isso, é importante haver trabalho de equipa, motivação e boa capacidade de comunicação. Os gestores devem-se preocupar com a identificação do nível de satisfação e das necessidades dos seus subordinados. Precisam de estar atentos para que não haja falhas nem

⁵ Introdução a gestão da restauração, página 3

⁶ Introdução à Gestão Hoteleira comercial página 180

⁷ Introdução à Gestão Hoteleira comercial página 181

descontentamentos com o trabalho dos seus colaboradores.

Quer os cocktails, jantares, pequenos-almoços, miminhos dos chefes em casos de reclamações e em compensações é no departamento de F&B que o hotel apoia-se. Segundo Álvaro Matias, o ser humano tem necessidades ilimitadas que procura satisfazer através do consumo de bens e serviços que são escassos.⁸ Com satisfazer os clientes entende-se exceder as suas expectativas. A procura por atingir maiores níveis de exigência dos clientes leva a que se encontrem novidades nos métodos de produção.

1.3. Gestão dos Recursos Humanos

“GRH é uma abordagem distinta para a gestão do emprego, que visa alcançar uma vantagem competitiva através da implementação estratégica da força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando uma variedade de técnicas culturais, estruturais e pessoais“. (Storey, 1995)⁹

Este é um dos departamentos mais importantes num hotel. É responsável pela determinação das necessidades de recrutamento, avaliação de reconversão e rotação de pessoal, de maneira a não haver despedimentos desnecessários. Define com rigor as necessidades de formação do *Staff*, remunerações e incentivos para o pessoal, projeção das necessidades e planos de articulação entre a oferta e a procura e assegurar desta forma, um fluxo de profissionais com o perfil ideal, que permitam à empresa atingir os seus objetivos de negócio. Os recursos humanos são responsáveis pelo contrato de pessoas eficientes para o bom funcionamento do Hotel. São os mesmos que fazem a admissão e rescisão de contratos, quer individuais, quer com empresas de trabalho temporário.

⁸ Economia do Turismo, página 88

⁹ Caderno Gestão de Recursos Humanos, Professor Doutor João Mendes

Quanto maior é a organização e o nível de receitas, maior terá que ser a equipa de operação. Para a obtenção de padrões de qualidade e quantidade altos, é necessário uma complementaridade entre o proprietário, gestores e restantes funcionários das diversas categorias.

Cada colaborador carece de uma diferente atenção no que toca a conseguir mantê-lo motivado e ativo. Segundo a teoria X e Y de *McGregor*, existem dois tipos de pessoas, a pessoa Y é uma pessoa que encara o trabalho de forma natural, sendo capaz de ter iniciativas, resolver problemas, aceitar mais responsabilidades e procura satisfazer as suas necessidades. A pessoa X por outro lado, não gosta de trabalhar, precisa que lhe oriente das suas tarefas, não gosta de mudanças e foge a maiores responsabilidades.¹⁰

Desta maneira esta é uma das tarefas mais importantes e desafiantes do departamento passam pelo reconhecimento, intervenção e solução de problemas como a motivação e/ou conflitos dos colaboradores. É importante que este departamento esteja ciente das necessidades dos mesmos.

1.3.1 Necessidade de Gestão dos Recursos Humanos para o Departamento de F&B

Apoiando-se no Plano de negócios de 2003 do Turismo de Portugal, existem algumas maneiras que asseguram a qualidade nas empresas que prestam serviços, nomeadamente “investindo numa boa seleção de pessoal e na sua formação; *standardizando* o fornecimento do serviço e, medindo constantemente a satisfação do cliente.”¹¹

¹⁰ Caderno Gestão de Recursos Humanos, Professor Doutor João Mendes

¹¹ Sítio do turismo de Portugal, página 54

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

A GRH quando bem executada trás bons resultados para o Hotel. Quanto melhor conseguirem gerir as suas necessidades, mais felizes e satisfeitos conseguem manter os colaboradores, fazendo com que desenvolvam as suas funções melhor atingindo os objetivos da empresa.

A prestação de serviços na Hotelaria é feita por pessoas. Sendo assim, o fator humano dispõe da total importância para a realização de um serviço de qualidade. Apoiando nos autores do Manual de técnicas de serviço de restauração e bebidas, toda a atividade profissional deve ser exercida por pessoas qualificadas, ou seja, com formação específica de forma a executar as tarefas que levem à melhor prossecução dos objetivos estabelecidos”¹²

“ Devem ser os trabalhadores os primeiros a conhecer qualquer projeto empresarial e a entusiasmar-se com ele. Isto porque, em muitos casos, na base não so dos problemas e das queixas dos clientes, bem como os maus resultados de um hotel, esta o desconhecimento por parte dos trabalhadores daquilo que fazem, das razões porque o fazem, bem como os objetivos pretendidos”¹³

1.4. A motivação organizacional

O comportamento dos colaboradores na organização deve-se muito à motivação pelo trabalho que exercem. O maior desafio para os RH e chefias é encontrar formas de continuar a motivar os seus colaboradores.

Herzberg com a sua teoria bifatorial encontra dois fatores importantes na conexão entre sentimentos-relações, apresentando os Fatores motivadores (sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante e por fim o desenvolvimento

¹² Manual de técnicas de serviço de restauração e bebidas, vol 1 – turismo de Portugal, página 11

¹³ Introdução à Gestão Hoteleira – organização e controlo de empresas, página 50

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

peçoal) e os Fatores higiénicos (relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica e condições de trabalho).¹⁴

Quanto mais motivados estão os colaboradores, mais facilmente executam com excelência a função atribuída. A motivação depende de fatores internos e externos à pessoa, sendo que cabe também a cada colaborador encontrar a sua própria motivação. Entende-se como fatores internos e externos todas as situações que podem levar à distração ou quebra nos objetivos como o *stress*, a vida pessoal, problemas com colegas de trabalho ou até mesmo descontentamento com salários ou chefias.

Conseguir motivar faz parte das estratégias organizacionais de cada empresa, isto porque são os colaboradores que levam as empresas a alcançar objetivos, se não estão motivados não dão o máximo de si e não alcançam as metas estipuladas.

Imagem 1: Caderno GRH Lusíada



Fonte: Professor Doutor João Mendes, ULL

¹⁴ Manual de Comportamento Organizacional, página 161

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Como podemos ver na imagem 2, para atingir o talento são necessárias três afazeres por parte dos colaboradores, nomeadamente a Ação, Paixão e Visão. A Ação representa as competências técnicas e comportamentais utilizadas pelo colaborador para atingir os objetivos. A Paixão é a sua motivação, o seu entusiasmo, vontade e entrega pela tarefa desempenhada. E a Visão é o procurar o melhor caminho a percorrer para atingir melhor os objetivos.

1.5. TimeShare

É um pacote turístico que permite ao cliente “comprar” um espaço durante um determinado período de tempo e usufruí-lo em semanas anuais. Este tipo de serviço possibilita o consumidor a fazer férias longe de casa, mas “em casa”. Por outras palavras, permite ao comprar férias futuras e pagá-las em parcelas durante os meses. O preço varia consoante a duração da estadia, a época do ano e a localização.

O Time share trás imensas vantagens para a Hotelaria e o Turismo local pois, aumenta a taxa de ocupação dos hotéis, permite uma antecipação do fluxo de caixa, aumenta as vendas nos *outlets* como bares, restaurantes, SPA e lojas, aumenta o número de pessoas a viajar para determinada localidade, diminuí a sazonalidade, aumenta a fidelização dos clientes e gera maior emprego. Os seus utilizadores também usufruem de descontos em alguns restaurantes locais, museus e outros empreendimentos.

Além destas vantagens, este tipo de produto localiza-se em unidades privilegiadas, dando oportunidade a muitos de usufruírem de férias em unidades de luxo e utilizar as suas semanas em diferentes lugares.

Capítulo II: O Grupo Pestana, o Hotel Pestana Carlton Madeira e o Estágio realizado

De forma a compreender a grandeza e importância do Grupo Pestana para a hotelaria portuguesa, este capítulo irá retratar a sua História e o nascimento do primeiro Hotel do império, nomeadamente o Pestana Carlton Madeira, unidade em que o estágio ocorreu. Será também apresentado resumidamente o Hotel Pestana Carlton, assim como as atividades que foram realizadas no decorrer dos nove meses de estágio, procurando realçar os aspetos mais importantes do mesmo.

2.1 História do Grupo Pestana

2.1.1 Surgimento do Grupo Pestana

Este grande império que é hoje o Grupo Pestana nasceu de um sonho de Manuel Pestana. O mesmo nasceu numa família de agricultores, na freguesia da Ribeira Brava, Ilha da Madeira. E foi na mesma terra que viveu, trabalhou numa mercearia e constituiu família. Os anos passaram e os sonhos foram aumentando. Manuel tinha a ambição de ser dono do seu próprio estabelecimento, não queria continuar mais a trabalhar por conta de outrem. Em 1946 Manuel Pestana foi numa embarcação até África do Sul com a ambição de conquistar os seus sonhos. No decorrer dos anos, os

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

seus irmãos e demais família foram emigrando para perto dele. Fruto do seu casamento nasceu Dionísio Pestana.

Ainda em África do Sul, Manuel Pestana foi amalhando dinheiro de diversas formas, primeiro trabalhou numa quinta onde se produzia legumes e frutas, depois abriu uma loja de bebidas e anos mais tarde investe num prédio de apartamentos, em Moçambique. Hoje em dia, este prédio de apartamentos originou o Pestana Rovuma Carlton Hotel, uma unidade 4 estrelas e 400 camas.

Como mostra o Anexo nº2, hoje em dia este Império consta com unidades em território nacional e internacional. Estão previstas mais aberturas de hotéis nos próximos anos 2016, 2017 e 2018.

2.2 O setor hoteleiro na Ilha VS afluência do Grupo Pestana

Apoiando-se no livro *Luxo e Charme na Hotelaria de Portugal*, de Gabriela Botelho, algumas das razões pela qual a Ilha adquiriu reputação, prestígio e tradição como destino turístico deve-se à vasta diversidade hoteleira que faculta. Muitos dos grandes hotéis de 4 e 5 estrelas possuem Timeshare, como por exemplo nas unidades do Grupo Pestana.

O destaque dos Grupos Hoteleiros portugueses na Região vai para o Pestana, obtendo quatro hotéis de 5 estrelas no centro da cidade, nomeadamente o Pestana Carlton Madeira, Pestana Casino *Park*, Pestana *Grand* e o Pestana CR7, abrangendo acima de 900 quartos. Este grupo tem mais 600 quartos pelas outras unidades de alojamento, nomeadamente o Pestana Miramar, Pestana *Village*, Pestana *Palms*,

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

Pestana Bay e Pestana Promenade. O Hotel Pestana Miramar é o mais charmoso dos Hotéis do Grupo.

Imagem 2: Suíte Pestana Carlton Madeira



Fonte: Livro Luxe e Charme na Hotelaria de Portugal, Gabriela Botelho, página 154

Outro grande grupo hoteleiro na Madeira são as Quintas. As mesmas estão presentemente remodeladas em unidades de alojamento turístico. Estas quintas são unidades com charme e requinte. Os elementos diferenciadores são a natureza, a história, o requinte e a modernidade.

Algumas das outras entidades de referência na Ilha são o Grupo Porto Bay, Dom Pedro, o famoso *Reid's Palace Belmonds Hotel*, *Riu Hotels& Resorts*. Além destas, existem algumas entidades regionais de prestígio, como por exemplo o *Choupana Hills Resort*, *Madeira Palácio*, *Savoy Resort*, *Madeira Regency*. Como podemos ver no Anexo nº1, o *Choupana Hills Resort* foi destruído pelos incêndios que devastaram algumas zonas da Ilha, no Verão de 2016.

2.3 Outras áreas de investimento

2.3.1 Golfe

No Algarve existem 5 campos de Golfe, nomeadamente o Pinta Golf Resort, que é considerado um dos melhores campos da Europa, o Gramacho Golf Resort, o Silves Golf Resort, o Alto Golf Resort e o vila Sol Golf Resort.

O Grupo fez uma aposta fora do Algarve, nomeadamente em Lisboa, no Pestana Beloura Golf.

2.3.2 Imobiliária

Esta é uma aposta do Grupo mais vocacionada para a área de Imobiliário Turístico e de Turismo Residencial. Em Portugal as apostas foram no Pestana Tróia *Eco-Resort & Residences*, que consiste em moradias exclusivas na península de Troia, e inclui o *club house* que contém uma piscina coberta, ginásio e *spa*. A outra aposta foi no Carvoeiro, um projeto com 500 imóveis e dois campos de golfe. Este empreendimento oferece uma seleção de imóveis como moradias e apartamentos de luxo, em que o arquiteto garante a construção da futura casa consoante o gosto do cliente. No Brasil a aposta foi no *Bahia Lodge Residence*, um empreendimento imobiliário que inclui um Hotel de 5 estrelas. Por fim, em São Tomé, o Grupo tem um condomínio de luxo de Vila Maria.

2.3.3 Casino Madeira

O Casino da Madeira é um projeto idealizado pelo arquiteto Óscar Niemeyer. Dentro do mesmo encontra-se o centro de diversões da Madeira. O Casino da Madeira possui de uma sala de espetáculos, de um restaurante “*Bahia*” com vista panorâmica sobre o

Hotel

Funchal, de uma discoteca “Copacabana” e do Centro de Congressos da Madeira, onde ocorrem eventos como teatro, danças, eventos musicais e festas de escolas. Além de eventos musicais, no Casino da Madeira são feitos vários concursos de moda, como por exemplo o “*Miss e Mister Casino*”.

Imagem 3: Casino da Madeira



Fonte: internet

2.3.4 Euro Atlantic Airways

É uma transportadora aérea especializada em leasing de aviões para outras companhias de aviação e serviços de apoio operacional. Ao término do contrato o arrendatário pode optar por renová-lo por mais um período, por devolver o bem arrendado à arrendadora.

2.3.5 Magic SPA

É o SPA dentro dos Hotéis Pestana. Oferecem tratamentos exclusivos, inspirados e desenhados por terapeutas, em vários lugares do mundo. Dentro SPA existe também uma gama de produtos exclusivos do Grupo.

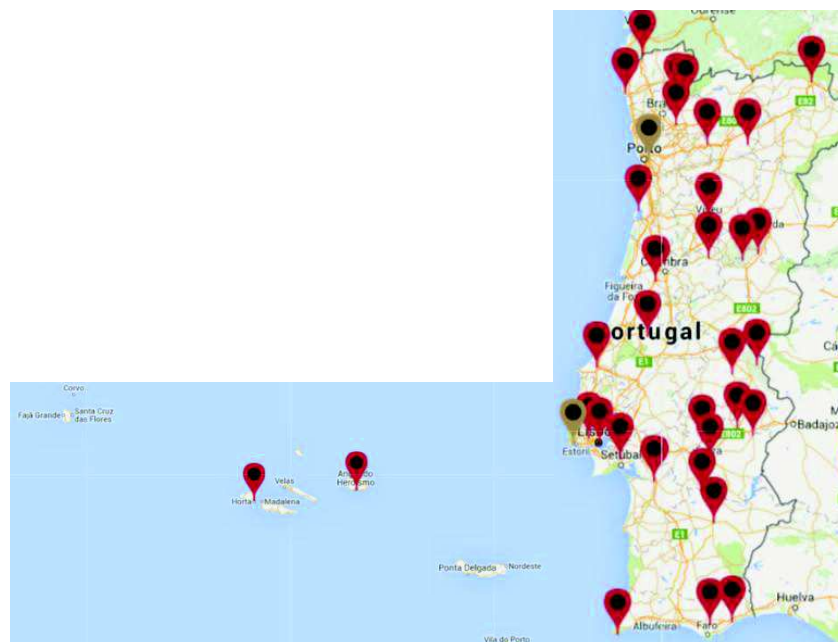
2.3.6 As Pousadas de Portugal

Em Setembro de 2003, o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede as Pousadas de Portugal. Esta adesão permitiu ao grupo um crescimento enorme para o turismo de qualidade em Portugal, desta forma aumentou consideravelmente o seu número de camas e estabelecimentos hoteleiros em Portugal.

Em número são 33 Pousadas de Portugal e estão posicionadas uniformemente no território português, como podemos ver na imagem número 5.

Há também 4 referências a pousadas de Portugal, mas estão integradas na marca “Pestana *Collection Hotels*”, nomeadamente o Pestana *Palace* de Lisboa, O Pestana *Cidadela*, O Pestana *Palácio do Freixo* e o Pestana *Vintage Porto*.

Imagem 4: Pousadas de Portugal



Fonte: Sítio do Pestana

2.4 Caracterização da Unidade Hoteleira Pestana Carlton Madeira

2.4.1 Surgimento do Pestana Carlton Madeira

Enquanto moravam na África do Sul, Manuel e a sua esposa sentiam uma forte ligação com a Ilha, e decidiram construir algo que ligasse-os à sua terra Natal. Desta maneira, durante uma das suas viagens à Ilha teve a oportunidade de comprar o Hotel Atlântico ao Dr. Eça de Almeida em 1966. Era um pequeno Hotel um pouco antiquado. O Sr. Pestana decidiu reconstruir o Hotel pois, queria criar uma unidade mais moderna com tecnologia mais avançada para os tempos que corriam. Em 1968 foi lançada a 1ª pedra.

Assim nasceu a empresa M&J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira S.A., cujo inicialmente era constituída pelo Manuel Pestana e seu irmão José Pestana, que mais tarde vendeu a sua parte ao irmão. Em 1972 foi inaugurado este primeiro Hotel da Cadeia Pestana cujo foi entregue à exploração à cadeia Hoteleira Sheraton com o nome de Madeira Sheraton Hotel. Foi dada à exploração a gestão e o Hotel porque era fundamental para a Madeira ter uma unidade hoteleira prestigiada. A unidade tinha 541 quartos e cerca de 1100 camas.

Anos mais tarde, mais precisamente em 1985 o Hotel sofreu um aumento pela falésia até à zona do mar, com o aparecimento do “Timeshare”. Em 1990 o Grupo Pestana toma conta do Hotel Sheraton e passou a sua administração para o Doutor Dionísio Pestana, filho de Manuel Pestana. O hotel mudou de nome para Pestana Carlton Madeira.

Além das unidades hoteleiras, o Grupo obtém empreendimentos de habitação periódica (12), 6 campos de golfe em operação, 3 empreendimentos na área da

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

imobiliária turística, o Casino da Madeira e o Casino de S. Tomé, e coopera também numa companhia de aviação *charter* e 1 operador turístico.

Dionísio Pestana, atual presidente do Grupo Pestana, por sua vez licenciou-se em Gestão de Empresas e vem para a Madeira continuar o trabalho do Pai e desenvolver desta maneira o Grupo Pestana. Hoje em dia este grupo é o maior grupo hoteleiro português.

Imagem 5: Pestana Carlton Madeira – Vista Mar



Fonte: Documentos pertencentes ao Grupo Pestana

2.4.2 Localização

Está situado numa das zonas turísticas do Funchal, mais propriamente no Largo António Nobre 9004-531 Funchal. O Hotel localiza-se a cerca de 10/15 minutos a pé do centro do Funchal e 20/25 minutos a pé da zona velha da cidade. Está rodeado de bons restaurantes, rent-a-car, autocarros e destaca-se por ser um dos poucos Hotéis Pestana na Madeira com acesso direto ao mar.

O Aeroporto fica a 20km do Hotel.

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

2.4.3 Quartos

O Pestana Carlton Madeira tem 285 Quartos e Suítes. No Anexo nº3 pode-se averiguar um exemplo de uma Júnior Suite vista Mar, e no Anexo nº4 um quarto Clássico. Os quartos estão todos equipados com casa de banho privada (banheira e/ou duche), TV via cabo, telefone com linha direta, ar condicionado, radio, mini bar, cofre, varanda e acesso à internet livre.

No quadro abaixo, podemos ver as diversas categorias de quartos que o Hotel dispõe, assim como a sua quantidade. No Anexo nº5 consta o preço dos quartos ao balcão.

Quadro 1: Lista de Quartos PCMH

41 Quartos Standard Vista Mar	58 Quartos Vista Piscina
29 Quartos Superiores Vista Mar	4 Quartos SPA Vista Mar
1 Quarto (108) adaptado para clientes com dificuldades motoras	3 Suítes Vista Montanha
23 Quartos Familiares Vista Montanha	8 Suítes Vista Mar
60 Quartos Standard Vista Montanha	1 Suíte Presidencial (1801)
32 Quartos Standard Vista Baía	10 Suítes Vista Baía
5 Júnior Suites Vista Jardim	10 Júnior Suites Vista Piscina

Fonte: Própria

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

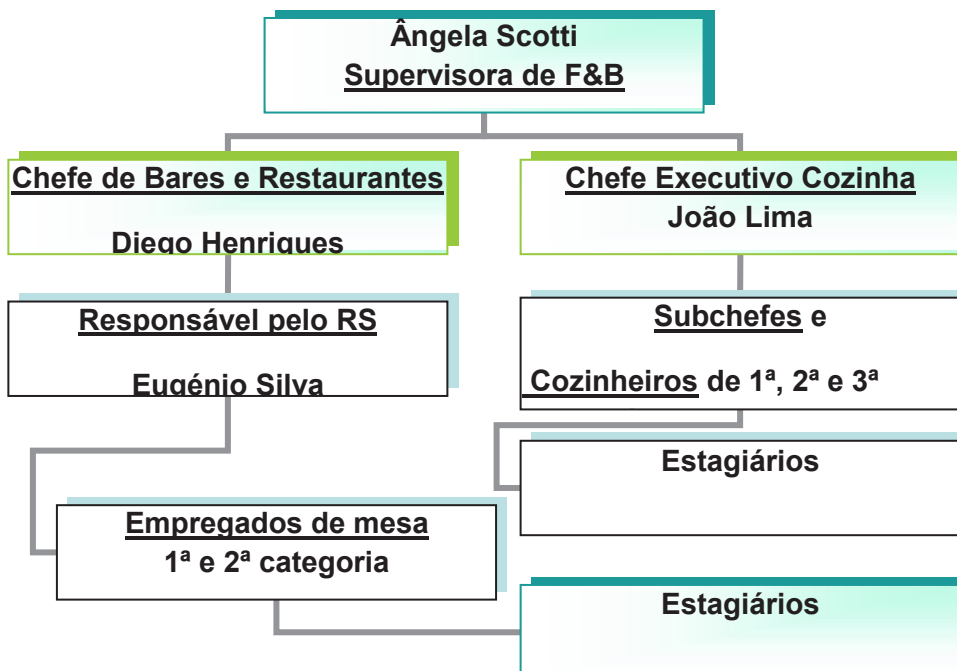
Imagem 6: Suíte presidencial Pestana Carlton Madeira



Fonte: Documentos pertencentes ao Grupo Pestana

2.5 Departamento de Restauração

2.5.1 Organograma do departamento de F&B



2.5.2 Organização do departamento

A subdiretora do departamento é a Ângela Scotti. As suas funções são muito além de supervisionar. Tem responsabilidades como efetuação das escalas de serviço, gerir a folha de contratação de pessoal de empresas de trabalho temporário, atribuição das gratificações que os clientes deixaram, fazer as encomendas de materiais que sejam necessários e também assegurar que todo o departamento está a funcionar corretamente.

Além de comidas e bebidas, qualquer evento que possa acontecer no hotel, também é de sua responsabilidade. Isto é, o programa de animação, jantares, horas loucas nos bares e vendas extra hotel tem que ser aprovado e orçamentado com a mesma. É responsável pelos estagiários.

O chefe Diego é o responsável pelos bares e restaurantes. Ajuda a Ângela na elaboração das escalas de horário e supervisiona o bom funcionamento dos *outlets*. Quando há algum problema no departamento, como por exemplo o cliente não gostou do prato X, cabe ao chefe solucionar o problema, retirando da sua conta o pedido ou oferecendo algo.

Fernando Barreto é o subchefe de restaurante. É o responsável pelo restaurante A Taverna. O mesmo recebe, senta, tira ordens e explica o menu aos clientes. Conversa com os mesmos durante a refeição de maneira a verificar se os mesmos estão a gostar da refeição e, quando o chefe principal não está, cabe a ele elaborar as contas e fazer as escalas de serviço.

O chefe Eugénio é o responsável pelo room service. Assegura-se que tudo foi entregue atempadamente e também ajuda nos pequenos-almoços, sentando os clientes que chegam ao restaurante.

Hotel

O Pequeno-almoço é servido em Buffet no Restaurante Arcos entre 07h e as 10:30h. Devido ao número elevado de clientes neste Hotel é praticamente impossível fazer uma previsão exata de quantos clientes poderão frequentar o pequeno-almoço, pois os clientes do MBC podem comprar bilhetes e utilizá-los durante toda sua estadia. (Não têm data de finalização). Pode-se visualizar o espaço através Anexo nº6.

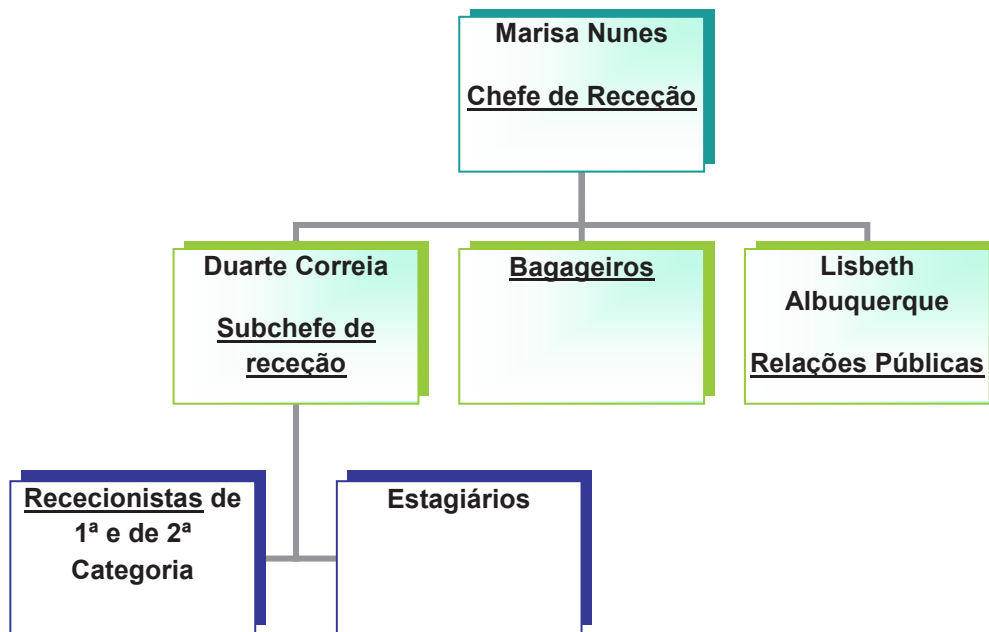
O serviço de Almoço é provido em dois sítios, no *Garden Pool*, o restaurante da piscina ou no *The Pub*. Ambos restaurantes têm menu À la Carte e “Menu económico com Prato do Dia”. Os almoços são servidos do 12h as 15h no PUB, e do 12h às 17h no restaurante da piscina. Ambos restaurantes estão presentes no Anexo nº7.

O Jantar é servido no *The Pub*, no Restaurante Arcos e no Restaurante A Taverna. No PUB encontra-se um menu À la Carte e está aberto das 18h às 22h. O restaurante Arcos é o restaurante principal, e serve Buffet todos os dias com temáticas diferentes, encontra-se aberto entre as 19h e as 21:30h. O Restaurante A Taverna está aberto três dias à semana das 19h às 22h, com um menu À la Carte diferente dos restantes do Hotel e possui um serviço de Tapas e Petiscos. Pode-se visualizar fotografias do restaurante A Taverna, assim como o Menu no Anexo nº8. À saída do restaurante, está o Taverna Bar (Anexo nº9), é o bar cocktail do Hotel, onde os eventos musicais acontecem.

O Room service funciona 24h por dia, sendo que os serviços pedidos entre as 24h até as 6:30h são de responsabilidade da receção. O seu Menu está apresentado no Anexo nº10. Existem outras opções no menu de RS, como por exemplo os pequenos almoços no quarto e os piqueniques (Anexo nº11).

2.6 Departamento de Alojamento

2.6.1 Organograma do departamento de alojamento:



2.6.2. Organização do departamento de alojamento:

Marisa Nunes é a chefe de recepção do Carlton. Tem funções de chefe de recepção e chefe de portaria. Cabe a si a supervisão do fundo de caixa da recepção, controlo do fundo de maneo, gestão de reclamações mais complicadas, gestão de *overbooking*, preparação de relatórios de dados estatísticos, de desempenhos e de estimativas, assegura o recebimento e faturação das agências com pré-pagamento, prepara os valores de sustentabilidade que são entregues 2x por semana e entrega semanalmente os valores depositados.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Quando o subchefe não está, é de sua responsabilidade assegurar a efetuação das responsabilidades do mesmo. Assegura que os hóspedes recebem um serviço adequado e eficiente. Também cabe às chefias de receção identificar as necessidades de formação dos seus colaboradores. É feita uma reunião semanal com os colaboradores, com a finalidade de melhorar o serviço, dar a conhecer os números das vendas e informar das críticas que ocorreram sobre o serviço prestado pela receção e como melhorar.

O subchefe da receção é o Duarte Correia. É o braço direito da chefe Marisa, ajudando-a quando necessário nas suas funções. Cabe ao mesmo a elaboração dos horários mensais, mapas de efetividade e preparação de relatórios para apresentar à chefe.

A relações-públicas do Hotel é a Lisbeth Albuquerque. A sua função passa por um contacto constante com os clientes. Lida com os pedidos e com as reclamações dos mesmos. A sua principal função é fazer os clientes felizes, adaptando os serviços do hotel aos padrões de exigência dos clientes. Também é de sua função verificar se toda a informação disposta nos placares está devidamente correta, se os quartos dos clientes VIPS estão preparados e fazer os Traces para os mesmos, isto é, dependendo do número de visitas é atribuído uma oferta ao cliente, podendo ser uma garrafa de vinho madeira e um bolo de mel, ou um cesto de fruta, por exemplo.

É de função da mesma responder e tratar os comentários e mensagens via *email* e *tripadvisor*, gerir os aniversários dos clientes, preparando uma carta para ser entregue aos mesmos e depois, pedir ao *room service* para levar um espumante ao quarto.

É função da receção causar um bom primeiro impacto ao cliente, visto que é o primeiro contacto que os clientes têm com o Hotel. Na receção realizam-se vários tipos de acompanhamentos aos clientes desde o momento do *check-in* ao *check-out* sendo

Hotel

que, qualquer reclamação, dúvida ou problema que surja, o cliente dirige-se à receção na esperança de resolução. A receção é muito mais do que a realização de check-in e check-out, aqui são recebidos todo o tipo de queixas sobre os serviços/instalações dentro e fora do Hotel. Também são feitos atendimentos telefónicos, reservas dentro e fora do Hotel, como em restaurantes ou em outras atividades de lazer, esclarecimento e informações sobre a cidade e a Ilha, mudanças de quartos e *upgrades*, lançamento débitos. São também preparadas as chegadas e feitas as atribuições de quartos consoante os Traces pedidos, assim como a visualização e reencaminhamento dos *emails* recebidos. Além da função que tem para com os clientes, é na receção que os vários *outlets* do hotel entregam o movimento diário. Pode-se figurar a receção através do Anexo nº12.

Os bagageiros são o chamado “braço direito da receção”, além da sua função para com os clientes, nomeadamente distribuição de todas as malas e bagagens para os quartos, estes também ajudam no *Front Office* e *Back Office*, na função de arquivar os documentos dos *outlets* e na criação de chaves para as chegadas do dia seguinte e também têm funções de concierges, como chamar táxis, dar informações sobre o Hotel e sobre a cidade.

Para além da bagagem, ajudam os clientes a levar alguns artigos mais pesados para os quartos, como por exemplo sacos de compras, fazem função de porteiro, entregam as correspondências nos quartos, abrem os cofres digitais dos quartos quando solicitam e afixam as informações nos placardes. É de extrema importância um bagageiro saber falar línguas.

Os Night Auditor controlam e verificam todo o movimento diário. É de sua função toda faturação, correção de movimentos, lançamentos, créditos, débitos, verificação dos vouchers das empresas de maneira a que esteja tudo de acordo com o sistema ópera, como os *Half Board* ou *Full Board* e os pagamentos. Fazem também as deduções das gorjetas e separam todos os pagamentos *Cash* com descontos, *Visa* e *Officer Checks*. Dão *check-in* nos bilhetes digitais e verificam os comprovantes. Fazem também uma

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

comparação entre o Micros e o Ópera, enviam relatórios para a tesouraria e fazem o fecho do dia.

Para além de serviço de receção, como *check-in*, *check-out*, emails e telefonemas dão assistência ao *Room Service* e *Housekeeping*, sendo que qualquer serviço pedido durante a noite, é efetuado pelos mesmos.

2.7 Atividades

2.7.1 Desporto e lazer no Hotel

Dentro do Hotel existem algumas atividades que o hóspede pode usufruir, como o Clube de mergulho "*Madeira Dive Point*", um campo de Ténis, um campo de Mini Golf, um pequeno passeio pedestre entre o Hotel e a Quinta Magnólia, uma Sala de Jogos, uma Biblioteca, aulas de hidroginástica e o *Health Club*.

Imagem 8: Magic Spa



Fonte: Documentos pertencentes ao Grupo Pestana

Imagem 7: Piscina interior Atlantic Pool



Fonte: Documentos pertencentes ao Grupo Pestana

Como opção nos dias de sol, o Hotel dispõe de 4 piscinas, duas interiores e duas exteriores, essas piscinas são a Piscina *Atlantic Pool*, com água do mar, a Piscina *Garden Pool* com água do mar aquecida, a Piscina interior água doce e a Piscina interior do *Health Club*.

Hotel

No Verão são acrescentadas mais atividades no Hotel como jogos para crianças, música, entretenimento, e também atividades aquáticas e pedagógicas, como por exemplo aulas de aprendizagem ao Português. O Hotel também dispõe de Parque infantil, algumas Lojas e tabacaria.

2.7.2 Desporto e lazer fora do Hotel:

O Hotel oferece prospectos e vende bilhetes dos mesmos para algumas atividades no exterior como o Windsurf, Jet ski e Ski aquático, Pesca grossa, Canoagem e outros desportos radicais, Golfe, Excursões de barco e Natação com os Golfinhos, Passeios a pé (Levadas) e Excursões pela Ilha, Passeios de Jipe, Motocross, Viagens para o Porto Santo, Rent-a-car, Sightseeing (Yellow and red bus), TukTuk, Tukxi, Desfile de carnaval, Festa da flor, Festival do Atlântico, Festa do Vinho e Fogo-de-artifício do fim do ano.

2.8 Taxas de ocupação

Segundo os dados fornecidos e previamente preparados pela Diretora de Alojamento Marisa Nunes, podemos verificar no quadro abaixo que, durante os nove meses de estágio, a taxa de ocupação do mesmo nunca baixou de 53%. Janeiro foi o mês mais fraco para o Hotel, subindo na época do carnaval e apresentando um pico em Abril, na Festa da Flor.

Quadro 2: Taxas de ocupação Hotel

2015	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	94,67%	91,54%	85,24%	76,89%	53,53%
2016	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
	53,10%	66,50%	69,59%	82,40%	84,97%

Fonte: Própria

Segundo a Diretora de Alojamento, é normal haver este padrão: durante o Verão, cerca de 30 a 40% dos hóspedes em média são originários da Grã-Bretanha, seguindo-se de Portugal, Alemanha, Países Nórdicos e Russos. Durante as outras épocas, a fatia maior é dividida pela Grã-Bretanha e a Alemanha, seguindo Portugal e o resto da Europa.

A grande influência da Grã-Bretanha no Hotel dá-se devido ao contrato de exclusividade com a TUI UK.

2.9 Agências

Hoje em dia tanto as agências *online* como as físicas são o que mantêm os hotéis em funcionamento. São muito poucos os clientes sem reserva no Hotel. A imagem abaixo apresenta algumas das agências que o Hotel trabalha. Sempre que há uma chegada oriunda destas agências é necessário pedir o comprovativo de reserva e mais tarde o Hotel envia por correio ou *email* a faturação.

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel

Imagem 9: Algumas das agências que trabalham com o Hotel

DER Touristik EVTOURS FRITIDRESOR (AB) GLOBALIA LOWCOSTBEDS MEDITERRANEAN TRAVEL Oy Aurinkomatkat-Suntours Ltd THOMAS COOK TUI DEUTCHLAND Viajes Fisterra VIAJES EL CORTE INGLES	DERTOUR EXPEDIA GEO EXPLORER JET2HOLIDAYS LTU ON PRO Travel Solutions RASO S.A. THOMSON HOLIDAYS (TUI UK) TUI NETHERLAND	DTS Destination Travel : FULL SERVICES PORTI GEOTOURS JETAIR LUXAIR OTS Open Travel Ser REWE TUI NORDIC Viagens Abreu S. VIAJES LIDER CANA
--	--	---

Fonte: Documentos pertencentes ao Grupo Pestana

Nas imagens 7 e 8 pode-se verificar as agências que têm um maior fluxo de chegadas ao Hotel. Tendo como Top 3 a TUI – UK, TUI – Deutschland e a Expedia Travelscape.

Imagem 10: Agências com maior afluência no Hotel

PESTANA
CARLTON MADEIRA
HOTEL

22:42

Profile Production Statistics

**Does not include current days transactions

TUI - UK (Thomson Holidays) PO Box 4360 - 5 Nimbus Park Porz Avenue - Hought Bedfordshire LU5 5FR											
IATA No.: 217542 Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	1200	1277	1869	2120	2238	2385	1857	2021	694	15561	
ADR	62.41	65.62	71.77	83.80	77.52	78.88	87.74	89.60	82.23	78.71	
Room Revenue	74,886.19	83,790.84	134,135.95	177,223.43	173,492.97	180,250.09	162,931.13	181,073.39	57,068.56	1,224,852.57	

TUI Deutschland GmbH Accounts payable TUI, P.O. Box 160 130 Berlin BE D-10337											
IATA No.: 6746577 Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	182	325	348	333	382	383	290	372	54	2549	
ADR	90.52	56.68	76.40	84.94	72.84	81.04	88.00	78.60	86.65	77.42	
Room Revenue	16,475.36	18,413.65	26,585.50	28,285.11	26,286.22	22,935.39	25,519.24	29,239.86	3,598.91	197,349.25	

Expedia Travelscape 10190 Covington Cross Dr. Suite 300 Las Vegas NV 89144											
IATA No.: EXPEDIASM Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	160	213	212	153	217	259	650	509	88	2489	
ADR	83.81	77.72	90.76	94.67	104.57	104.89	108.35	109.48	90.22	100.23	
Room Revenue	15,923.56	16,555.03	19,247.02	14,484.32	22,691.79	27,186.24	70,426.51	55,218.71	7,756.68	248,471.86	

Hotelbeds Spain SLU Ed. Mirrail, Camí de Son Fangos 100 A5, Palma de Maior PM 07007											
IATA No.: HOTELBEDS Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	83	102	140	166	252	257	368	321	101	1737	
ADR	126.81	65.26	84.15	118.43	110.50	109.23	118.31	118.97	94.44	110.07	
Room Revenue	11,774.71	6,758.68	13,181.30	12,553.43	27,846.70	28,071.72	43,182.13	38,189.11	9,639.06	191,196.86	

Tempos Livres, S.A. Edificio Sam, Caminho do Regedor, Nazaré Funchal 9000-096											
IATA No.: 216352 Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	17	88	379	543	364	30	98	132	16	1665	
ADR	64.91	43.22	58.36	57.28	54.18	68.33	113.82	123.22	70.77	65.00	
Room Revenue	1,103.54	3,812.17	22,118.55	31,102.71	19,722.40	2,049.95	10,926.77	16,264.61	1,132.38	108,233.10	

DER TOURISTIK KÖLN GmbH Humboldtstr. 140 Köln, NW 51149											
IATA No.: 216671 Potential Room Revenue: Potential Room Nights:											
	Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016	Total	
Total Room Nights	74	73	184	341	220	259	94	112	62	1399	
ADR	80.08	84.56	78.84	72.83	76.82	70.45	79.80	82.34	-9.32	71.24	
Room Revenue	5,926.29	4,714.45	12,886.81	24,836.28	16,901.05	18,249.50	7,501.52	9,222.00	-877.74	99,666.17	

Fonte: Documento retirado do sistema Ópera

Hotel

Imagem 11: Continuação- Agências com maior afluência no Hotel

10-09-16
22:42

Pestana Carlton Madeira, Funchal
Profile Production Statistics

**Does not include current days transactions

Fritidsresor AB Sweden (TUI ref FNCPPES) R084 Fack 480004 Stockholm - Swe 10637										
Potential Room Revenue: Potential Room Nights:										Total
Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016		
Total Room Nights	390	305	281	347	82	0	0	0		1325
ADR	63.24	81.94	72.66	78.37	71.77	0.00	0.00	0.00		69.60
Room Revenue	18,972.57	18,891.82	20,416.54	27,196.09	6,602.90	0.00	137.58	0.00		92,217.50

TUI Netherland Volmerlaan 3 GC Rijswijk 2288										
Potential Room Revenue: Potential Room Nights:										Total
Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016		
Total Room Nights	14	45	32	131	149	249	321	298		1307
ADR	57.70	60.82	81.04	86.93	89.95	86.89	88.28	89.81		75.73
Room Revenue	807.80	2,737.07	2,593.25	11,368.00	13,402.91	21,635.20	28,337.89	26,762.22		112,813.64

Viagens Abreu S.A. Dpto Fact. Fomecedores. Av. 25 de Abril. Linda-a-Velha 2799-556										
IATA No.: ABREU Potential Room Revenue: Potential Room Nights:										Total
Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016		
Total Room Nights	110	61	94	104	204	156	184	202		1168
ADR	111.79	72.04	103.18	101.59	86.31	83.56	94.56	102.60		89.94
Room Revenue	12,296.94	4,354.70	9,698.78	10,565.35	17,607.22	13,036.02	17,388.25	20,728.17		6,565.82

Gulliver's Travel Associates Gulliver's House - 27 Goswell Road London EC1M 7GT										
IATA No.: GTASM Potential Room Revenue: Potential Room Nights:										Total
Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016		
Total Room Nights	110	235	50	65	126	150	148	178		1094
ADR	64.15	57.76	54.78	83.52	76.57	92.83	109.74	98.80		81.44
Room Revenue	7,056.39	13,574.52	2,739.08	5,426.88	9,647.92	13,894.07	16,340.87	17,587.20		89,092.36

Grand Total										
Potential Room Revenue: Potential Room Nights:										Total
Jan 2016	Feb 2016	Mar 2016	Apr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Aug 2016	Sep 2016		
Total Room Nights	2290	2724	3569	4243	4224	3928	4005	4145		11986
ADR	72.15	63.75	73.88	80.85	79.12	83.32	95.53	95.12		78.63
Room Revenue	165,223.36	173,642.93	263,612.78	343,063.60	334,212.09	327,284.17	382,601.90	394,283.30		2,477,182.35

Fonte: Documento retirado do sistema Ópera

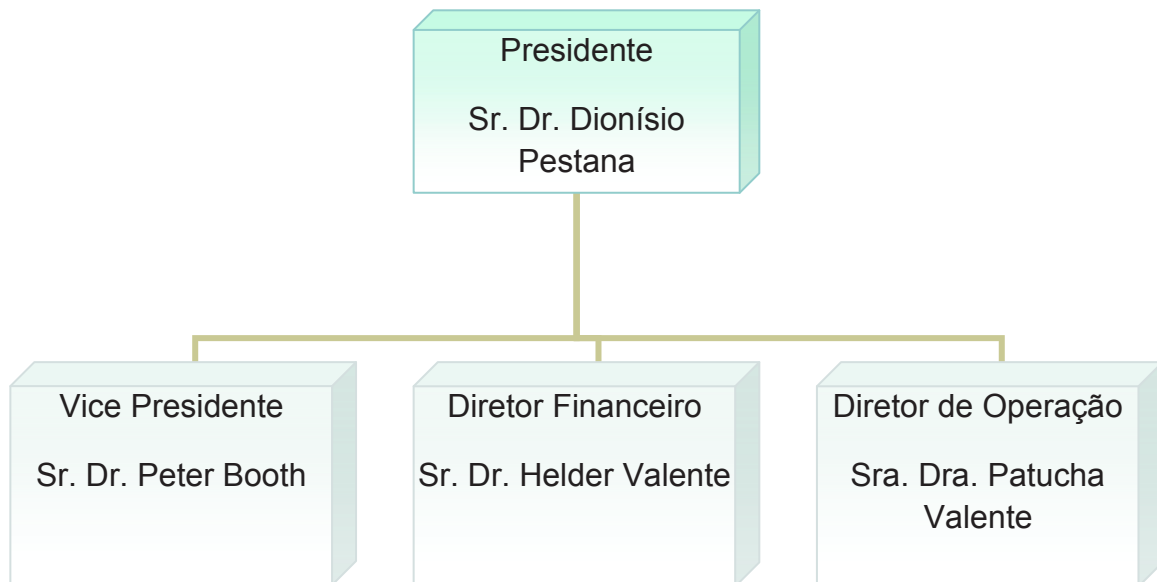
2.10 TimeShare: Madeira Beach Club

2.10.1 Caracterização

É o clube de férias do grupo Pestana que conta com mais de 30 anos de história. O mesmo integra algumas das unidades de quatro e cinco estrelas do Grupo Pestana, nomeadamente 6 no Algarve e 6 na Madeira, garantindo acima de tudo satisfazer as exigências e necessidades dos seus clientes através de um serviço personalizado e qualitativo e também através de apartamentos equipados com artigos modernos.

Os alojamentos que inteiram o MBC vão desde estúdios a apartamentos T1 e T2, com capacidade de acomodar até 6 pessoas. As *kitchenettes* estão devidamente equipadas, as casas de banho estão equipadas com duche, banheira, secador e bidé, a TV é por cabo e todas as varandas têm vista Mar.

2.10.2 Organograma



2.10.3 Pacotes

A sigla RCI significa *Resort Confominiums International*. Consiste num programa de troca de férias, abrangendo também cruzeiros. Segundo o sítio oficial do RCI¹⁵, este é o maior fornecedor de timeshare do mundo. Tem cerca de 4500 empreendimentos afiliados em mais de 100 países. RCI consiste em 3 programas de férias: RCI, RCI Pontos e *The Registry Collection*. Os consumidores podem utilizar os seus pontos ou comprar as suas promoções para escapadelas extra às suas semanas.

OPTIONS foi um pacote lançado pelo PVC em 2010, em celebração do seu 25º aniversário. Este pacote dá mais flexibilidade aos seus consumidores, como por exemplo a entrada gratuita no *Magic Spa*, chave de cofre gratuita, guarda-sol gratuito, entre outros descontos em restaurantes e museus.

¹⁵Sítio do RCI: https://www.rci.com/pre-rci-pt_PT/join-rci/why-join-rci.page#sthash.R6vnkOuj.dpuf

OPTIONS BEST foi lançado em 2014. Este programa oferece diferentes níveis de descontos para utilizar em qualquer *resort* Pestana e Pousadas de Portugal. O cliente obtém também o cartão de desconto PPG *gold*, para obter descontos nos bares e restaurantes da cadeia.

2.10.4 Taxas de ocupação

Quadro 3: Taxas de Ocupação MBC

2015	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	77.3%	86.5%	89.2%	82.3%	66.9%
2016	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
	78.3%	82.4%	82.9%	76.7%	72.5%

Fonte: Própria

2.10.5 Preços

Os preços praticados por noite nos apartamentos são de:

T0/ Estúdio – € 129,00

T1 - € 166,00

T2 - € 233,00

2.11 Tarefas realizadas no percorrer do estágio

O estágio encetou a 03 de Agosto de 2015 e teve termo a 09 de Maio de 2016. No quadro abaixo está relatado os meses e os departamentos pelos quais tive oportunidade de estagiar, nomeadamente o F&B, Receção e Manutenção.

Quadro 4: Organograma das atividades praticadas no estágio

Departamentos \ Meses	<i>Food and Beverage</i>	Receção	Manutenção
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro	HOSTESS		
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maio			

Fonte: Própria

No primeiro dia de estágio estive no gabinete da secretária de direção Margarida Caldeira tratando de alguns detalhes em relação ao estágio, ao grupo pestana e aos direitos e deveres dos estagiários e também fizemos uma visita guiada aos diversos departamentos do Hotel.

Food & Beverage: O estágio começou no departamento de comidas e bebidas, permanecendo no mesmo desde Agosto a Dezembro de 2015. As funções que desempenhadas neste setor passaram pelos Pequenos-almoços, Almoços, Jantares,

Hotel

Room Service e RS VIP's, Serviço de reposição de águas e mini bares e Hostess nos dois restaurantes do Hotel.

O primeiro mês de estágio foi no restaurante principal, onde foi possível exercer funções no serviço de pequeno-almoço, *mise-en-place* e jantares da noite temática Madeirense. Em Setembro o Restaurante À la Carte "A Taverna" reabriu três dias à semana para jantares, nomeadamente sextas, sábados e domingos, dando a oportunidade de exercer a função de Hostess no mesmo, onde fiquei até terminar o estágio (09 de Maio do ano seguinte). Durante este período, foi feita a *mise-en-place* no restaurante da piscina, *Garden Pool* às Sextas-Feiras, Sábados e Domingos após os pequenos-almoços, sendo que Quartas e Quintas-feiras o encargo estava no serviço de RS após os pequenos-almoços.

A partir de Novembro, aos fins-de-semana exerceu função de Hostess na abertura do pequeno-almoço em que a tarefa era de controlar as entradas e sentar os hóspedes. Durante o período de estágio no Restaurante, uma a duas Quartas-Feiras por mês, após a conclusão da função no *Room Service*, ajudava a Subdiretora de F&B Ângela Scotti em algumas das suas funções, como por exemplo fazer as promoções de *happy hour*, *black Friday*, lançamentos dos horários dos *part times* para enviar às empresas, e lançamentos das gratificações do mês aos funcionários. Também foi feita uma comparação em *Excel* dos preços e pratos servidos no Hotel Pestana da Madeira e outro *Excel* a comparar o restaurante À La Carte com os dois restaurantes que se situam na mesma rua que o Hotel, nomeadamente dois concorrentes externos diretos do Hotel.

Foram exercidas funções de Hostess, de maneira a apoiar a equipa em épocas festivas, como o Jantar de Gala de Natal e o Jantar da Festa da Flor, em que utilizava trajos diferentes, de maneira a destacar diferença entre os restantes colaboradores.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Front Office: A mudança para o departamento de alojamento ocorreu na semana de 22 de Dezembro. A duração neste departamento foi de cinco meses, 22 de Dezembro de 2015 a 9 de Maio de 2016.

Na primeira semana o objetivo era a aprendizagem do procedimento de check-ins e a elaboração de *Profiles* dos clientes no sistema Ópera, designadamente passar os detalhes dos clientes para o computador após os check-ins e atender os telefonemas. Nas seguintes semanas, foi adquirido o conhecimento de como se prepara as chegadas do Hotel e do *MBC*, assim como abrir os cofres dos quartos e acompanhar clientes até aos mesmos para possíveis *upgrades*. No final de Janeiro os conhecimentos já permitiam a elaboração de *miscellaneous*, onde eram lançados em papel numerários que os clientes tinham a pagar à chegada. No mês seguinte já havia aptidão de elaborar os *updates* das reservas do Timeshare, sendo que passou a ser responsabilidade lançar e preparar as reservas, assim como receber e reencaminhar *emails* recebidos.

Foram três os dias de experiência em *Night Auditor*, para poder ter uma ideia do que acontece durante este turno.

As únicas funções que não foram possíveis executar devido às políticas do Hotel eram funções monetárias, pois não tinha fundo de caixa.

Manutenção – Front Office: Em sequência de um acordo elaborado pela chefe Marisa e o chefe de manutenção Sérgio Coelho em Abril, foi decidido a passagem apenas de 8h na Manutenção voltando no dia seguinte para a receção. Nestas 8h o objetivo foi verificar como era feita a manutenção dos quartos, as resoluções dos problemas que apareciam e também uma visita guiada ao Hotel em que foi explicado a função de cada uma das máquinas, o funcionamento de todas as fossas do Hotel, onde era feita a manutenção dos elevadores e também foi mostrado o terraço do hotel, que fica no

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel

19º piso, cujo só é aberto ao público no dia 31 de Dezembro para a visualização do Fogo-de-artifício.

Outras funções: Em Abril foi feita uma sessão fotográfica no Hotel, assinando um contrato com o Hotel em que poderiam usar a imagem para fazer promoção do restaurante A TAverna. No mesmo mês foi apresentado um fato para utilizar durante a semana da Festa-da-flor de forma a fazer uma promoção da mesma e explicar o conceito aos interessados.

Em Julho do mesmo ano comecei a trabalhar a contrato na receção do mesmo Hotel terminando a 31/12 do mesmo ano. A 03 de Janeiro fiz contrato de rendimento de baixa de um colega com término a 21/02.

No Apêndice N°1 está presente algumas das fotos que foram tiradas no decorrer do estágio.

Capítulo III: Os desafios propostos

“O êxito de uma unidade Hoteleira decorre da qualidade do serviço que disponibiliza e da forma como o mesmo corresponde às necessidades e anseios de todos e de cada um dos turistas que a procuram”¹⁶

“Na diversificada indústria de serviços de alimentação e bebidas, o papel do gestor consiste em fazer frente a constantes desafios, aproveitar as oportunidades e conseguir êxitos financeiros para a empresa (...) O ponto-chave do seu trabalho é o controlo de custos (...) Planear a produtividade de trabalho, Avaliação e consulta, Analise financeira”¹⁷

3.1 Problema identificado

Torna-se difícil identificar problemas quando acabamos de chegar a uma empresa que já tem a sua forma de trabalhar coesa e definida há mais de 30 anos. Embora fosse exatamente esse o motivo que levou a identificar os problemas existentes logo no decorrer do primeiro trimestre do estágio.

Muitos turistas confidencializam aos estagiários que a **“equipa é muito envelhecida”** Estamos a falar de pessoas que começaram a trabalhar neste Hotel quando ainda era Sheraton, há mais de 40 anos.

O desprezo e indiferença é a forma de lidar maioritariamente **com os novos colegas** que ingressam o departamento. Pedem aos próprios estagiários que ensinem o

¹⁶ Introdução à gestão hoteleira comercial página 181

¹⁷ Introdução À gestão da restauração, página 6 e 7

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

novato.

Por eles já passaram tantos diretores que, acham que **não devem respeito às chefias**. Como a Sr^a Ângela Scotti disse: “Eles não deixam de reviver no passado, não dão oportunidade às circunstâncias propostas no presente. Há falta de flexibilidade por parte dos meus colaboradores, se foi contratado para ser empregado de mesa de 1^a, não é capaz de ajudar o empregado de 2^a nas suas funções, assim como aqueles que foram contratados para Bar, não são capazes de ajudar, caso seja necessário, num serviço de RS.”

Novas **formas de trabalhar são inadmissíveis**. A ideia é fazer o que sempre fizeram durante estes anos todos e tudo corre bem como sempre correu.

A falta de **conhecimento de línguas** estrangeiras é frequente nos empregados de mesa de 2^a. Não falam qualquer tipo de língua sem ser a materna, decorando apenas algumas frases de boas vindas para quando os clientes lhes dirige palavra. Os colaboradores de 1^o falam o inglês e o alemão, sendo que alguns falam francês.

Os **materiais** como os carros de apoio, os bules de café e chá já estão velhos e usados, fazendo parte do hotel quando abriu e sofrendo remendos ao longo dos anos.

Na cozinha, existe uma grande **falta de material**, como tabuleiros e utensílios necessários para o trabalhar dos cozinheiros.

Mesmo assim, o maior problema que foi identificado foi a **falta ou isenção de comunicação** entre chefias e colaboradores. É-lhes dito em cima da hora que tipos de trabalho têm que fazer. Ou ate mesmo delegar esse tipo de tarefas a estagiários, que sozinhos não sabem exatamente o que precisam de fazer.

É depositada **demasiada confiança no trabalho dos estagiários**, como por exemplo um estagiário ficar responsável pela abertura e fecho de um dos bares do hotel. Trabalhando sozinho.

3.2 Desafios lançados

No início de 2015 foi feita uma reunião com a supervisora de F&B Angêla Scotti e com o Chefe executivo de cozinha João Lima. Explicando desta maneira aquilo que achava ser o grande problema do Hotel.

Assim, foram-me lançados alguns desafios pelo Chefe Lima:

1-Identificar a causa dos problemas que identifiquei;

2-De que forma as chefias influenciam este comportamento nos colaboradores.
Soluções;

3-Proposta vs Custos para o hotel

3.2.1 Resposta aos desafios

Resposta à questão número 1: A maneira utilizada para identificar este problema passou pela convivência diária com os colegas deste departamento, mais precisamente através de perguntas. A grande parte do Staff reclama essencialmente da falta de qualidade nos serviços, pois antigamente eram feitos de uma forma muito mais sofisticada e hoje em dia é tudo feito à pressa e sem prior. Reclamam que vêm muitos part times, com diferentes formas de trabalhar, nos quais integram a sua equipa diariamente. É realmente complicado incorporar constantemente pessoas novas. A equipa deixa de ser funcional e a paciência para explicar constantemente a mesma coisa começa a acabar.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

A falta de aceitação e de desrespeito pelas chefias passa essencialmente pelo desrespeito que as mesmas têm para com eles, por outras palavras, através da falta de consideração pelo trabalho dos mesmos, pretendendo o mesmo resultado ou melhor, mas com cada vez menos staff e com menores qualificações. Poucos são os *part time* que falam línguas, sendo o inglês muito fraco, mas a língua predominante entre eles. Já aconteceu ter que sair do restaurante A Taverna e ir ao RS atender chamadas, pois a colega não entendia o que o cliente queria. (Uma sopa e uma tosta)

É difícil integrar uma equipa envelhecida e com muita falta de iniciativa em projetos inovadores. Por exemplo, durante o Halloween (2015) foi pedido ao chefe de bares e restaurantes para preparar um cocktail diferente para essa semana, cujo não fez caso do pedido pela sua superior pois "dava muito trabalho". Num Hotel de cinco estrelas, cujos clientes são maioritariamente clientes repetentes, todas as inovações possíveis e impossíveis devem ser aceites, de maneira a cativar o cliente à compra.

Os mexericos são aquilo que mais perturbam as equipas. Há muitos familiares a trabalhar dentro do hotel. São ditas coisas como "Não tens valor nenhum, só estas cá porque o teu pai trabalha cá". Como estes comentários, são feitos muitos outros, cujos clientes ouvem e reclamam à receção ou ate mesmo no *tripadvisor*, tais como: "isto não é meu", "não vou dar de ganhar mais ao patrão, ele já tem que chegar", "já lá foi o tempo em que trabalhava, agora ninguém dá valor a ninguém", "aos anos que já cá estou, chegam miúdos novos e passam-me à frente!".

Conclusão, a identificação deste problema foi fácil pois, é uma problemática tão agravada que qualquer pessoa que ingresse a equipa nota.

Resposta à questão número 2: A falta de creditação por parte dos colaboradores nas chefias faz com que os mesmos se desmotivem e deem apenas o suficiente de si para

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

que o serviço seja feito. Quando um próprio chefe diz que "por mais que faça não pode garantir ao colaborador, por exemplo, que irá receber as horas extra ou se irá para o banco de horas" – Chefe Lima, ou até mesmo que as férias marcadas serão nos dias que os colaboradores escolheram. O sentimento de muito *staff* é que de certa maneira não consegue organizar a sua vida, a qualquer momento é chamado para trabalhar nas folgas e sem solução por parte das chefias, é obrigado a vir. Ou até mesmo falando em bens materiais, quando as chefias confrontam a direção e é orçamentado novos materiais e máquinas para ajudar nas tarefas laborais, e desta maneira é logo cortado pela administração, não há inovação. As próprias chefias não acreditam nos administradores.

Soluções:

- Melhorar a relação de confiança entre Colaborador – Chefia, com isto quero dizer, prometer apenas o que está ao seu alcance;

- Mais flexibilidade para com os funcionários, como por exemplo nos horários e férias;

- Fazer uma distribuição das tarefas, tornando-as mais aliciantes e inovadoras;

- Criar incentivos não só monetários, mas de interação, como convívios de natal ou entre hotéis, como por exemplo: Jantar de natal das Receções do Grupo Pestana na Madeira.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Resposta à questão número 3:

- Utensílios de cozinha:

20 Facas:

4 Panelas:

5 Descascadores:

5 Tabuleiros:

200 Prato para empratamento para o restaurante À la carte:

CUSTOS: € 2158.95

ANEXO 13

- Atuação dos alunos de conservatório

CUSTOS: 20€ por hora.¹⁸

- Noite de karaoke

CUSTO POR ATUAÇÃO: 75€¹⁹

- Melhor organização, deixar de ser feito tudo em cima do Joelho.

CUSTOS: Custo 0 para a empresa.

- Programas semanais VS programas quinzenais (Ver 2. Proposta às chefias)

3.3 Proposta às chefias

Foi proposto à Supervisora de F&B algo a fazer para melhorar e motivar os seus colaboradores, nomeadamente:

¹⁸ Informação adquirida por experiência própria (Orquestra de Bandolins da Madeira)

¹⁹ Informação adquirida pelo colega animador Diogo Gonçalves

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel

- Formação coletiva de maneira a entenderem os problemas uns dos outros e aprenderem a lidar com os mesmos;
- Formação de línguas para os colaboradores;
- Criação de situações diferentes, inovadoras e desafiantes como por exemplo:

Devido ao fato de a maioria dos clientes do MBC serem clientes que ficam em média Duas a Três semanas no Hotel, foi proposto um menu quinzenal, de maneira a manter os clientes dentro do Hotel. Os clientes Carlton Hotel, ficam em média 5 dias a 1 semana.

Como o menu apresentado não sofre alterações de semana para semana, os clientes optam por sair do Hotel, e por consequente o Hotel não retira o lucro que podia retirar no setor de comidas e bebidas. A falta de criatividade e de diversidade faz com que os clientes que ficam 2 semanas no Hotel, comprem apenas um pacote de 3 jantares, escolhendo assim 3 dos menus que o mesmo apresenta, podendo utilizar os bilhetes durante toda sua estadia.

Acredito que deixe de ser divertido vir duas a três vezes por ano a um hotel e ter sempre o mesmo menu todas as semanas ou até mesmo falando dos clientes do MBC, que chegam a ficar seis ou mais semanas, e a diversidade ser apenas Semanal. Acredito que esta é a principal razão pela qual o cliente procure restaurantes fora do Hotel. Há falta de diversidade.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

No Anexo nº14 apresento o Buffet semanal do Hotel. Foram criadas algumas alterações no programa semanal e acrescentada uma possível hipótese para uma segunda semana, de maneira a torná-lo Quinzenal.

Quadro 5: Programa semanal apresentado pelo Hotel + sugestão para os dias sem diversão

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Noite Madeirense	“Doce Encontro”	Buffet Asiático	“Buffet Carlton”	“Azul do mar”	“Ciao Italia”	“Noche Mexicana”
Animação grupo Folclore + Música ao vivo + Prova e degustação do vinho madeira	Música ao vivo	<u>karaoke</u>	Música ao vivo	<u>Música ao vivo</u>	Música ao vivo	Atuação grupo Mariachi + Música ao vivo

Fonte: Criado pela autora da tese

Como podemos ver no Quadro 1, foi acrescentado a noite de Karaoke à quarta-feira e música ao vivo na sexta-feira, para que não houvessem “buracos” a nível de diversão noturna no Hotel. Especialmente em época baixa, a preocupação pelo preenchimento de diversão é cada vez menor, fazendo com que muitos clientes vão para a cidade e sentem-se em esplanadas com música ao vivo, ou dirijam-se a PUBs.

Tendo em conta que existe um projetor no Taverna Bar, onde toda a diversão acontece no Hotel, acho que podiam aproveitar os dias em que apenas há música ao vivo, para passar imagens sobre a ilha, com publicidades, preços e imagens de outros clientes passeando nas levadas e excursões, utilizando estes vídeos como forma de vender o “produto”, pedindo sempre que se dirijam à receção para mais informações. Os vídeos podem ser criados pelas empresas que o Hotel tem parceria, como a *FloraTravel*, *Sunrise*, *MBTours*, entre outras.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Quadro 6: Proposta quinzenal – Acrescentar segunda semana

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Noite Madeirense	<i>Noite do emigrante</i>	<i>“Anos 80”</i>	<i>Noite Portuguesa</i>	<i>Noite Jazz</i>	<i>Cabaret Show / Barbecue + grelhados</i>	<i>Rodízio</i>
Animação grupo Folclore + Música ao vivo + Prova e degustação do vinho madeira	Música ao vivo	<i>Karaoke</i>	Música ao vivo	<i>Música ao vivo</i>	Música ao vivo	Música ao vivo

Fonte: Criado pela autora da tese

Noite Madeirense: É importante manter esta noite pois, é das noites mais importantes e mais completas que o Hotel tem. Segunda-feira é o dia que o Hotel tem mais chegadas, sendo estas oriundas para o Hotel como para o MBC. O cliente cansado da viagem, acaba por ficar no Hotel e usufruir da mesma.

Noite do emigrante: Foi sugerido um *Buffet* que integre pelo menos dois pratos típicos dos países mais em frente indicados, usufruindo de música ambiente durante o jantar, com os *Hits* dos países Franceses, Venezuelano, Brasileiro e Espanhol.

Exemplo de dois pratos: Francês: *Confit de canard* e *Ratatouille*; Venezuelano: *Hallaca* e *Arepas*; Brasileiro: *Feijoada* e *Picanha*; Espanha: *Gaspacho* e *Tortilla*.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Anos 80': *Buffet* normal, com pratos de carne e peixe, como na semana anterior, só que com a temática envolvente a nível de decoração e música ambiente com os *hits* mais ouvidos na época. Seguido de noite de *karaoke* com músicas conhecidas consoante o público que temos.

Exemplo de artistas da época: *Bob Marley, Michael Jackson, Queen, Guns N'Roses, Madonna, Joe Satriani, Bob Seger, Blitz, Rolling Stones, Scorpions, Bon Jovi, Prince, Van Halen, Whitney Houston*, entre outros.

Noite Jazz: *Buffet* normal, com pratos de carne e peixe, idêntico à noite anterior, com envolvente de decoração musical e alunos principiantes do conservatório a atuar durante o jantar, mais ou menos durante 45 minutos (19:30h às 20:15h).

Noite Portuguesa: *Buffet* com comida típica de algumas zonas de Portugal, como a Francesinha, o Bacalhau à Brás, a Carne de Porco à Alentejana, o Choco Frito, o Cozido à Portuguesa, Ameijoas à Bulhão Pato e também Caldo Verde. Jantar com música ambiente portuguesa. Seguido de espetáculo de Fado e Música ao vivo no Taverna Bar.

Noite de cabaret/barbecue: *Buffet* normal com pratos de carne e peixe, com diferença na decoração e espetáculo. Na época alta fazer uma pequena preparação na sala de jantar para um pequeno *show* de cabaret de 30 minutos.

Em época baixa ter a possibilidade de fazer deste dia o dia do *barbecue* e grelhados, com carnes e peixes. Seguido de música ao vivo no Taverna Bar.

Noite de rodízio: *Buffet* ao estilo rodízio brasileiro, acompanhado de música ambiente. Seguido de música ao vivo no Taverna Bar.

3.4 Soluções adotadas pelo Hotel

“Deve-se esperar de um bom gestor hoteleiro: Saber, atuar, ligar, motivar e decidir”.²⁰

Ao longo do tempo, os colaboradores foram perdendo direitos, a direção começou a não dar respostas, os materiais começaram a ser arranjados em vez de comprados novos, desta forma começou o descontentamento por parte dos colaboradores.

As soluções adotadas pelo Hotel referentes às propostas de melhoramento que ocorreram até ao fim do meu estágio apenas foram:

- uma formação de interação entre os colaboradores, no decorrer do mês de Abril;

Como de momento trabalho no Hotel, sei que foi facultado aos colaboradores de F&B uma formação em Vinhos e Cocktails e também formação de línguas, mais precisamente em Alemão e Francês.

No departamento da receção foi facultada 3 dias intensivos de formação na língua francesa.

Essa formação de interação chama-se *Train 4all*. Consistiu numa formação comportamental para colaboradores e respetivos chefias. Seis meses após a formação foi entregue um questionário em que os participantes responderam (Anexo 15), nomeadamente em que a formação tinha mudado o comportamento ao longo desses meses.

²⁰ Gestão Hoteleira, Costa – Página 54

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Foi posteriormente feito e apresentado pela própria um questionário ao formador Vítor Braga, cujo será apresentado logo abaixo, para que conseguisse obter o feedback do mesmo em relação à equipa e aos problemas da mesma.

Questão1_Quais foram os principais objetivos desta formação?

Diagnosticar como estava o clima emocional da equipa, qual a perceção relativamente aos aspetos fortes e aos aspetos a melhorar da equipa; Criar alinhamento, através da exposição dos problemas e da criação de regras da equipa, para que a equipa possa evoluir para uma fase de melhor comunicação e desempenho.

Questão2_Na sua opinião, os colaboradores em geral que participaram, sabem trabalhar em equipa?

Sim, na minha opinião, eles sabem trabalhar em equipa. Pois na formação, sempre que foi necessário, fizeram-no muito bem. Por vezes, o que pode acontecer no local de trabalho é que alguns conflitos mal resolvidos do passado façam com que as pessoas não queiram trabalhar em equipa.

Questão3_Conseguiu encontrar algum ponto crucial para a desmotivação que sentem em relação ao Hotel?

O ponto crucial creio que pode ter a ver com questões relacionadas com a recompensa, e em alguns casos com o cansaço e com o facto de alguma relações poderem estar esgotadas.

Questão4_Sentiu que conseguiu mudar alguma coisa?

A formação não muda nada. Quem muda são as pessoas, depois da formação, se quiserem e se colocarem em prática os novos hábitos que aprenderam. Foi feita uma

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

avaliação de impacto passado seis meses bastante positiva por parte de vários formandos, por isso creio que existiram em alguns casos mudanças importantes.

Questão5_Quais foram as suas conclusões finais, após trabalhar com toda a equipa?

Gostei muito desta equipa. A maior conclusão é que se deveria fazer team coaching regular com as equipas para evitar acumular mal entendidos e "feridas" que depois acabam por criar conflitos e desmotivação. as coisas devem ser ditas de forma assertiva no momento certo e criar em conjunto formas de solucionar os problemas. Desta forma, podemos trazer ao de cima o melhor de cada um. E acredito que nesta equipa existe muita qualidade humana e profissional.

Vítor Briga

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

(Inicia em página ímpar)

Considerações Finais

Optei pela escolha de estágio neste segundo ano de mestrado para poder por em prática os conhecimentos adquiridos academicamente, quer pela licenciatura em Turismo, quer pelo presente mestrado.

Este estágio rotativo de 9 meses permitiu que aprendesse imenso sobre os diversos departamentos do Hotel, assim como fez-me ter uma noção real daquilo que aprendemos nas aulas. O mundo Hoteleiro é muito complexo e vai muito mais além daquilo que os livros podem ensinar.

As diversas atividades que fui desempenhando, em especial de Hostess, assim como as responsabilidades que me foram atribuídas permitiram que me fosse embutida experiência suficiente para poder utilizá-la de maneira a melhorar a minha relação colaborador-cliente. Em hotelaria, é muito importante haver este contacto pois, permite ao cliente uma melhor experiência das suas férias.

O período em que estive em F&B permitiu-me ter uma visão completamente diferente daquela que os livros nos podem apresentar. As problemáticas diárias, os conflitos e resoluções de problemas fazem com que nós, colaboradores, tenhamos uma capacidade de improvisação para solucionar imprevistos fora do normal, de maneira a que o resultado final seja sempre positivo.

Com o passar dos meses, comecei a sentir que já conseguia dar respostas e solucionar muitos destes problemas sozinha, em especial graças à receção e ao fato

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

de ser Hostess. A capacidade de solucionar o problema na hora com a maior franqueza, honestidade e simpatia, de maneira a que o cliente saia sempre satisfeito e que a experiência proporcionada tenha realmente valido a pena, foi talvez a capacidade que ganhei neste período e que me vai valer de muito neste “mundo hoteleiro”.

Durante o período de estágio, foi-me perguntado e proporcionado a experiência de ser modelo para publicitar o hotel Carlton em outros países. Tirei as fotos com o fotógrafo Pedro *Sampayo* Ribeiro e assinei um protocolo como poderiam utilizar as minhas fotos para publicitar o Hotel. Estas fotos estão a ser utilizadas neste momento, 2017.

Em resposta ao objetivo principal, “ajudar uma unidade hoteleira a conseguir manter os seus funcionários interessados, motivados e eficientes” foram propostas diversas hipóteses como ações de formação e desempenho e também formações na área, como por exemplo línguas.

No que toca aos objetivos específicos, foi procurado encontrar as necessidades dos colaboradores e os devidos pontos de vista das chefias em relação à problemática através de pesquisa interna, ou seja, boca a boca. Neste caso, foram feitas perguntas de maneira a encontrar a raiz do problema e exposto às chefias. Depois de exposto, foi perguntado às chefias se tinham noção das opiniões dos seus subordinados e o que poderiam fazer para resolver a problemática.

Por exemplo, um dos problemas que foram expostos era “antigamente quando havia um aniversário era dada uma garrafa de Moet Chandon ao funcionário, e até nisso cortaram”. A resposta dos chefias para tal situação foi: “não podemos suportar esses custos, portanto não vamos voltar a oferecer essa regalia aos funcionários. São custos desnecessários para a empresa. Mas é feito 1 vez por mês no refeitório do pessoal um bolo grande, para cantarmos os parabéns a todos os funcionários que fizeram anos no mês anterior”.

Foi encontrada uma solução para a problemática, mas o resultado não é o desejado. Os funcionários queriam uma regalia maior. Talvez se fosse “oferecido” o dia de

Hotel

aniversário para que pudessem festejar junto da sua família, apreciassem mais o gesto da empresa. Sentem-se incompreendidos.

Outro dos objetivos era propor às chefias formas de motivar os seus colaboradores através de formações, incentivos e qualidade de serviço. Foi falado na formação de pessoal, que foi presente no passado Abril de 2015 e também na formação de línguas, cujas foram devidamente feitas no decorrer do ano 2016.

Quanto a verificar se as opções anteriores foram bem-sucedidas, durante o estágio não foi possível verificar todas. Apenas presenciei enquanto estagiária a formação Train 4all. Mas como mantive presença no Hotel, consegui verificar que foram feitos alguns progressos, nomeadamente ao que toca a formações: formação de línguas e vinhos.

Os dois grandes entraves que encontrei foram sem dúvida as mentalidades e a incapacidade de mudança. No decorrer dos anos, é preciso manter os colaboradores cientes das mudanças que acontecem diariamente. Se estiverem informados que as coisas estão a mudar, possivelmente terão tempo para assimilar e aceitar algumas das mudanças que possivelmente irão ocorrer.

O fator mudança é assustador e quando inesperado leva à desmotivação e à negação. Quanto mais informação transparecer para os nossos colaboradores, mais confiança sentem e mais preparados ficam. Acabar com as decisões em cima do joelho ajuda a organizar e por consequência a uma melhor prestação de serviço.

O presente relatório é essencialmente teórico e aborda temáticas difíceis pois implicam pessoas, motivações, equipas, confiança, chefias e entidades superiores. Com as soluções que propus e com as conversas que tive com os chefias, o objetivo essencial foi, sem duvida melhorar as equipas e torná-las coesas.

Outros graves problemas identificados como a desmotivação dos colaboradores, a falta de abertura para “a novidade”, a falta de comunicação e instrução entre chefias e colaboradores, a falta de organização por parte das chefias e administração e o

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

desinteresse total pelos colaboradores interfere e é vital para um bom trabalho. Sem querermos, transmitimos esse sentimento para os clientes que, acabam por sentir que não são prioridade. Quando tal acontece, é preciso muito mais do que um *upgrade* de quarto, ou oferta de um jantar para conquistar a satisfação do cliente e convencê-lo a voltar.

Cabe à administração e às entidades superiores optar por pôr em prática as sugestões que foram propostas.

Devido ao meu desempenho, a receção do Pestana Carlton manteve-me na sua equipa. Inicialmente assinaram um contrato de primeiro emprego, Rececionista Estagiária, durante 6 meses. Após os 6 meses foi feito um contrato sem termo para rendimento de baixas e férias, para mais tarde integrar a equipa do novo Hotel All Inclusive Pestana Royal, no futuro Maio de 2017 como rececionista.

3.5 Limitações de estudo

O fato do problema encontrado ter a ver com pessoas, motivações e chefias tornou-se um pouco difícil de entrar a 100% dentro do assunto. Apesar de aceite a existência desta problemática por parte de chefias, não fazem nada para que deixe de existir.

Este é um problema que está invadindo cada vez mais as diversas empresas em todo território português. Muitas regalias foram-se perdendo no decorrer dos anos, e é difícil conseguir idealizar uma nova realidade a quem já perdeu tanto. Desta forma, é complicado prever que a medida A ou B irá mudar 100% a reação dos colaboradores. A verdade é que há que tentar motivá-los, de maneira não dispendiosa para a empresa.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

A maior dificuldade encontrada foi sem dúvida conseguir agendar um dia exato para falar com as chefias. Sempre que aproximava-se o dia agendado, havia sempre algo de força maior e ficava para trás a conversa.

A recolha das informações foi retirada maioritariamente através de conselhos e de pequenos momentos que estávamos todos juntos.

Outra grande dificuldade encontrada esteve na tentativa de solucionar pequenos problemas diários, fáceis de resolver mas dificilmente aceitável a mudança pelos colegas.

3.6 Recomendação para estudos futuros

Devido à grande afluência de turistas, a necessidade de recorrer às empresas de trabalho temporário é cada vez maior. Desta maneira, procurar manter a qualidade de serviço e motivação dos seus funcionários é crucial para a satisfação do consumidor.

Sendo a hotelaria um dos, senão o principal foco da Ilha da Madeira para a sua sobrevivência, é crucial que a procura pela excelência seja algo que se deve incutir nos colaboradores.

Procurar solucionar esta problemática dando formação às pessoas que trabalham para empresas de trabalho temporário. Não deixar que cheguem sem qualquer noção às empresas na esperança que as mesmas ensinem o que e como fazer.

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

São empresas de trabalho temporário, mas devem ter prior nos funcionários que para elas trabalham, tornando-os os mais bem preparados do mercado, para que as grandes empresas ponham-nas em primeiro lugar.

Propondo desta maneira um projeto para melhorar este fator na hotelaria portuguesa. Trabalhadores felizes e realizados originam clientes satisfeitos, que por sua vez originam empresas coesas e com capacidade de aumentar, criando mais postos de trabalho.

Bibliografia

DIAS, REINALDO (2003) - *Sociologia do Turismo*. São Paulo, Editora Atlas

MATIAS, ÁLVARO (2007) - *Economia do Turismo*. Instituto Piaget

COSTA, RODRIGUES (2008) - *Introdução à Gestão Hoteleira*. Editora Lidel

COSTA, RODRIGUES + SOUSA TERESA (2011) - *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Editora Lidel

BATISTA, PAULO; VICENTE, EDUARDO; BRITO, FERNANDO; ÉVORA, VIRGILIO (2010) - *Manual de técnicas de serviço de restauração e bebidas, volume 1*. Turismo de Portugal

SERRA, FRANCISCO; AFONSO, CARLOS; SANTOS, ANTÓNIO (2014) - *Abordagens contemporâneas em Hotelaria e Restauração*. TMS Conferences Séries

COSTA, RODRIGUES (2008) – *Introdução à Gestão Hoteleira*. Editora Lidel

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

BOTELHO, GABRIELA (2007) - *O luxo e o charme na Hotelaria de Portugal*. Editora Gabriela Botelho

CRACKNELL, KAUFAM E NOBIS - *Manual prático e profissional da indústria hoteleira. Catering Volume 1*. Edições CETOP

RIBEIRO, JOSÉ (2011) - *Introdução à Gestão da Restauração*. Lidel

ANIHSNOR (União das Associações de Hotelaria e Restauração do Norte de Portugal) (2005) - *Manual de Prevenção – Hotelaria e restauração, informação técnica segurança e saúde no trabalho*. ISHST (Instituto DE para a segurança, higiene e saúde no trabalho)

VIANA, ANA (2014) - *Caderno teórico/prático nº3 – importância da gestão de recursos humanos para a hotelaria*. Escola superior de turismo e tecnologia do mar de Peniche

MENDES, JOÃO (2013) - *Caderno teórico/prático de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Lusíada de Lisboa

WEBGRAFIA

Biografias da Madeira. “Manuel Pestana – A vida do pai do Grupo Pestana”

Disponível em: <http://biografiasmadeira.blogspot.pt/2011/08/manuel-pestana.html>

Acesso a 24.06.2016

Pousadas de Portugal. “Pestana Pousadas de Portugal e Pestana Collection Hotels”

Disponível em: <http://www.pestana.com/pt/directory?theme=pousadas>

Acesso a 24.06.2016

Institucional. “Pestana Hotel Group”

Disponível em: <http://www.pestana.com/pt/contents/institucional>

Acesso a 27.10.2015

Relatórios Financeiros. “Pestana Hotel Group”

Disponível em: <http://www.pestana.com/pt/contents/institucional/informacao-financeira>

Acesso a 27.10.2015

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel

Portal da Educação. “O departamento de alimentos e bebidas dos hotéis”

Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/29493/o-departamento-de-alimentos-e-bebidas-dos-hoteis>

Acesso a 09.09.2016

Ambitur. “A pertinência dos sistemas de gestão da F&B na Hotelaria”

Disponível em: <http://www.ambitur.pt/opiniao-a-pertinencia-dos-sistemas-de-gestao-da-fb-na-hotelaria/>

Acesso a 10.09.2016

Publituris. “Pestana sobe fasquia para 3000 novos quartos até 2020”

Disponível em: <http://www.publituris.pt/2016/06/15/pestana-sobe-fasquia-3-mil-novos-quartos-20-hoteis-ate-2020/>

Acesso a 10.09.2016

RCI. “Time share”

Disponível em: www.rci.com

Acesso a 17.09.2016

Time Share. “Pestana Vacation Club”

Disponível em: www.pestanavacationclub.com

Acesso a 21.09.2016

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Recursos Humanos. “Definição de gestão de recursos humanos”

Disponível em: <http://www.mnestudies.com/human-resource/definitions-human-resource-management>

Acesso a 14.10.2016

Em Foco. “Em foco 2015”

Disponível em: <http://estatistica.gov-madeira.pt/download-now-3/economic/turismo-gb/turismo-emfoco-gb/tourism-in-focus/finish/288-turismo-em-foco/5963-em-foco-2015.html>

Acesso a 11.11.2016

Turismo de Portugal. “Plano de negócios”

Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaInvestimento/Anexos/PlanoNegocios2003.pdf>

Acesso a 07.01.2017

Publituris. “Quer motivar os seus colaboradores – Teamoutloud”

Disponível em: <http://www.publituris.pt/2016/08/31/quer-motivar-os-seus-colaboradores-teamoutloud-diz-lhe/>

Acesso a 26.02.2017

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Apêndices

Apêndice N°1

Estagiários de Verão 2015



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel



Estagiários do Carlton Verão 2015

Apêndice N°2

Taverna à La Carte



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Fotografia Fotógrafo Pedro Sampayo Ribeiro



Cozinha restaurante à La Carte a Taverna

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Sistema Micros + fotografia dia dos namorados



*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Mise-en-place Restaurante A Taverna

Apêndice N°3

Festa da flor - Hostess



*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Apêndice N°4

Restaurante Arcos



Decoração Natal



O meu aniversário

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Horários



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

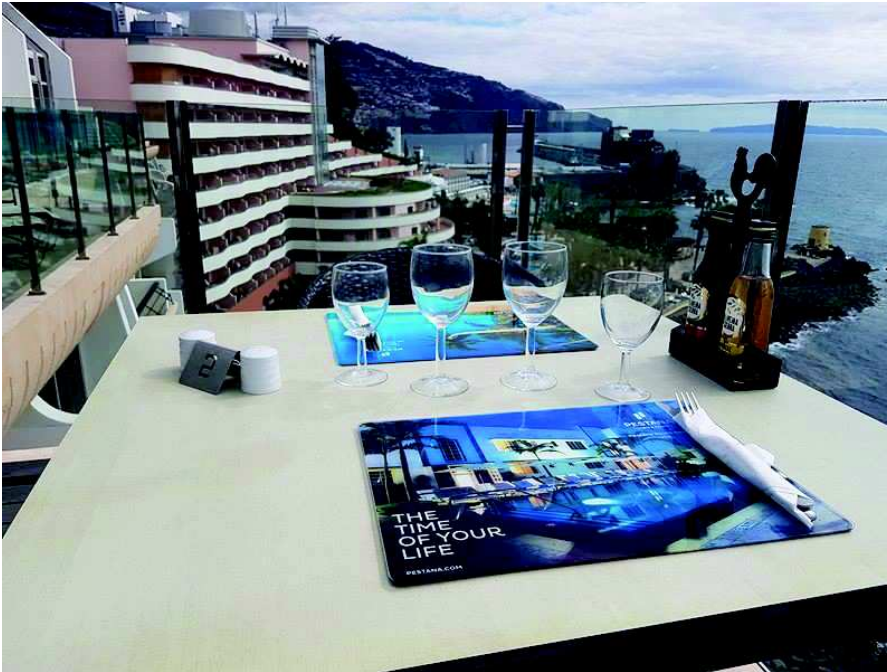
Hotel



Mise-en-place Restaurante Arcos

Apêndice N°5

Mise en place Almoço Garden Pool



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel

Apêndice N°6

Room Service



*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Carrinho de andares + mini bar + folha de serviço

Apêndice N°7

Economato



Economato de garrafas

Apêndice N°8

Recepção



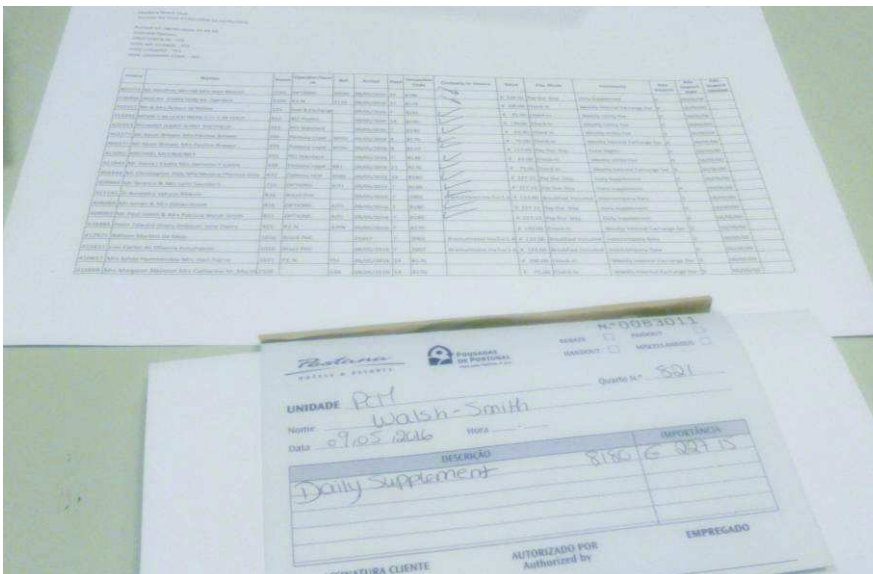
Decoração noite Mexicana + Dia dos namorados



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel



Preparação de chegadas Hotel e MBC



Miscelaneous

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel

HOTEL

Gaverna

Data: 7, 5

Folha de Reservas

Taverna Restaurante | A la Carte, Tapas & Petiscos

Máximo de 20 pax por sitting (qualquer questão adicional favor consultar o superior do F&B)

Room	Nome	Hotel	Nº de pax	Type	OBS.
723		MBC	2	BB	
409	Severina	PCMH	2	BB	
1216	Harrison	PCMH	2	JUNTOS	HB
1418	Donald	PCMH	2		HB
306			2	BB	
1426			2	BB	
719+919	MBC		4	BB	
928			2	B/B	19h30
2417		MBC	2		19:30
2302		MBC	3		
Total:			23		

Room	Nome	Hotel	Nº de pax	Type	OBS.
1227	Medaiaid	PCMH	2	HB	19:45
2121	Frans	MBC	2		
5103		MBC	1		19:30
329		MBC	2		20:00
2016		MBC	2		20:00
326		MBC	4		19:30

Reservas Taverna Restaurante

Apêndice N°9

Manutenção



Terraço – 19° Andar

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Vista Terraço



Heliporto MBC

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Arranjar carpete do terraço dos quartos MBC 4º andar



Máquinas

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Combustão e gás



Serralharia



Depósito água quente MBC e Hotel

Apêndice Nº10

Quartos



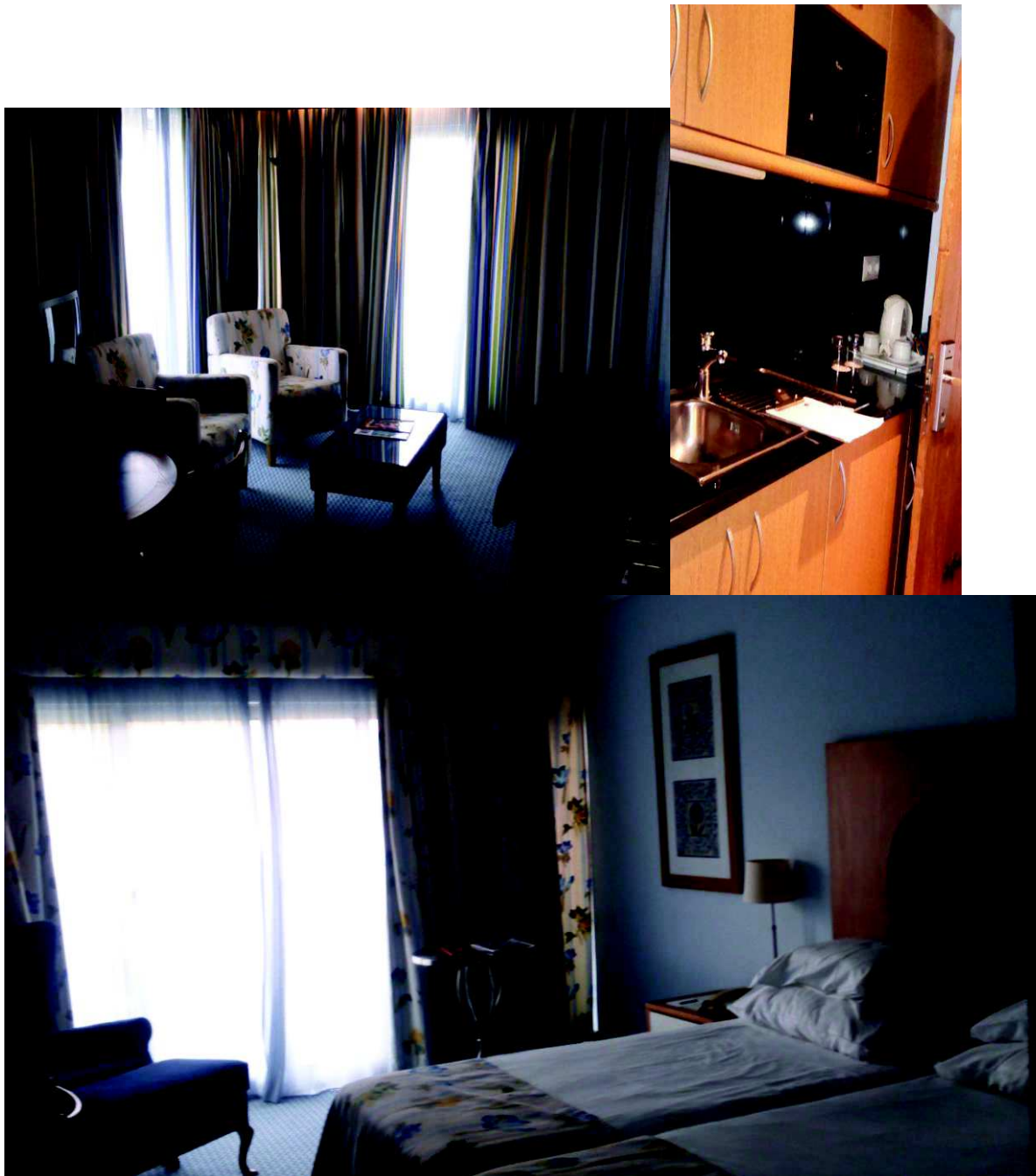
T0 por remodelar MBC



Sala da Suíte 1803

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Exemplo de outra Suíte – mais antiga

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira

Hotel



Exemplo de uma Júnior Suite

Apêndice N°11

Corredores



*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Apêndice 12



Com Ângela Scotti

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

Anexos

ANEXO 1

Hotel Choupana Hills – Diário notícias 10 Agosto 2016



Antes do incêndio

Fotos impressionantes mostram o que resta do Hotel Choupana Hills depois do fogo

Veja as imagens registadas esta manhã pelo fotógrafo Rui Silva da ASPRESS

JOÃO FILIPE PESTANA / 10 AGO 2016 / 09:25 H.



Situado no topo de uma colina logo depois do Jardim Botânico, o Choupana Hills Resort & Spa era um refúgio de luxo em plena natureza. Era, porque desde esta madrugada o hotel foi reduzido a cinzas.

As imagens registadas nesta manhã pelo fotógrafo Rui Silva da ASPRESS são impressionantes.

Recorde-se que este projecto foi concebido pelo arquitecto francês Michel de Camaret juntamente com o arquitecto decorador Didier Lefort o qual desenhou e decorou o famoso Hotel Meridien em Bora Bora e o Datai na Malásia.

O hotel tinha como principais materiais de construção a madeira e a pedra.

Fotos Rui Silva/ASPRESS

Anexo 2

Lista dos Hotéis do grupo pestana

- **PORTUGAL CONTINENTAL E**
 - ILHAS**
 1. PESTANA DELFIM
ALL INCLUSIVE
 2. PESTANA VIKING
 3. PESTANA VILA SOL,
VILAMOURA
 4. PESTANA ALVOR
SOUTH BEACH
 5. POUSADA PALÁCIO ESTOI -
SMALL LUXURY HOTEL
 6. PESTANA ALVOR PRAIA
 7. PESTANA DOM JOÃO II
 8. PESTANA ALVOR ATLÂNTICO
 9. PESTANA DOM JOÃO VILLAS
 10. POUSADA SAGRES
 11. PESTANA ALVOR PARK
 12. POUSADA CONVENTO TAVIRA
 13. PESTANA PALM GARDENS
 27. POUSADA CANIÇADA, GERÊS
 28. PESTANA PALÁCIO DO FREIXO,
LEADING HOTELS
 29. POUSADA VIANA DO CASTELO
 30. POUSADA MOSTEIRO GUIMARÃES -
SMALL LUXURY HOTEL
 31. PESTANA VINTAGE PORTO
 37. PESTANA CASINO PARK
 - 38. PESTANA CARLTON MADEIRA**
 14. PESTANA CARVOEIRO GOLF
 15. PESTANA ALGARVE RACE
APARTMENTS
 16. PESTANA ALGARVE RACE
 17. PESTANA SINTRA GOLF
 18. PESTANA CASCAIS
 19. PESTANA CIDADELA CASCAIS,
LEADING HOTELS
 20. POUSADA PALÁCIO DE QUELUZ
 21. POUSADA OURÉM
 22. POUSADA CASTELO PALMELA
 23. POUSADA DE LISBOA, SMALL
LUXURY HOTEL
 24. PESTANA CR7 LISBOA
 25. PESTANA PALACE LISBOA,
LEADING HOTEL
 26. POUSADA CASTELO ÓBIDOS
 32. POUSADA MOSTEIRO AMARES,
SMALL LUXURY HOTEL
 33. POUSADA BRAGANÇA
 34. POUSADA MARÃO
 35. POUSADA VALENÇA
 36. POUSADA PALACETE ALIJÓ, DOURO
 39. PESTANA ILHA DOURADA,
PORTO SANTO
 40. PESTANA CR7 FUNCHAL

Hotel

- | | |
|--|--|
| 41. PESTANA PORTO SANTO
ALL INCLUSIVE | 54. POUSADA CONVENTO BEJA |
| 42. PESTANA OCEAN BAY
ALL INCLUSIVE | 55. POUSADA MOSTEIRO CRATO - SMALL
LUXURY HOTEL |
| 43. PESTANA VILLAGE | 56. POUSADA CONVENTO ÉVORA |
| 44. PESTANA PROMENADE | 57. POUSADA CASTELO ESTREMOZ |
| 45. PESTANA COLOMBOS
ALL INCLUSIVE | 58. POUSADA CASTELO ALVITO |
| 46. PESTANA GRAND | 59. POUSADA SERRA DA ESTRELA |
| 47. PESTANA MIRAMAR | 60. POUSADA VISEU |
| 48. PESTANA PALMS | 61. POUSADA CONVENTO VILA POUCA
DA BEIRA |
| 49. PESTANA TRÓIA | 62. POUSADA CONVENTO BELMONTE |
| 50. POUSADA CASTELO ALCÁCER DO SAL | 63. POUSADA CONDEIXA, COIMBRA |
| 51. POUSADA CONVENTO VILA VIÇOSA | 64. PESTANA BAHIA PRAIA |
| 52. POUSADA CONVENTO ARRAIOLOS | 65. POUSADA FORTE DA HORTA |
| 53. POUSADA MARVÃO | 66. POUSADA FORTE ANGRA DO
HEROÍSMO |

LONDRES (REINO UNIDO)

PESTANA CHELSEA BRIDGE

ESPAÑA: PESTANA ARENA BARCELONA; PESTANA CR7 MADRID

BERLIM (ALEMANHA)

PESTANA BERLIN TIERGARTEN

● **BRASIL**

SÃO PAULO: PESTANA SÃO PAULO

RIO DE JANEIRO: PESTANA RIO ATLÂNTICA; PESTANA RIO BARRA

BAHIA: PESTANA BAHIA LODGE; PESTANA CONVENTO DO CARMO BAHIA

CURITIBA: PESTANA CURITIBA

SÃO LUIS: PESTANA SÃO LUÍS

- **BUENOS AIRES (ARGENTINA)**

PESTANA BUENOS AIRES

- **CARACAS (VENEZUELA)**

PESTANA CARACAS

- **MIAMI (E.U.A.)**

PESTANA MIAMI SOUTH BEACH

- **NOVA IORQUE**

PESTANA CR7 NEW YORK

- **CAYO COCO (CUBA)**

PESTANA CAYO COCO ALL INCLUSIVE

- **MAPUTO (MOÇAMBIQUE)**

PESTANA ROVUMA

- **BAZARUTO**

PESTANA BAZARUTO LODGE ALL INCLUSIVE

- **KRUGER PARK (ÁFRICA DO SUL)**

PESTANA KRUGER LODGE

- **CASABLANCA (MARROCOS)**

PESTANA CASABLANCA

- **SÃO TOMÉ: PESTANA SÃO TOMÉ; MIRAMAR BY PESTANA; PESTANA EQUADOR
ILHEU DAS ROLAS**

- **CIDADE DA PRAIA (CABO VERDE)**

*Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira
Hotel*

PESTANA TROPICO

Anexo 3

JuniorSuite



Anexo 4

Quarto Classico



Anexo 5

Liste do preçario dos quartos do hotel



PESTANA
CARLTON MADEIRA
 PREMIUM
 OCEAN RESORT
 PORTUGAL

Preços Individuais 2015/2016
Individual Rates 2015/2016

	Estação Baixa - Low Season 01.11.2015 - 27.12.2015 04.01.2016 - 31.01.2016 10.02.2016 - 29.02.2016		Estação Média - Middle Season 01.02.2016 - 09.02.2016 01.03.2016 - 20.03.2016 28.03.2016 - 03.04.2016 11.04.2016 - 10.07.2016 22.08.2016 - 31.10.2016		Estação Alta - High Season 21.03.2016 - 27.03.2016 04.04.2016 - 10.04.2016 11.07.2016 - 21.08.2016		NY 28.12.2015 - 03.01.2016	
	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas
Quartos: Rooms:	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas	1 pessoa	2 pessoas
Vista Montanha Mountain View	132,00	154,00	154,00	175,00	188,00	209,00	305,00	327,00
Familiar Family	206,00		235,00		282,00		440,00	
Vista Mar/Baia Sea/Bay View	169,00	191,00	196,00	218,00	239,00	261,00	387,00	408,00
Vista Piscina Pool View	201,00	222,00	231,00	252,00	281,00	302,00	451,00	472,00
Junior Suite	268,00		305,00		365,00		571,00	
Junior Suite	268,00		305,00		365,00		571,00	
Suite	321,00		367,00		438,00		684,00	
SPA Suite	412,00		471,00		564,00		880,00	
Presidencial Suite Sea View	460,00		524,00		627,00		979,00	
Camã Extra-Extra Bed	46,00		52,00		62,00		98,00	

Preços em Euros, por quarto, por dia, incluindo pequeno-almoço buffet, taxas actuais e serviços.
 Preços sujeitos a alteração sem aviso prévio. Para estadas superiores a 7 noites oferecemos 10% de desconto sobre as tarifas acima.

All rates in Euros, per room, per night, including buffet breakfast, current taxes and services.
 Prices are subject to change without prior notice. As from 7 days stay we offer 10% discount on the above rates.

Oferecemos:
 Pequeno-almoço e cama extra para crianças com menos de 12 anos partilhando um quarto com um adulto pagante.
 Berço 0-2 anos

Complimentary:
 Bed and Breakfast for a child below 12 when
 sharing a room with a paying adult.
 Baby Cot 0-2 years

Meia Pensão - Half Board 38,00
 Fim de ano - New Year Dinner 195,00



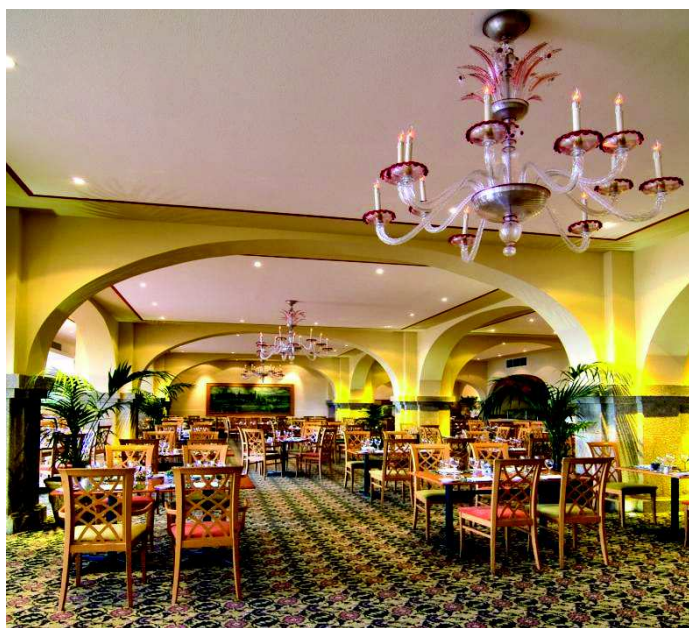
PESTANA
 HOTELS & RESORTS

Largo António Nobre
 9004-531 FUNCHAL, Madeira - Portugal
 Telef.: +351 291 239 500 Fax.: +351 291 223 377
 E-mail: reservas.portugal@pestana.com - www.pestana.com

M&J Pestana - Sociedade de Turismo, S.A.
 Capital Social 9,000,000 Euros - C.R.C. do Funchal Nº 1859, Fls 187 L. C5º
 IVA PT 511 008 872

Anexo 6

Restaurante Arcos



Anexo 7

Gardeen Pool e o The Pub







Anexo 8

Restaurante A Taverna





Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira Hotel



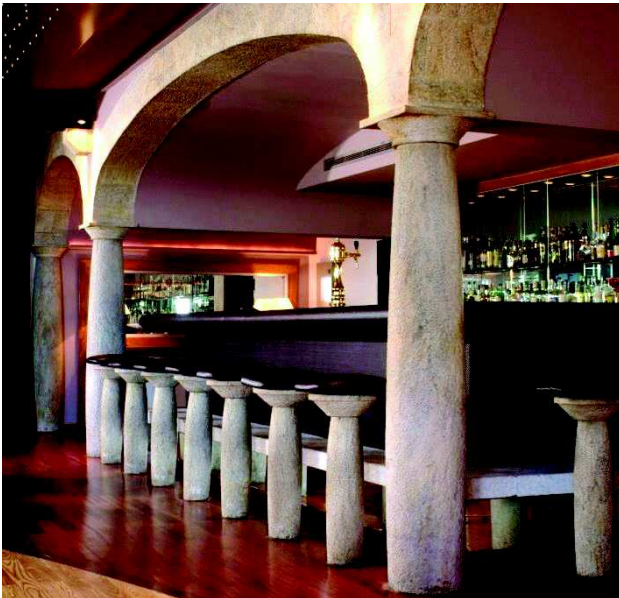
 TAVERNA À LA CARTE, TAPAS & PETISCOS À la carte, Tapas & Appetizers	
<p>BEM-VINDO AO TAVERNA RESTAURANTE, ONDE NEM TUDO O QUE PARECE É! AQUI ENCONTRA SABORES SURPREENDENTES, SERVIDOS EM PEQUENAS DOSES. SE PREFERIR UMA EXPERIÊNCIA COMPLETA, ESCOLHA TAMBÉM OS NOSSOS PRATOS PRINCIPAIS. SE TIVER DÚVIDAS, NÃO HESITE EM PERGUNTAR. UM EXCELENTE JANTAR E OBRIGADO PELA SUA VISTA.</p> <p>Welcome to Taverna Restaurant, where not everything is what it seems! Here you will find amazing flavors, served in small doses. If you prefer a complete experience, choose also our main courses. If you have questions, feel free to ask. We wish you an excellent dinner and thank you for your visit.</p>	
COVERT (MANTEIGA, AZEITONAS, AZEITE COM ACETO BALSÂMICO, BOLO DO CACO, BROA DE MILHO E PÃO DE CENTEIO) Covert (butter, olives, olive oil with balsamic vinegar, "bolo do caco", corn bread and rye bread)	2,00
"PARA PICAR" Tapas & Appetizers	
TROUXINHA DE QUEIJO DE CABRA E FIGOS, PEQUENA SALADA VERDE E MOLHO DE FRUTOS SILVESTRES Goat cheese and figs in filo pastry, little green salad and wild fruits sauce	5,50
TÁRTARO DE CAVALA DO NOSSO MAR, SOBRE BRUSCHETTA DE TOMATE SECO E AZEITE DE TOMILHO Mackerel tartar from our sea, on tomato bruschetta with olive oil and thyme	5,50
TENTÁCULO DE POLVO EM TEMPURA À MODA DO CHEF Octopus chef style	5,50
FILETE DE SARDINHA FRITO EM POLME DE MALAGUETA E COENTROS, COM SALADA DE PIMENTOS PADRON Fried sardine fillet in chilli and coriander puree, with peppers salad	5,50
MINI VOL-AU-VENTS DE PASTEL DE BACALHAU COM TRILOGIA DE PIMENTOS ASSADOS Mini cod fish cake 'vol-au-vents' with roasted trio of peppers	6,00
TRIO DE ESCABECHES REGIONAIS COM ATUM, ESPADA E CAVALA Regional tuna, scabbard fish and mackerel in vinagrete	5,50
LÂMINAS DE PORCO PRETO MARINADO EM VINHO TINTO E LOURO, AZEITONA DE ELVAS E QUEIJO DA ILHA Black pork strips marinated in red wine and bay leaves, Elvas olive oil and island cheese	6,00
FIGADO DE NOVILHO COM CEBOLADA, AROMATIZADA COM TOMILHO Beef liver with onions and thyme	4,50
ASINHAS FRANGO COM MOLHO DE MEL E LIMÃO Chicken wings with honey and lemon sauce	4,50
TOSTA DE PÃO DE CENTEIO COM PERNA DE PORCO ASSADA NO FORNO E QUEIJO DA SERRA GRATINADO Rye bread toast with roasted pork leg and mountain cheese gratin	6,00
MOELAS ESTUFADAS À TAVERNA Stewed chicken gizzards Taverna style	4,50
CARNE DE PORCO EM VINHA D'ALHOS AROMATIZADA COM SÉGURELHA Pork meat in wine and garlic flavored with 'segurelha' herb	4,50
SOPA DE TOMATE E CEBOLA COM OVO ESCALFADO E AROMA DE ORÉGÃOS Tomato and onion soup with poached egg and oregano	5,50
 Os preços aplicados encontram-se em Euros/€ The prices above are in euros/€ PARA MAXIMIZAR A EXPERIÊNCIA DE DEGUSTAÇÃO, O MENU ESCOLHIDO TERÁ DE SER SERVIDO A MESAS COMPLETAS. QUALQUER PEDIDO DE ALTERAÇÃO AO MENU PODERÁ IMPLICAR UM ACRÉSCIMO NO VALOR INDICADO. To maximize the tasting experience, the chosen menu will be served to complete tables. Any request for amendment to the Menu may involve an increase in the stated price.	

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira Hotel

 PESTANA CARLTON MADEIRA <small>PREMIUM OCEAN RESORT PORTUGAL</small>	
RISOTTO DE ESPARGOS FRESCOS, CEPES E TOMATE SECO Fresh asparagus risotto with porcini and dried tomato	10,00
RATATOUILLE DE LEGUMES COM MOLHO DE TOMATE, GRATINADO DE QUEIJO CHEDDAR COM OVO ESCALFADO Vegetable ratatouille with tomato sauce, cheddar cheese gratin with poached egg	10,00
PEIXE Fish	
NACO DE ATUM BRASEADO NO CALHAU DA ILHA DA MADEIRA, COM BATATINHA A MURRO E JULIANA DE LEGUMES FRESCOS Tuna steak braised on Madeira pebble stone, with "mashed" potato and fresh Juliana vegetables	13,00
FILETE DE ESPADA DOURADO COM BANANA E MOLHO MARACUJÁ Golden scabbard fish fillet with banana and passion fruit sauce	13,00
ARROZ MALANDRINHO DE PARGO DA NOSSA COSTA COM GAMBAS E AROMA DE COENTROS Pargo rice from our coast with prawns and flavored with coriander	12,80
POSTA DE BACALHAU NA BRASA COM AÇORDA DE GRÃO E ASPARGOS FRESCOS Cod fish on the grill with chickpea and fresh asparagus broth	14,00
CARNE Meat	
ESPETADA DE NOVILHO À MADEIRENSE COM MILHO FRITO, BATATA-DOCE ASSADA COM MEL CANA E SALADA Skewered beef Madeira style with fried maize, roasted sweet potato with sugarcane honey and salad	14,00
NACO DE NOVILHO COM MOLHO À PORTUGUESA Beef steak with Portuguese style sauce	14,00
SECRETOS PORCO PRETO COM BATATA A MURRO E LEGUMES SALTEADOS Black pork strips with baked potatoes and sautéed vegetables	12,00
CARRÉ DE BORREGO NA GRELHA COM BATATA A MURRO E TIMBALE DE LEGUMES DA HORTA Rack of lamb grilled with baked potatoes and mashed mixed vegetables Timbale style	18,00
COSTELETA DE NOVILHO NO CARVÃO COM BATATA ASSADA, MISTO DE LEGUMES E MOLHO CHIMICHURRI T-bone steak grilled with baked potato, vegetable mix and Chimichurri sauce	16,00
SOBREMESA Dessert	
TARTE DE REQUEIJÃO DO SANTO DA SERRA COM GELADO ARTESANAL DE BOLO DE MEL Curd cream "Santo da Serra" pie with homemade honey cake ice cream	5,00
TRILOGIA DE DOCES REGIONAIS: PUDIM DE MARACUJÁ, TARTE DE BANANA E BOLO DE BOLACHA Regional sweets trio: passion fruit pudding, banana pie and biscuit cake	4,50
ARROZ DOCE COM CANELA Sweet rice with cinnamon	4,00
BOLO BRIGADEIRO COM GELADO DE PASTEL DE NATA E SHOT DE VINHO MADEIRA DOCE Brigadeiro cake with "Pastel de Nata" ice cream and sweet Madeira wine shot	4,50
CARPACCIO DE FRUTAS REGIONAIS Carpaccio of regional fruits	4,50
 Os preços aplicados encontram-se em Euros/€ The prices above are in euros/€ PARA MAXIMIZAR A EXPERIÊNCIA DE DEGUSTAÇÃO, O MENU ESCOLHIDO TERÁ DE SER SERVIDO A MESAS COMPLETAS. QUALQUER PEDIDO DE ALTERAÇÃO AO MENU PODERÁ IMPLICAR UM ACRÉSCIMO NO VALOR INDICADO. To maximize the tasting experience, the chosen menu will be served to complete tables. Any request for amendment to the Menu may involve an increase in the stated price.	

Anexo 9

Taverna



Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira Hotel



Anexo 10

Room service



Menu Room Service



PESTANA
CARLTON MADEIRA
PREMIUM
OCEAN RESORT
PORTUGAL


PESTANA
CARLTON MADEIRA
PREMIUM
OCEAN RESORT
PORTUGAL

PEQUENO-ALMOÇO no Quarto

Das 06h30 às 11h00

Por favor escolha do Menu existente no quarto e
deixe-o na maçaneta da porta até às 22h00

Após esta hora, por favor peça directamente à Recepção pela extensão Nº 12

BREAKFAST in the Room

From 06.30 a.m. till 11.00 a.m

Please make your choice from the tent card menu and
leave it outside your door until 10.00 p.m.

After this time, please dial 12 and make your order through Reception

FRÜHSTÜCK auf Ihrem Zimmer

Von 06.30 Uhr bis 11.00 Uhr

Wählen Sie bitte vom Angebot auf der Menüliste aus. Kreuzen Sie Ihre Wünsche an und
hängen Sie die Liste bitte vor 22.00 Uhr von aussen an die Zimmertür

Nach dieser Zeit, wenden Sie sich bitte an die Rezeption

Serviço de chá e café – Cortesia de Boas Vindas

O serviço de café e chá é uma cortesia do Hotel para a sua chegada.

Caso deseje a sua reposição, queira por favor contactar o room service ☎ 11.

Custo extra de € 4,00 por reposição.

Tea and Coffee Facilities – Welcome Courtesy

The tea and coffee facilities are a courtesy of the Hotel upon arrival.

If you wish us to refill it, please contact our room service ☎ 11.

Extra charge of € 4,00 for each refill.

Kaffee und Tee - Willkommensgeschenk

Die Einrichtung für Kaffee und Tee ist ein Angebot des Hotels bei Ihrer Ankunft.


Wenn Sie dies nach dem Verbrauch weiterhin nutzen möchten, wenden Sie sich bitte an
den Zimmerservice ☎ 11.

Extra Gebühr € 4,00 jede Nachfüllung.

Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11

€ 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos | Room Service Charge | Zimmer-Service Zuschlag
IVA incluido à taxa legal em vigor | VAT included | MwSt inbegriffen

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira Hotel

 PESTANA CARLTON MADEIRA PREMIUM OCEAN RESORT PORTUGAL	
Das 12h00 às 22h30 From 12.00 a.m. till 10.30 p.m. Von 12.00 Uhr bis 22.30 Uhr	
Sopa do dia Soup of the day Tägessuppe	€ 5.50
Creme de tomate Tomato cream soup Tomatencremesuppe	€ 6.00
Bolo do caco com manteiga de alho Traditional "bolo do caco" with garlic butter „Bolo do caco“ traditionelles Fladenbrot mit Knoblauchbutter	€ 3.00
SALADAS Salads Salate	
Salada César Alface, croutons, lascas de Parmesão, molho tradicional Cesar Salad Lettuce, croutons, Parmesan cheese, traditional sauce Ceasar Salat Grüner Salat, Croutons, Parmesan, typische Sosse	€ 11.00
Salada Niçoise Batata cozida, feijão verde, tomate, atum, azeitonas e anchovas Niçoise salad Boiled potato, green beans, tomato, tuna fish, olives and anchovies Niçoise Salat Salzkartoffeln, grüne Bohnen, Tomaten, Thunfisch, Oliven und Anchovis	€ 11.00
SANDUICHES Sandwiches Sandwiches	
Tosta de queijo ou fiambre Ham or cheese toast Käse oder Schinken Toast	€ 8.00
Tosta mista Ham and cheese toast Käse und Schinken Toast	€ 8.00
Baguete de galinha (Alface, tomate, galinha e maionese) Chicken baguette (Lettuce, tomato, chicken and mayonnaise) Hühnchen Baguette (Grüner Salat, Tomate, Huhn und Mayonnaise)	€ 8.00
Todas as sandes são servidas com batata frita All sandwiches are served with French fries Alle Sandwiches werden mit gebackenen Kartoffeln serviert	
Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11 € 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos Room Service Charge Zimmer-Service Zuschlag IVA incluído à taxa legal em vigor VAT included MwSt inbegriffen	

**PESTANA
CARLTON MADEIRA**
PREMIUM
OCEAN RESORT
PORTUGAL

Das 12h00 às 22h30
From 12.00 a.m. till 10.30 p.m.
Von 12.00 Uhr bis 22.30 Uhr

SANDUICHES | Sandwiches | Sandwiches

Club sanduiche Pestana (Com bacon, ovo, tomate, frango, alface e maionese)	€12.50
Pestana Club Sandwich (With bacon, egg, tomato, chicken, lettuce and mayonnaise)	
Pestana Club Sandwich (mit Speck, Ei, Tomate, Hühnchen, grüner Salat und Mayonnaise)	
Prego madeirense especial	€ 12.50
Sanduiche com bife, queijo, fiambre, ovo frito, alface e tomate servido no nosso bolo do caco	
Special madeira steak sandwich	
Sandwich with steak, cheese, ham, fried egg, lettuce and tomato served in traditional "bolo do caco" bread	
Spezial Madeira Steak Sandwich	
Sandwich mit Steak, Käse, gekochtem Schinken, Spiegelei, grünem Salat und Tomaten serviert mit "bolo do caco" Brot	
Hamburguer com queijo	
Cheeseburger	€ 10.00
Hamburger mit Käse	

Todas as sandes são servidas com batata frita
All sandwiches are served with French fries
Alle Sandwiches werden mit gebackenen Kartoffeln serviert

MASSAS | Pasta | Pasta

Lasanha de carne	
Beef lasagne	€ 10.00
Fleisch Lasagne	
Lasanha vegetariana	
Vegetarian lasagne	€ 10.00
Vegetarische Lasagne	
Esparguete bolonhesa	
Spaghetti bolognaise	€ 10.00
Spaghetti Bolognaise	

Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11
€ 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos | Room Service Charge | Zimmer-Service Zuschlag
IVA incluído à taxa legal em vigor | IVA incluído à taxa legal em vigor

**PESTANA
CARLTON MADEIRA**
PREMIUM
OCEAN RESORT
PORTUGAL

Das 12h00 às 22h30
From 12.00 a.m. till 10.30 p.m.
Von 12.00 Uhr bis 22.30 Uhr

ESPECIALIDADES | Specialities | Spezialitäten

Filete de espada com banana em mel de cana Scabbard fish fillet with banana and cane honey Degenfischfilet mit banana und Zuckerrohr Honig	€ 14,00
Salmão Grelhado Grilled salmon Gegrillter Lachs	€ 14,00
Frango piri-piri Chicken piri-piri Hühnchen piri-piri	€ 13,00
Entrecote grelhado Grilled Entrecote Gegrillte Rippchen	€ 15,00

SOBREMESAS | Desserts | Nachtisch

Tarte de maçã Apple pie Apfeltorte	€ 3,50
Bolo Brigadeiro Chocolate Truffle cake Schokoladen-Trüffel-Kuchen	€ 3,50
Salada de frutas Fruit salad Obstsalat	€ 3,50
Gelados/ Ice creams / Eis 1 Bola / 1 Scoop / 1 Kugel Eis 2 Bolas / 2 Scoops / 2 Kugeln Eis	€ 2,50 € 4,00

Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11
€ 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos | Room Service Charge | Zimmer-Service Zuschlag
IVA incluído à taxa legal em vigor | VAT included | MwSt inbegriffen


PESTANA
CARLTON MADEIRA
PREMIUM
OCEAN RESORT
PORTUGAL

Das 22h30 às 07h00
From 10.30 p.m. till 07.00 a.m.
Von 22.30 Uhr bis 07.00 Uhr

Sopa do dia Soup of the day Tagessuppe	€ 5.50
Baguete de fiambre & queijo Ham & Cheese baguette Schinken-und Käse Baguette	€ 8.00
Baguete de galinha (Alface, tomate, galinha e maionese) Chicken baguette (Lettuce, tomato, chicken and mayonnaise) Hühnchen Baguette (Grüner Salat, Tomate, Huhn und Mayonnaise)	€ 8.00
Baguete de Salmão Smoked salmon baguette Räucherlachs	€ 12.50
Lasanha de carne Beef lasagne Fleisch Lasagne	€ 10.00


Todas as sandes são servidas com chips
All sandwiches are served with chips
Alle Sandwiches werden mit Chips serviert

Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11
€ 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos | Room Service Charge | Zimmer-Service Zuschlag
IVA incluído à taxa legal em vigor | VAT included | MwSt inbegriffen

 PESTANA CARLTON MADEIRA PREMIUM OCEAN RESORT PORTUGAL	
Serviço 24 horas 24 hours service 24 Stunden Service	
Serviço de gelo (Frapé com gelo, rodelas de limão e aperitivos secos) Ice service (Ice bucket, lemon slices and dry snacks) Eis- Service (Eis-Container, Zitrone & Knabbereien)	€ 2.65
BEBIDAS / Drinks / Getränke MENU DE BAR / Bar Menu	
ÁGUAS / Water / Wasser	
Água mineral sem gás / Mineral water 25cl / Mineralwasser 25 cl	€ 2.20
Água mineral com gás / Mineral water with gas 75cl / Mineralwasser mit Kohlensäure 75 cl	€ 4.00
REFRIGERANTES / Soft drinks / Erfrichungsgetränke	
Brisa Maracujá- / Passion fruit / Maracuja	€ 3.20
Limonada / Lemonade / Limonade	€ 3.20
Pepsi Cola / Cola Diet	€ 3.20
SUMOS DE FRUTA / Fruit juices / Obstsaft	
Néctares / Juices / Saft	€ 3.50
Sumo natural de Laranja / Natural orange juice / frischer gepresster Orangensaft	€ 4.50
VINHOS BRANCOS / White wines / Weissweinen	
A Nossa Selecção / Our Selection / Unsere Auswahl	75cl € 14.50
Seiçal – Ilha da Madeira	€ 28.00
Planalto - Douro	€ 18.50
VINHOS ROSÉ / Rose wines / Roseweinen	
A Nossa Selecção / Our Selection / Unsere Auswahl	€ 14.50
Mateus – Douro	€ 16.00
VINHOS TINTOS / Red wines / Rotweinen	
A Nossa Selecção / Our Selection / Unsere Auswahl	€ 14.50
Seiçal – Ilha da Madeira	€ 30.00
Duque de Viseu - Dão	€ 19.50
Vinha da Defesa - Alentejo	€ 26.00
ESPUMANTES / Sparkling wine / Sekt	
Intimista Meio seco	€ 19.50
Danúbio Bruto	€ 25.00
CHAMPANHE / CHAMPAGNE	
Möet & Chandon Brut Imperial	€ 94.00
Don Perignon	€ 250.00
Room Service - Ligue / Dial / Wählen: Ext. 11 € 5.00 - Taxa de Serviço aos quartos Room Service Charge Zimmer-Service Zuschlag IVA incluído à taxa legal em vigor VAT included MwSt inbegriffen	

Anexo 11

Pic-Nic e Menu pequeno-almoço no quarto



PIC-NIC "CARLTON MADEIRA"

Temos muito gosto em estar consigo até mesmo fora do Hotel

Por favor, escolha o seu *pic-nic* marcando um item de cada grupo, nas opções mencionadas a seguir:
Solicitado até às 20h do dia anterior

Sanduche

- 01 Baguete rústica com atum e maionese
- 01 Baguete rústica com pasta de caranguejo
- 01 Baguete rústica com salmão fumado e queijo *Philadélfia*
- 01 Baguete rústica com frango e maionese
- 01 Baguete rústica com presunto
- 01 Baguete rústica com carne assada
- 02 Sanduiches de queijo *Filadélfia* com ervas aromáticas em pão de forma
- 02 Sanduiches mistas em pão de forma
- 02 Sanduiches de queijo em pão de forma
- 02 Sanduiches de fiambre em pão de forma

logurte

- logurte natural
- logurte com aroma de morango
- logurte com aroma de frutas

Mini salada & Ovo

- Salada do *Chef*
- Ovo cozido

Fruta

- Salada de frutas
- 02 peças de frutas da estação

Pastelaria

- Fatia de bolo seco
- Pastelaria variada

Bebidas incluídas

- 01 sumo de frutas (25 cl)
- 01 água mineral sem gás (50 cl)

Apos às 20h

- 02 Sanduiches mistas em pão de forma
- 02 Sanduiches de queijo em pão de forma
- 02 Sanduiches de fiambre em pão de forma
- 02 Sanduiches de queijo *Filadélfia* com ervas aromáticas em pão de forma

logurte

- logurte natural
- logurte com aroma de morango
- logurte com aroma de frutas

Mini salada & Ovo

- Salada do *Chef*
- Ovo cozido

Fruta

- Salada de frutas
- 02 peças de frutas da estação

Pastelaria

- Fatia de bolo seco
- Pastelaria variada

Bebidas incluídas

- 01 sumo de frutas (25 cl)
- 01 água mineral sem gás (50 cl)

17,40€
Preço por lunch box

Caso deseje acrescentar algum outro item ao seu piquenique, estamos a vossa disposição.

A recolher na recepção às: _____ : _____

Nº do quarto: _____ Nº de lunch box: _____

Veuillez commander votre petit-déjeuner le soir et accrocher a carter a la poignée extérieure de la porte avant 22h00 s. v. p.
Bitte bestellen Sie Ihr Frühstück heute Abend und hängen Sie die karte bis 22:00 an die Aussentüre

Nº de la Chambre _____ Nº de Personnes _____
Zimmernummer Anzahl der Gäste

à servir entre / serviert um

6:30 - 6:45 7:30 - 7:45 8:30 - 8:45 9:30 - 9:45 10:30 - 10:45
 6:45 - 7:00 7:45 - 8:00 8:45 - 9:00 9:45 - 10:00 10:45 - 11:00
 7:00 - 7:15 8:00 - 8:15 9:00 - 9:15 10:00 - 10:15
 7:15 - 7:30 8:15 - 8:30 9:15 - 9:30 10:15 - 10:30

PETIT DEJEUNER COMPLET - (inclus dans le forfait du longement)
KONTINENTALES FRÜHSTÜCK - (inbegriffen)

Café / Kaffee
 Décaféiné / Kaffeeinfrei
 Thé / Tee
 Jus d' Orange / Orangen Saft
 Jus de tomate / Tomaten Saft
 Jus au fruit de la passion / Maracuja Saft

Lait froid / Kalte Milch
 Lait chaud / Heisse Milch
 Au citron / Mit Zitrone
 Assiette Anglaise / Aufschnitt
 Fromages / Käse
 Confiture / Marmelade

Chocolat Chaud / Heisse Schokolade
 Petit Pains / Brötchen
 Toast / Tost
 Margarine / Margerine
 Beurre / Butter
 Confiture Diététique / Diabétique Marmelade

À-LA-CARTE - (Taxes extra / Aufpreis)
Seulement entre 7h00 et 11h00 / nur vom 7:00 bis 11:00

Petit Déjeuner Carlton: € 21,85
Espadon fumé, Tranches de Melon
1/2 bouteille de Vin Mousseux
Carlton Frühstück:
Geräucherter Schwerfisch, frische Melone
1/2 Flasche Sekt

Assiette de saumon fumé / Geräucherter Lachs € 13,10
 Assiette de fromage importés / Importierter käse € 8,75

2 Oeufs sur plat / 2 Spiegeleier € 4,95 2 Oeufs pochés / 2 Pochierte Eier € 4,95 Porridge € 3,85
 Au jambon / Mit Schincken € 6,00 Avec Saucisse / Mit Würstchen € 6,00 Fruit de Saison / Früchte der Saison (2 pièces / 2 Stk.) € 4,65
 2 Oeufs brouillés / 2 Rühreier € 4,95 Avec Haricots / Mit Bohnen € 6,00 Salade de fruit / Obstsalat € 4,40
 Au bacon / Mit Speck € 6,00 Corn flakes € 3,30 Yogourt nature / Nature Joghurt € 2,20
 1 Oeuf dur / 1 Gekochtes Ei € 2,65 Prunes / Pflaumen € 4,95 Yogourt aux fruits € 2,75
 3 min. Müesli € 3,85
 5 min.
 8 min.

Demande Spéciale / Spezielle Anfrage _____ Signature / Unterschrift _____

Taxes de Service aux Chambres / Zimmer-Service Zuschlag - (par personne / pro person)
€ 5,00 (IVA incluse / inbegriffen) Vom 7:30h, à partir de 7:30h

Anexo 12

RECEÇÃO



Anexo 13

Orçamento empresa Vasconcelos & Abreu

Motivação vs Organização no Departamento de F&B: o caso do Pestana Carlton Madeira Hotel



**Vasconcelos
& Abreu, Lda.**

Rua Nova São Pedro, 25 - 3C
8000-048 Funchal
Tel: 291 295 410 / 291 290 846
Fax: 291 232 772

Rua Gabriel Estrela, 11 - (desc. Centromar)
9000-105 Funchal
Tel: 291 761 188 • Fax: 291 761 225
Tel: 291 761 500 (Assistência Técnica)

Contribuinte: 511014864
Capital Social: 330 000,00

Exmo.(s) Sr.(s)
**CAMILA GOUVEIA
FUNCHAL**

FUNCHAL
9000

ESTE DOCUMENTO NÃO SERVE DE FACTURA

Original		Pág.	Condição de Pagamento			Data Validade	Data Doc.			
		1 / 1	A PRONTO			03/03/2017	03/03/2017			
Nº de Contribuinte	Cliente Nº	Desc.	Nº Requisição	Data Req.	Moeda	Câmbio	Vend.	PROPOSTA		
CONSUMIDOR FIN.		0,00		03/03/2017	EUR	1,000000		HOT17/00066		
Cód. Artigo	Descrição			Qty.	Un	Pr. Unit.	%Desc.	Des.Val.	V. Líquido	%Impostos
	20 FACAS									
331200156	FAÇA ICEL VERMELHO DESCASCAR 284 HR03 10			5,0000	Un	3,4300		0,00	17,15	22,00
331200196	FAÇA ICEL VERDE LEG SERRILHA 285 HR63 10			3,0000	Un	3,5100		0,00	10,53	22,00
331200166	FAÇA ICEL AZUL FLEXIV FILETE 266 HR08 16			2,0000	Un	5,3500		0,00	10,70	22,00
331200153	FAÇA ICEL AMARELA COZINHA 283 HR03 12			5,0000	Un	3,5700		0,00	17,85	22,00
331200051	FAÇA ICEL VERMELHO TALHO 284 3111 18			2,0000	Un	14,2600		0,00	28,52	22,00
331200050	FAÇA ICEL VERMELHO TALHO 284 3181 36			1,0000	Un	17,2800		0,00	17,28	22,00
331200125	FAÇA ICEL BRANCA PAO 282 HR09 20			2,0000	Un	6,7300		0,00	13,46	22,00
315600141	CACAROLA BAIXA 820/24 ARTAME			1,0000	Un	28,6000		0,00	28,60	22,00
315600136	CACAROLA ALTA 819/24 ARTAME			1,0000	Un	32,4500		0,00	32,45	22,00
315600061	CACAROLA ALTA 819/28 ARTAME 10LT			1,0000	Un	44,2900		0,00	44,29	22,00
315600133	PANELA INOX 818/26 ARTAME			1,0000	Un	46,5000		0,00	46,50	22,00
331200094	DESCASCAOOR ICEL BATATAS 941 9739 06			5,0000	Un	2,2200		0,00	11,10	22,00
322600234	MEDIDOR COPO INOX 24CL 1024 SUPREM			3,0000	Un	4,6000		0,00	13,80	22,00
314600070	COVETE 111 325X530 100 81104 APS			4,0000	Un	19,6000		0,00	78,40	22,00
315600351	PRATO RED RASO/MARCADOR 32CM N1 DUO			100,0000	Un	9,3000		0,00	930,00	22,00
315600281	PRATO REDONDO MESA BRANCO 28CM N2 DUO			100,0000	Un	4,6900		0,00	469,00	22,00

Emitido por programa certificado nº 0181/AT

Obs.:

Meio de Expedição: V/CARRO

Local de Carga: MORADA DO REMETENTE

Local de Descarga: MORADA DO DESTINATARIO

Resumo de Impostos

Descrição	Taxa	Incidência	Imposto	Retenção
IVA	22,00	1 769,63	389,32	

Mercadoria:	1 769,63
Descontos:	0,00
Outros:	0,00
Acertos:	0,00
Sub. Total	1 769,63
Impostos:	389,32

Total do Documento:	2 158,95
Retenções:	0,00
Total a Pagar	2 158,95

O responsável: _____

Documento emitido pelo Software eticadata

ENCVNDDocumentoVA.rpt

Anexo 14

Diretório do buffet semanal

ARCOS RESTAURANTE Buffets temáticos (5º piso) 19h - 21h30	BUFFET MADEIRENSE COM ACTUAÇÃO DO BAILINHO DA MADEIRA às 19h30 - 29€ HB	BUFFET "DOCE ENCONTRO" 29€ 26€ Owners (1 flute de espumante + 1 copo de vinho) HB	BBQ DE VERÃO 29€ HB
	"Upselling Vinhos" Vinhos MADEIRA, SEIÇAL e BARBUSANO		"Upselling Vinhos" Vinhos TINTOS - exposição no restaurante

Taverna A la Carte Tapas & Petiscos	Taverna A la Carte Tapas & Petiscos	Taverna A la Carte Tapas & Petiscos	Taverna A la Carte Tapas & Petiscos
BUFFET "CARLTON" 29€ HB A sala deve estar com alicrim na mise-en- place	BUFFET AZUL DO MAR DEEP BLUE SEA BUFFET 29€ HB	BUFFET "Ciao Italia" 29€ HB	"NOCHE MEXICANA" Buffet temático com actuaçã Grupo Marlachi 29€ HB
"Upselling Vinhos" Vinho Madeira como aperitivo e/ou digestivo passar o carro	"Upselling Vinhos" Vinhos BRANCOS & ESPUMANTES	"Upselling APERITIVOS" VERMUTES - bebida alcoólica à base de vinho, com adição de flores ou ervas aromáticas	"Upselling APERITIVO & DIGESTIVO" TEQUILA

Anexo 15

Inquerito Trail 4 all



ENTIDADE: _____ PESTANA MANAGEMENT _____

CURSO: _____ TRAINING 4 ALL / TEAM COACHING _____

FORMANDO: _____

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE FORMAÇÃO

Caro colega, no sentido de melhorarmos cada vez mais nos serviços de formação que prestamos aos nossos colaboradores e, passados 6 meses sobre a sessão de formação Trainig 4 All que frequentou, gostaríamos que nos dissesse quais as alterações sentidas no dia-a-dia do seu trabalho.

Para cada uma das questões assinale com uma cruz ☒ a sua avaliação.

Responda então, por favor, ao seguinte questionário, sendo o mais objectivo possível.

1. Sentiu alguma(s) mudança(s) positiva(s) no seu dia-a-dia de trabalho após a formação?

Não Sim

Comentários:

2. Notou diferença(s) positiva(s) nos comportamentos dos seus colegas?

Não Sim

Se sim, quais?

3. As regras foram afixadas em local visível para todos?

Não Sim

Comentários:





TRAINING 4 ALL
Techniques



4. Adaptou o seu comportamento e procedimentos diários com base nas regras definidas?

Não

Sim

Se sim, quais?

5. Foram desenvolvidas metodologias operacionais por parte da direcção para que as regras fossem transformadas em acções concretas e implementadas na unidade?

Não

Sim

Quais?

Deixe-nos as suas sugestões e comentários que achar pertinentes e que nos ajudem a melhorar.

Obrigada!