



***Proposta de Implementação de uma Política de Sustentabilidade:
Hotel Vila Galé Cumbuco - Brasil***

Catarina Isabel Silva Campos

2014



***Proposta de Implementação de uma Política de Sustentabilidade:
Hotel Vila Galé Cumbuco - Brasil***

Catarina Isabel Silva Campos

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

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do(a) Doutor(a) Paulo Almeida

2014

***Proposta de Implementação de uma Política de Sustentabilidade:
Hotel Vila Galé Cumbuco - Brasil***

Copyright Catarina Isabel Silva Campos / Escola Superior de Turismo e Tecnologia
do Mar

e Instituto Politécnico de Leiria.

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

AGRADECIMENTOS

Atravessei o oceano para lutar por um currículo de invejar... apenas mais uma. Agora tenho dois países. Até podem ambos preencher-me, até podem ambos conter pessoas que me são importantes, até ambos podem ser ambientes que me façam bem, mas sei que vou ficar sempre dividida em dois e pensar o que estarei a perder do outro lado. Tudo isto, só tenho a agradecer.

Escrever este relatório de Mestrado foi um desafio, que nunca teria sido possível sem o apoio, a dedicação e a compreensão de muitas pessoas. Em primeiro lugar, deve-se um agradecimento ao Professor Doutor Paulo Almeida, orientador deste projeto de Mestrado, pelo tempo disponibilizado, pelas chamadas de atenção, pelas propostas de alterações pertinentes e, claro, por ter aceite o cargo de orientação.

Pela ambição de apresentar um trabalho sério, a ajuda do Professor Doutor Mário Carvalho, coordenador do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, pela sua entrega a todos os mestrandos, incentivando-nos em cada fase do curso, que contribuiu de todo para ser possível a chegada a esta fase.

Agradeço, também, à Direção do Hotel Vila Galé Cumbuco, pela sua disponibilidade e colaboração, evidenciando, deste modo, o meu profundo reconhecimento pelo seu contributo, assim como o de todos os colaboradores da unidade hoteleira que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para o meu crescimento e aprendizagem, salientando a impossibilidade de viver longe do meio natural sem o apoio e companheirismo que me dedicaram durante nove meses.

Devo citar o enorme desempenho e dedicação por parte da empresa lfee, a instituição mais ligada ao projeto que desenvolvi e que me ajudou a implementar processos no hotel. Apesar de ser uma empresa recém-formada, foi a única que se predispôs a colaborar com o projeto.

Aos meus pais e irmã, que são fonte de proteção, motivação em todos os momentos, orgulho, amor incondicional e dedicação em qualquer situação, não deixando que alguma vez pensasse em desistir, sendo as pessoas mais importantes da minha vida. A par dos meus amigos, que fizeram questão de apoiar tal percurso com a maior dedicação, permitindo que me sentisse uma fonte de orgulho para todos.

RESUMO

A par da globalização, surge o desenvolvimento constante do setor turístico, trazendo consigo, inevitavelmente, o progresso da hotelaria. A informação permitiu que houvesse alterações no perfil do consumidor, tornando-o mais exigente, dinâmico, informado e com motivações mais dispersas, obrigando as atividades turísticas a lutar pela diferenciação para sobreviver num mercado tão competitivo que é o turismo. O hotel deixou de ter apenas a capacidade de alojar pessoas, mas também a capacidade de fornecer espaços preparados para satisfazer as necessidades dos seus clientes com pequenos aspetos que os distinguem dentro do setor. Devido à alta competitividade, as atividades turísticas são obrigadas a seguir as tendências e, dada a tendência mundial para uma consciência ambiental, devido exatamente à informação, torna-se imprescindível adotar pequenas atividades ligadas à proteção do ambiente, que destaquem a unidade, tanto a nível de *marketing*, como no que diz respeito à sua preocupação com o cliente, que cada vez mais tem esse aspeto em conta na decisão de compra. Assim, a situação concorrencial do mercado atual aumenta exponencialmente a importância da valorização das tendências para atingir o sucesso desejável da atividade hoteleira.

Quando uma política de sustentabilidade é bem implementada numa empresa e voltada para o negócio, as ações relacionadas são revertidas em lucro e redução de custos, a par de trazer impactos positivos na coletividade interna. Implementar uma política sustentável numa empresa é um processo que necessita de grande planeamento, sobretudo quando se enquadra num espaço onde a maioria dos colaboradores não têm formação e não se encontram a par da tendência que se quer implementar, o que é o caso do estado do Ceará, no Brasil. Assim, o objetivo deste trabalho foca-se na elaboração de um plano de sustentabilidade para um produto ou serviço turístico – Hotel Vila Galé Cumbuco, focando-se na importância deste empreendimento hoteleiro implementar um plano de reciclagem, que, indubitavelmente, trará vantagens competitivas e vá ao encontro da resolução dos seus principais problemas, concretamente à acumulação de grandes quantidades de lixo e constantes chamadas de atenção dos hóspedes para uma consciência ambiental.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Sustentabilidade, Vantagem Competitiva

ABSTRACT

With globalization comes alongside the constant development of the tourism sector, inevitably bringing with it the advancement of hospitality. The information had allowed changes in the consumer profile, making it more challenging, dynamic, informed and with more dispersed motivations, forcing tourist fighting for differentiation to survive in such a competitive market that is tourism activities. We no longer just have the capacity to accommodate people, but also prepared to meet the needs of its customers with small aspects that distinguish them within the space sector. Due to the high competitiveness, tourism activities are required to follow the trends, and given the global trend towards environmental consciousness due to exactly the information essential to adopt small activities related to environmental protection, that highlight the unity both in terms of marketing as mirror their concern to the client, which increasingly has this aspect into account in purchasing decisions. Thus the competitive situation of the current market exponentially increases the importance of valuing trends to achieve the desired success of the hotel activity.

When a policy is well implemented sustainability and a company focused on the business-related actions are reversed in profit and cost savings, along with have a positive impact on the internal community. Implement a sustainable policy in a company is a process that requires great planning, especially when it fits into an area where most employees have no training and are not aware of the trend that wants to implement, which is the case of the state of Ceará, Brazil. The objective of this work focuses on developing a sustainability plan for a product or tourist service - Hotel Vila Galé Cumbuco, focusing on the importance of this hotel project to implement a recycling plan that will bring competitive advantages and meets the resolution of their main problems, namely the accumulation of large amounts of garbage and constant reminders to guests for an environmental conscience.

Keywords: Tourism, Hospitality, Sustainability, Competitive Advantage

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	2
Turismo e Hotelaria	7
1.1. Conceito de Turismo e seu Impacto Mundial.....	8
1.2. Meios de Hospedagem Portugal vs Brasil	11
1.3. Importância da Hotelaria na Conjuntura Atual	13
1.4. Influência do Ambiente Externo na Hotelaria.....	13
1.5. Conceito, Objetivos e Vantagens da Sustentabilidade	14
1.5.1. Relevância da Sustentabilidade na Hotelaria.....	17
1.5.2. Implementação da Sustentabilidade	18
Caso de Estudo – Hotel Vila Galé Cumbuco	21
2.1. História e classificação	22
2.2. Hotel Vila Galé Cumbuco	24
2.2.1. Localização / Clima	24
2.2.2. Número e Tipo de Quartos.....	25
2.2.3. Restauração.....	27
2.2.4. Eventos	28
2.2.5. Outras Facilidades / serviços	28
2.2.6. Perfil de Turista VGC	28
2.3.1. Housekeeping	30
2.3.2. Animação	33
2.3.3. Recepção	35
2.3.4. Restauração.....	39
2.3.5. Cozinha.....	42
2.3.6. Compras	46
2.3.7. Recursos Humanos.....	48

2.3.8. Manutenção	49
2.3.9. Administração	51
2.4. Problemas em todos os sectores	54
3.1. Escolha do Tema.....	58
3.2. Análise da situação.....	58
3.2.1. Objetivos e Justificativa.....	59
3.2.2. Problemas Encontrados	60
3.2.3. Planos de Ação propostos para Solucionar esses Problemas	61
3.3. Análise Final	74
Conclusão.....	76
Bibliografia.....	81
Anexos	85

Índice de Imagens

Figura i – Estrutura do Relatório.....	4
Figura 1.1 – Top 5 dos Grupos Hoteleiros em Portugal.....	12
Figura 2.1 – Logótipo rede Vila Galé.....	22
Figura 2.2 – Foto área Resort Vila Galé Cumbuco.....	24
Figura 2.3 – Foto satélite da localização do Hotel.....	24
Figura 2.4 - Mapa interno Hotel Vila Galé Cumbuco.	25
Figura 2.5 – Foto das Acomodações em Quarto <i>standard</i>	27
Figura 2.6 – Foto das Acomodações em Quarto Chalé	27
Figura 2.7 – Foto da Aldeia NEP.....	34
Figura 2.8 – Hierarquia Administrativa VGC.....	52
Figura 3.1 – Processo de implementação de um Plano	59
Figura 3.2 – Foto de Caixotes seletivos para parte interna e locais para os mesmos.....	69
Figura 3.3 – Mapa de Caixotes de Cimento existentes inicialmente no hotel.....	69
Figura 3.4 - Mapa de distribuição de Caixotes Seletivos.....	70
Figura 3.5 – Placa solicitada.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Tipologias de empreendimentos turísticos.....	11
Tabela 1.2 - As maiores cadeias hoteleiras no Brasil.....	12
Tabela 1.3 – Questões que devem ser agrupadas para atingir sustentabilidade.....	15
Tabela 2.1 - Número de quartos por andar.....	26
Tabela 2.2 - Cronograma de estágio proposta pela empresa.....	30

Tabela 3.1 - Proposta de Ação Problema 1.....	62
Tabela 3.2 - Proposta de Ação Problema 2.....	63
Tabela 3.3 - Proposta de Ação Problema 3.....	64
Tabela 3.4 - Proposta de Ação Problema 4	64
Tabela 3.5 - Proposta de Ação Problema 5.....	65
Tabela 3.6 - Proposta de Ação Problema 6.....	65
Tabela 3.7 - Proposta de Ação Problema 7.....	66
Tabela 3.8 - Lista de Contactos da Ifee.....	68
Tabela 3.9 - Proposta de Ação Problema 8	71
Tabela 3.10 - Lista de contactos da BioNordeste	72
Tabela 3.11 – Proposta de Ação Problema 9.....	73

INTRODUÇÃO

Introdução

Nos dias de hoje, o setor terciário, onde se insere a prestação de serviços, caracteriza-se pela sua alta diversidade e por ser o grande impulso para o crescimento da economia mundial, fruto da forte industrialização que vem ocorrendo em todo o mundo, tornando-o o setor que mais tem crescido nas últimas décadas.

Dentro deste setor, que é o dos serviços, o turismo destaca-se, tendo ainda registado um crescimento elevado, devido, em grande parte, às imensas transformações tecnológicas que influenciam o comportamento dos mercados, obrigando os prestadores de serviços a investir na sua agilidade, diferenciação e competitividade. Como qualquer outro segmento comercial, a hotelaria compete globalmente em busca de frações de mercado, constituindo um dos negócios mais competitivos do mundo.

Com a globalização e as crescentes campanhas de sensibilização à responsabilidade ambiental, o mundo fica cada vez mais desperto e cauteloso à possibilidade de catástrofes naturais, levando avante uma certa proteção do meio que o envolve, na expectativa de diminuir essa possibilidade.

O mero desejo de fazer férias para descanso deixou de existir, aumentando as exigências e os parâmetros a ter em conta quando se escolhe um destino e serviços associados. Isto, juntamente com a crescente consciencialização para a proteção do ambiente, permite que as unidades de alojamento tenham cada vez mais atenção à sustentabilidade, tanto no que concerne na possibilidade de reduzir custos, mas também para ser alvo de ações de *marketing* relacionadas com a proteção do ambiente, estratégia essa levada simultaneamente como uma oportunidade de criar uma vantagem competitiva.

Face a isto, cada vez mais são lançadas várias estratégias significativamente recomendadas para que se crie uma imagem mais positiva das empresas junto ao público interno e externo, cada vez mais conscientes dos seus direitos e deveres no seu papel de consumidores e cidadãos. Este fator sobressai ainda mais num país que detém no seu território o chamado “Pulmão do Mundo”, que é a Amazónia, alvo de imensas políticas e lutas de preservação, por instituições mundiais.

A. Definição do Tema

Com o aumento da competitividade aumentaram, inevitavelmente, as necessidades de diferenciação do produto ou serviço. Sabendo que o turismo, hoje em dia, tem grande

impacto na sociedade, a sua coordenada administração pode gerar recursos suficientes para trazer benefícios para o meio ambiente, comunidade local e lucro para o empreendimento, a par de constituir uma vantagem competitiva. O turista tem a consciência de que não estão isolados e todas as suas ações geram impactos sobre o meio ambiente e a comunidade local, dando mais valor aos empreendimentos turísticos, que demonstram o seu contributo ambiental.

Atualmente, com o acelerado crescimento da civilização, da atividade produtiva e da ocupação física desordenada, proporcionou-se uma maior produção de lixo e, conseqüentemente, uma escassez de áreas destinadas ao depósito do mesmo, afetando a saúde da população, principalmente em áreas pouco desenvolvidas, onde se encaixa o Brasil, sobretudo a zona nordeste.

A mudança dos hábitos de consumo tem vindo a desenvolver-se lentamente desde a Revolução Industrial. Nos últimos trinta anos, notou-se uma propensão mundial em reaproveitar cada vez mais os produtos descartáveis, por meio de processos de reciclagem, refletindo a importância da implementação de um plano de redução e destinação apropriada, o ponto central deste estudo.

Assim, sendo a proteção do ambiente uma vantagem competitiva cada vez mais valorizada, a ideia principal deste projeto é desenvolver uma logística de controlo dentro do empreendimento de hospedagem, que é o Hotel Vila Galé Cumbuco, no Brasil, de responsabilidade ambiental, que apoie particularmente a prévia separação dos resíduos, tornando-a uma vantagem competitiva.

B. Objetivos

O objetivo primordial deste trabalho assenta na elaboração de um plano de implementação de uma política de sustentabilidade, nomeadamente no que diz respeito à redução e reciclagem de resíduos, para o caso em estudo, o Hotel Vila Galé Cumbuco, no Brasil. Para conseguir atingir o objetivo geral deste projeto de Mestrado foi essencial demarcar os seguintes objetivos específicos:

- Procurar perceber os principais conceitos da atividade turística e hoteleira, diferenciando este setor tanto no Brasil como em território nacional;
- Esclarecer a importância da aplicação da responsabilidade ambiental no setor hoteleiro;

- Analisar a empresa em estudo, identificando os seus problemas gerias, tendo em conta o meio em que se insere;
- Elaborar uma proposta de um plano de implementação da responsabilidade ambiental no hotel, que vá ao encontro da resolução de eventuais problemas, e colocar em prática as que forem aceites pela Direção do mesmo;
- E, finalmente, ter uma perspetiva futura das atividades que foram colocadas em prática no empreendimento.

C. Estrutura do trabalho

O presente projeto estrutura-se baseado na divisão em três distintos capítulos interrelacionados. Para melhor compreensão, a ilustração a seguir apresentada espelha a estrutura geral do relatório, esquematizando as diferentes partes que o referido documento comporta.

Figura i – Estrutura do Relatório



Primeiramente, segue uma etapa de introdução, que corresponde à fundamentação teórica, onde é tratada a área do turismo, em especial a hotelaria, concretamente os principais

conceitos associados a esta, assim como, as principais diferenças entre a hotelaria nacional e a brasileira. Aborda, também, o conceito de sustentabilidade e a sua crescente importância mundial, seguidamente da sua relevância para a atividade turística e hoteleira.

Quanto ao segundo capítulo, este corresponde ao caso de estudo, o Hotel Vila Galé Cumbuco. Começando por uma breve descrição do hotel e dos serviços que este oferece, seguida de uma descrição das atividades realizadas em sistema de *cross-training*, continuando com a análise crítica ao estabelecimento hoteleiro, onde são identificados os seus principais problemas.

Já no terceiro capítulo, está disposta a proposta de um plano de implementação de uma política de reciclagem para a unidade hoteleira, a par das atividades postas em prática de imediato.

Por último, apresenta-se uma conclusão do projeto, constituindo, por sua vez, uma reflexão de todo o estágio e do trabalho desenvolvido, reunindo consigo a relevância da elaboração deste projeto, assim como as orientações futuras e as principais dificuldades detetadas na elaboração e desenvolvimento do trabalho no ambiente disposto.

Capítulo I

Turismo e Hotelaria

O Turismo e a Hotelaria

A fundamentação teórica reúne os principais conceitos teóricos imprescindíveis ao desenvolvimento de um trabalho, ou seja, compreende o suporte teórico para o estudo, análise e reflexão final, baseando-se nos dados e informações reunidas. Ela tem como objetivo principal o encaixe entre a teórica e a prática do tema envolvido.

Este capítulo expõe uma sinopse do setor turístico e hoteleiro, fazendo uma distinção do setor nos diferentes mundos que são Portugal e Brasil, começando por estudar conceitos, passando pela previsão de uma melhor contribuição para a percepção do mesmo, seguido de breves contextos adjacentes. Por último, é demonstrada a crescente importância da sustentabilidade na hotelaria.

1.1. Conceito de Turismo e seu Impacto Mundial

Sendo o Turismo uma ação mundial que, além de ser a forma que mais une os povos e culturas, ainda é das atividades que mais gera riqueza às comunidades que formam um destino. Com a crescente oferta de serviços que complementam a atividade turística, cada vez mais há uma propensão para o seu crescimento, tal como se tem verificado nas últimas décadas. A OMT - Organização Mundial de Turismo (1991), define o Turismo como "as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros". Embora esta definição seja uma definição generalizada e posta em causa por vários autores, e analisada através de diferentes pontos de vista, é a que mais se enquadra na atividade turística em linhas gerais. Apesar de haver diferenças de destino para destino e serviços que estes oferecem, o Turismo tem um objetivo principal, que é mundial: vivenciar um ambiente diferente.

Portugal deve ao Turismo uma grande parte da sua riqueza. É reconhecido pelo seu clima, gastronomia e herança cultural e patrimonial, o que lhe dá uma diversidade de ofertas bastante ampla, podendo combater o sazonalismo, que é dos maiores entraves ao turismo. Tem a grande particularidade de ter vindo a reunir prémios no que diz respeito à atividade turística. Entre muitos outros, mais recentemente foi eleito pela *Condé Nast Traveller*¹ o melhor destino do mundo para se viajar em 2013, proporcionado pela sua diversidade de ofertas e combinação perfeita entre modernidade, história, cultura, gastronomia, paisagens e

¹ Condé Nast Traveller - Revista inglesa dedicada a ideias de viagens de luxo

praias, dando ainda especial destaque à simpatia do povo português. Ainda em 2013, a cidade do Porto foi reconhecida pela *Lonely Planet*² como o melhor dos dez destinos europeus de férias. Continuando em 2014, o portal de viagens do jornal norte-americano *USA Today* nomeou Portugal como o melhor país da Europa para passar férias.

À semelhança de Portugal, o turismo no Brasil é uma atividade económica importante em várias regiões do país, além de constituir o principal destino do mercado turístico internacional na América do Sul. Ao contrário de Portugal, que oferece um leque de atividades diferenciadas, o produto turístico brasileiro caracteriza-se principalmente por oferecer condições a quem procura atrativos naturais e de aventura. Tem um carácter bastante vincado na vertente do turismo interno, embora o governo tenha vindo a concentrar esforços para contornar o deslocamento interno, apostando cada vez mais em infra-estruturas turísticas, na formação da mão-de-obra para o setor e no aumento da divulgação do país no exterior. Ainda assim, destaca-se pelos seus recursos naturais, posicionando-se no segundo lugar do *ranking* mundial nas categorias supracitadas.

O impacto que tem vindo a exercer em todo o mundo engloba diversos aspetos, além da economia, sendo eles a demografia, tecnologia, sustentabilidade, segurança, transportes, mercados emergentes, e até mesmo o tipo de consumidor.

Economicamente falando, segundo a OMT³, o crescimento dos fluxos turísticos acompanha a tendência que se verifica ao nível do crescimento económico mundial (PIB⁴). O desenvolvimento mundial, tanto a nível económico como das motivações pessoais, tem permitido que se gaste cada vez mais em atividades turísticas, o que contribui diretamente para a melhoria económica dos destinos recetores. Sem esquecer os mercados emergentes, como o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, que tiveram um papel imprescindível neste crescimento da economia mundial. O crescimento destes mercados permitiu, também, o aumento da classe média com poder de compra e rendimento disponível para viajar.

A nível demográfico, há que considerar três aspetos principais em termos de planeamento estratégico de *marketing* e desenvolvimento de produto. Sendo eles o envelhecimento da população e o conseqüente aumento do turismo sénior; a mudança na composição das famílias com agregados mais reduzidos, permite viagens em família mais económicas; e o

² Lonely Planet - propriedade da BBC Worldwide, é a maior editora de guias de viagem do mundo

³ OMT – Organização Mundial de Turismo

⁴ PIB – Produto Interno Bruto

aumento dos fluxos migratórios tem permitido o aumento do tráfego de turistas por motivos de visitas a familiares e amigos.

A par da globalização, vem o desenvolvimento tecnológico, que tem minado todo o tipo de empresas, e o setor turístico não foi exceção, antes pelo contrário, foi o mais influenciado. As TIC's⁵ vêm permitir ao consumidor o acesso a serviços que antes não tinha e, como tal, este passou a ter maior domínio do processo de decisão e compra.

No que diz respeito ao ambiente, existe uma crescente consciência ambiental que se salientou ainda mais no seguimento dos debates sobre a mudança climática e consequentes catástrofes naturais incontroláveis. Os consumidores começam a incorporar tais preocupações na sua decisão de compra, dando à sustentabilidade um valor acrescentado.

A segurança é uma das necessidades mais fortes que o ser humano dá valor e o turismo tem sofrido nos últimos anos de muitos casos de ameaças à segurança, que permitiram um aumento da preocupação pela segurança e uma instauração de medidas de segurança que contrariam o medo de viajar.

Uma das tendências com impacto direto no ramo turístico é o aumento da cooperação público-privado em áreas como o desenvolvimento de produto, *marketing*, vendas e gestão de destinos, na maior parte das vezes impulsionado pela competitividade e luta pela sobrevivência no mercado perante a crescente oferta que vem surgindo.

O setor dos transportes, sempre diretamente ligado ao setor turístico, alterou significativamente nos últimos anos o panorama do turismo mundial, principalmente no que toca ao transporte aéreo. A evolução da liberalização do transporte aéreo e a ampliação das companhias aéreas *low-cost* encaminhou a uma diminuição do custo das viagens aéreas, impulsionando o aumento de *short-breaks* e mudou drasticamente os padrões de consumo.

Todos os fatores anteriormente referidos alteraram o comportamento do consumidor, que se tornou mais informado, com motivações mais fortes, mais seguro devido a todos os serviços que pode consumir, sabendo o que quer e, principalmente, como o pode obter da forma mais vantajosa e adequada aos seus desejos.

⁵ TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação

1.2. Meios de Hospedagem Portugal vs. Brasil

Em Portugal, ao abrigo do novo Regime Jurídico, o Decreto-Lei n.º 15/2014, consideram-se Empreendimentos Turísticos, “os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.”

Já no Brasil, o conceito de meios de hospedagem baseiam-se em “aqueles destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (Portaria nº 100, junho de 2011).

Tanto em Portugal como no Brasil, existe uma série de tipologias que diferenciam os empreendimentos turísticos, tendo de cumprir determinados requisitos determinados por lei para serem oficialmente um estabelecimento que oferece serviços de hospedagem. Embora a tipologia não seja igual nos dois países, seguem o mesmo sistema de classificação. Por lei, pode encontrar-se:

Tabela 1.1 – Tipologias de empreendimentos turísticos

Portugal (Decreto-lei nº 39/2008, de 07-03)	Brasil (Ministério Brasileiro do Turismo)
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimentos Hoteleiros • Aldeamentos Turísticos • Apartamentos Turísticos • Conjuntos Turísticos (<i>Resorts</i>) • Parques de Campismo e de Caravanismo • Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural • Empreendimentos de Turismo de Habitação • Empreendimentos de Turismo Natureza 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel • <i>Resort</i> • Hotel fazenda • Cama e café • Hotel histórico • Pousada • <i>Flat / Apart</i>

Ao longo dos tempos, a lei portuguesa que atinge os empreendimentos turísticos tem sofrido alterações, devido ao crescente número de estabelecimentos com esse tipo de serviço. Concentra-se em fazer um esforço para tentar controlar a proliferação por meio das restrições à classificação. Ao contrário de Portugal, o Brasil ainda não sofreu muitas alterações na lei quanto aos meios de alojamento; apesar da crescente proliferação de empreendimentos que oferecem o serviço de alojamento, ainda não é um tema suficientemente desenvolvido e estudado, já que o Brasil é um país ainda com pouca tradição hoteleira.

Segundo o Atlas da Hotelaria 2012, realizado pela Deloitte, o mercado português de alojamento caracteriza-se fortemente pela segmentação, com 63,3% das unidades de alojamento a integrarem grupos hoteleiros e 36,7% a pertencerem a empresários independentes. Atualmente, o território português conta com um total de 1.508 empreendimentos turísticos, que este ano apresenta um acréscimo de cerca de 90 empreendimentos, uma tendência que veio para ficar e crescer cada vez mais.

Figura 1.1. – Top 5 dos Grupos Hoteleiros em Portugal

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ¹	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ¹
2 Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis
3 Accor Hotels	Accor Hotels	Accor Hotels	Accor Hotels	Accor Hotels	Accor Hotels	Accor Hotels
4 Espírito Santo Hotéis ²	Espírito Santo Hotéis ²	Espírito Santo Hotéis ²	Tivoli Hotels & Resorts ²	Tivoli Hotels & Resorts ²	Tivoli Hotels & Resorts ²	Tivoli Hotels & Resorts ²
5 Starwood Hotels & Resorts	VIP Hotels	VIP Hotels	VIP Hotels	VIP Hotels	VIP Hotels	ECS Capital

Fonte: Atlas da Hotelaria 2012, Deloitte

No caso do Brasil, no que diz respeito à hotelaria, caracteriza-se muito pelo forte investimento de cadeias internacionais, que vêm no território brasileiro um grande investimento para o futuro, visto que é considerado um dos destinos mais promissores a nível turístico. Numa publicação de *A Jones Lang Lasalle Hotels*⁶, "Hotelaria em números Brasil 2011", é feita uma análise do setor hoteleiro, que no total conta com 9.564 hotéis e 449 mil quartos. Os alojamentos de raiz brasileira somam 370 unidades, totalizando 53.137 quartos, enquanto os de raiz internacional são 365 e contam com 67.150 quartos; já os hotéis independentes com até 20 quartos são 3.488; com 38.545 quartos e hotéis independentes com mais de 20 quartos somam 5.341 e têm 290 mil apartamentos.

Tabela 1.2 - As maiores cadeias hoteleiras no Brasil

Maiores cadeias no Brasil nº Quartos/nº Hotéis	
1 - Accor: 23.569/142	11 - Bourbon: 2.673/11
2 - Choice: 9.374/62	12 - Othon: 2.594/19
3 - Louvre Hotels: 5.278/27	13 - Carlson: 2.253/9
4 - Blue Tree: 4.172/25	14 - Posadas: 2.124/11
5 - Nacional Inn: 3.985/35	15 - Vila Galé: 2.055/6
6 - Transamérica: 3.523/21	16 - Bristol Hotelaria: 2.043/17
7 - IHG: 3.124/13	17 - Estanzplaza: 1.755/12
8 - Windham: 3.090/15	18 - Best Western: 1.725/17
9 - Windsor: 2.819/10	19 - Starwood: 1.647/6
10 - Slaviero: 2.772/20	20 - Travel Inn: 1.589/22

Fonte: adaptado Portal brasileiro do profissional do Turismo

⁶ Jones Lang Lasalle Hotels - Empresa que serve serviços imobiliários de luxo para o setor hoteleiro

1.3. Importância da Hotelaria na Conjuntura Atual

O setor turístico está, inevitavelmente, extremamente dependente dos meios de hospedagem, pois este é o fator primordial para que ocorra a atividade turística. Este setor é mais complexo do que aparenta, já que, além das atividades diretamente ligadas a ele, do alojamento e alimentação, ainda é complementado cada vez mais por outras atividades, tais como o entretenimento, transportes, construção civil, comunicação, indústrias, etc..

O efeito multiplicador do turismo mostra que estabelecimentos comerciais que recebem turistas irão depender diretamente de fornecedores, tendo, conseqüentemente, contacto com outros serviços dentro da economia local. Portanto, sendo a hotelaria um desses estabelecimentos, está a ser o grande impulsionador de fluxos comerciais, daí ser considerada de extrema importância para o desenvolvimento da economia. É imprescindível um local para pernoitar que permita ao consumidor ficar num local e, conseqüentemente, poder dar lucro a esse local (Furió Blasco, 1994).

Além de ser um gerador de renda, pela sua capacidade de obrigar o cliente a consumir serviços envolventes que trazem lucro à comunidade local, a hotelaria ainda é um grande gerador de emprego, dando a possibilidade de reduzir a taxa de desemprego dos locais empregues. O total de lucros resultantes da soma de todos estes fatores incluídos na hotelaria vai permitir, assim, cobrir todos os gastos adjacentes e permitir tirar proveito do processo (Fletcher, 1991).

Resumindo, não podemos negar a grande importância da hotelaria, que proporciona três grandes impactos gerais, sendo eles a criação de emprego, o valor da produção e o valor adicionado.

1.4. Influência do Ambiente Externo na Hotelaria

Sabendo que o mercado atual caracteriza-se pela competitividade, não faz sentido avaliar uma empresa sem analisar os fatores externos que condicionam a sua atividade, mais propriamente o meio envolvente em que se insere, que irá afetar, inevitavelmente, o negócio. Para além dos fatores comuns a todas as organizações, tornou-se importante ter atenção a aspetos como o clima económico, político, tecnológico, ambiental, sócio-cultural e demográfico da região onde se insere a unidade. Todos estes parâmetros vão citar e caracterizar se o local estará num ambiente competitivo e, simultaneamente, apurar o grau de atratividade da atividade que exerce (Maximiano 2006).

O mundo é feito de tendências, e tornou-se essencial seguir essas tendências para conseguir sobreviver a este mercado marcado pela competitividade e, aliar essas tendências ao negócio é um grande impulsionador do sucesso. O consumidor tem acesso a uma grande variedade de opções turísticas, e avaliar o ambiente externo é dos fatores mais tidos em conta no momento de decisão. Muitas vezes é escolhido, primeiramente, o ambiente e, só depois, a unidade hoteleira melhor e mais adequada às suas necessidades. As atrações envolventes, as facilidades e a própria imagem do local são os fatores mais marcantes de um local, que vai acabar por ditar muitas das escolhas. Uma solução cada vez mais adotada pelas empresas é a formação de parcerias estratégicas, para que os profissionais não lutem sozinhos entre tantas organizações no mercado (Haro, 2014).

1.5. Conceito, Objetivos e Vantagens da Sustentabilidade

No contexto do ambiente empresarial, apesar de grandes empresas já trabalharem com projetos de sustentabilidade, ainda não foram identificados estudos que se tenham dedicado a avaliar o nível de consciencialização das pessoas envolvidas e o grau de alcance dos projetos, embora seja inquestionável a existência de uma correlação entre a consciencialização das pessoas e a redução da produção do lixo.

Segundo Ponting (1995, p. 24), a Revolução Industrial foi um período de transição histórica que causou enorme impacto ambiental, marcado pelo crescimento da utilização dos recursos da terra e pelo livre acesso à energia, o que impulsionou a produção industrial e o consumo desordenado dos recursos naturais.

Para Leff (2002), a problemática ambiental, refletida nas altas taxas de poluição e acumulação de lixo, degradação do meio e na crise dos recursos, surgiu nas últimas décadas do século XX. O desenvolvimento frenético e o uso inconsciente dos recursos alteraram as condições ambientais e comprometeram a qualidade de vida das gerações futuras. A Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, contou com a participação de 113 países, e teve como principal enfoque a mudança para a gestão ambiental. Este problema deixou de ser visto como uma luta idealista para tornar-se numa busca de opções reais para as questões ambientais.

A crise energética trouxe dois novos temas a esta luta: a racionalização do uso da energia e a busca por alternativas energéticas de fontes renováveis. A este novo conceito de racionalização, ou redução do consumo extra e desperdício, reforçou nas comunidades os incentivos à reciclagem e ao reaproveitamento de resíduos como “valorização energética” (Gonçalves, 1994).

Acidentes ambientais ocorridos na década de 1980 provocaram uma reativa preocupação com o meio ambiente no mundo, mas a consolidação desta preocupação deu-se na década de 1990. O termo “qualidade ambiental” passou a compor a rotina das pessoas, fazendo com que as empresas estimuladas pelas normas de gestão ambiental busquem a racionalização da utilização dos bens não-renováveis, adotando e promovendo a filosofia dos 3 R’s (reduzir, reutilizar, reciclar). Naquele momento, o país assistia a um crescimento da atividade industrial, ocasionando impacto ambiental, passando-se a reconhecer a importância da relação economia - meio ambiente, traduzida no termo “eficiência”. Segundo Almeida (2004, p.137), uma empresa eficiente conhece o sistema natural onde ela atua e sabe que a utilização excessiva dos recursos naturais pode causar um dano ambiental que pode levar a uma perda social e económica. Isso trouxe implicações fundamentais à prática organizacional, sobressaindo a importância de se preparar e planejar as mudanças, tanto nas tarefas, como no contexto de cultura ambiental.

De acordo com Bruseke (1995), após inúmeras discussões do cenário meio ambiente-desenvolvimento, afirma-se que “não existe somente um mínimo de recursos necessários para o bem-estar do indivíduo; existe também um máximo. Os países industrializados têm que baixar seu consumo e sua participação desproporcional na poluição da biosfera” (Bruseke, 1995, p. 32).

Portanto, caracterizada pela sua proliferação nos últimos anos, a Sustentabilidade é o nome utilizado para definir ações e atividades humanas que visam colmatar as necessidades atuais do ser humano, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Ou seja, está diretamente interligada ao desenvolvimento económico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma controlada, para que o seu uso seja possível no futuro. Sendo os recursos naturais caracterizados por serem finitos, cabe ao ser humano a sua boa gestão e criar a capacidade de interagir com o mundo sem agressões.

Tabela 1.3 – Questões que devem ser agrupadas para atingir sustentabilidade

Questão Social	Questão Energética	Questão Económica	Questão Ambiental
Sendo o ser humano a parte mais importante do meio ambiente, é preciso respeitar o ser humano, para que este possa respeitar a natureza.	Sem energia a economia não se desenvolve. E se a economia não se desenvolve, as condições de vida das populações deterioram-se.	É necessário haver um investimento na sustentabilidade para que esta permita a redução de custos e, muitas vezes, permite que haja uma venda criada pelos investimentos iniciais.	Com o meio ambiente degradado, o ser humano reduz o seu tempo de vida, a economia não se desenvolve, o futuro fica insustentável.

Trata-se de um conceito extremamente complexo, devido ao facto de atender a um conjunto de variáveis interdependentes. O seu sucesso depende da capacidade de integrar as questões sociais, energéticas, económicas e ambientais, descritas na tabela anterior.

Atualmente, os riscos provocados por estilos de vida da sociedade e de produção incompatíveis com a permanência dos recursos naturais, a par da forte fragilidade humana no quadro atual de degradação, a sustentabilidade ganhou o papel principal para o desenvolvimento social. Desafio esse muito vincado pelo caráter técnico, mas também político, pois pertence a ele os processos decisórios.

Apesar das definições variarem, todas têm em comum a defesa de que a sustentabilidade traz inúmeras vantagens. A sua boa implementação garante a médio e longo prazo um planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana; garante os recursos naturais necessários para as próximas gerações, possibilitando a manutenção dos recursos naturais, o que garante, conseqüentemente, uma boa qualidade de vida para as futuras gerações.

Podemos apresentar vantagens gerais a diferentes níveis, segundo Dias (2007). A nível ambiental, todas as empresas utilizam direta ou indiretamente os recursos naturais e, a partir do momento que uma organização adota ações sustentáveis, passa a utilizar estes recursos de maneira mais racional, poupando-os; todas as empresas exercem grande influência social e, desde o momento que se compromete a oferecer produtos, prestar serviços e adotar atitudes diferenciadas, vinca a sua postura dentro da sociedade, servindo de exemplo aos seus funcionários e aos seus *stockholders* de forma geral, que são motivados a mudar os seus atos e a serem mais conscientes quanto ao meio ambiente, fora do seu trabalho; do ponto de vista económico, ser uma empresa sustentável pode ser bastante lucrativo, pois utilizando os recursos naturais de melhor maneira, pode ter menos gastos, ou até passar a reaproveitar alguns materiais, evitando desperdícios. Além de que, hoje, o governo já oferece para as empresas sustentáveis diversos incentivos fiscais, como a facilidade de créditos e a isenção de determinados impostos para quem adota este tipo de sistema.

1.5.1. Relevância da Sustentabilidade na Hotelaria

No seguimento das vantagens que a sustentabilidade oferece às empresas, é de salientar outra vantagem que esta traz à hotelaria. Sendo um setor bastante vincado pelo seu caráter competitivo, é necessário ter consciência que ter vantagens competitivas dentro do mercado é a chave do sucesso. Tendo em conta que o ramo hoteleiro é um mercado gerido por tendências e como maneira de sobrevivência à conjuntura, é essencial o seguimento dessas tendências, sendo que se deve tomar a sustentabilidade como a tendência mais em voga no momento atual, a nível mundial, e levá-la como política de diferenciação.

Grant (1995) afirma que uma das formas das organizações serem bem sucedidas na manutenção de uma vantagem competitiva é por meio da diferenciação estratégica, que deve ir além das alterações no produto, incluindo todos os aspetos da relação entre os consumidores e a empresa. Sugerindo a diferenciação para obter vantagem competitiva, devendo ser analisados a empresa e o produto segundo duas perspetivas: o da demanda e o da própria organização.

Barney (1997) aponta que a organização que busca a agregação de valor e a raridade em seus produtos e serviços, a difícil imitação dos seus recursos e uma estrutura interna voltada aos objetivos do negócio, tendem a manter posições pioneiras a longo prazo. Já a estratégia de liderança nos custos enfatiza o ganho de competitividade por meio da obtenção de retornos maiores da empresa perante os seus concorrentes, devido à redução e controlo dos custos totais da empresa.

Ademais, Grant (1995) afirma que, independentemente da estratégia adotada, a vantagem competitiva somente é efetiva e gera rentabilidade se comunicada e percebida pelos consumidores. Com isso, ressalta-se o valor da marca, que é considerada um dos bens intangíveis mais importantes no qual uma organização pode investir. Por meio de uma imagem valorizada, a empresa pode entrar em novos mercados com um diferencial que, possivelmente, os seus concorrentes não teriam.

Numa publicação da revista *DirHotel*, Carlos Lopes, 3º Executive MBA AESE/IESE, defende que podemos encarar a sustentabilidade na hotelaria a dois grandes níveis: ao nível da micro-escala – a empresa individual, com oportunidades diretas de poupar dinheiro aos proprietários, acionistas e colaboradores de uma empresa, ao diminuir os gastos exagerados na utilização excessiva dos recursos; ao nível da macro-escala – na economia nacional, regional ou municipal, com impacto nos postos de trabalho, no desenvolvimento económico, nas balanças de pagamentos e na qualidade de vida.

Ainda na mesma publicação da afirmação anterior, o mesmo defende que a implementação de políticas ambientalmente responsáveis na operação de um hotel irá beneficiar o negócio sob várias formas. Por um lado porque, empresas “admiradas” atraem investidores, os clientes ou hóspedes tornam-se mais leais, para além de que apresentam igualmente uma maior capacidade de recrutar, reter e motivar recursos humanos como maior formação. Por outro lado, tem-se vindo a notar que unidades hoteleiras que tenham compreendido o contexto ambiental e socioeconómico no qual operam encontram-se em melhor posicionamento para uma boa gestão do risco e da manutenção da sua licença de funcionamento.

1.5.2. Implementação da Sustentabilidade

A contínua evolução da preocupação das empresas para o desenvolvimento sustentável tem obrigado a criação de novas abordagens. Entre os novos desafios que se colocam às empresas relativamente ao seu compromisso com esta questão identifica-se um principal ponto: como passar da teoria à prática e implementar planos relacionados com o desempenho social e ambiental das empresas, envolvendo ainda as partes interessadas nas organizações.

Os fatores críticos de sucesso para a implementação desta política serão, primeiramente, organizar, gerir e monitorizar e, finalmente, envolver e capacitar. Mas até lá encontram-se barreiras bastante comuns entre empresas, dificuldades essas tais como as características estruturais e organizacionais internas, a pouca ou até nenhuma comunicação interna e externa relativamente a esta problemática, o pouco envolvimento dos colaboradores e das equipas e o insuficiente envolvimento neste compromisso do setor que mais dá exemplos, a administração (Wada 2011).

Segundo Faucheux, Nicolai e O’Connor (1998) a colocação em prática de estratégias ambientais pode ser resultado de pressões externas ou de motivações de aquisição de vantagem competitiva. Neste seguimento, os autores dividem as empresas em três categorias:

- a) As empresas que procuram uma estratégia defensiva com respeito aos problemas ambientais enxergam que estas estratégias trarão custos extras e, portanto, devem ser mantidos no menor nível possível;

- b) As empresas que optam por colocar pró-ativamente em prática uma estratégia ambiental, e são as que procuram antecipar-se às novas regulamentações e transformar este assunto em vantagem competitiva;
- c) E as empresas que estão entre os dois extremos, que são chamadas de seguidoras, por se movimentarem somente quando estiver definida a melhor posição.

Portanto, pode-se dizer que a implementação de uma estratégia ambiental pode, para algumas empresas, significar um investimento, logo custos adicionais e, para outras, pode representar vantagem competitiva.

Em resposta a essas tensões seguem três linhas, de acordo com Malmon (1994): uma de adaptação à regulamentação vigente, no que se refere ao impacto ambiental, incorporando instrumentos de controlo de poluentes que não modificariam a cadeia produtiva; outra, a flexibilização e adaptação, modificando processos e produtos tornando-se mais competitivos, menos poluentes ou até mesmo reduzindo desperdícios e favorecendo a reciclagem; e a última, mais no sentido de pró-atividade, antecipando possíveis problemas.

Ou seja, para que a sustentabilidade seja empregue com sucesso numa empresa, primeiramente, é necessário incluir essa política no leque de estratégias da empresa. Assim que a sustentabilidade faça parte das estratégias, há que focar nos seguintes passos:

- ✓ Criar uma missão e uma visão que levem em conta a problemática ambiental;
- ✓ Conscientizar todos os envolvidos nessa estratégia (colaboradores, fornecedores, clientes);
- ✓ Desenvolver e implantar ações que envolvam o social e o ambiental;
- ✓ Controlar as ações e fazer alterações necessárias;
- ✓ Demonstrar, a título de exemplo, o que a empresa está a fazer.

Contudo, a gestão ambiental não será completamente eficaz se o seu planeamento não acontecer de maneira participativa, envolvendo, em todas as suas etapas, todos os níveis hierárquicos na formulação de um novo perfil para a gerência e seus colaboradores, relativamente às suas atitudes e comprometermos com a Gestão Ambiental. Essa participação refletir-se-á numa mudança na cultura organizacional.

É fundamental encorajar a mudança como fator de adequação ao meio. Baseado nas citações de O’Toole (1985), Want (1990), Robbins (2002), Deal e Kenned (1982), é possível concluir quais são os fatores-chave para o sucesso da mudança:

- 1) Conhecimento da importância da mudança;
- 2) Comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas;
- 3) Esforço especial no treinamento;
- 4) Dar tempo ao tempo.

Concluindo, para garantir o sucesso da mudança, devemos entendê-la como uma evolução da cultura, devendo ser usada como ponto de partida. Por outro lado, não se pode esquecer que a cultura é um conjunto de artefactos, valores e pressupostos vivenciados diariamente pelas pessoas como verdade absoluta. Qualquer alteração nessa verdade vai provocar uma resistência. Portanto, se todos os elementos forem observados, poderemos conduzir a cultura para o caminho que contribuirá para o alcance das necessidades da empresa.

A título de exemplo, temos a cadeia brasileira Vert, sendo um excelente exemplo de hotelaria verde, tendo como principal pilar do negócio a sustentabilidade, onde a própria criou um *slogan* para realçar a sua política sustentável aplicada ao ramo hoteleiro. Para além das políticas sustentáveis que adotaram, a adoção de *slogan* “Somos todos hóspedes neste planeta”, para além de chamar a atenção, objetivo principal de um slogan, ainda relaciona o meio ambiente com o serviço de alojamento. Ideias como esta podem ser incentivos à relação ambiente - hotelaria, tendo como foco as práticas ambientais, mas mantendo sempre o conforto dos hóspedes e a qualidade dos serviços que são prestados.

Capítulo II

Caso de Estudo – Hotel Vila Galé Cumbuco

Estágio no Hotel Vila Galé Cumbuco

Neste capítulo inicia-se o estudo de caso do Hotel Vila Galé Cumbuco, onde se encontra uma breve descrição da unidade hoteleira em análise, tanto no que concerne à sua estrutura, como à sua caracterização. Posteriormente, é efetuada uma descrição das tarefas realizadas durante o estágio, a par de uma análise crítica a cada departamento, tanto positiva como negativamente, conforme a análise do mesmo.

Este estágio teve como principal objetivo constituir a parte prática do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, oferecendo conhecimento prático das funções profissionais, funções essas que foram passadas já a nível teórico através da Licenciatura e do primeiro ano de Mestrado, ou seja, pretende possibilitar a existência de um contacto experienciado com as matérias teóricas.

Esta possibilidade foi dada pela cadeia portuguesa de hotéis Vila Galé, na qual já tinha uma experiência anterior, apenas como estágio de Verão, sendo que nessa oportunidade deixaram a imagem que poderiam ser, para além de uma oportunidade de vida profissional, uma boa escola no ramo da hotelaria. Entre os vários hotéis que formam a rede o escolhido foi o Hotel Vila Galé Cumbuco, localizado no estado do Ceará, no Brasil.

2.1. História e classificação

A cadeia Vila Galé, sediada em Albufeira, é o segundo maior grupo hoteleiro em Portugal e ocupa o 60º lugar em grupos hoteleiros da Europa, encontrando-se, assim, no *ranking* das maiores empresas hoteleiras do mundo. Esta empresa foi criada em 1986, e dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades que integram a sociedade e, ainda, à realização de projetos e construção de novos empreendimentos turísticos, para além de possuir uma produção própria de vinhos e azeites (Casa de Santa Vitória), que acaba por acrescentar valor ao serviço prestado.

A rede de hotéis Vila Galé conta atualmente com dezoito unidades em território português (Porto, Coimbra, Ericeira, Cascais, Estoril, Opera, Collection Palácio Dos Arcos, Ampalius, Marina, Tavira, Albacora, Cerro Alagoa, Atlântico, Praia, Náutico, Clube De Campo, Lagos, Santa Cruz) e seis em território brasileiro, reconhecido como o maior operador de *resorts*

Figura 2.1 – Logótipo rede VG



(Fortaleza, Salvador, Marés, Cumbuco, Eco Resort Do Cabo, Eco Resort De Angra), dando um total de cerca 11 964 camas.

Vila Galé foi eleita a Melhor Cadeia Hoteleira pelos prémios “Publituris Portugal Travel Awards 2012”, cerimónia essa que teve lugar no Mosteiro de Santa Clara-a-Velha, na cidade de Coimbra, tendo como objetivo galardoar as empresas nacionais que mais se destacaram ao longo do ano. O grupo alcançou esta distinção após a avaliação de fatores como a inovação, a qualidade de serviço e a comunicação.

A cadeia, atualmente, conta com cerca de 2300 funcionários e pode gabar-se do facto de grande parte do seu sucesso dever-se à estreita ligação que existe entre todos os colaboradores, que formam uma equipa coesa. Embora detenha mais hotéis em Portugal, o número de funcionários é maior no Brasil (1300), pelo facto de ser composto por unidades mais extensas, que requerem mais colaboradores no dia-a-dia. Fernando Magalhães, diretor de recursos humanos da rede, refere que o capital humano desta cadeia funciona mais com funcionários do sexo feminino do que masculino, sendo 55% mulheres e 45% homens em Portugal, tendo ainda mais destaque no Brasil, com 60% de mulheres e 40% de homens.

O grupo Vila Galé define a sua missão com uma orientação para o outro (= cliente), compondo uma frase que sustenta o seu lema: “Sempre perto de si”, aliada a valores próprios que tem conservado ao longo da sua existência, como a valorização dos seus funcionários, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira; a inovação nos produtos e serviços prestados, tendo como objetivo a satisfação dos clientes; a lealdade nos compromissos assumidos com os clientes, prometendo o que realmente são capazes de oferecer; a ambição na procura de melhorar a sua prestação; a garantia da qualidade dos produtos e serviços; a acessibilidade e disponibilidade no atendimento; a liberdade na prática de diferentes funções, estimulando a criação de novas ideias, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado; e a eficiência na resposta às solicitações dos clientes.

Fernando explica a origem do nome da cadeia, dizendo que a palavra “Galé” surgiu pelo facto de o primeiro hotel da cadeia ter nascido na praia da Galé, enquanto a palavra “Vila” pretende exprimir os seus principais valores, utilizando as iniciais de cada letra que a compõe: Valorização, Inovação, Lealdade e acessibilidade.

2.2. Hotel Vila Galé Cumbuco

O Hotel Vila Galé Cumbuco foi um projeto turístico e imobiliário implantado numa área de 45 hectares. O hotel inseriu-se na primeira fase do projeto, que correspondeu a cerca de 10 hectares. Nesta fase, o investimento para a construção do Hotel Vila Galé Cumbuco foi de 110 milhões de reais, tendo sido a sua abertura em Outubro de 2010. Um projeto que assentou como um fator fundamental para o estado do Ceará, visando promover o desenvolvimento e a consolidação turística da Costa Poente do Brasil, cada vez mais tido em conta no mapa turístico mundial.

Figura 2.2 – Visão aérea do *Resort* Vila Galé Cumbuco

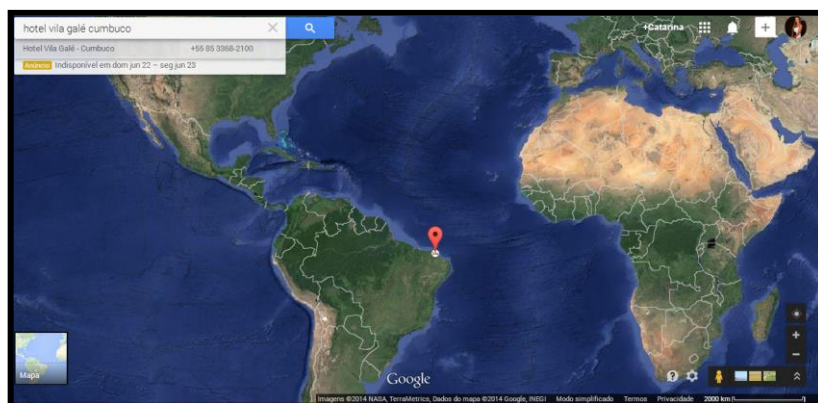


Fonte: Site Vila Galé

Segundo uma entrevista da Turisver, realizada a José António Bastos, responsável pelas operações da rede no Brasil, no primeiro ano, seguido da abertura, o Vila Galé Cumbuco registou uma taxa média de ocupação de 32%. Em 2012, contou com uma ocupação média de 40%, por ter apostado na consolidação da qualidade dos serviços, também reconhecida pelo Guia 4 Rodas com o prémio de Melhor *Resort* do Ano, no Brasil.

2.2.1. Localização / Clima

Figura 2.3 – Localização do Hotel em Satélite



Fonte: Google Maps

O hotel situa-se na vila piscatória do Cumbuco, que pertence ao Município de Caucaia, no nordeste do Brasil, mais concretamente no estado do Ceará. Encontra-se a cerca de 30 km da saída oeste de Fortaleza, das cidades mais turísticas do país, e a cerca de 33 km do Aeroporto Internacional de Fortaleza.

Quanto ao clima da zona onde se situa o hotel, pode considerar-se tropical quente semiárido brando, ocorrendo, também, os climas tropical quente sub-húmido e tropical quente húmido. Tem uma temperatura média anual que varia entre 26°C e 28°C, possuindo uma precipitação pluviométrica média anual muito baixa.

Figura 2.4 - Mapa interno do Hotel Vila Galé Cumbuco



Fonte: adaptado do mapa cedido pelo Hotel

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Entrada Principal | 12. Centro Náutico |
| 2. Estacionamento | 13. Kite Bar (bar da piscina) |
| 3. Centro de Convenções | 14. Base de Toalhas |
| 4. Restaurante Versátil | 15. Boate / Disco |
| 5. Restaurante Cajuína e Amêndoa | 16. Kids Clube |
| 6. Recepção | 17. Aluguer de Bicicletas |
| 7. Bloco 2 | 18. Acesso à Praia |
| 8. Bloco 1 | 19. Piscina |
| 9. Restaurante Inevitável / SPA | 20. Campo de Futebol |
| 10. Ginásio | 21. Relvado |
| 11. Campo de ténis | |

2.2.2. Número e Tipo de Quartos

O hotel permanece aberto diariamente durante todo o ano, dispondo de cerca de 465 unidades de alojamento, sendo capaz de hospedar um total de 1200 pessoas. Esses 465 quartos dividem-se em 392 apartamentos *standard*, 24 apartamentos *suite*, 15 chalés *master* e 34 chalés comunicantes, todos equipados com ar condicionado, secador de

cabelo, telefone direto (no quarto e na casa-de-banho), espelho de beleza, LCD 32, ligação para internet, cofre de segurança, fechadura eletrônica de segurança, minibar e varanda com rede de descanso.

Para melhor localização dos quartos, o hotel pratica um sistema de números que facilita a distinção e localização dos mesmos, onde a base se assenta no facto de os apartamentos ficarem em blocos de quatro andares com elevador e os chalés distribuídos pelo complexo. Nomearam o bloco de apartamentos do lado direito do *resort* como “Bloco 1”, e como “Bloco 2” os apartamentos do lado esquerdo, sendo que o primeiro algarismo corresponde ao bloco e o segundo algarismo corresponde ao andar onde o quarto está localizado.

Tabela 2.1 - Número de quartos por andar

Bloco 1		Bloco 2	
1401 - 1445	4º ANDAR	2401 - 2441	
1301 - 1357	3º ANDAR	2301 - 2353	
1201 - 1257	2º ANDAR	2201 - 2253	
1101 - 1157	1º ANDAR	2101 - 2153	

No sistema de dois em dois, temos a numeração que distingue os quartos com cama de casal e com cama de solteiro, por exemplo, o quarto 1101 e 1102 contêm cama de solteiro, enquanto o 1103 e 1104 contêm cama de casal e, assim sucessivamente. No segundo e terceiro andares encontra-se a possibilidade de escolher quartos conectantes, mais indicados para famílias numerosas, onde um dos quartos possui cama de solteiro e o outro uma cama de casal. Para hóspedes com limitações de mobilidade física, o hotel dispõe de quatro quartos adaptados, sendo eles localizados no primeiro andar de cada bloco, junto à entrada mais próxima da receção. Quanto aos chalés, a sua numeração também os distingue da sua respetiva categoria, sendo que os chalés *Master* são aqueles cuja numeração é principiada por “38...” e os restantes, com numeração iniciada por “37...”, distribuem-se como chalés superiores e *standard*.

Figura 2.5 – Acomodações em Quarto *standard*



Fonte: <http://www.vilagale.pt/>

Figura 2.6 – Fotos das Acomodações em Quarto Chalé



Fonte: <http://www.vilagale.pt/>

2.2.3. Restauração

Quando se fala em serviços de alojamento, seguido do aspeto principal que é a dormida, a restauração surge como o segundo aspeto mais valorizado pelo hóspede. Com o porte e a capacidade de alojamento que o hotel dispõe, necessita de uma grande concentração e domínio no serviço de alimentos e bebidas, que tem como nome no Brasil de A&B, conhecido normalmente por F&B. Este setor tem sobre sua alçada tanto restaurantes como bares.

No caso do Vila Galé Cumbuco, não só pela sua extensa dimensão, mas também pela política que a rede pretende oferecer, o hotel dispõe de três distintos restaurantes, todos eles com temáticas diferentes. Dispondo ainda de bares que complementam os restaurantes e oferecem momentos de lazer e descontração em ambientes mais descontraídos, que é o caso, por exemplo, do bar da piscina.

2.2.4. Eventos

Outro serviço no qual o hotel se distingue é o de eventos, devido à grande estrutura de eventos que dispõe, de onde tira grande parte do seu lucro, podendo gabar-se de espaços como:

Área externa com 5.800 m ² ;	Sala de convenções Fortaleza com 40 m ² ;
Bloco de apoio ao espaço externo e wc's sociais;	Sala de convenções Cabo com 40 m ² ;
Sala de convenções Vila Galé (Master) com 520 m ² , sala que permite a sua divisão para oferecer sala com menor dimensão;	Sala de convenções Albacora com 40 m ² ;
Sala de convenções Marés (¾ da sala Master) com 390 m ² ;	Sala de convenções Tavira com 40 m ² ;
Sala de convenções Salvador (½ da sala Master) com 260 m ² ;	Sala de convenções Opera com 40 m ² ;
	Sala de convenções Ericeira com 22 m ² .

2.2.5. Outras Facilidades / serviços

Devido à sua distância da cidade, optaram por praticar um sistema de All Inclusive, sistema esse que se baseia na inclusão de vários serviços num preço fixo, ou seja, todo o hóspede que compra uma diária neste hotel, para além do alojamento, tem direito a todas as refeições diárias sem qualquer tipo de limite. O hotel procurou ter todos os serviços que possibilitassem a estadia do hóspede por bastante tempo sem se sentir preso e sem nada para fazer, assim construíram infra-estruturas que colmatassem os tempos livres dos clientes e proporcionassem tanto a diversão como o bem-estar.

Portanto, o hotel dispõe ainda de um SPA próprio, o SPA Satsanga, característico de toda a rede hoteleira, onde o cliente pode ter acesso a tratamentos de estética, saúde, massagens, piscina coberta, salão de beleza, ioga, sauna, banho turco e *jacuzzi*, distinguido como o melhor SPA médico; um Centro Náutico, que oferece serviços tais como mergulho, *windsurf*, *kite surf*, *body board*, *snorkeling* e *surf*; dois campos de ténis, com todo o material necessário à prática do desporto; um campo Polidesportivo; ginásio e *Fitness Center*, equipa de animação para crianças e adultos; piscina exterior para adultos e crianças; Aldeia NEP, um espaço para crianças, dotado com monitores durante todo o dia; parque de estacionamento privado; três lojas; biblioteca; segurança 24 horas; acesso à praia vigiada; e, recentemente implementado, um posto de enfermagem.

2.2.6. Perfil de Turista VGC

Relativamente ao tipo de turista que procura o *resort* Vila Galé Cumbuco, para além de ser maioritariamente de origem brasileira, do qual é tão característico o turismo no Brasil, analisamos os perfis de turistas estudados por Cohen:

- Mochileiro
- Explorador
- De massa individual
- De massa organizado

Perante estes, o mais adequado será o turista de massa individual, pois é marcado pela tal preferência em viajar dentro do seu local de origem e evita aventurar-se por território que não seja familiar; não é amante da organização, mas aceita algum planeamento desde que seja com a ajuda de agências de viagens; o seu roteiro durante a viagem não é totalmente planeado e evita o acompanhamento em grupo. Devido ao facto de ser um *resort* que detém várias atividades e infra-estruturas adequadas a famílias, recebe um grande número de hóspedes acompanhados pela sua família, onde procuram, maioritariamente, o descanso e relaxamento proporcionado pela praia, num hotel privilegiado pelo facto de estar localizado num estado em que as altas temperaturas permanecem durante todo o ano, o que não acontece na maioria do território brasileiro.

Vindo de encontro ao que foi referido anteriormente, em entrevista de Turisver⁷ (2012), ao Senhor José António Bastos, responsável pelas operações da rede Vila Galé no Brasil, o mesmo confirma que o mercado de eventos e as viagens de lazer de famílias, principalmente de turistas brasileiros, são os segmentos que mais contribuem para as taxas de ocupação registadas.

2.3. Departamentos / *Cross Training*

No meu estágio tive a oportunidade de passar um certo período de tempo em cada um deles. Política essa que sempre foi um ponto valorizado pela rede Vila Galé, devido ao facto de proporcionar um maior crescimento pessoal e profissional, pois possibilita a total integração dentro uma organização com uma visão geral de todos os departamentos.

Um hotel é composto por vários departamentos, departamentos esses que variam de acordo com o seu tamanho, com a sua categoria e responsabilidade, havendo muitas vezes a possibilidade de não existir um certo departamento ou apenas ter uma diminuição no quadro funcional.

Nesta fase irei descrever cada departamento por ordem de acordo com o decorrer do estágio. Decidi organizar numa estrutura de texto que adaptei para todos os departamentos, para que siga um padrão de mais fácil compreensão, começando por fazer uma breve descrição da principal função do setor no hotel, a minha experiência no mesmo e uma breve crítica a certos fatores que se evidenciaram, tanto pela positiva como pela negativa.

⁷ Turisver – Motor de buscar *online* relacionado com viagens e serviços adjacentes

Tabela 2.2 – Cronograma de estágio proposta pela empresa

Data/ Departamento	Descrição das atividades	Folgas
10 de Outubro a 2 de Novembro Governança	Acompanhamento da rotina da governança; divisão dos apartamentos, produtividade, padronização dos apartamentos, discrepância, perdidos e achados; Rotina dos serviços Gerais; Lavandaria.	14, 21, 28 de Outubro 3 de Novembro
4 de Novembro a 4 de Novembro Animação	Acompanhamento da rotina da animação diurna e noturna	4, 11, 18, 25, de Novembro 1 de Dezembro
2 de Dezembro a 29 de Dezembro Recepção	Acompanhamento da rotina de recepção pela manhã, tarde e noite; Check in / check out / SAC / atendimento telefónico; pré-check in/out, facturamento; auditoria; funções e chefe e subchefe.	8, 9, 16, 23, 30 de Dezembro
31 de Dezembro a 31 de Janeiro A&B	Acompanhamento da rotina dos bares e restaurantes (manhã e tarde)	6, 13, 20, 27 de Janeiro
1 de Fevereiro a 1 de Março Cozinha	Acompanhamento e reparo do Pequeno-almoço; acompanhamento do sector gard manger, confeitaria, steward; acompanhamento do chefe de cozinha	3, 10, 17, 24 de Fevereiro 2 de Março
3 de Março a 5 de Abril Almoxarifado	Acompanhamento da rotina do almoxarifado; recebimento e armazenamento de mercadorias; organização do almoxarifado (conforme as normas da ANVISA); controlos, lançamentos de requisição; lançamento de notas; fecho do mês.	9, 16, 23, 30 de Março 6 de Abril
7 a 21 de Abril Recursos Humanos	Acompanhamento da rotina dos recursos humanos; elaboração e organização de planilhas de controlo; seguimento de horários dos colaboradores e controle dos mesmos.	13, 20 de Abril
21 de Abril a 5 de Maio Manutenção	Acompanhamento da rotina dos auxiliares, supervisores e chefe de manutenção; supervisão de equipas externas de manutenção.	
Maio / Junho Assistente Operacional	Acompanhamento da rotina da gerente operacional; acompanhamento da elaboração de relatórios gerenciais	

Fonte: adaptado do cronograma proposto pelo Hotel

2.3.1. Housekeeping

A governança, mais conhecido por *housekeeping*, é o departamento que supervisiona a arrumação e limpeza em geral. Este setor subdivide-se em lavandaria, serviços gerais e andares, estando os três sob o comando da Governanta. Cabe a este setor o controlo de perdidos e achados, tendo de identificar objetos acidentalmente perdidos por hóspedes e encaminhá-los aos respetivos donos, sendo a pedido dos mesmos ou por identificação fácil do hóspede.

Quanto à arrumação e limpeza dos andares, é monitorizado pelas supervisoras de andares, normalmente três no turno da manhã, que requer mais trabalho, e duas no turno da tarde. Estas têm a seu encargo elaborar o plano de cada camareira, assim como o relatório de discrepância das mesmas, a reposição e controlo de material, passar para o *houseman*⁸ as pendências de pedidos, tendo ainda de passar por todos os quartos limpos verificando se está tudo nos padrões adequados e distribuindo tarefas a outros setores competentes, como, por exemplo, o caso de passar para a manutenção o que necessita de conserto. Estas supervisoras têm uma lista de tarefas a desempenhar durante o seu dia de trabalho, lista essa presente no anexo 1, tendo de as cumprir, independentemente de haver atrasos ou não, algo que a governanta leva à risca para a obtenção de profissionalismo. Já as camareiras são as profissionais com a competência de ocupar-se, especialmente, da limpeza, higienização e arrumação das unidades habitacionais, tendo orientações de passar tudo o que não lhes compete para a supervisora, para que ela possa dar andamento ao processo.

Neste primeiro setor, onde tive a oportunidade de passar o mês de outubro, proporcionou-me uma visão do trabalho de todas as fases relacionadas com o departamento, desde o cargo mais baixo até ao superior. Começando por camareira, onde acompanhei camareiras na sua rotina normal diária, aprendendo técnicas que usam para arrumação e limpeza de quartos, de acordo com o que a sua superior delineou no início do seu turno. Ainda na primeira semana pude acompanhar a rotina das supervisoras, as quais puderam contar com a minha ajuda no desempenho das suas tarefas em troca de me explicarem todo o envolvente e importância de cada uma dessas tarefas.

Já na segunda semana de outubro, acompanhei as tarefas dos serviços gerais. Estes, organizados entre o supervisor e auxiliares, estão responsáveis por manter a limpeza das áreas sociais do hotel, das áreas de jardim interno e recolher lixo dos locais comuns, tanto dos hóspedes como dos funcionários, de acordo com as orientações do supervisor de serviços gerais, que por sua vez tem o dever de se manter em contacto com todos os outros setores para pedidos que surjam nesses espaços, tanto no turno da manhã como da tarde.

No decorrer da terceira semana, deu-se o acompanhamento da rotina de lavandaria, desde um simples auxiliar de departamento até ao supervisor de lavandaria e suas tarefas diárias.

⁸ *Houseman* – Responsável pelo transporte de enxoval dos quartos para a lavandaria e vice-versa, assim como a colocação dos extras de acomodação a pedido dos hóspedes.

A lavanderia tem a tarefa de tratar das roupas de cama, mesa e banho, tanto do estabelecimento, como do próprio hóspede e todo o fardamento dos colaboradores. Esta é constituída por um supervisor que trata da parte burocrática relacionada com a lavanderia, como pedido de material, distribuir tarefas entre os colaboradores da área e receber todos os serviços que são feitos em empresas externas de lavanderia (*outsourcing*). Os auxiliares de lavanderia executam as tarefas de lavagem, secagem e passagem de roupa, assim como recebimento, organização e entrega dos fardamentos, enquanto os *housemans* tratam do transporte de material relacionado com o setor.

Na última semana do mês, tive a oportunidade de acompanhar a rotina da governanta, rotina essa que passa pelo controlo da realização das atividades das supervisoras, reuniões do setor, realizar o cálculo e pedido de extras, treinamentos, encaminhar pedidos das camareiras para os devidos setores, controlo das respostas aos hóspedes que colocam as suas opiniões no *site* turístico TripAdvisor⁹ e destinação dos objetos encontrados nos perdidos e achados.

Análise Crítica

A tão falada falta de mão-de-obra qualificada faz-se sentir no Brasil, e em grandes proporções. Os erros mais comuns deste setor prendem-se todos com essa precária mão-de-obra. Começando pelas camareiras, cargo que não requer qualquer curso, apenas certas orientações essenciais e prática para alcançar a rapidez que pode ser algo que as faça sobressair; a sua falta de formação faz-se sentir quando se vêem na necessidade de dirigir a palavra a um hóspede, onde a própria camareira reage com medo e com discursos não muito apropriados, com uma falta de capacidade de reação e resolução de problemas.

Devido à necessidade de contratar mão-de-obra extra, que afeta a produtividade e, conseqüentemente, a qualidade de serviço, sente-se que as novas contratadas não passaram por um treinamento antes de “pôr mãos à obra”. Muitas vezes, o ensinamento de técnicas e processos a utilizar no dia de trabalho é feito por outras camareiras pouco mais experientes, não permitindo que esse ensinamento tenha sido produtivo e eficaz. Esse sistema de ensinamento vai passando e funcionamento como um o jogo do “telefone estragado”, em que de cada vez que é passado um processo vai faltando alguma coisa.

Esta falta de conhecimentos vêm dos cargos mais superiores até ao mais baixo. Exceptuando os cargos de chefia máxima, que são ocupados por pessoas qualificadas, neste caso da governanta, a maior parte dos cargos são ocupados por pessoas sem

⁹ TripAdvisor – Motor de busca *online* para destinos turísticos

qualquer tipo de qualificações, o que obriga a chefia a apostar na capacidade de crescimento e aprendizagem dos funcionários no próprio local de trabalho. Por exemplo, as supervisoras foram subindo de categoria dentro do trabalho de camareira até mostrar a sua melhor capacidade de trabalho entre as suas colegas; cargo que conseguem, não por serem as mais indicadas para o ocupar, mas sim por serem as melhores entre os funcionários do cargo abaixo.

Dentro ainda do departamento de *housekeeping*, isto repete-se tanto na lavandaria como nos serviços gerais. Nestes casos, tentam que o supervisor máximo tenha já alguma experiência anterior nesses determinados cargos, ou seja, que já tenham ocupado cargos minimamente bons em empresas similares.

2.3.2. Animação

Nos dias de hoje, as atividades de recreação em tempo de férias é um fator que se posiciona como um elemento estratégico das empresas e dos destinos turísticos, pois são eles que permitem aumentar os tempos médios de estadia, assim como as receitas do turismo e a fidelização dos turistas à empresa. No caso do Vila Galé Cumbuco, esta necessidade aumenta, pois não tem atrações na sua periferia que permita o hóspede sair para se divertir. Num local em que o cliente é praticamente forçado a ficar fechado no mesmo espaço durante todo o período de férias, é indispensável que este possua atividades de recreação que entretenha o hóspede, evitando reclamações. Deste modo, tem a particularidade de oferecer atividades tanto para adultos como para crianças, permitindo que os pais possam descansar e as crianças possam divertir-se e aprender ao mesmo tempo.

A equipa de recreação do Vila Galé Cumbuco, chamada de “Esporte & Lazer”, é composta por duas subequipas: uma que se dedica às atividades infantis e outra que se responsabiliza por entreter a camada mais adulta, tanto na parte da manhã, como da parte da tarde. São rotinas diferentes e com tarefas distintas, como se pode verificar pela lista de atividades presente no anexo 1.

As atividades direcionadas às crianças são adaptadas para idades entre os 4 e os 12 anos, onde os monitores as acompanham e entretêm das 9 horas da manhã até às 22 horas, todos os dias, incluindo almoços, jantares e lanches, sendo que as crianças dão descanso aos pais, divertem-se e interagem com outras crianças, muitas vezes de outras culturas. Já as atividades dos adultos, ocorrem nas áreas comuns do hotel, desde a piscina, aos restaurantes, incluindo espetáculos noturnos que permitem levarem os seus filhos.

Neste departamento tive a oportunidade de sentir na pele o que é ser animador, tanto de crianças como para adultos. Inicialmente, estive na equipa responsável pelas atividades infantis, onde o plano diário de atividades se baseia em horários próprios, tentando ser atividades diferentes todos os dias para que as crianças que passam vários dias de férias no *resort* não se sintam entediadas. Cabe a um animador de atividades infantis a coordenação dos mais pequenos, atentar às recomendações especiais dos pais, orientar de maneira a não haver acidentes e, principalmente, o controlo de entrada e saída de crianças, evitando que alguém se perca do grupo, através da colocação de pulseiras de cores diferentes.

Em atividades infantis, a rede Vila Galé tem a particularidade de ter criado um conjunto de personagens que formam a “Aldeia Nep”, personagens essas que criam uma história e defendem uma causa, por exemplo, contém um caranguejo que defende a prática da reciclagem. Esta aldeia comporta toda uma infra-estrutura adequada aos mais pequenos, desde um equipamento de diversão a um equipamento que permita facilitar a vida dos pais.

Figura 2.7 – Aldeia NEP



Fonte: Site Vila Galé

Quanto aos animadores de atividades para adultos, o sistema segue uma linha diferente e mais descontraída, visto que são adultos responsáveis pelo que fazem, ao contrário das crianças que exigem um maior controlo e atenção em determinadas atividades.

Análise Crítica

Apesar da falta de qualificação dos animadores, é um setor onde é muito mais valorizada a capacidade de organização e a capacidade de se envolver e cativar pessoas. À exceção do coordenador, que tem curso superior, e os supervisores de animação, que têm experiências como animadores em trabalhos anteriores, os restantes monitores apenas têm jeito para animação e capacidade de divertir pessoas. É uma equipa que se caracteriza por serem jovens, animados, com grande facilidade em chamar a atenção, e sobretudo, com um

grande à vontade com o público. É uma função que não exige formalidades, nem em termos de discursos nem processos, facilitando o processo de contratação.

O único ponto que considero errado nesta equipa de animação é o facto de, por vezes, não terem noção da distinção entre uma conversa ou brincadeira pesada e uma conversa animada mas educada. Ou seja, por vezes, na tentativa de animar o hóspede, muitas vezes pisam a linha da educação, dando demasiada confiança ao hóspede, que não deixa de ser um desconhecido; isto, por vezes, pode ser levado a mal por parte do cliente, e até ser visto como falta de educação. Esta ação é um ato inconsciente por parte do animador, que não vê qualquer maldade nisso, devido, talvez, ao facto de ser muito jovem e com pouca formação.

Salvo ser uma equipa com pouca formação, a coordenação esforça-se para um ensinamento constante e chamadas de atenção para certas coisas menos certas a todos os animadores; isto é algo que indica que há uma boa gestão de pessoas neste setor, ao contrário da maior parte dos departamentos do hotel, que pouco são capazes de contornar os defeitos de cada funcionário, aproveitando as suas melhores características, para além de haver um esforço em formar os monitores para espetáculos como o circo, que envolve processos complexos e, por vezes, até perigosos.

A existência de uma proximidade, não em demasia, e um à vontade na relação entre chefe e funcionários, facilita o processo que leva ao sucesso das atividades e da equipa, algo que também não é bem visto pelos restantes setores. Neste ponto concordo com esse à vontade entre cargos, pois, a meu ver, permite uma melhor discussão entre eles, de maneira a melhorar processos e aprendizagens.

2.3.3. Receção

A receção é o setor responsável pelo registo de hóspedes, por receber o hóspede, pelas vendas para hóspedes, pela emissão de aviso de entrada e saída de hóspedes, pela emissão de lista diária de hóspedes, responder às questões gerais e/ou direcionar as perguntas para outros profissionais qualificados, pelas comunicações internas e externas para os hóspedes, pelo controlo de chaves ou cartão para acesso aos apartamentos e pela elaboração de sua saída. A receção acaba por ser a principal dinamizadora do hotel, e o seu funcionamento espelha a imagem da unidade hoteleira.

Normalmente é a receção que está encarregue de tratar de todo o sistema de reservas; no caso da cadeia Vila Galé, optaram por ter uma central de reservas no Brasil e outra em

Portugal, devido ao facto de ser uma cadeia que comporta vários hotéis. Essa central de reservas, localizada em Salvador, tem como principais funções o registo de reservas de apartamentos, tanto para reservas individuais como de grupos, assim como as alterações destas reservas e o atendimento ao cliente, do ponto de vista jurídico. Neste mesmo sistema também se enquadra a organização de eventos, com a central de eventos, localizada também em Salvador, responsável pela elaboração de contratos, que encaminha ao hotel, que possui apenas um rececionista responsável por acompanhar e distribuir as tarefas ligada aos eventos aos setores competentes. A par disto, está responsável pela organização das salas de reuniões e convenções do hotel, em conjunto com os auxiliares de restauração.

Ainda na alçada da receção, existem os bagageiros. Estes têm a missão de acompanhar os hóspedes ao seu respetivo quarto, transportar a sua bagagem, assim como fazer a explicação dos espaços comuns do *resort* durante o percurso da receção à unidade de alojamento. São, também, responsáveis pela distribuição de jornais no *lobby* e sua respetiva organização, assim como a organização da sala de bagagens.

A rede Vila Galé, para facilitar as suas tarefas, optou por criar um ERP ou SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) próprio. Basicamente, os ERP são plataformas de *software* criadas para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todos os dados. As razões que levaram a essa decisão foram o facto de este sistema comportar uma maior confiabilidade dos dados, possibilitando a sua monitorização em tempo real, e a diminuição do retrabalho. Mas, para além de conter vantagens, também tem as suas desvantagens, embora não tão significativas, como se apresenta no anexo 1. Neste ponto tive a vantagem de já ter tido contacto com o sistema num outro estágio que tinha realizado noutra hotel da rede. Ou seja, entrei com a vantagem de já saber manejar com o mesmo, dispensando qualquer tipo de explicação a esse nível, o que permitiu que me ensinassem outros pontos importantes ligados à receção.

Comecei pelo atendimento telefónico, ao que no Brasil chamam de SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente –, que consiste em centralizar a receção de ligações telefónicas, quer internas como externas, diretamente na receção, que, por sua vez, distribui-as automaticamente aos departamentos responsáveis pela ligação em questão, assim como todos os pedidos ou dúvidas que possam surgir dos clientes que estão hospedados.

Neste tempo de atendimento telefónico, normalmente bastante movimentado, decorriam momentos em que as ligações diminuía de frequência, o que permitia que me debruçasse

na faturação das reservas. A faturação envolve todos os documentos comerciais emitidos pela rede hoteleira ao cliente, indicando os produtos/serviços, quantidades e preços que o hotel ofereceu ao mesmo, ou seja, consistia em controlar esses pagamentos e verificar se os valores finais estavam em concordância com os acordados.

Sendo que o hotel tem um serviço de receção de 24 horas, achei interessante passar pelo horário da noite para perceber o que é realmente tratado nesse horário. Tive a oportunidade de passar três madrugadas a acompanhar o trabalho de auditor. Para além do mesmo trabalho de um rececionista normal durante o dia, o auditor tem muitas outras tarefas sobre sua alçada, que comportam grande responsabilidade e profissionalismo. Pude observar que o trabalho de um auditor consiste em verificar todas as reservas que terminaram em cada dia, enviando todos os relatórios diários ao responsável pela parte financeira da rede hoteleira. Basicamente, compete ao auditor controlos internos, que lhe dão segurança para alertar a possibilidade de erros ocorridos, principalmente, a nível financeiro, visando a melhoria da empresa. É um cargo fundamental e de extrema importância, pois é através dele que o hotel anula os riscos de fraudes e garante a efetividade dos controlos organizacionais.

Análise Crítica

A receção talvez seja o setor onde mais se nota a falta de formação. Apesar de serem, dentro de todos os setores, os colaboradores com mais formação, ainda assim a sua formação, a meu ver, é bastante fraca, desde o que diz respeito ao atendimento até à capacidade de desenvolver tarefas.

A verdade é que o *resort* não recebe muitos turistas estrangeiros, mas mesmo assim, são pouquíssimos os que têm uma noção básica da língua inglesa, algo que seria indispensável numa receção. Isto faz com que qualquer um que tenha formação em inglês faça parte do *staff* da receção de imediato, mesmo que não tenha qualquer tipo de vocação para o posto nem experiência. Comunicação com o hóspede é algo essencial e, sendo que num hotel de cinco estrelas isso não existe, leva o hóspede estrangeiro a não voltar à unidade uma próxima vez, pois não tem como comunicar e satisfazer as suas necessidades.

Outra das falhas que se nota neste setor é a falta de formação assim que começa a trabalhar no balcão. É como se fosse lançado “aos leões” sem se saber defender, ou seja, um recente contratado não recebe orientações devidas quando entra, não por falta de boa vontade, pois todos os outros funcionários não têm qualquer tipo de problema em ensinar os procedimentos, mas teria de ter uma formação base antes de começar, que teria de surgir da chefia do setor. Um colaborador que não tenha noção básica do que está a fazer vai

sentir-se inseguro no trabalho, e pior ainda, vai transparecer isso para o cliente. Consequentemente, o hóspede, que sente insegurança por parte do atendimento, vai ficar descontente, pois vai sentir que, qualquer que seja a solução arranjada, nunca vai ser a melhor, levando até, muitas vezes, o cliente a abusar e a tratar mal o rececionista, que nada faz, pois nem tem argumentos para se defender. Pude, também, observar, com as próprias chamadas de atenção dos meus colegas, que hóspedes tratavam-me de maneira diferente relativamente a outros colaboradores; em situações de *stress*, por exemplo, num caso que para eles era normal o hóspede se exaltar, comigo a reação era diferente, pois mesmo que eu não soubesse resolver o problema, mostrava que poderia fazê-lo com naturalidade e segurança.

A falta de pró-atividade por parte dos rececionistas também era algo que se fazia sentir em demasia. Esta fenda pode ser explicada pela falta de motivação, não de um só colaborador, mas de todos, o que acaba por contagiar os outros. Sendo a motivação o principal fator que faz com que as pessoas dêem o melhor de si nas funções que desempenham, é algo que deve ser levado em conta, começando pela chefia. No hotel isto não acontece, já que a desmotivação nota-se logo no cargo mais alto dentro da receção, pelo que não se pode exigir essa motivação aos restantes rececionistas quando o seu exemplo não a tem. Há desmotivação desde o trabalho normal do dia-a-dia até a pró-atividade, que fica afetada diretamente. Culpo, talvez, a própria chefia acima da receção, que se limita a ver os erros mais superficiais que a receção proporciona ao hotel e não se dá, literalmente, ao trabalho de observar, apenas observar, o que realmente se passa. Deveria partir desta chefia uma motivação ao responsável da receção, para que ele, consecutivamente, motivasse os seus pupilos, que, em geral, são jovens, com pouca experiência, pouca formação, pouca autoestima, tudo fatores que dependem da motivação para serem ultrapassados. Notava-se ainda que, quando o responsável da receção estava ausente, a pouca motivação que havia, descia ainda mais.

A falta de pulso firme era outra desvantagem visível na receção. Um responsável, que por um lado era o único que conseguia motivar os seus predicados, tendo uma relação próxima com eles, que muitas vezes acalmava a pressão e o *stress* do dia-a-dia, alguém que todos viam com segurança e apoio, alguém com quem podiam tirar dúvidas e pedir ajuda, mas, por outro lado, essa proximidade prejudicava os momentos em que o responsável queria, de alguma maneira, chamá-los à atenção ou penalizá-los por erros, algo que não era levado a sério pelos rececionistas devido à proximidade existente.

Em todo o estágio verifiquei uma grande falta de gestão de pessoas; a recepção era dos locais onde havia boa gestão de pessoas, mas era algo que apenas funcionava dentro desse departamento, já que não havia essa gestão no antecedente à recepção.

2.3.4. Restauração

O conhecido setor de *Food and Beverage*, tratado como Alimentos e Bebidas no Brasil, é considerado das áreas mais complexas dentro dos hotéis, desde a parte administrativa à operação. A gerência de alimentos e bebidas agrega espaços como o restaurante, banquetes e bar, tendo ainda de se balancear e coordenar em sintonia com o setor da cozinha, pois o seu trabalho depende primeiramente do mesmo.

A rede Vila Galé, dentro do setor de alimentação, tem a particularidade de tentar oferecer uma grande variedade e tipos de alimentação, daí a rede ter implementado em todos os hotéis agregados quatro diferentes restaurantes. Entre eles temos o Restaurante Versátil, que apresenta uma alimentação variada, em sistema de *self-service*, serviço no qual o próprio cliente vai buscar os alimentos que deseja, dispostos no *buffet*, oferecendo ainda um tema diferente todas as noites, para que possa agradar a todo o tipo de hóspedes e gostos, tentando dar a conhecer outras culturas, dentro de um espaço que não lhe permite sair muitas vezes. Sem esquecer as crianças, que têm ao seu dispor um *buffet* só para elas, com três cardápios diferentes que vão rodando entre os dias, com pratos que aconchegam mais os gostos infantis.

Depois temos mais três restaurantes A La Carte, que apenas funcionam ao jantar, tendo um *glamour* mais luxuoso, que se caracteriza pelo serviço à inglesa direto, onde o empregado de mesa serve o cliente diretamente na mesa, já com o prato num padrão pré-definido pelo setor da cozinha. O Inevitável, que oferece refeições mediterrâneas; o Cajuína, que oferece refeições de caráter regional; e o Amêndoa Amarga, que oferece refeições típicas portuguesas. Todos eles comportam o seu supervisor responsável por controlar *stocks*, pedidos de material, monitorizar a sua equipa, treinar e chamar à atenção os seus pupilos sempre que necessário, tendo ainda a responsabilidade de receber os hóspedes, adaptando as suas necessidades ao espaço.

O subsetor de bares é responsável pelas bebidas, tanto alcoólicas como não alcoólicas. Estas bebidas são servidas ao longo de um balcão, feitas na hora que o hóspede as solicita depois de consultar o cardápio do hotel.

À semelhança do setor de *housekeeping*, este setor caracteriza-se, principalmente, pela forte necessidade de mão-de-obra, fazendo com que o número de fixos não seja muito elevado, mas sim apenas o suficiente para suportar as tarefas da época baixa. Assim, compete ao gerente de A&B, a supervisão de tudo o que está relacionado com o setor de alimentos e bebidas, desde restaurantes a bares, sem esquecer a gestão de pessoas, adaptando a contratação de mão-de-obra extra, dependendo da ocupação diária do hotel, evitando desperdícios financeiros. Além disto, o gerente deste setor tem de se relacionar com a gestão de reclamações, o que lhe dá a possibilidade de fazer ajustes e melhorias. Nos dias em que o hotel recebe eventos ou grupos particulares, torna-se fundamental organizar a equipa e calcular a quantidade de mão-de-obra necessária para atender os participantes, tanto na montagem de salas, como nas montagens e reposição de *coffe breaks*, tarefa que pertence ao gerente de A&B.

Análise Crítica

O meu primeiro dia no setor de F&B foi exatamente o dia de passagem de ano, algo que valorizei, e sempre quis conhecer de perto: a tão falada pressão de um dia com tanta importância no ambiente de trabalho de hotel; tal como o senhor Fernando Magalhães tinha frisado na palestra na ESTM, era ótimo que todos pudessem trabalhar em hotelaria num dia como este. Apesar de ter sido um dia bem organizado, notei logo que havia a falta de boa gestão de pessoas, e neste dia foi algo patente em todo o hotel. Houve falta de funcionários em todos os setores, tendo até de me pedirem para fazer horas extras no setor de *housekeeping* antes do meu horário previamente estipulado.

No meu outro estágio de Verão no Vila Galé Náutico, no Algarve, notei e aprendi que se deve ter um certo carinho pelo nosso trabalho e dedicação, ou seja, mesmo que outro setor, que não seja o nosso, precise de ajuda não custa ajudar, já que tal é para o bem do hotel; já no Brasil, nota-se bastante a recusa em ajudar outro setor, uma das diferenças entre a hotelaria portuguesa e a hotelaria brasileira.

Sendo que não tinha experiência em servir às mesas, atribuíram-me a tarefa de receber os hóspedes à entrada da festa, acompanhando-os às respetivas mesas, e durante a noite dar atenção a todas as mesas, sabendo se estava tudo de acordo com as expectativas, algo que o gerente de F&B valoriza. Talvez peca um pouco por isso, ligando demasiado às aparências, falhando no serviço e gestão de pessoas.

O subsetor correspondente aos bares foi onde mais me ensinaram, com grande abertura e confiança. Pude ter contacto com todas as tarefas desenvolvidas nos bares, desde o reconhecimento da área e utensílios, organização e decoração do espaço, confeccionar

bebidas, atendimento ao balcão, requisição de produtos e atribuição de tarefas. O único aspeto que realmente não foi de todo aceitável veio por parte do supervisor responsável pelos bares, que deu indicações aos funcionários dos bares para não se preocuparem em me ensinar muito devido ao pouco tempo que iria ficar naquele subsector. Foi algo que pedi desde o início para não ser cumprido, respeitaram e ensinaram-me tudo sem qualquer problema ou medo. Apesar de ter sido pouco mais de uma semana, no final puderam-me agradecer pela ajuda que dei naqueles dias, sendo esta uma das razões que me levam a avaliar o setor de alimentos e bebidas como um setor com falta de boa gestão de pessoas.

Sobressai aqui, de novo, o facto de se focarem na quantidade de funcionários, ao invés de se focarem na qualidade dos mesmos. Focam-se em ter funcionários suficientes nas horas mais agitadas, sendo que nas horas de menor movimento não há tarefas para tantos funcionários, algo que poderia poupar dinheiro, caso houvesse uma melhor organização das tarefas entre os funcionários existentes. A par desta falha, vem a recusa de fazer algo que não lhe compete, ou seja, se no início do turno for atribuído a tarefa de arrumar mesas a um funcionário, esse funcionário não vai fazer mais nada o dia todo a não ser arrumar mesas, mesmo que tenha algo que possa fazer mesmo à sua frente. Isto verificava-se muito com a subida da hierarquia, por exemplo, o facto de quanto mais elevado for o cargo a cumprir na unidade hoteleira, menos tem a fazer.

Outro fator que me leva a dizer que há uma má gestão de pessoas, era o mau ambiente que se fazia sentir entre funcionários, que não mostravam saber separar a vida pessoal da vida profissional, levando os seus problemas e conflitos para o ambiente de trabalho. Tal deveria ser controlado pelos supervisores, que mesmo vendo este facto, nada faziam. Inclusive no último dia que estagiei no setor de alimentos e bebidas deram-me a oportunidade de expressar a minha opinião acerca do setor, na qual não deixei de citar o mau ambiente entre funcionários, ao qual apenas me responderam que era normal, sem haver qualquer tipo de chamada de atenção ou repreensão.

Apesar do serviço A La Carte necessitar de mais perfeccionismo, foi da parte que mais gostei, pois notava-se uma maior dedicação e cooperação entre funcionários, mais organização e companheirismo nas tarefas. Ao contrário das equipas que trabalhavam no sistema de *buffet*, as equipas de A La Carte, tinham uma melhor gestão de pessoas e dedicação ao ensinamento antes de partir para a prática.

Apesar de ser dos setores que mais organizava palestras sobre temas relacionados com o setor, a falta de formação era bastante forte, tanto em termos relacionados com a área como a nível geral de conhecimentos, o que muitas vezes deixavam transparecer através da sua insegurança a realizar tarefas e a abordar o hóspede; tal como acontecia na receção, tinham

receio de falar com o cliente, optando muitas vezes por ignorar a sua presença para evitar uma conversação. A própria postura adotada por bastantes colaboradores deste setor era de cabeça baixa e com cara de mal-humorado, pondo o hóspede numa situação de desconforto no espaço.

A inexistência de cargos levados por parte de colaboradoras do sexo feminino foi algo que questionei, principalmente neste setor. De uma maneira geral, o papel da mulher no Brasil ainda está um pouco retrógrado, notando-se isso na vida pessoal que cada uma levava em casa, o que acabava por se refletir no mundo do trabalho. Acredito que seja uma característica do estado do Ceará, mais vincada do que noutros estados do Brasil.

Na última semana, pedi para seguir a rotina do gerente de alimentos e bebidas, algo que não estava estipulado desde o início, mas que foi aceite de bom grado. Esta é uma boa referência ao hotel, uma grande abertura ao interesse de querer desempenhar diferentes tarefas. Apesar de não acontecer muitas vezes, é algo que defendem e apoiam, além de promoverem bastante a subida de cargo pelo esforço e dedicação.

Quanto aos dias com o responsável do setor, foram importantes para perceber o quanto este setor necessita de organização e perfeccionismo. Para além de ter de se preocupar com tudo o que está adjacente ao departamento, tem de compactuar diretamente com a cozinha, dando uma sintonia saudável ao ambiente de trabalho. Entre requisições, compras, contratações, contactos, nivelar gastos, conter custos, ainda tem de se concentrar no facto de ser o segundo setor, seguido da receção, que mais tem contacto com o cliente, sendo uma espécie de cara do que é realizado na cozinha. Sendo exigente nas tarefas desenvolvidas pelo seu setor, não podendo ser de outra maneira, tende a ser demasiado rigoroso no ambiente de trabalho fora dos espaços comuns, ou seja, por vezes repreendia certas atitudes e comportamentos atrás dos olhos do hóspede, proporcionando, muitas vezes, ao colaborador situações desconfortáveis e constrangedoras em frente dos colegas de trabalho, algo que desmotiva de uma tal forma os seus predicados, levando os mesmos a terem medo do próprio chefe. Este tipo de atitudes eram evitáveis se a relação entre chefe e colaborador fosse mais saudável e adequada.

2.3.5. Cozinha

A cozinha tem como principal objetivo a produção das refeições, sendo que exige um amplo planeamento de espaço, tarefas e pessoas, para que haja uma produtividade positiva e organizada. Numa cozinha de grande porte, como a do Vila Galé, ainda acentuado pelo

sistema *All Inclusive*¹⁰, necessita de ter vários subsetores, onde se possam separar os diferentes tipos de alimentos. Isto permite que haja uma equipa responsável pelo tratamento de frutas e vegetais, uma para tratamento e retalho de peixes e carnes cruas, uma para as sobremesas, uma para as saladas e frios, e outra para a elaboração dos pratos quentes.

A equipa da cozinha é formada, primeiramente, por um chefe corporativo, responsável por padronizar todas as cozinhas da rede e coordenar os chefes de cozinha de cada hotel. Cada hotel comporta o seu próprio chefe, que planeia, dirige e supervisiona o trabalho da equipa de cozinha, controla *stocks*, solicita mercadorias, adapta e gere pessoas nas tarefas adequadas, assim como o pedido de mão-de-obra extra exigida na alta temporada.

Além disso, têm os supervisores de cozinha, que supervisionam as tarefas e fazem os ajustes necessários, comunicam com o responsável de cada subsetor que constitui a cozinha, passando ocorrências ao chefe.

O hotel é provido, também, de uma nutricionista com estudos exclusivamente voltados para a alimentação humana. Esta tem a tarefa principal de controlar e avaliar a qualidade de todos os produtos e refeições produzidos no hotel, tanto para os hóspedes como para os colaboradores. Está responsável por controlar as validades, estado de conservação, registar temperaturas das câmaras refrigeradoras e congeladoras, registar temperaturas das refeições dependendo da sua tipologia e responder a pedidos especiais de hóspedes com intolerância a certos tipos de produtos, em coordenação com o chefe de cozinha.

A necessidade de manter a cozinha sempre bastante limpa e higienizada, torna indispensável a existência de uma equipa responsável apenas por essas tarefas. A equipa de *Stewards*¹¹, está competente para utilizar produtos fortes e adequados para limpeza pesada necessária em cozinhas, estando responsáveis tanto pela limpeza de equipamentos e espaços, como de toda a louça e talheres utilizados, tendo ainda de recolher o lixo produzido nas áreas de cozinhas, restaurantes e bares.

É o setor com mais subsetores, dos quais tive a oportunidade de conhecer de perto e perceber a importância de cada um. Começando pela refeição que concentra maior número de pessoas, o pequeno-almoço, desenvolvi tarefas variadas, desde a reposição de alimentos, organização dos mesmos, à própria confeção de certos alimentos contidos num pequeno-almoço bastante variado, com pratos normalmente consumidos em distintas

¹⁰ Sistema All Inclusive – nomeação para o sistema de pensão completa

¹¹ Stewards – indivíduos responsáveis pelas limpezas profundas nas áreas relacionadas com a confeção de refeições

povoações de todo o mundo. O pequeno-almoço é a única refeição que não tem um tema, apenas se focando em ter tudo o que um pequeno-almoço tem, tanto para um cliente da Europa como para um cliente americano.

Sendo de grande porte, a cozinha necessita de um talho próprio, o denominado “Açougue” no Brasil, que se trata do local apropriado destinado a tratar tanto da carne como do peixe, desde a sua compra, ao armazenamento em boas condições e apresentação que o chefe de cozinha estipular para os pratos de cada dia. Questionaram-me bastantes vezes se tal seria importante para o meu estágio, embora possa não ser das fases mais ligadas à chefia, não deixa de ser importante em todo o processo de confeção de pratos. Devo dizer que foi algo que valorizei, começando pelas pessoas, aos processos e tarefas desenvolvidas.

Seguidamente, contactei com o *Gard Manger*, local reservado para a confeção e composição de saladas, tanto de fruta como de vegetais, assim como eram a fração da cozinha responsável pelas conservas e produção de molhos frios. Cobia, também, ao *Gard Manger*, a decoração do *buffet*, algo que exige bastante imaginação e capacidade de dar uma imagem visual cheia à própria montagem e disposição. Houve uma grande abertura ao ensinamento nesta fase, desde cortes a montagens e confeções de substâncias que exigem mais complexidade. Assim como no talho, deram grande valor à segurança e à necessidade de passarem certos procedimentos que promovem a segurança no trabalho.

Já na confeitaria, onde se preparam uma grande variedade de sobremesas, o principal objetivo é oferecer variedade e, assim, poder oferecer distintos sabores e agradar uma maior parte de hóspedes. Neste local trabalham com grande organização, limpeza e boa disposição, trazendo bons resultados. O turno da manhã deste subsector estava responsável por todas as sobremesas a colocar no *buffet*, assim como a reposição das mesmas ao longo das refeições, enquanto os turnos da tarde e da madrugada estavam responsáveis pela parte de padaria, confeccionando produtos mais à base de panificação, ou seja, tudo o que é colocado de manhã para o pequeno-almoço. Havia que ter atenção ao tema do jantar do dia para que as sobremesas tivessem de acordo com o cardápio determinado; já ao almoço, sendo que não havia um tema, apenas tinham que registar as sobremesas feitas para cada dia, de modo a evitar repetições.

Posteriormente, seguiu-se as cozinhas quentes, sendo composta pela cozinha central, onde se preparavam a maior parte das refeições, e mais duas cozinhas, correspondentes aos restaurantes *A la Carte*, sendo uma delas responsável pelo preparo dos petiscos servidos todos os dias na zona da piscina. Aqui, a rotina diária segue sempre o mesmo padrão, tendo o cardápio específico para cada dia, designado pelo chefe executivo de cozinha,

responsável por manter um padrão alimentício entre todos os hotéis da rede, tanto em Portugal como no Brasil.

Nota-se que o ritmo de trabalho é bem mais acelerado que nos restantes subdepartamentos ligados à cozinha. Há uma grande organização da área e controlo por parte do chefe de cozinha, passando responsabilidades para o sub-chefe de cada turno, para que tudo esteja de acordo com o cardápio, sem esquecer a higiene e a segurança, deixando o chefe de cozinha encarregar de tarefas administrativas, como a gestão e contratação de pessoas, segurança alimentar, gestão de equipamento, gestão de quantidades, burocracias e comunicações com outros setores.

Análise Crítica

Posso afirmar que a cozinha tem o melhor ambiente profissional dentro do hotel, onde os colaboradores, apesar da pressão e correria diária, conseguem sorrir e manter a postura, o que demonstra uma boa coordenação por parte do chefe. A única instabilidade que havia nesse campo era o rigor vindo por parte do sub-chefe, que nos momentos de pressão chegava a exercer comentários desagradáveis, que desmotivavam os seus funcionários. Além disso, a higiene é algo predominante e esse ponto revelou-se bem controlado pelo chefe, que orientava a equipa a uma constante higienização.

O erro mais notável da cozinha prende-se com o desperdício, algo que era comum em todos os sub-setores; apesar de o chefe de cozinha controlar pedidos de mercadorias, as tarefas diárias não eram de todo pensadas de acordo com a poupança, pelo que, mesmo numa questão de bom senso, a poupança não era exercida, desde restos que sobravam das refeições dos hóspedes até a pequenas coisas que podiam ser aproveitadas para outros pratos. Um exemplo disto eram as enormes quantidades que sobravam das refeições dos hóspedes, que eram direcionadas diretamente para o lixo. Uma das grandes reclamações por parte dos funcionários eram as refeições destinadas aos mesmos, com pouca variedade e, muitas vezes, servidas em pratos aquecidos do almoço anterior. Sendo que os restos provenientes das refeições dos hóspedes eram em grandes quantidades, poderiam aproveitar e colocar nas refeições dos funcionários; assim, além de darem satisfação aos próprios, evitavam desperdícios e poupavam nos alimentos destinados às refeições laborais.

Outra crítica que tive em atenção está relacionada com a segurança no trabalho. Sendo a cozinha um setor que trabalha com utensílios e equipamentos perigosos, a meu ver, deveriam ter mais atitudes de precaução. O hotel detém um comité que recebe todos os meses formações sobre segurança no trabalho, constituído com pelo menos um funcionário

de cada setor, mas o que era transmitido a esse funcionário sobre segurança no trabalho não era, posteriormente, passado para os restantes colegas de setor.

A formação, tão comum em outros setores, apesar de não ser das evidências mais importantes numa cozinha, era algo em falta. Não diretamente ligado às tarefas diárias, pois as contratações eram pensadas em experiências anteriores de cada funcionário, mas sim pelos cargos superiores dentro do setor. Por exemplo, os subchefes não tinham qualquer tipo de formação dentro da área, sendo que apenas tinham experiências e conhecimentos obtidos em trabalhos anteriores, dando um desfalque no que respeita a tarefas burocráticas, notadas principalmente na ausência do chefe, onde as atividades administrativas saíam falhadas, e até mesmo em tarefas que deveriam ser básicas para qualquer subchefe, como um simples envio de e-mail, que era um conhecimento que o próprio não tinha alcance. A falta de mão-de-obra qualificada neste setor poderia ser colmatada com ações de formação, ou até mesmo com um reforço de treinamento por parte do chefe, direcionado aos subchefes, em tarefas ligadas à administração.

2.3.6. Compras

O setor de compras tem como responsabilidade realizar a compra das mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, levantar e negociar preços com fornecedores, contactar fornecedores e emitir ordens de compra. Para tal, conta com o Almojarifado, conhecido por Economato em Portugal, que é responsável pelo recebimento, conferência, reposição de *stocks*, conservação, distribuição e controlo dos produtos utilizados pelos diversos setores do hotel. Duas vezes por semana todos os setores devem fazer a sua requisição interna, onde listam o material que necessitam para os próximos dias, conforme a ocupação prevista, e cabe ao almojarifado a separação desse material, através do registo do que foi distribuído, para que seja feita a contagem no final de cada mês, que serve para analisar perdas e controlar demasias no *stock*, evitando desperdícios.

Apesar de ser um setor pequeno no que respeita ao número de funcionários, pois é composto apenas pelo chefe de compras, o subchefe, chamado de almojarife, dois atendentes e dois aprendizes, que apesar de não contarem como funcionários ajudam bastante nas tarefas diárias, não descora a sua importância no bom funcionamento do hotel.

Os auxiliares deste departamento têm a responsabilidade de ter em conta o cálculo das quantidades de produtos que se deve possuir em *stock*. Para uma localização mais fácil e para evitar desperdício de tempo, observam a facilidade em se encontrar aquilo que é procurado, através da organização por tipo de produtos e identificação dessas áreas. Têm sempre a atenção em manter os materiais padronizados, para fins de melhor controlo das

compras e evitar falhas como a duplicidade de itens no registo, evitando a falta de materiais em próximas compras.

O chefe de compras, por sua vez, tem de passar todas as compras, gastos, controlos e registos de final de mês para o setor financeiro, que funciona como a central de reservas, havendo apenas uma central que controla todo o campo financeiro da rede hoteleira, neste caso, localizada em Fortaleza.

Análise Crítica

Neste setor, reina a boa disposição, devido ao bom relacionamento entre colaboradores. Talvez pelo fato de conter um reduzido número de funcionários, os métodos de trabalho funcionem melhor. Notei que é dos setores em que há uma melhor gestão de pessoas, dando regalias a todos, permitindo que se mantenha a motivação geral. É, também, um setor em que a formação não está em falta, desde o chefe aos próprios aprendizes.

Destaco o bom senso, em pequenas questões que poderiam ser controladas pela chefia acima do setor. Há uma ausência de contacto entre o setor e a chefia, levando, muitas vezes, à descontração em demasia por parte dos colaboradores. Por exemplo, o facto de o próprio chefe de setor ter uma política de horários controlada por ele mesmo, querendo ou não dá o exemplo aos restantes funcionários, que moldam as suas atitudes ao próprio chefe. Esta descontração do chefe eleva as responsabilidades e tarefas do subchefe.

Apesar de haver muita organização no que concerne a produtos, o controlo de entregas não é feito da maneira mais apropriada. Devido ao facto de o hotel estar localizado a grandes distâncias da maior parte dos fornecedores, os produtos sofriam com o transporte, afetando a qualidade dos mesmos. Muitas vezes, os produtos entregues vinham com defeito, e a maior parte das vezes não eram devolvidos, acabando por haver um desperdício. Aqui deveria haver um maior rigor nas entregas, até mesmo na própria apresentação do pessoal que realizava as entregas, que a maior parte das vezes não se apresentava fardado.

Ainda no que respeita ao desperdício, teoricamente deveria haver a política de controlar a realização das compras de acordo com o *stock*, principalmente no final do mês, para que a sua contagem fosse a mais coerente para um final de mês. Ora, na prática isso não era aplicado, havendo muitas vezes compras exageradas, não havendo espaço para arrumação, fazendo, conseqüentemente, com que os produtos primeiramente despachados fossem os com mais prazo de validade, provocando, conseqüentemente, o desperdício por término de validade de produtos entregues anteriormente. Aqui, aconselharia uma maior

frequência de visitas ao setor por parte da gerência, que, por sua vez, dá a autorização de compra sem saber o que se encontra em *stock*.

Mesmo que seja um setor que não detém um grande número de funcionários, ainda assim, para o ritmo de trabalho existente é um setor que funcionava bem com menos colaboradores. Talvez pelo facto de o ritmo de trabalho brasileiro ser caracterizado por uma certa lentidão, parece haver uma necessidade de ter tantos funcionários num setor tão pequeno. Por vezes, assisti a momentos em que não havia tarefas para realizar, vincado ainda pela existência de dois aprendizes, que trabalham como um funcionário normal, tanto em tarefas burocráticas como em tarefas mais práticas, algo que poderia acabar com a redução de pelo menos um funcionário, permitindo a ausência desses tempos mortos e a poupança de um salário, podendo até mesmo distribuir tarefas com maior importância por todos os funcionários, dando-lhes a percepção que o seu trabalho tem mais importância, promovendo a motivação dos mesmos.

2.3.7. Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos tem um forte papel em qualquer empresa, pois o bom funcionamento depende da boa gestão de pessoas, mas esta necessidade aumenta quando estamos a falar de uma região onde os estudos são algo que ainda não é encarado como o principal fator de sucesso na vida profissional. As atribuições e responsabilidades inerentes à área de recursos humanos são imensas, desde o recrutamento, seleção de pessoal, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, treinamento e desenvolvimento e segurança no trabalho.

Esta repartição luta contra a falta de qualificação da mão-de-obra na região, através de incentivos e treinamentos, evitando que resulte numa má qualidade dos serviços prestados aos hóspedes. Tem ainda a missão de coordenar o programa de educação e treinamento, para que não se cometam atos inseguros, criando melhores condições de trabalho.

A nível de recursos humanos, toda a rede Vila Galé tem o dever de seguir o mesmo padrão, assim como nos outros setores; este departamento tem a particularidade de ter imensas políticas subjacentes à arte de gerir pessoas. Fernando Magalhães, diretor dos Recursos Humanos do grupo Vila Galé, defende que um bom colaborador deve “calçar os sapatos do cliente”, e isto depende de vários fatores que cabe à chefia passar para os funcionários (de pessoas para pessoas), fatores esses que a cadeia tem como lema e deve seguir, tais como: Atrair, Desenvolver, Motivar, Reconhecer e Comunicar.

Análise Crítica

Relativamente ao estágio neste departamento, infelizmente não constava no cronograma inicial proposto para o meu estágio. Devido ao facto de ser um setor, a meu ver, bastante importante e com políticas a ensinar, além de poder demonstrar as diferenças entre as políticas trabalhistas entre Portugal e Brasil, pedi autorização para desenvolver pelo menos duas semanas neste mesmo departamento, ao qual não houve qualquer impedimento.

Apesar de envolver muitos processos, leis, políticas e imensas tarefas, concluí que foi dos departamentos que menos gostei e menos me ensinou, não pela disponibilidade das colaboradoras envolvidas, das quais recebi muito apoio e ensinamento nessas duas semanas, mas sim pela imensidão de tarefas burocráticas associadas a estes cargos, que, conseqüentemente, pecam nas tarefas que deveriam ser desenvolvidas em campo, ou seja, deveriam ter mais participação ao nível do envolvimento com os colaboradores.

Sendo a maioria trabalhadores problemáticos, tanto a nível de formação como a nível familiar, as suas reações e formas de ver as coisas não eram, muitas vezes, as mais corretas. Aí sim deveria entrar o envolvimento do departamento de recursos humanos, que apenas tinha tempo para desenvolver as tarefas burocráticas, no meio de tanta papelada, relatórios e leis. Perante isto, o meu estágio desenvolvido neste setor passou, essencialmente, por ajudar no tratamento dessas papeladas e relatórios. Isto poderia ser resolvido, por exemplo, com a contratação de mais uma pessoa formada em recursos humanos, que desenvolvesse um trabalho mais diretamente ligado aos colaboradores, desenvolvendo uma confiança com estes, que permitisse perceber problemas e arranjar soluções para os mesmos.

Nota-se uma grande falta de boa gestão de pessoas no hotel, em geral. Apesar de ser o departamento que mais deveria estar ligado às pessoas, devendo passar a importância da boa gestão de pessoas para os outros setores, nomeadamente para os cargos superiores que têm a tarefa de gerir a sua equipa, ou seja, os recursos humanos deveriam ter em conta a capacidade de gerir pessoas por parte dos chefes, podendo até dar-lhes orientações para isso mesmo, isso não acontece, o que é ainda mais vincado pela necessidade de tempo que este departamento tem para desenvolver as atividades ligadas às burocracias.

2.3.8. Manutenção

A equipa de manutenção forma um setor responsável e vocacionado para a aplicação dos seus conceitos à otimização dos equipamentos, processos envolvidos e orçamentos subjacentes, de maneira a obter uma melhor durabilidade, fiabilidade e disponibilidade dos equipamentos dispostos no hotel. Esta equipa tem nas suas mãos a manutenção preventiva,

que evita ao máximo os consertos e reduz os gastos futuros, e a manutenção corretiva, que soluciona problemas que possam aparecer nos equipamentos. Têm uma elevada importância no funcionamento do hotel, devido ao elevado número de equipamentos, aparelhos, sistemas, máquinas e infra-estruturas que mantêm o estabelecimento em funcionamento.

A equipa da manutenção é composta por vários auxiliares que são responsáveis por manter o bom funcionamento dos equipamentos do hotel, assim como analisar falhas e transmiti-las para o seu superior. O chefe de departamento é responsável pela otimização da estrutura da organização de manutenção, calcular custos de manutenção e avaliação de alternativas, antecedência de necessidades de peças em *stock*, avaliar necessidades em termos de renovação de equipamentos e estabelecimento de programas de renovação dos mesmos, contacto com empresas externas para resolução de problemas que a equipa não está capacitada a resolver, identificar riscos relacionados com a manutenção e tomar providências para os evitar, e orientar a sua equipa nas tarefas a desenvolver diariamente.

Análise Crítica

Independentemente de não ser um departamento de todo ligado ao sexo feminino, foi dos setores nos quais fui melhor recebida, tanto a nível pessoal como profissional. Posso dizer que aprendi imensas técnicas, processos e aspetos relativos ao funcionamento de muitos equipamentos indispensáveis ao funcionamento do hotel, que dependem, naturalmente, do bom trabalho da equipa de manutenção.

Apesar de ser gerida por um chefe com uma certa idade, esta equipa encontra-se bem orientada profissionalmente, devido, talvez, também, à sua forte experiência adquirida em tantos anos de função. O manuseio de equipamentos tão importantes para o hotel requer e necessita de uma equipa que domine áreas como a de mecânica, eletricidade e química, para além de outras menos ligadas ao setor, mas também essenciais, como a higiene e segurança no trabalho, contabilidade, informática, gestão de recursos humanos, legislação e meio ambiente. A maioria da equipa era formada na área, e até os que tinham pouca formação na área, recebiam todas as orientações necessárias ao desempenho das suas funções, além de haver um grande espírito de equipa e bom relacionamento claramente visível entre os colaboradores.

Embora fosse um setor bem organizado e orientado, muitas vezes, notava-se que eram poucos para as tarefas que haviam para fazer. Uma das coisas que percebi na passagem pela manutenção foi a imensa quantidade de pontos que estão a cargo desta equipa, coisa que não é percebida por quem está de fora, daí não perceberem a demora em pedidos feitos ao departamento. O facto de serem tarefas que requerem conhecimento do material,

não permite a contratação de mão-de-obra extra, ao contrário do que acontece nos outros setores. Talvez a contratação de mais pessoas para a equipa de manutenção resolvesse esta carga de trabalho, que por muitas vezes peca nos serviços desenvolvidos que necessitaram de ser resolvidos com mais rapidez para dar resposta a todos os pedidos.

Outra crítica a este setor, não diretamente ligado à equipa em si, mas sim à própria gerência, prende-se com o facto de a administração da rede defender a importância do bom funcionamento dos equipamentos, dando toda a liberdade em exceder os custos com tarefas de manutenção, algo que não é bem levado à risca pela gerência. Claro que no poupar é que está o ganho, e deve haver sempre um controlo de custos, mas neste caso a gerência controlava demasiado os custos com a manutenção. Por exemplo, o caso das bombas utilizadas na própria ETAR do hotel, que não eram as mais apropriadas, algo que era muitas vezes alertado pelo chefe de manutenção, mas, mesmo assim, a gerência preferia não investir tanto nas bombas apropriadas e insistir na constante manutenção e conserto das mesmas, desperdiçando tempo da equipa, tempo de funcionamento do equipamento e aumentando, em consequência, os serviços externos.

2.3.9. Administração

O Departamento de Administração é, à partida, a equipa que tem mais importância numa empresa; não desfazendo a importância de cada setor, mas cabe a este setor a orientação e controlo de todo o hotel. Qualquer que seja o resultado final da prestação de serviço será a gerência a grande impulsionadora desse resultado, espelhando a sua capacidade de gestão.

No final de contas, o papel principal de um gestor é fazer a ponte entre os meios envolventes, sendo eles recursos financeiros, tecnológicos e humanos e os efetivos objetivos da empresa. Para isto acontecer com sucesso, é preciso ter em conta que o trabalho de um administrativo passa por planear de acordo com os objetivos a serem atingidos, analisar para perceber problemas, procurar solucionar esses problemas, organizar os recursos disponíveis, manter e promover a comunicação, assim como a motivação para alcançar a liderança, saber negociar, tomar as decisões, e sobretudo, controlar continuamente. Foi isto que procurei encontrar, num mês de gerência.

No decorrer do tempo deste mês de gerência, além de acompanhar rotinas da gerente operacional, atribuíram-me tarefas, como o total acompanhamento de uma equipa de filmagens que se mantiveram no hotel durante dois dias, tendo a total responsabilidade de disponibilizar e orientar a mesma; o levantamento e organização de placas de sinalização para renovação, assim como a sua posterior aplicação, valorizando o estágio no

departamento de manutenção; acompanhamento de responsáveis com a intenção de alojar grupos de hóspedes para o período da Copa do Mundo; e acompanhamento de eventos.

Análise Crítica

No caso do hotel Vila Galé Cumbuco, à semelhança de todos os hotéis da rede, o corpo de gerência, apesar de ter um Gerente Geral e um Gerente Operacional, dá toda a liberdade de ação administrativa por parte dos chefes de setores, tendo sempre a supervisão do cargo acima, ou seja, todos os dias há a necessidade de haver um plantonista que fica responsável de se chegar à frente quando surge algo que necessita de tomar medidas com alto teor de importância, sendo que este cargo de plantonista é tomado por um dos chefes de setores em sistema de rotatividade, e neste sistema não fazem parte nem o Gerente Geral nem o Gerente Operacional. Em conversa com outros estagiários da rede, que se encontravam no mesmo processo que eu, percebi que este sistema de rotatividade também se aplica nos restantes hotéis da rede, pelo menos no que diz respeito ao território brasileiro, mas com a particularidade de que em todos eles, ao contrário do que se sucede do Cumbuco, tanto o Gerente Geral como o Gerente Operacional entram neste sistema de rotatividade. É um bom sistema, que funciona como um incentivo de responsabilidade a estes chefes, mas, por outro lado, alguns deles não estão preparados nem treinados para o fazer, levando mesmo a situações de nervosismo que não permitem tomar a melhor decisão perante problemas.

Figura 2.8 – Hierarquia Administrativa VGC



A imagem acima demonstra a hierarquia de gerência utilizada no hotel do Cumbuco, faltando um responsável pelo departamento de compras, que exerce o poder da responsabilidade de gerir bastante parte dos custos, e está relacionado, inevitavelmente, com o sistema financeiro de toda a cadeia hoteleira. Já a lacuna que é a falta de preparação para fazer plantão, poderia ser colmatada com mais treinamentos para os mesmos e até mesmo através de uma passagem por todos os setores em sistema de *cross-training*, para

poderem perceber um pouco mais de cada setor e, assim, poder responder melhor a problemas surgidos no decorrer dos seus plantões, e melhores argumentos perante conversas com hóspedes mais informados e exigentes. Embora seja um sistema bem adotado no que confere a incentivos, por vezes, dá a sensação de que foi aplicado com o intuito de aliviar a carga de trabalho das cabeças de gerência, uma vez que esse pormenor apenas foi adotado num único hotel da cadeia, e com falhas.

Devo apontar criticamente o bom relacionamento entre estes chefes, algo que aparentemente funciona bastante bem, dando toda a liberdade de entre eles comentarem e criticarem os setores uns dos outros, podendo descobrir erros e, em conjunto, procurarem a melhor solução para os ultrapassar. De modo a representar alguém neutro dentro da gerência, tive a oportunidade de perceber que este bom relacionamento exercia algumas falhas, ou seja, aparentemente todos têm um bom relacionamento, mas em certas situações são capazes de exercer conversas que não estão de acordo com o suposto bom relacionamento. Este mau relacionamento escondido pode criar atritos indiretos, que podem afetar o trabalho e, neste caso, esses atritos não identificados serão mais complexos de colmatar do que problemas bem identificados.

A liberdade que argumentaram no início do meu estágio é algo bastante visível no seio da gerência, apesar de considerar que essa demasiada autonomia cria um certo excesso de à vontade dentro do trabalho. Esta independência, quando bem exercida, funciona no sentido de trazer benefícios para a empresa, mas, neste caso, é capaz de criar certos pontos menos bons, como é o caso da acumulação de tarefas ou relatórios que não são acabados no tempo solicitado.

Perante o meu estágio em si neste departamento, devo dizer que foi o setor que mais me dececionou, talvez pelo facto de ter sido no qual mais depositei expectativas. Notei, por várias vezes, um certo desprezo pelo meu estágio neste departamento, algo que não aconteceu em mais nenhum setor anterior. Permitiram que sentisse que me olhavam como uma estagiária que ainda precisa de muitos estágios para fazer parte de uma gerência, repugnando o facto de ser tão nova e já num patamar de Mestrado, algo que nem sequer é normal num país como o Brasil. Senti, também, um certo medo em ensinar certas coisas, como se a minha função ali fosse de espiar os processos desenvolvidos e a partir daí poder denegrir o hotel. Futuramente, deveriam estar mais abertos e recetivos a estagiários, que apenas têm o objetivo de aprender, ao invés de olharem como alguém que lhes quer tirar o lugar, sendo que devem ver como oportunidades de reconhecimento por parte de universidades e até mesmo conseguirem extrair o melhor do estagiário que vem de outra cultura.

Entre outros setores, a gerência teve grande participação no desenvolvimento do desafio desenvolvido. No decorrer das tarefas desenvolvidas ligadas à reciclagem, surgiram pontos que me desmotivaram, tal como a recusa de certas ideias vindas de mim, que, posteriormente, foram aceites quando vindas de membros da gerência. Esta desconfiança perante estagiários está muito vincada, dificultando o processo de aprendizagem e constante motivação que tentam transparecer.

2.4. Problemas em todos os setores

Como todas as empresas, o hotel também tem problemas gerais e, no decorrer do estágio, pude observar os mais evidentes que incidem em todos os setores e, inevitavelmente, o hotel, problemas esses praticamente todos relacionados com a mão-de-obra, seja ela vinda de cargos superiores, seja de cargos inferiores. Ao contrário do que acontece em Portugal, no Brasil há demasiados postos de trabalhos que requerem qualificação especializada.

A carência de mão-de-obra qualificada afeta negativamente a competitividade, pois leva as empresas a prejudicar a eficiência e a redução de desperdício, o que, por sua vez, faz emergir potenciais problemas de qualidade, custos mais elevados e lucros mais reduzidos. Por exemplo, uma tarefa que pode ser feita em Portugal por apenas duas pessoas, no Brasil a mesma tarefa requer o dobro dos funcionários.

Podendo estar diretamente relacionado com a baixa qualificação, nota-se uma certa repugnância e resistência à concretização de tarefas que não são funcionalidades específicas de um determinado setor. Ou seja, em todos os setores verifica-se que, por qualquer motivo, caso se precise de ajuda noutra setor que não é o setor do colaborador em questão, este recusa-o. Isto acontece em muitas outras situações, embora se note um pouco de bom senso de quem tem um pouco mais de qualificação, daí achar que este facto está relacionado diretamente com a formação de cada um, que acaba por prejudicar a empresa. Pode, também, justificar-se por uma questão de cultura, a título de exemplo e, talvez por isso, seguem o exemplo que têm, já que os próprios chefes de setor, muitas vezes, recusam fazer tarefas que estão diretamente relacionadas com outro setor. A polivalência, tão defendida pela hotelaria portuguesa, não é aplicada na hotelaria brasileira.

Um facto bem evidente no hotel, isto agora por parte da gerência, é o aproveitamento de quotas, ou seja, o governo brasileiro dá apoios financeiros às empresas que mantenham certas quotas, estipuladas por lei, de funcionários com características diferenciadas, que é o caso dos deficientes motores e jovens aprendizes – estagiários que passam um ano letivo na empresa para aprender a parte prática do seu curso. Ora, quanto aos deficientes motores, são dados como funcionários sem importância e que não dão lucro à empresa,

sendo que apenas permitem manter os incentivos dados pelo governo, pelo que, muitas vezes, são colocados em cargos que podem gerir perigo às suas limitações. Já os aprendizes, muitas vezes, são colocados em cargos que não estão relacionados com o seu curso, são desprezados, assim, apesar de trabalharem como um funcionário normal, não recebem o mesmo apoio.

Neste seguimento, sobressai a valorização excessiva no que conta à hierarquia existente dentro da uma empresa. Em várias conversas, pude reparar que há uma forte proteção e defesa a nível de separação de cargos, ou seja, defendem que quanto mais alto o cargo mais alta é a importância de haver uma distância relativamente ao funcionário comum. Isto permite que não haja qualquer tipo de relacionamento entre a gerência e os colaboradores de simples funções, gerando o tal receio dos funcionários relativamente aos seus máximos superiores, mas também uma certa ignorância ao que se passa no hotel por parte da gerência, que se recusa a “misturar” com a plebe. Relacionado diretamente com este fator, nota-se, também, a defesa de que um cargo superior permite a diminuição de trabalho, portanto os colaboradores que ocupam cargos mais elevados no interior da empresa, estão mentalizados, creio que por uma questão de cultura, que o seu cargo lhes dá o privilégio de terem menos encargos, não sendo este um facto condenado por ninguém.

Por motivo de legislação, a hotelaria brasileira tem uma vantagem sobre a portuguesa no que conta a inspeções. Enquanto que em Portugal as inspeções são anónimas e sem data marcada, no Brasil essas inspeções são acordadas entre os avaliadores e o estabelecimento, onde o próprio hotel escolhe o dia e a hora exata em que a inspeção se desloca para fazer as suas avaliações, assim como determinam os locais a serem avaliados. Isto permite que o hotel apenas se preocupe em ser o melhor nesses dias excecionais do ano, o que também é evidente nos dias em que o hotel recebe figuras mais importantes, como por exemplo, o proprietário da cadeia, dias em que paira no ar um clima de insegurança, *stress* e correria, deixando tal transparecer para os hóspedes.

Atualmente, as empresas vêm-se obrigadas a acompanhar as mudanças mundiais, mas a resistência à mudança forma um obstáculo a esse acompanhamento, entrando aqui a importância da eficiência da comunicação entre a empresa e os seus colaboradores, diante de todos os aspetos da mudança, tornando o processo mais claro e confiável, mostrando a vertente positiva e as vantagens que a mudança vai possibilitar para a organização e seus colaboradores. Sendo um povo com pouca qualificação em geral, sobressai mais do que em qualquer lugar a tão conhecida resistência à mudança. Tanta resistência pode ser colmatada por uma comunicação constante; ao contrário disso, fazem questão de separar bem os níveis de hierarquia organizacional.

Falta de segurança pessoal é outra falha que existe no hotel, tanto a nível de realização de processos, como na abordagem ao cliente. Ou seja, sente-se, muitas vezes, que não têm segurança no que estão a fazer e deixam que isso se transpareça perante o hóspede, que, sentindo essa insegurança por parte de quem está a atender, nunca se vai sentir seguro no meio de hospedagem, levando-o a exaltar-se, podendo desencadear-se situações desagradáveis. Também existem situações em que os próprios colaboradores inferiorizam-se perante o cliente, não tendo capacidade de argumentar em episódios que necessitam de ânimos leves. Ainda se nota, igualmente, momentos em que evitam o contacto com o cliente, provocado pela insegurança, onde um simples gesto de simpatia, como dirigir um “bom dia” é um pesadelo para o colaborador.

Relacionado já com a cultura ainda um pouco retrógrada brasileira, é evidenciada a pouca importância atribuída ao papel da mulher. A ideia de que o sexo feminino não é capaz de chegar a cargos superiores ainda está muito vincada, levando a que a maior parte dos cargos superiores sejam ocupados por homens. Mesmo a própria mulher não tem a ambição de querer ir longe no mundo do trabalho. Esta ideia pode prejudicar a empresa, tanto ao nível de repugnar as tarefas realizadas por mulheres, como deixar escapar potenciais cargos geridos por mulheres.

E, por último, a falta de motivação, seja ela por falta de comunicação, falta de incentivos, separação hierárquica ou por falta de qualificação. A motivação dos colaboradores é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa, que depende diretamente do bem-estar dos funcionários. Cabe à empresa manter a motivação dentro do seio laboral e, quando isto não acontece, pode levar à desistência de cargos, sejam eles altos ou baixos, aumentando, conseqüentemente, a rotatividade de pessoas novas. Esta constante entrada e saída de colaboradores não permite que se torne um colaborador suficientemente bom naquilo que faz, não permite que se formem equipas fixas e fortes, e leva a um desperdício de tempo em ensinamentos que não são, muitas vezes, os mais adequados, pois advêm de colaboradores que já não receberam o treinamento necessário, desencadeando um ciclo vicioso.

Capítulo III

Proposta de Implementação de uma Política de Sustentabilidade

Proposta de Implementação de uma Política de Sustentabilidade

Hoje em dia, cada vez mais é utilizado o estágio como maneira de proporcionar um campo de experiências e conhecimentos que constitua uma possibilidade de articulação teórico-prática e que estimule a inquietação intelectual dos alunos de qualquer curso, pretendendo criar um espaço de transição entre a vida estudantil e a vida profissional, promovendo o desenvolvimento de habilidades, hábitos e atitudes pertinentes e necessárias para a aquisição das competências profissionais, servindo, também, como um incentivo à formação de interesse pela pesquisa e pelo ensino na área em questão.

O principal objetivo deste estágio, para além de poder criar uma situação prática dos conteúdos teóricos aprendizados durante o primeiro ano de Mestrado, é a possibilidade de desenvolver um projeto ou desafio proposto pela empresa onde decorreu esse estágio. É pretendido que este projeto ou desafio crie vantagens tanto para o desenvolvimento do estagiário, a nível pessoal e profissional, como para a empresa que o acolheu.

3.1. Escolha do Tema

Inicialmente, diretamente com a gerência, exprimi o meu interesse em desenvolver um projeto em que espelhasse o quanto era gratificante para o hotel a produção da sua própria energia, sendo que este é privilegiado pelo seu clima e quantidades de vento. De imediato foi recusado, argumentado pela forte dependência da administração da cadeia. Assim, propuseram algo mais interno – a implementação de uma política sustentável, frisando a vertente da reciclagem, que sempre tiveram dificuldade em manter no hotel.

Acreditando que seria uma tarefa que não fazia sentido sem outras políticas relacionadas com a sustentabilidade, desenvolvi um documento com os problemas mais evidentes do hotel relacionados com a sustentabilidade, acompanhados com propostas de resolução, objetivos, justificativas e vantagens da sua implementação, documento esse apresentado em reunião do comité do empreendimento, para apreciação e discussão.

3.2. Análise da situação

Partimos então para o que é a explicação e descrição da situação apresentada. Aqui abordar-se-ão os objetivos do desafio, a par da sua justificativa, posteriormente, os problemas encontrados relativamente à temática do desafio e, finalmente, o contraste das propostas apresentadas ao hotel para resolução dos problemas e o que realmente passou da teórica para a vertente prática. A proposta entregue ao hotel pode ser consultada no anexo 4.

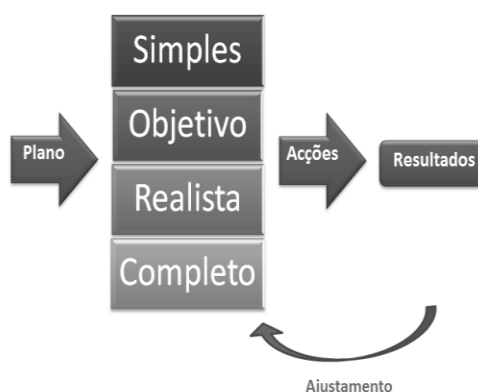
3.2.1. Objetivos e Justificativa

Para melhor percepção do pretendido foram enumerados alguns objetivos diretamente ligados à intenção de implementar políticas sustentáveis. Como objetivo principal apresenta-se a intenção de fazer do Hotel Vial Galé Cumbuco um empreendimento responsável e consciente, trazendo benefícios ao empreendimento, ao meio ambiente e à comunidade local, contribuindo, também, para que o hotel seja valorizado a nível ambiental e possa ter benefícios de *marketing* associados à sustentabilidade.

Já no que respeita a objetivos específicos, pretende-se reduzir a quantidade de resíduos a serem destinados aos aterros sanitários; destinar o maior volume possível de resíduos para reciclagem e reaproveitamento; disponibilizar pontos de coleta de resíduos específicos para os hóspedes e providenciar destinação para cada um em parceria com outras organizações; e estimular os hóspedes e colaboradores a fazer a separação correta do lixo.

Figura 3.1 – Processo de implementação de um Plano

O ideal é implementar um plano como uma parte essencial de todo um processo de criação de valor, pois mesmo o melhor dos planos é desperdiçado se ninguém implementar e controlar progressivamente e continuamente. Para obter resultados é necessário seguir uma linha controlada, como esquematiza a figura ao lado.



O Hotel Vila Galé Cumbuco, sendo um *resort* que surge totalmente enquadrado num ambiente natural, valorizado e preferido pelo seu sossego proporcionado pelo meio em que é inserido, deve mostrar a sua preocupação com o ambiente. Para além de que as ações de caráter responsável irão trazer benefícios a todos os níveis, começando pelos ambientais, como a preservação de solo, fauna e flora, além da preservação dos recursos hídricos e benefícios à saúde das pessoas. Sabendo que o tratamento adequado de resíduos é cada vez mais uma tendência, inclusive já com legislação própria recentemente aprovada, quem mais rapidamente se consciencializar disso, certamente terá vantagens no futuro.

Também será sentida a satisfação dos funcionários e colaboradores que, por via da função da consciência ambiental, tem orgulho em trabalhar em empresas sustentáveis. Sem esquecer a melhoria da economia da empresa, com a redução dos custos de produção

obtidos através da reciclagem, reutilização da água, reaproveitamento de sobras de matéria-prima e medidas de economia de energia elétrica. Para além de que, cada vez mais, investidores têm procurado dar mais atenção para a compra de ações de empresas sustentáveis socialmente e ambientalmente.

O hóspede tem um papel fundamental nesta recente tendência, pois a preferência por empreendimentos que já desenvolvem tais ações tem crescido gradualmente, evitando cada vez mais locais que ainda não realizem o tratamento adequado de seus resíduos.

E, talvez o mais importante, a consciencialização. A gestão ambiental não será completamente eficaz se o seu planeamento não acontecer de maneira participativa, envolvendo em todas as suas etapas, todos os níveis hierárquicos na formulação de um novo perfil para a gerência e seus colaboradores, em relação às suas atitudes e comprometer-se com a gestão ambiental. Estando a falar de uma cultura bastante demarcada pela resistência à mudança, seria imprescindível a realização de ações de formação relacionadas com a reciclagem, principalmente, onde fosse possível demonstrar os processos e as vantagens que acarretaria para todos.

3.2.2. Problemas Encontrados

Ao longo do tempo percebe-se que o Hotel Vila Galé Cumbuco comporta várias situações não sustentáveis, que prejudicam tanto o ambiente como a economia do mesmo, tais como:

1. Começando pela quantidade absurda de sacos plásticos usados por dia, principalmente pela equipa de *housekeeping*, sacos esses que, por muitas vezes, são descartados sem estarem cheios, ou até mesmo sacos que podem ser aproveitados para transporte de material, como é o exemplo dos sacos que são utilizados para transporte de toalhas, que simplesmente são descartados logo depois de serem utilizados apenas uma vez;
2. Verifica-se, também, que a quantidade de copos plásticos usados, tanto por hóspedes como por colaboradores, é muitíssimo elevada, sendo uns simplesmente levados pelo vento, facto este que os próprios hóspedes alertam várias vezes nos *guest comments*, e até mesmo a quantidade de copos utilizados pelos colaboradores nas suas refeições que, simplesmente por preguiça, apoderam-se de dois copos para não terem de fazer outra viagem quando a sua bebida termina;
3. O mero papel higiénico que é direccionado para o lixo só por já não estar completo;
4. As toalhas que são levadas dos quartos durante as arrumações que ainda estão em boas condições de utilização;

5. Nota-se uma elevada quantidade de água desperdiçada pelos colaboradores na execução das suas atividades diárias de trabalho;
6. Na recepção é utilizado, inevitavelmente, imenso papel todos os dias, papel esse que depois de utilizado é descartado para o lixo sem qualquer preocupação com o seu destino, para além de muito papel que podia ser aproveitado pelos colaboradores;
7. Através dos *guest coments* nota-se a preocupação dos hóspedes com o ambiente, pois por várias vezes, alertam e propõem que se faça a separação de lixo no hotel;
8. Num hotel com o porte do Vila Galé Cumbuco, é produzido muito lixo orgânico para a preparação das refeições;
9. Os pacotes de produtos individualizados (açúcar, sal, *ketchup*, champô) promovem o desperdício tanto de papel/plástico usado no fabrico dos mesmos, como do próprio produto que, por vezes, não contem a quantidade certa que o hóspede pretende.

3.2.3. Planos de Ação propostos para Solucionar esses Problemas

Os planos de ação devem constituir a ação estratégica, indicando o conjunto de atividades mais adequado para que se possa resolver os problemas existentes citados anteriormente, com o propósito de alcançar situações vantajosas, tanto para o hotel, como para todos os indivíduos envolvidos. É importante saber que todo o hotel deve ser envolvido nesta política de reciclagem, desde a gerência até aos serviços terciarizados que o hotel comporta.

Apresento, de seguida, os planos de ação dos respetivos problemas identificados. Para concretizar as ações, apresenta-se um orçamento em cada plano, orçamento esse que foi composto através de suposições genéricas que podem sofrer alterações.

Posteriormente, apresenta-se o que foi discutido em reunião com o comité gerencial, incluindo as propostas apresentadas e as ações que realmente fariam sentido e trariam vantagens para o hotel. Neste parâmetro serão apresentadas as tarefas realizadas para a resolução de cada problema existente, assim como as atitudes tomadas para esse efeito.

Tabela 3.1 - Proposta de Ação Problema 1

Problema 1 – Consumo elevado de sacos de plástico	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir a quantidade de sacos utilizados nas atividades de limpeza; - Reduzir a quantidade de sacos utilizados no transporte de toalhas e roupa de cama.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Deixar de utilizar sacos plásticos nas lixeiras que se encontram nos quartos, alertando as camareiras para a higienização das mesmas durante as arrumações; - Alertar os serviços gerais para deixarem que as lixeiras enchessem antes de recolher as mesmas, podendo até passar a prensar o lixo que já lá foi colocado para permitir que se possa colocar mais lixo naquele saco; - Adotar cestas para o transporte de toalhas e roupa de cama, pois assim não se gastam sacos e é esteticamente mais agradável para os hóspedes que assistem a esse transporte.
Responsável?	Setor de <i>Housekeeping</i>
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	10 x R\$ 20 = R\$ 200

Ação posta em prática

Com o intuito de reduzir a quantidade de sacos de plástico, foi conseguido que se adotasse sacos de pano para o transporte de enxoval sujo para a lavanderia, material que já existia no hotel desde a sua abertura, contudo sem qualquer uso.

Devido à resistência à mudança, não foi possível reduzir a quantidade de vezes que os serviços gerais recolhem os sacos de lixo ainda meio vazios. Porém, em conversa com o supervisor do departamento, chegamos à conclusão que facilitava a existência de sacos de plástico coloridos, algo que permitia identificar o lixo na altura de separação do mesmo no local apropriado. Posto isto, pedi à gerência que, pelo menos metade da compra de sacos plásticos pretos fosse substituída por sacos de cor, ao qual me foi respondido que não seria de todo adotada essa atitude, pois corresponderia a um material mais caro. Ora, aqui nota-se bastante a resistência, e quando ela surge da própria gerência, torna-se mais complicado com o restante hotel.

Apesar disso, ainda assim, sugeri ao chefe de compras que verificasse preços relativamente e esses sacos de cor e, felizmente, foi conseguido os sacos pretendidos, e até a um preço mais reduzido.

Tabela 3.2 - Proposta de Ação Problema 2

Problema 2 – Consumo elevado de copos de plástico	
O que fazer?	- Reduzir, ou até deixar de utilizar, copos de plástico.
Como?	- Maior utilização de copos de vidro; - Adoção de copos de acrílico, sendo que, assim, não há problema de partirem e podem ser lavados para posteriores utilizações, baixando o consumo de plástico e evitando que sejam levados pelo vento nas zonas abertas.
Responsável?	Setor de Restauração
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	1000 x R\$ 0,395\$ = R\$ 395

Ação posta em prática

Primeiro, por uma questão de cultura, é de salientar que não há consciência para a reutilização de apenas um copo de plástico por refeição. Outra observação centra-se no pequeno-almoço, em que o café estava sempre em altas temperaturas, o que levava os colaboradores a tirarem dois ou até três copos juntos para não se queimarem.

Primeiramente, conversei com o chefe responsável pela limpeza e controlo do refeitório dos colaboradores. Questionei por que não se aumenta o número de copos de vidro, que de facto estavam disponíveis, mas era um número tão reduzido que apenas só chegavam para as primeiras dez pessoas que entravam no refeitório, ao qual me respondeu que a máquina de lavagem de loiça, para além de ser de pequeno porte, estava avariada, ao que obriga o copeiro a lavar tudo à mão e, não tendo tempo para tudo, opta por colocar descartáveis.

O maior desperdício de copos de plástico é denotado pela parte dos hóspedes, que culturalmente também não têm a necessidade de utilizar apenas um copo, principalmente na zona da piscina onde é proibida, com todo o sentido, a utilização de copos de vidro. Devido ao vento constante que se faz sentir no estado do Ceará, muitas vezes os copos simplesmente são levados pelo vento, permitindo que o hóspede se apodere de mais copos, até mesmo mais copos juntos, na tentativa de se tornar mais pesado. Além de se gastarem mais copos, obriga os responsáveis pela coleta do lixo perderem tempo em os apanhar.

Foi conseguido passar uma certa sensibilidade ao problema, permitindo que se baixasse a temperatura do café disponibilizado e o aumento do uso de copos de vidro no refeitório. Foi, também, alcançado o interesse de obtenção de copos de acrílico para as áreas utilizadas pelos hóspedes. Embora não pudesse observar o resultado a este último nível, pode constar que realmente chegaram amostras de diferentes géneros de copos de acrílico para escolha dos melhores.

Tabela 3.3 - Proposta de Ação Problema 3

Problema 3 – Desperdício de papel higiênico	
O que fazer?	- Reduzir desperdício de papel higiênico.
Como?	- Alertar as camareiras para não retirarem o papel higiênico que ainda não terminou durante as arrumações; - Utilizar esses restos de papel para colocar nos vestuários de funcionários.
Responsável?	Setor de <i>Housekeeping</i>
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Sem custos extra

Ação posta em prática

Com a necessidade de reduzir o desperdício de papel higiênico, foi passado à responsável do Departamento de *Housekeeping* que o papel que, supostamente, desde sempre era aproveitado para o vestuário dos colaboradores, tinha o destino de sempre: lixo. A mesma, em reunião com os funcionários do setor alertou para este aproveitamento, começando a controlar efetivamente esse destino.

Tabela 3.4 - Proposta de Ação Problema 4

Problema 4 – Elevado número de lavagens de toalhas	
O que fazer?	- Alertar os hóspedes para a colocação de toalhas no chão quando pretendem a sua troca.
Como?	- Colocação de placas metálicas nos WC's com mensagem de sensibilização para essa prática, permitindo que as camareiras poupassem o seu <i>stock</i> de toalhas que é sempre escassa e que fossem lavadas menos vezes, poupando água, energia e a própria qualidade das toalhas, medida já utilizada por muitas redes hoteleiras.
Responsável?	Setor de <i>Housekeeping</i>
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	465 x R\$ 0,50\$ = R\$ 232,50

Ação posta em prática

A intenção de colocar placas metálicas nos WC's com mensagens de sensibilização para a colocação de toalhas para lavagem no chão, foi recusada pela gerência, justificado pelo grande investimento que envolveria, sendo um desperdício perante uma cultura que não tem por hábito a reutilização e, também, pelo facto de que poderia proporcionar reclamações em situações em que não as mesmas fossem colocadas no chão sem intenção, por hóspedes que não dessem atenção à placa.

Tabela 3.5 - Proposta de Ação Problema 5

Problema 5 – Elevado consumo de água	
O que fazer?	- Reduzir o consumo de água utilizada nas atividades de trabalho; - Reduzir o consumo de água utilizada para rega dos jardins.
Como?	- Colocar avisos de sensibilização de poupança de água em todas as torneiras; - Acções de formação que sensibilizem a poupança de água; - Sensibilizar os jardineiros para proceder à rega em horários de menor calor.
Responsável?	Manutenção e supervisores de todos os setores
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Baixo custo

Ação posta em prática

Quanto ao sistema de rega, foi explicado que é um sistema automático que se aciona sem controlo por parte da equipa de jardinagem, sendo que a água utilizada para esses fins é água que vem dos lagos existentes no *resort*, não trazendo custos adicionais para o efeito, algo que foi adotado desde muito cedo por se tratar de um solo que necessita de rega constantemente, devido ao clima da região.

Já em relação à excessiva utilização de água nas atividades operacionais do hotel, nada foi feito, alegado pelo razoável consumo de água que o *resort* mantém, não sendo dos problemas mais graves e, perante uma civilização que não é consciencializada para tal poupança, não faria sentido o investimento.

Tabela 3.6 - Proposta de Ação Problema 6

Problema 6 – Elevado consumo de papel	
O que fazer?	- Alertar os colaboradores para a poupança e reutilização de papel; - Separação de papel para reciclagem.
Como?	- Adotar papel reciclado, como as FNHR ¹² ficariam esteticamente mais agradáveis para entregar aos hóspedes, dando a ideia de que é um hotel sustentável; - Adotar atividades digitais em vez de papel, por exemplo as cópias que são feitas dos passaportes, que poderiam ser apenas digitalizadas, poupando papel e trabalho quando têm de ser enviados todos os registos de hóspedes estrangeiros.
Responsável?	Receção
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Baixo Custo

¹² FNHR - Ficha Nacional De Registro De Hóspedes

Ação posta em prática

Antes de mais, diante do elevado custo que o papel reciclado apresenta, a sua compra não foi levada avante. Quanto ao elevado consumo de papel, e na tentativa de o diminuir, apresentei algumas ideias aos presentes responsáveis do comité, para que pudessem aplicar nos seus setores através da sensibilização, a nível de custos e de vantagens para o ambiente. Apesar de ser para todos os setores, incidiu principalmente no departamento da receção, que apresenta o maior consumo de papel nas atividades diárias. Ideias como:

- Adotar mais atividades digitais em tarefas em que isso fosse permitido;
- Menor disposição de papel;
- Mais sensibilização aos funcionários para a reutilização de papel de impressões erradas;
- Mais sensibilização aos funcionários para impressões frente e verso.

Tabela 3.7 - Proposta de Ação Problema 7

Problema 7 – Reciclagem	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os resíduos e dar-lhes um destino; - Identificar entidades e organizações que atuem com esses resíduos para fazer parceria e encaminhar os resíduos coletados; - Providenciar locais de recolhimento para os resíduos identificados e elaborar um cronograma para recolhimento pelos parceiros; - Sensibilizar colaboradores a separar lixo corretamente; - Disponibilizar coletores de resíduos específicos para os hóspedes; - Disponibilizar material de orientação sobre os resíduos coletados.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - A existência de caixotes do lixo que promovam a separação dos resíduos, podendo aproveitar os caixotes de cimento, divididos em pelo menos três, com sacos do lixo de cor diferente (azul para papel, amarelo para plástico e metal e preto para o lixo indiferenciado, desconsiderando o verde, pois não se justifica); - Sendo que a recolha de maior quantidade de lixo é por parte das camareiras, justifica-se, também, que os carrinhos das mesmas fossem dotados de divisões para a separação pelo menos de papel, plástico e metal e indiferenciado; - Não esquecendo que todas as copas de andares também deveriam ter um depósito para que as camareiras pudessem despejar o lixo quando necessário, por exemplo, uma espécie de ecopontos de porte grande; - Sabendo que as crianças têm grande influência nos adultos no que conta à conciliação, proponho que seja colocado ecopontos na aldeia Nep; - Seria bom que o depósito de lixo, localizado no subsolo do hotel, tivesse contentores de separação, podendo aproveitar os que já lá estão apenas pintando-

	os com as respectivas cores dos diferentes tipos de resíduos, alertando para a prensa do lixo, para permitir o armazenamento de uma maior quantidade de lixo; - Na recepção poderia haver pelo menos um mini-contentor para papel.
Responsável?	Gerência, Economato, RH e todos os supervisores dos restantes setores
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

Ação posta em prática

Tendo sido a proposta do hotel como maneira de desafio ao meu estágio a reciclagem, foi o ponto que mereceu mais atenção e processos de implementação durante o desenvolvimento do estágio. No seguimento da proposta oferecida, o caso das separações nos carrinhos das camareiras e os consequentes depósitos localizados nos andares, foram desconsiderados, argumentados pelo pouco lixo que se pode separar durante as limpezas dos quartos. Algo que discordo, contudo foi possível passar a consciência de que pelo menos as garrafas de plástico e as latas de refrigerante pudessem ser alvo de separação nessas recolhas de lixo das acomodações.

Entre os desafios que a implementação desta política implica, foram delineados os pontos a desenvolver, e os que realmente foram conseguidos foram os seguintes:

- A.** Encontrar uma empresa para parceria de coleta seletiva que recolhe o lixo no hotel;
- B.** Pedir orçamento de lixeiras seletivas internas;
- C.** Levantamento das lixeiras de cimento existentes no hotel;
- D.** Organização de um mapa da localização das lixeiras seletivas;
- E.** Orientação dos serviços gerais para as colocar no local certo;
- F.** Orientação da manutenção para a pintura das lixeiras;
- G.** Organização da Câmara do Lixo;
- H.** Pedir orçamento de madeiras para suporte de placas;
- I.** Pedir orçamento para placas de identificação.

Sendo o Brasil um país que ainda não está consciencializado da importância que a reciclagem acarreta, ainda não existe um grande número de iniciativas relacionadas com esta questão, muitos menos empresas que se preocupam. Embora existissem, as poucas empresas que recolhiam lixo para separação eram sediadas em Fortaleza, a 50 km de distância do hotel, das quais, por contacto telefónico, se recusavam à deslocação até ao hotel. A única empresa que ofereceu uma solução foi a Coelce, empresa que fornece energia elétrica, que se aprontava a receber esse lixo para separação, com o incentivo que essa oferta de lixo à empresa dava um desconto de 10% na fatura de energia no final do mês. Ora, para o porte do hotel e, tendo em conta a quantidade elevada de gastos com

energia elétrica, era um bom incentivo, mas isso implicava que o hotel comprasse um transporte para esse lixo e disponibilizasse um funcionário para fazer essa deslocação, ao que a gerência não viu vantagens no investimento.

Contudo, consegui uma empresa que se disponibilizou a fazer essa deslocação ao hotel para recolha do lixo a custo zero, incluindo a assinatura de contrato de honra, disposto no anexo cinco. Embora fosse uma empresa muito recente e com pouca experiência, foi a única que fez parceria com o hotel a este nível.

Empresa IFEE - Instituição sem fins lucrativos, formada recentemente que atua na área do Cumbuco. Apoiar a coleta seletiva e a preservação da natureza, enquanto tenta sensibilizar a comunidade local para uma consciência ambiental.

Tabela 3.8 – Lista de Contactos da Ifee

NOME	CARGO	CONTATO	E-MAIL
Luana	Responsável pela IFEE	(85) 3223-3035	luacmdm@hotmail.com ifee.ifee99@gmail.com
Ricardo	Sócio da empresa	Tel: (55_85) 8720.0363 Tel: (55_85) 9955.0363	ricardoglemos@hotmail.com

Os responsáveis disponibilizaram-se a conversar e delinear os pontos mais importantes com o hotel, pelo intermédio de reuniões. Uma dessas reuniões, a 8 de Maio do ano decorrente, onde contou com a presença da responsável pela empresa, o chefe dos serviços gerais, o chefe de *stewards* e a orientadora do processo, eu, foram discutidas as maiores dificuldades à implementação da reciclagem e possíveis soluções. Esta empresa, ainda em crescimento, disponibilizou-se voluntariamente para dar ações de formação na área a funcionários do hotel, sem qualquer custo, e disponibilizaram-se à deslocação ao hotel as vezes que fossem necessárias durante a semana, de acordo com a ocupação, para recolher o lixo seletivo, com o seu transporte próprio.

Entretanto, coloquei no refeitório, à vista de todos, um panfleto elaborado por mim, com pequenas curiosidades sobre a reciclagem, numa tentativa de chamar a atenção dos colaboradores enquanto aguardam pela sua refeição, panfleto esse disposto no anexo dez.

Quanto aos caixotes do lixo, algo indispensável para o processo de implementação do projeto, tanto internos como externos, foram pesquisadas as imensas possibilidades de compra, com o apoio do chefe de compras do empreendimento. A nível interno foram colocados no total de doze caixotes de coleta seletiva, distribuídos por locais estratégicos.

Figura 3.2 – Caixotes seletivos para a parte interna e locais para os mesmos



Já os caixotes exteriores, para utilização dos hóspedes, na reunião do comité, uma das ideias propostas foi a reutilização dos caixotes de cimento já existentes, à qual a gerência preferiu a compra de caixotes próprios para o efeito. Perante essa preferência foi perdido muito tempo em pedidos de orçamentos para novos caixotes, sempre com altos custos e pouco estéticos, recusados constantemente pela gerência. Até que um membro do próprio comité propôs à gerência que fossem aproveitados os caixotes de cimentos existentes, alterados pela equipa de manutenção, ao qual foi aceite e visto como uma grande ideia, algo que foi proposto e recusado, tendo vindo da estagiária.

Com o apoio da equipa de manutenção e de serviço gerais, foram coloridos os caixotes com as cores apropriadas, e colocadas nos sítios certos.

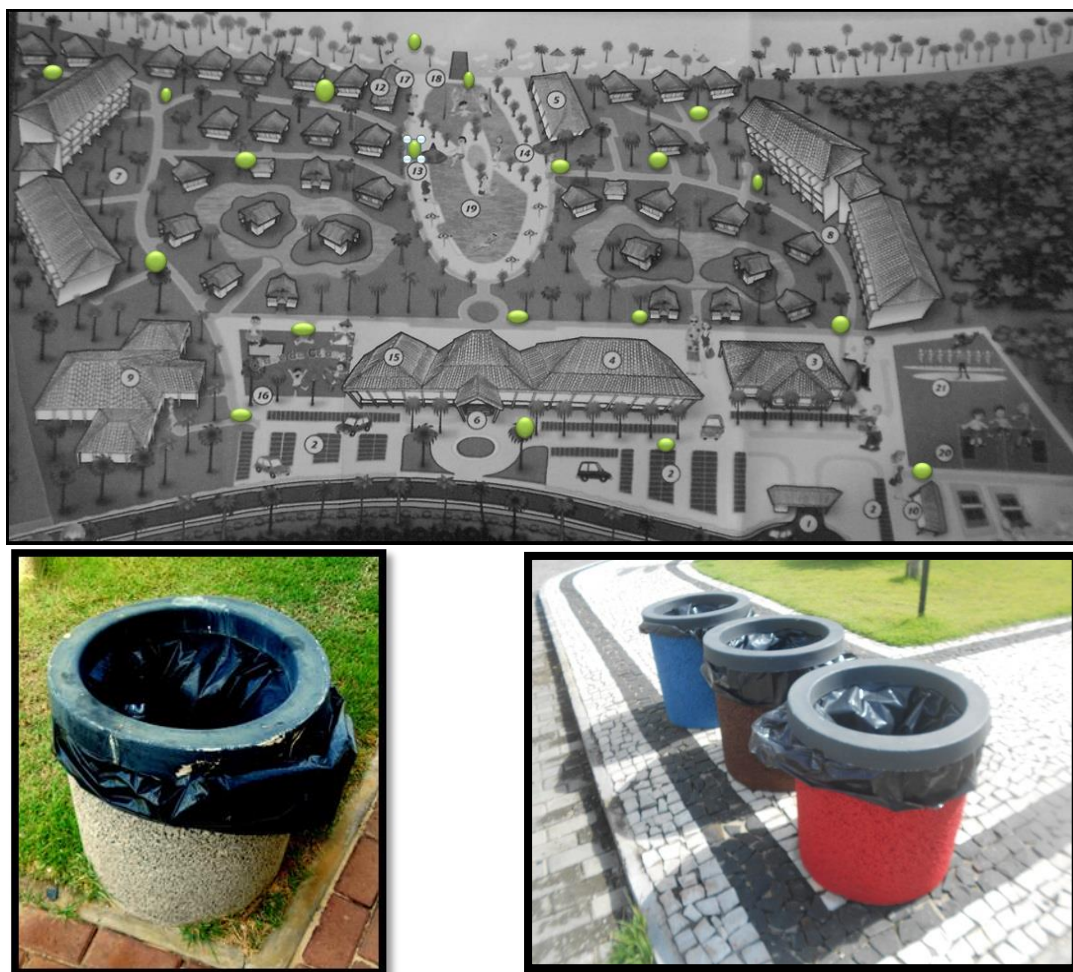
Figura 3.3 – Mapa de distribuição de Caixotes de Cimento existentes inicialmente no hotel



LOCAIS

<i>Recepção</i>	1
<i>Lobby bar</i>	1
<i>Kite bar</i>	1
<i>Restaurante Versátil</i>	1
<i>Restaurante Cajuína</i>	1
<i>Restaurante Inevitável</i>	1
<i>Manutenção</i>	1
<i>Economato</i>	1
<i>Corredor das camaras</i>	1
<i>Corredor subsolo</i>	2
<i>Lavandaria</i>	1
TOTAL	12

Figura 3.4 - Mapa de distribuição de Caixotes Seletivos



Caixotes de cimento de lixo comum (mais 8 no gramado entre piscina e praia) = 65 lixeiras

Caixotes seletivos = 20 juntos de 3

Junto do chefe de manutenção, foram pedidos orçamentos para a compra de postes de madeira apropriados para a colocação de placas de identificação dos caixotes seletivos, pedido esse realizado à empresa de carpintaria já vinculada a parcerias anteriores com o hotel.

- 20 postes em eucalipto.
R\$ 41,00 cada = R\$ 820,00

Da mesma maneira, foi pedido a várias empresas o orçamento para essas placas de identificação, tarefa que acabou por ficar a cargo da empresa Qualymidia. Contudo, devido à data em que foi aceite o orçamento, não me foi possível verificar o resultado final das placas.

Figura 3.5 – Placa solicitada

qualymidia@qualymidiadigital.com.br

(85) 32958986 / 34931501 / 85331501

20 Placas em ACM (material à base de alumínio)

R\$ 81,00 cada = R\$ 1620,00



E, por último, na organização da câmara do lixo, foi possível o apoio do chefe de *stewards*, responsável pela área. Procedemos à colocação de placas no interior da câmara do lixo, que identificassem o local certo para o depósito dos respectivos tipos de lixo, nomeadamente papelão, plástico/metal e vidro, sendo que o lixo orgânico continua a ser colocado na câmara de refrigeração, ainda no interior da câmara em questão.

Tabela 3.9 - Proposta de Ação Problema 8

Problema 8 – Elevada produção de lixo Orgânico	
O que fazer?	- Adotar a compostagem, permitindo ao hotel a redução de compra de produtos para tratamento dos jardins.
Como?	- Implementação de compostagem através da construção de caixas de madeira perto dos restaurantes do hotel, onde se deposita resíduos de lixo orgânico natural, que com o tempo se deterioram e formam fertilizante natural, lixo esse que não tenha sofrido qualquer preparação culinária, como por exemplo cascas de frutas e de vegetais.
Responsável?	Cozinha e Bares
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

Ação posta em prática

Para colmatar a elevada produção de lixo orgânico, a ideia era a implementação de uma política de compostagem, produzida pelo Vila Galé e que permitisse eventualmente tirar lucro dessa produção, através da venda do produto final, e claro, para consumo próprio utilizado na fertilização dos jardins, algo que o chefe de cozinha executivo da cadeia já tinha em mente.

Depois de vários contactos com empresas que oferecem material para essa produção, foi encontrada a BioNordeste - “distribuidora da marca ENZILIMP. Já nasceu com uma experiência de 4 anos em Junho de 2009 no estado do Ceará, com uma clientela contente com a solução de diversos problemas nas áreas de Avicultura, suinocultura, criações aquáticas, esgotos industriais e domésticos, tratamento de óleos vegetais, animais e minerais, carcinicultura, compostagens de piscicultura e carcaças de frangos de corte e berçário. Missão: Oferecer soluções inovadoras no tratamento de efluentes e resíduos, contribuindo com a recuperação ambiental e manutenção dos ecossistemas.” (www.bionordeste.bio.br).

Tabela 3.10 – Lista de contactos da BioNordeste

Responsáveis	Cargo	Contacto
Valdir Ferreira	Diretor comercial da BioNordeste	valdirfarreira@bionordeste.bio.br 99418349 88064516
	Biólogo	angelobrasil@bionordeste.bio.br 92561714

Esta ofereceu-se para fazer uma visita ao hotel para esclarecer conceitos e propor soluções mais apropriadas à situação. Nessa visita, foram abordados os seguintes assuntos: finalidade do meu projeto; finalidade da BioNordeste; principais benefícios da compostagem; produtos que a empresa oferece; rotina do hotel; visita guiada pelo hotel para decidir o melhor local a produzir a compostagem; principais dificuldades; propostas do que se pode realizar; possibilidade de disponibilizar dois funcionários para treinamentos, que ficariam responsáveis pelo tratamento da compostagem; e a possibilidade de pesar lixo produzido no hotel para mais facilmente se fazer o orçamento.

Este último foi pedido ao chefe dos *stewards*, que procedeu à pesagem e registo dos valores durante dez dias, como se pode ver em anexo. Tendo visto as vantagens que isso

iria trazer, começou a pesar o lixo produzido todos os dias, para que pudesse haver mais controle a esse nível.

Apesar de tudo, além de ser um conceito completamente desconhecido para a maior parte do povo brasileiro, é algo que acarreta um investimento inicial. A BioNordeste escolheu o local do hotel mais apropriado para a produção de compostagem, assim como documentou um orçamento, que incluía um treinamento para o funcionário responsável pela compostagem, o material necessário por mês e as visitas regulares de controle, bem descrito no documento apresentado pela empresa, disponível em anexo. Este processo incluía, também, a construção de uma estrutura simples e de baixo custo.

Embora fosse algo que poderia trazer lucro ao hotel, a gerência não quis investir neste potencial, contudo ficou com a proposta e contacto para um eventual investimento futuro.

Tabela 3.11 - Proposta de Ação Problema 9

Problema 9 – Desperdício de papel/plástico de produtos individualizados	
O que fazer?	- Reduzir a utilização de pacotes individuais de sal, açúcar, palitos, etc..
Como?	- Adotar galheteiros para colocar no centro das mesas dos restaurantes, onde se poderiam abastecer com esses produtos. Assim, não haveria desperdício de produtos, ficava mais em conta do que comprar os pacotes individuais, evitava mais lixo para ser recolhido pelos atendentes e trazia mais <i>glamour</i> às mesas; - Champôs e sabonete líquido poderiam, também, ser substituídos por frascos de maior porte, que pudessem ser recarregados sempre que necessário, mas sem descartar os sabonetes em barra que servem de recordação para os hóspedes.
Responsável?	Setor de <i>Housekeeping</i> e A&B
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

Ação posta em prática

O problema dos produtos individualizados prendia-se com o desperdício tanto de plástico/papel contido nas embalagens disponibilizadas aos hóspedes, como também o desperdício adjacente à não utilização de todo o produto contido nas embalagens.

Ideias como a adoção de galheteiros e suportes de líquidos de higiene ainda foram pesquisadas e propostas à gerência, mas decidiram não apostar na ideia, pouco argumentado pela maior satisfação dos hóspedes em ter à disposição embalagens individuais.

3.3. Análise Final

O objetivo primordial desta proposta era a pretensão de alcançar benefícios para a empresa e para o ambiente, mas também para os colaboradores e hóspedes. Claro que a necessária diferenciação do mercado hoteleiro dependerá sempre dos mais pequenos detalhes e gestos que cada colaborador coloca na produção do serviço que presta, e é sabido que um dos lemas da rede Vila Galé é praticar a diferenciação. Infelizmente, a resistência à mudança é o fator mais forte na cultura brasileira, impedindo que se trabalhe na diferenciação, ainda para mais quando ela é exercida pelos braços mais superiores da empresa.

Enquanto que a administração, neste caso os principais responsáveis da cadeia, se esforça para criar a diferenciação, levando ao peito o rigor e bom senso, a gerência do hotel em si, e aqui creio que é o que se passa com os restantes hotéis da cadeia no Brasil, é a primeira a pôr um travão à mudança.

Apesar de tudo, os esforços e o envolvimento de vários setores nesta proposta, deram lugar a algumas demonstrações de pretensão em dar continuidade ao processo. No entanto, existe alguma resistência por parte da gerência que continua a dar mais importância à contenção de custos do que ao investimento em políticas de sustentabilidade, não acreditando na sua relevância para o bem do hotel.

CONCLUSÃO

Conclusão

O setor hoteleiro é caracterizado pelo facto de ser um serviço que não permite repetição, e é aí que reside a dificuldade e interesse do serviço, a procura constante em responder da melhor maneira às necessidades, desejos e interesses dos clientes. Para a realização deste relatório de estágio, tive o privilégio de estar em contacto com todos os setores do hotel, desde o mais baixo até ao topo da hierarquia. Foi quase um ano para tirar proveito de uma experiência hoteleira, que me fez crescer pessoal e profissionalmente.

Esta conclusão consiste numa breve síntese do estágio e implementação de algo que salientasse o meu contributo à empresa que me recebeu, concretamente a implementação de uma política de sustentabilidade numa unidade hoteleira. Primeiramente, iremos responder aos objetivos específicos identificados na introdução do trabalho, de seguida apresentam-se as principais limitações na sua implementação e, por último, serão ainda apresentadas algumas recomendações de trabalhos futuros posteriores a este.

A. Objetivos

Tendo em conta os objetivos delineados na introdução e abordados durante todo o relatório, partimos para a análise final dos mesmos, tentando responder se cada um deles foi alcançado como era almejado.

Começando pelo primeiro objetivo, que assentava na pretensão de perceber as diferenças deste setor, tanto a nível nacional como a nível do território brasileiro. Aqui foi constatado que as diferenças são muitas, não pelo objetivo principal, que em ambas as nações é oferecer o serviço de alojamento e ao que lhe está adjacente, mas sim à maneira como é abordado, levado em consideração e gerido. Um estágio anterior permitiu perceber estas perspetivas no que concerne à hotelaria nacional, agora debatido com a experiência que o estágio no Brasil ofereceu. Pode concluir-se, segundo o meu ponto de vista, que a maior influência nesta diferença será uma questão de cultura, nomeadamente a postura perante o trabalho, seriedade e bom senso que os colaboradores tomam, enquadrada na sociedade que se inserem.

Quanto ao segundo objetivo, relacionado com a tentativa de compreender a importância que a sustentabilidade tem, é de salientar que essa importância tem vindo a sofrer um crescimento contínuo, divulgado cada vez mais pela comunicação social, que todos os anos traz catástrofes naturais aterradoras a nível mundial, fruto do descuido ambiental. Com base maioritariamente em pesquisa e no que já está bem assente na sociedade atual, é mais que

percebida a importância que esta temática tem vindo a ganhar com o passar do tempo e, a crescente preocupação com ela, tem vindo a influenciar o mercado. Devido à pretensão que a hotelaria tem em ser demarcada pela diferenciação, a sustentabilidade tem ganho pontos ao contribuir para esta diferenciação. No mundo hoteleiro, cada vez mais se aposta na sustentabilidade como um motivo de diferenciação, na tentativa de seguir as tendências do mercado, o que tem vindo a acrescentar importância à adoção de medidas responsáveis, até mesmo para serem empreendimentos reconhecidos e distinguidos por essas atividades conscientes.

Já o terceiro objetivo, está relacionado diretamente com o estágio e com os problemas identificados durante o decorrer do mesmo. Este assenta na análise do hotel e identificação dos problemas que a unidade detém no que conta com tarefas menos responsáveis. A identificação das problemáticas foi relativamente simples, devido aos conhecimentos que a cultura portuguesa tem acerca deste assunto, ao contrário da sociedade brasileira que não está consciencializada para este tipo de abordagem.

A partir da identificação dos problemas, torna-se exequível partir para o quarto objetivo. Nesta fase, procura-se desenvolver uma série de propostas de ações para resolução dos problemas identificados anteriormente. Tive a possibilidade de expôr essas propostas e discutir acertos, ouvindo as contrapartidas que o hotel coloca às mesmas. Posteriormente às decisões, é necessário pô-las em prática, e aqui é que surgem os entraves e limitações, tudo interligado com a mentalidade brasileira, ainda um pouco rudimentar nesta área. Porém, apesar de tudo, foram postas em prática algumas atividades com sucesso e desenvolvida uma certa consciência para a importância da temática em jogo.

O quinto objetivo, e último, assentou na preocupação de dar continuidade às políticas sustentáveis alcançadas. Embora tenha conseguido implementar uma certa consciência no que diz respeito à proteção do ambiente, o trabalho e a atenção contínua que deve ser executada sobre este tema é aquilo que mais preocupa. Devido à contínua preocupação que exige, muitas pessoas do hotel mostraram que os resultados obtidos não justificam tanto investimento e trabalho inicial, e quando isto surge, principalmente, de cargos mais de topo dentro de uma organização, torna-se mais difícil a continuidade das políticas. Na realidade foram implementadas políticas que deram o impulso que a unidade precisava, pelo que agora cabe à gerência do mesmo o interesse de dar continuidade ao projeto. Embora tenham mostrado interesse em praticar a sustentabilidade, não mostraram atitude na realização e continuação do seu sucesso.

B. Limitações do Trabalho

Avaliando os resultados obtidos do estágio e da implementação da política, tendo em vista o seu contributo para o fomento do sucesso na unidade hoteleira em questão, podemos nomear certas limitações sentidas no decorrer do processo de estágio, sendo elas:

- A dimensão da unidade hoteleira, que aumenta o número de envolvidos e de alvos a considerar para o sucesso das atividades;
- A cultura diferenciada que é a cultura brasileira, numa perspetiva de sensibilização para problemas que afetam todo o mundo, como é o caso dos problemas causados pela não proteção do ambiente, a par da resistência à mundança característica do povo brasileiro em geral, o que leva, conseqüentemente, à desacreditação do sucesso de certas atividades, promovendo a desmotivação,
- A falta de formação da maior parte dos funcionários, que implica uma maior persistência no esclarecimento de certas ideias;
- A ausência de políticas relacionadas com o tema da sustentabilidade, que se reflete na ignorância de certas realidades relacionadas com o tema;
- A existência de uma experiência anterior relacionada com a sustentabilidade que não teve sucesso no hotel, pois já anteriormente a nutricionista da unidade hoteleira tentou a implementação da mesma política, mas, devido às burocracias e esforços adjacentes, não teve sucesso, levando ao esquecimento de processos por ela implementados quando se sucedeu a sua saída da empresa;
- O controlo contínuo que esta tarefa implica, a par do desinteresse em lhe dar continuidade por parte de cargos mais elevados, que vêm mais trabalho do que benefícios em volta deste processo;
- E, por último, a proteção excessiva de dados e processos relacionados com a gerência, que foi notada sobretudo no último mês de estágio, correspondente ao período de estágio em que tive oportunidade de ter mais contacto com o setor gerencial, ou seja, foi notada uma certa negação no ensinamento de processos importantes relacionados com o setor que, supostamente, teria mais interesse para o desenvolvimento do estágio.

C. Recomendações e Trabalhos Futuros

No término de um relatório deste tipo, surgem sempre outros caminhos de pesquisa e interesses de implementação relacionados. Um estágio deste nível foi uma experiência incrível, que permitiu reduzir ainda mais os limites e enriquecer o interesse pela hotelaria, que tanto tem para oferecer.

Agora posso dizer que a hotelaria portuguesa nada tem a ver com a brasileira, já que, apesar de ter os mesmos objetivos principais, os processos para os alcançar são completamente distintos. Apesar de o hotel pertencer a uma cadeia portuguesa, o facto de ser gerido por pessoas de outra realidade, leva a um caminho de gestão diferente.

Um dos pontos de vista é a recomendação sob a implementação de mais atividades relacionadas com a sustentabilidade. A implementação da reciclagem pode significar uma nova visão delineada pela diferenciação hoteleira. Sendo uma realidade completamente nova para a cultura brasileira, é algo que futuramente irá fazer dar um pulo no país, e a antecipação por parte da unidade pode ser bastante benéfica para a mesma.

Para além da continuidade do processo e fixação consistente desta política, seria interessante um projeto futuro que tenha por objetivo central a produção da própria energia, utilizando os recursos naturais que o hotel tem o privilégio de ter acesso, nomeadamente a força do vento que se faz sentir na região e o sol que marca a zona durante todo o ano. Algo como isto poderia consistir na poupança de custos de energia, permitindo à unidade poder satisfazer as suas necessidades operacionais e vir a obter uma forma de garantir a auto-sustentabilidade, e até benefícios governamentais que valorizem a política.

É de extrema importância realçar que este relatório não é apenas um documento académico. A sua elaboração assentou na proposta de um desafio solicitado e acompanhado pela empresa, na tentativa de melhorar processos e pôr à prova as capacidades. Pode ser considerada uma ferramenta útil para o hotel, pois poderá permitir um impulso à implementação de atividades sustentáveis, tanto para o ambiente como para o hotel, melhorando, desta forma, o seu desempenho, a sua continuidade e afirmação no mercado hoteleiro. Espera-se, num futuro próximo, que as ações conseguidas tenham continuidade e que sejam aperfeiçoadas.

Bibliografia

- ALMEIDA, F. (2004) MEIO AMBIENTE no SÉCULO 21. Rio de Janeiro: Sextante.
- BARNEY, B. (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- BLASCO, F. (1994) El desarrollo económico endógeno y local: reflexiones sobre su enfoque interpretativo. Estudios Regionales, Madrid.
- BRUSEKE, F. (1995) O problema do Desenvolvimento Sustentável. Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais. Santa Catarina: Cortez.
- DIAS, E. A. (2007) Índice de Sustentabilidade Empresarial e retorno ao acionista: Um estudo de evento. Dissertação (Mestrado em Administração) São Paulo.
- FAUCHEUX, S.; NICOLAI I., I.; O'CONNOR, M. (1998) Globalization, Competitiveness and Environment: What Prospects for a Sustainable Development? Sustainability and Firms. Edward Elgar Publishing. Massachusetts.
- FLETCHER, J. (1991) The development and application of multiplier analysis. In: COOPER, C. P. Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management. London: Belhaven.
- GONÇALVES, J. (1994) Energia de briquetes produzidos com rejeitos de resíduos sólidos urbanos e madeira. Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental.
- GRANT, R. (1995) Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Cambridge. Blackwell Publishers. P.276 – 300.
- GRANT, R. (1997) The concept of strategy. Applications. Blackwell Business. p. 4-28.
- HARO, C. (2014) Artigo: Principais tendências para 2014 e como elas impactaram seu hotel. Revista Hotéis. São Paulo - Brasil
- LEFF, Enrique (2002) Racionalidade ambiental: a reprodução social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- MAIMON, Dália (1994) Eco- Estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso?- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, nº 4, jul./ago.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2006) Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- PONTING, G. (1995) Uma história do mundo verde. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira p.24.
- ROBBINS, Stephen P. (2001) Comportamento Organizacional – 9 ed., São Paulo: Editora Prentice Hall.
- WADA, C. (2011) Programa Risco Zero: como implementar a sustentabilidade. CMQV – Camara Multidisciplinar de Qualidade de Vida. São Paulo

Legislação

[Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro](#), Diário da República, 1.^a série — N.º 16 - estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

[Portaria nº 327/2008, de 28 de Abril](#), Diário da República, 1.^a série — N.º 82 – nomeia requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamento Turísticos.

Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, Ministro de Estado do Turismo - Institui o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem e estabelece os critérios de classificação destes.

Portaria n.º 273, de 21 de junho de 2011, INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade industrial - Serviço Público Federal.

Endereços Eletrônicos

GALÉ, V. (2014) Rede de Hotéis Vila Galé. <http://www.vilagale.pt/>. Consultado em 9 de Dezembro de 2013.

GALÉ, V. (2014) Hotel Vila Galé Cumbuco. <https://www.vilagale.com/pt/hoteis/brasil/vila-gale-cumbuco>. Consultado em 9 de Dezembro de 2013.

EMBRATUR (2014) O impacto do Mundial no Brasil. <http://www.publituris.pt/2014/07/11/embratur-divulga-impacto-do-mundial-no-brasil/>. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

TURISMO, P. (2014) A importância do turismo. <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007>. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

SUL, A. (2014) A Importância do turismo sustentável. <http://www.africadosul.net/site/faq/108/qual-importancia-turismo-sustentavel-nos-dias-atuais.aspx>. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

GRUPO, L. (2014) A sustentabilidade no turismo. <http://recil.grupolusofona.pt/xmlui/bitstream/handle/10437/1874/506-1760-1-PB.pdf?sequence=1>. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

BRASIL, T. (2014) Classificação da Hospedagem brasileira. <http://www.classificacao.turismo.gov.br/>. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

BRASIL, T. (2014) Meios de Hospedagem no Brasil. www.turismobrasil.gov.br/. Consultado em 27 de Janeiro de 2014.

APDR (2014) Associação Portuguesa para o desenvolvimento regional - A importância da sustentabilidade no turismo. http://www.apdr.pt/evento_3/. Consultado em 10 de Março de 2014.

EMBRATUR (2014) Turismo no Brasil. www.embratur.gov.br/. Consultado em 10 de Março de 2014.

FUTURO, R. (2014) Sustentabilidade na Hotelaria. <http://www.restaurantedofuturo.com/workshops/energia/apresentacoes/solidotel.pdf>. Consultado em 10 de Março de 2014.

TURISVER (2014) Entrevista ao Sr. Bastos –Diretor de operações da rede Vila Galé no Brasil. <http://www.turisver.com/article.php?id=55525>. Consultado em 29 de Junho de 2014.

CASCA, S. (2014) Desafios da Implementação da Sustentabilidade. <http://www.sairdacasca.com/wp-content/uploads/2012/10/Desafios-da-implementacao-da-sustentabilidade.pdf>. Consultado em 29 de Junho de 2014.

HOSPEDAGEM, E. (2014) Sustentabilidade Implementada. <http://ecohospedagem.com/os-primeiros-passos-para-implantar-a-sustentabilidade/>. Consultado em 5 de Agosto de 2014.

DELOITTE (2012) Atlas da Hotelaria - 7ª Edição <http://www.deloitte.com/pt/atlas-hotelaria-2012>. Consultado em 5 de Agosto de 2014.

PANROTAS (2013) O Portal do Profissional de Turismo <http://www.panrotas.com.br/>. Consultado em 5 de Agosto de 2014.

ADHP (2014) Revista DirHotel - Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal <http://adhp.org/revista-dirhotel/>. Consultado em 5 de Agosto de 2014.

DIALNET (2014) Tendências do turismo internacional <http://dialnet.unirioja.es>. Consultado em 5 de Agosto de 2014

PANROTAS (2014) Maiores cadeias Brasileiras <http://www.panrotas.com.br/>. Consultado em 5 de Agosto de 2014

CVC (2014) Agência de Viagens – Galeria de imagens <http://www.cvc.com.br/detalhes/pacote.aspx?destinationLocationId>. Consultado em 29 de Junho de 2014.

ANEXOS

Anexo 1 - Horário de Estágio em todos os Departamentos

A rotina dum supervisor de Housekeeping baseia-se em:

1. Retirar relatório de discrepâncias¹³;
2. Verificar se a pauta de reuniões esta de acordo;
3. Verificar as escalas das camareiras que foram chamadas nesse dia e conformar sua presença;
4. Fazer levantamento da quantidade de arrumações a serem feitas no dia;
5. Fazer a distribuição de quartos pelo número de camareiras disponíveis;
6. Atentar-se às categorias superiores de quartos que necessitam de melhor produtividade;
7. Colocar as camareiras não fixas em categorias mais baixas;
8. Atentar e dar prioridade aos quartos sujos que sejam reserva nova para o dia;
9. Se a quantidade estabelecida na produção não for atingida devem completar com reservas do dia seguinte, de maneira a adiantar trabalho;
10. Na divisão de quartos, atentar que uma limpeza de um quarto suite e chalé contam como um quarto e meio, enquanto um chalé master conta como 2 quartos;
11. Organizar listagem individual de quartos a distribuir a cada camareira;
12. Afixar nessa listagem o relatório de controlo de consumo de minibar;
13. Confirmar se todas as camareiras e Houteman assinaram livro de presenças;
14. Orientar *houseman* para a distribuição de material de trabalho;
15. Anotar a divisão de quartos no livro de ocorrência para que a governanta possa verificar;
16. Tirar rooming list diário;
17. Verificar camas extras ou berços no sistema de reserva do dia;
18. Preencher relatório de solicitações de hóspedes.

Dia	Horário	Cargo
10	7h40	Andares
11	9h40	
12	15h40	
13	12h40	
14	Folga	
15	9h40	Serviços Gerais
16	9h40	
17	15h40	
18	15h40	
19	12h40	
20	9h40	
21	Folga	
22	7h40	Lavandaria
23	7h40	
24	9h40	
25	15h40	
26	15h40	
27	12h40	
28	Folga	
29	9h00	Governanta
30	9h00	
31	9h00	
1	9h00	
2	9h00	
3	Folga	
4	Folga	

¹³ Discrepâncias – relatório de quartos a limpar

A rotina de um animador de atividades infantis, baseia-se em:

7h40 – encontro com o supervisor para divisão de tarefas e orientações necessárias;

8h00 – arrumação, limpeza e reposição de *stock* dos espaços utilizados nas atividades;

9h30 – divulgação das atividades diárias no restaurante principal, de maneira a chamar a atenção do máximo número de crianças, num horário estratégico, sendo o horário do pequeno-almoço;

10h00 – registo e identificação das crianças que irão participar nas atividades, e começo da primeira atividade planeada;

11h00 – atividade aquática;

12h30 – almoço com as crianças;

13h30 – atividade leve para que não afete a digestão, normalmente marcada pelo visionamento de um filme infantil;

15h00 às 18h00 – atividades didáticas;

18h00 – descanso, onde os familiares encontram-se com as crianças e combinam com os monitores horários das atividades seguintes;

19h00 – jantar com as crianças;

20h00 às 22h00 – jogos de integração e interação;

22h00 – encontro com os familiares e despedida das crianças para o dia seguinte.

Tabela de Horário de estágio no departamento de Animação (mês de Novembro)		
Dia	Horário	Cargo
5	9h40	Atividades Infantis
6	7h40	
7	7h40	
8	7h40	
9	7h40	
10	Folga	
11	7h40	Atividades para Adultos
12	7h40	
13	7h40	
14	7h40	
15	7h40	
16	7h40	
17	Folga	
18	15h40	Atividades Infantis
19	15h40	
20	15h40	
21	15h40	
22	15h40	
23	15h40	
24	Folga	
25	Folga	
26	15h40	Atividades para Adultos
27	15h40	
28	15h40	
29	15h40	
30	15h40	

A rotina de um animador de atividades para adultos, baseia-se em:

7h40 – encontro com o supervisor para divisão de tarefas e orientações necessárias;

8h00 – arrumação, limpeza e reposição de *stock* dos espaços utilizados nas atividades, para além da organização e preparo da base de toalhas onde sempre fica um monitor para entrega de toalhas de piscina aos hóspedes, e divulgação e convite para participação nas atividades diárias no restaurante principal;

9h00 – caminhada pela praia;

10h00 – jogos em equipa, passagens cómicas, jogos aquáticos e hidroginástica;

12h00 – pausa para almoço e preparação das próximas atividades;

14h30 – desafio, que consiste em estreitar os laços entre hóspede e monitor, convidando para as atividades da tarde;

15h00 – organização de torneios, jogos aquáticos e danças aquáticas;

17h30 – sessão de relaxamento;

18h00 – preparação para o espetáculo noturno;

20h00 – pausa para jantar;

21h00 – divulgação e convite para o espetáculo noturno;

21h30 – espetáculo noturno, diferente todos os dias da semana, onde as personagens são os próprios animadores.

Tabela de Horário de estágio no departamento Recepção (mês de Dezembro)		
Dia	Horário	Cargo
1	Folga	
2	7h40	SAC/faturação
3	9h40	
4	9h40	
5	9h40	
6	9h40	
7	9h40	
8	Folga	
9	23h40	Auditoria
10	23h40	
11	23h40	
12		
13	9h40	Back
14	9h40	
15	9h40	
16	Folga	
17	9h40	Front
18	9h40	
19	9h40	
20	9h40	
21	9h40 + 2	
22	9h40 + 1	
23	Folga	
24	9h40	Front
25	9h40 + 2	
26	9h40	
27	9h40 + 2	
28	9h40	
29	9h40	

Tabela de Vantagens e Desvantagens da utilização do ERP (Enterprise Resource Planning)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar o uso de interfaces manuais; • Otimizar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro da organização, originando eficiência; • Otimizar o processo de tomada de decisão; • Eliminar a redundância de atividades; • Reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado; • Incorporação de melhores práticas (codificadas no ERP) aos processos internos da empresa; • Reduzir as incertezas do Lead time; • Reduzir o tempo dos processos gerenciais; • Redução de stock; 	<ul style="list-style-type: none"> • A utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada; • Altos custos que muitas vezes não comprovam a relação custo/benefício; • Dependência do fornecedor do pacote; • Adoção de melhores práticas aumenta o grau de imitação e padronização entre as empresas de um segmento; • Torna os módulos dependentes uns dos outros, pois cada departamento depende das informações do módulo anterior, o que obriga a constantemente atualização de informação; • Aumento da carga de trabalho dos servidores da empresa e extrema dependência dos mesmos.

Fonte adaptado de: <http://www.coladaweb.com/administracao/erp>

Tabela de Horário de estágio no departamento de Cozinha (mês de Fevereiro)		
Dia	Horário	Cargo
1	7h40	Pequeno-almoço e Almoço
2	7h40	
3	Folga	
4	7h40	Pequeno-almoço e Almoço
5	7h40	Açougue
6	7h40	
7	7h40	
8	7h40	Gard Manger
9	7h40	
10	7h40	
11	Folga	
12	7h40	Gard Manger
13	7h40	Confeitaria
14	7h40	
15	7h40	
16	Folga	
17	Folga	
18	7h40	Confeitaria
19	7h40	Hortifruti
20	7h40	
21	7h40	
22	7h40	Cozinha central
23	7h40	
24	Folga	
25	7h40	Cozinha central
26	15h40	A la carte Inevitável
27	15h40	A la carte cajuina
28	15h40	
1	7h40	Supervisor de cozinha
2	7h40	Chef de cozinha

Tabela de Horário de estágio no departamento de F&B (mês de Janeiro)		
Dia	Horário	Cargo
31	15h40 +5	Recepcionista de Reveillon
1	15h40	Lobby Bar Euphoria
2	15h40	
3	15h40	
4	15h40	
5	15h40	
6	Folga	
7	7h40	Lobby Bar Euphoria
8	7h40	Kite bar
9	7h40	
10	7h40	Restaurante Versátil
11	7h40	
12	7h40	
13	Folga	
14	7h40 +2	Restaurante Versátil
15	7h40	Restaurante Cajuina
16	7h40	
17	15h40	Restaurante Versátil
18	15h40	
19	15h40	
20	Folga	
21	15h40	Restaurante Cajuína / Amêndoa Amarga (a la carte)
22	15h40	
23	15h40	
24	15h40	
25	15h40	
26	15h40	Restaurante Inevitável
27	8h00	Acompanhamento da rotina do gerente de A&B
28	11h00	
29	Folga	
30	12h00	Acompanhamento da rotina do gerente de A&B
31	10h00	

Tabela de Horário de estágio no departamento de Recursos Humanos (mês de Abril)		
Dia	Horário	Cargo
7	7h40	Acompanhamento das tarefas do RH
8	7h40	
9	7h40	
10	7h40	
11	7h40	
12	7h40	
13	Folga	
14	7h40	Acompanhamento das tarefas do RH
15	7h40	
16	7h40	
17	7h40	
18	Feriado	
19	7h40	
20	Feriado	
21	Folga	

Tabela de Horário de estágio no departamento de Manutenção (mês de Abril/Maio)		
Dia	Horário	Cargo
22	7h40	Acompanhamento dos auxiliares e rotina do chefe de manutenção
23	7h40	
24	7h40	
25	7h40	
26	7h40	
27	Folga	
28	15h40	Acompanhamento dos auxiliares e rotina do chefe de manutenção
29	15h40	
30	15h40	
1	15h40 + 2	RECEPÇÃO A PEDIDO DA GERENCIA (OCUPAÇÃO ALTA)
2	15h40	
3	15h40	
4	15h40	
5	Folga	
6	15h40	Acompanhamento dos auxiliares e rotina do chefe de manutenção
7	15h40	

Tabela de Horário de estágio no departamento de Compras (mês de Março)		
Dia	Horário	Cargo
3	Folga	
4	Feriado	
5	12h00	Atendente de Almojarifado
6	7h40	
7	7h40	
8	7h40	
9	Folga	
10	7h40	Atendente de Almojarifado
11	7h40	
12	7h40	
13	7h40	
14	7h40	
15	7h40	
16	Folga	
17	7h40	Atendente de Almojarifado
18	7h40	
19	Feriado	
20	7h40	Atendente de Almojarifado
21	7h40	
22	7h40	
23	Folga	
24	7h40	Acompanhamento das tarefas do Almojarifado
25	7h40	
26	7h40	
27	7h40	
28	7h40	
29	7h40	
30	Folga	
31	7h40	Acompanhamento das tarefas do Almojarifado
1	7h40	
2	7h40	
3	7h40	
4	7h40	
5	7h40	

Tabela de Horário de estágio no departamento de Administração (mês de Maio/Junho)			
Dia	Horário	Cargo	
8	9h00	Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional	
9	9h00		
10	9h00		
11	Folga		
12	9h00	Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional	
13	9h00		
14	9h00		
15	9h00		
16	9h00		
17	9h00		
18	Folga		
19	9h00	Eventos	
20	7h40		
21	7h40		
22	7h40		
23	7h40 + 2		
24	7h40		
25	Folga		
26	09h00	Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional	
27	09h00		
28	09h00		
29	09h00		
30	09h00		
31	09h00		
1	09h00	Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional	
2	Folga		
3	09h00		
4	09h00		
5	09h00		
6	09h00		
7	09h00	Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional	
8	09h00		
9	Folga		
10	09h00		Acompanhamento da rotina da Gerente Operacional
11	09h00		

Tabela de Total de horas de estágio concluídas

Total de horas feitas - 1620		
Setor	Dias	Horas
Governança	21	168
Animação	22	176
Recepção	24	192
Alimentos e Bebidas	28	224
Cozinha	25	200
Almoxarifado	27	216
Recursos Humanos	11	88
Manutenção	14	112
Gerência	29	232
TOTAL		1608 + 18 Horas extras

Anexo 2 – Lista de cargos existentes no Hotel

<p>Cargos Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Governanta; • Supervisora de andares (júnior, pleno, sénior); • Camareira (júnior, pleno, sénior); • Supervisor de lavanderia (júnior, pleno, sénior); • Auxiliar de lavanderia (júnior, pleno, sénior); • Houseman (júnior, pleno, sénior); • Supervisor de serviços gerais (júnior, pleno, sénior); • Auxiliar de serviços gerais (júnior, pleno, sénior). <p>Cargos Animação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenador de Esporte & Lazer • Supervisor de Esporte & Lazer (júnior, pleno, sénior) • Animador (júnior, pleno, sénior) <p>Cargos Recepção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefe de recepção; • Sub-chefe de recepção; • Relações públicas; • Encarregado de turno; • Recepcionista (júnior, pleno, sénior); • Auditor; • Mensageiro (júnior, pleno, sénior). <p>Cargos Restauração:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de A&B • Supervisor de A&B (júnior, pleno, sénior) • Atendente de A&B (júnior, pleno, sénior) 	<p>Cargos Cozinha:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefe corporativo • Chefe de cozinha • Supervisor de cozinha (júnior, pleno, sénior) • Cozinheiro (A e B) • Auxiliar de cozinha • Líder de Confeiteiro • Confeiteiro (de 1ª e de 2ª) • Líder de Gard-manger • Gard-manger (A e B) • Padeiro (A e B) • Açougueiro (A e B) • Chefe de Stward • Supervisor de Stward • Stward (júnior, pleno, sénior) <p>Cargos economato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefe de compras; • Almozarife; • Atendente de almozarifado (júnior, pleno, sénior) <p>Cargos RH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenadora de recursos Humanos • Assistente de coordenadora <p>Cargos manutenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de manutenção (júnior, pleno, sénior); • Supervisor de manutenção (júnior, pleno, sénior); • Chefe de manutenção.
--	---

Anexo 3 - Pesagem do lixo

PESO DO LIXO REFEITORIO				
DIA	MÊS	MANHÃ	TARDE	NOITE
21	Abril	68,200	18,100	10,800
22		78,800	22,200	19,200
23		96,400	33,100	22,800
24		44,00	22,200	18,600

25		55,00	33,200	12,100
26		44,800	33,900	12,300
27		63,00	33,700	18,800
28		44.300	21,800	22,00
29		24,500	30,100	22,350
30		33,900	34,560	21,500
31		44,500	56,30	10,400
01	Maio	45,300	23,700	33,200
02		23,400	34,100	31,500
02		23,900	36,700	12,600
04		45,700	33,600	22,300
05		21,400	32,600	12,500
06		33,400	24,500	30,600

PESO DO LIXO PEIXARIA		
DIA	MÊS	MANHÃ (kg)
21		68,200
22		78,800
23		96,400
24		44,00
25		55,00
26	Abril	44,800
27		63,00
28		44.300
29		24,500
30		33,900
31		44,500
01	Maio	45,300

02		23,400
02		23,900
04		45,700
05		21,400
06		33,400

PESO DO LIXO AÇOUGUE		
DIA	MÊS	MANHÃ (kg)
21		65,200
22		18,800
23		91,400
24		34,00
25		55,00
26	Abril	64,800
27		73,00
28		34.300
29		24,500
30		43,900
31		54,500
01		35,300
02		23,400
02	Maio	23,900
04		55,700
05		26,400
06		43,400

Anexo 4 – Documento entregue ao hotel em resposta ao desafio colocado



PROPOSTA DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA
POLÍTICA DE RECICLAGEM
HOTEL VILA GALÉ CUMBUCO

Catarina Campos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM POLÍTICA DE RECICLAGEM NO HOTEL
VILA GALÉ CUMBUCO

Catarina Isabel Silva Campos

Projeto de implementação de um política de reciclagem, apresentado ao hotel Vila Galé Cumbuco, como desafio colocado pela instituição.

Janeiro 2014

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. OBJETIVOS.....	5
3. JUSTIFICATIVA.....	6
4. METODOLOGIA.....	8
4.1. Problemas mais visíveis do hotel.....	8
4.2. Planos de Ação para Solucionar esses Problemas.....	9
5. CONSCIENCIALIZAÇÃO.....	17
6. CONCLUSÃO.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano de Ação Problema 1.....	10
Tabela 2 - Plano de Ação Problema 2.....	11
Tabela 3 - Plano de Ação Problema 3.....	11
Tabela 4 - Plano de Ação Problema 4.....	12
Tabela 5 - Plano de Ação Problema 5.....	12
Tabela 6 - Plano de Ação Problema 6.....	13
Tabela 7 - Plano de Ação Problema 7.....	14
Tabela 8 - Plano de Ação Problema 8.....	15
Tabela 9 - Plano de Ação Problema 9.....	16

1. INTRODUÇÃO

Sabendo que o turismo, hoje em dia, tem grande impacto na sociedade, a sua coordenada administração pode gerar recursos suficientes para trazer benefícios para o meio ambiente, comunidade local e lucro para o empreendimento. Como turista é muito importante observar ações responsáveis, que muitas vezes são divulgadas pelo meio de hospedagem e assim poder escolher pelo empreendimento que mantém tais ações socioambientais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a proteção do meio ambiente da região visitada. O empreendedor e o turista devem ter a consciência de que não estão isolados e todas as suas ações geram impactos sobre o meio ambiente e a comunidade local.

Os principais aspectos ambientais e impactos ambientais característicos do setor do alojamento turístico são a integração paisagística inadequada do empreendimento e desrespeito pela capacidade de carga do ecossistema, contribuindo para a degradação da paisagem e potencial degradação do ecossistema; elevados consumos de água; descarga de águas residuais não tratadas em meio receptor natural; produção de grandes quantidades de resíduos, e gestão inadequada dos mesmos; e alto consumo de energia elétrica e combustíveis. Assim, este plano, preve a focalização no aspecto dos resíduos.

Quando se fala em lixo, referimo-nos a resíduos, tanto sólidos como orgânicos descartados pelas atividades da sociedade. Atualmente, com o acelerado crescimento da civilização, da atividade produtiva e da ocupação física desordenada proporcionou uma maior produção de lixo e, conseqüentemente, uma escassez de áreas destinadas ao depósito do mesmo. Tudo isto afeta a saúde da população, principalmente em áreas pouco desenvolvidas, nomeadamente causado por problemas como a poluição do solo e das águas.

A mudança dos hábitos de consumo tem vindo a desenvolver-se lentamente desde a Revolução Industrial. Se todos nós evitássemos o acúmulo de detritos, reduzindo o consumo excessivo, reaproveitando e reciclando, conseguiríamos chegar a um resultado mais positivo.

Nos dias de hoje, no Brasil, grande parte dos resíduos coletados não tem destinação apropriada. Nos últimos trinta anos, notou-se uma propensão mundial em reaproveitar cada vez mais os produtos descartáveis, por meio de processos de reciclagem, embora seja um processo lento e que requer uma conscientização e alenta constante da população.

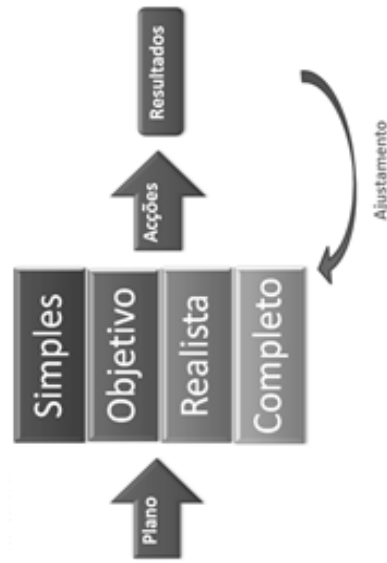
Perante isto, a ideia principal deste projeto é desenvolver uma logística de controle dentro do empreendimento de hospedagem que apoie a prévia separação dos resíduos. Para facilitar a separação a conscientização de colaboradores e hóspedes é extremamente importante. Para facilitar essas ações, o uso de placas de sinalização para os turistas e o treinamento para funcionários são hipóteses a serem desenvolvidas. Esse trabalho de pré-triagem facilita muito o trabalho do Centro de Triagem e evita assim que alguns materiais sejam perdidos no caminho.

2. OBJETIVOS

Como objetivo principal apresenta-se a intenção de fazer do hotel Vila Galé Curitiba um empreendimento responsável e consciente, trazendo benefícios ao empreendimento, ao meio ambiente e à comunidade local, contribuindo também para que o hotel seja valorizado a nível ambiental e possa ter benefícios de marketing associados à sustentabilidade.

Já no que conta a objetivos específicos, pretende-se reduzir a quantidade de resíduos a serem destinados aos aterros sanitários; destinar o maior volume possível de resíduos para reciclagem e reaproveitamento; disponibilizar postos de coleta de resíduos específicos para os hóspedes e providenciar destinação para cada um em parceria com outras organizações; e estimular os hóspedes e colaboradores a fazer a separação correta do lixo.

O ideal é implementar um plano como uma parte essencial de todo um processo de criação de valor, pois mesmo o melhor dos planos é desperdiçado se ninguém implementar e controlar progressivamente. Para obter resultados é necessário seguir uma linha controlada, por exemplo, como esquematiza a ilustração a seguir:



3. JUSTIFICATIVA

O hotel Vila Galé Cumbuco, sendo um resort que surge totalmente enquadrado num ambiente natural, longe do stress da cidade, valorizado e preferido pelo seu sossego proporcionado pelo meio que é inserido, deve mostrar a sua preocupação com o ambiente.

A defesa do meio ambiente começa com pequenas atitudes diárias, cada vez mais valorizadas e necessárias. Além de aliviar os lixões e aterros sanitários, grande parte dos resíduos sólidos gerados pela sociedade pode ser reaproveitada. Segundo último estudo Nacional de Saneamento Básico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são recolhidas no Brasil cerca de 180 mil toneladas diárias de resíduos sólidos. Esses materiais gerados nessas atividades são potencialmente matéria prima e/ou insumos para produção de novos produtos ou fonte de energia. Mas da metade desses resíduos é descartado, sem nenhum tratamento, em depósitos a céu aberto. Isto traz um prejuízo económico que passa dos R\$ 8 bilhões anuais. O maior problema actual é a coleta que ainda não é feita de uma forma seletiva. No momento, apenas 18% das cidades brasileiras contam com o serviço de coleta seletiva.

As ações de carácter responsável irão trazer benefícios a todos os níveis, começando pelos ambientais como a preservação de solo, fauna e flora, além da preservação dos recursos hídricos e benefícios à saúde das pessoas. Sabendo que o tratamento adequado de resíduos é cada vez mais uma tendência, inclusive já com legislação própria recentemente aprovada, quem mais rapidamente se consciatizar disso certamente terá vantagens no futuro. Afinal, empresários possuem filhos e netos que viverão num mundo futuro melhor ou pior, dependendo do que for feito na **atualidade**.

Também será sentida a satisfação dos funcionários e colaboradores, que por via da função da consciência ambiental, tem orgulho em trabalhar em empresas sustentáveis. Sem esquecer a melhoria da economia da empresa, com a redução dos custos de produção obtidos através da reciclagem, reutilização da água, reaproveitamento de sobras de matéria-prima e medidas de economia de energia eléctrica. Para além de

que cada vez mais, investidores têm procurado dar mais atenção para a compra de ações de empresas sustentáveis socialmente e ambientalmente.

Já é possível em algumas cidades e estados encontrar financiamentos em que os juros são menores para empreendimentos que desenvolvam tais ações. esta estrutura pode ser ainda aproveitada para gerar um novo produto, o chamado "Day Use Pedagógico", onde o empreendimento recebe escolas e grupos para difundir essas práticas e consequentemente melhorar a marca do hotel.

O hóspede tem um papel fundamental nesta recente tendência, pois a preferência por empreendimentos que já desenvolvem tais ações tem crescido gradualmente, evitando cada vez mais locais que ainda não realizem o tratamento adequado de seus resíduos. Como exemplo temos o Hotel Fazenda Portal do Sol, que possui capacidade para receber 150 hóspedes/dia, onde foram reciclados oito toneladas de resíduos no primeiro ano de implantação do Centro de Triagem. Portanto, deixaram de conduzir oito toneladas de lixo para o aterro sanitário, ampliando assim sua vida útil, contribuindo para o meio ambiente e comunidade, gerando renda, pois há contratação de funcionário para tal tarefa, além de criar um novo produto (Day use pedagógico) e ainda aumentar a exposição na mídia devido estas ações.

4. METODOLOGIA

4.1. Problemas mais visíveis do hotel

Ao longo do tempo percebe-se que o Hotel Vila Galé Cumbuco comporta várias situações não sustentáveis, que prejudicam tanto o ambiente como a economia do mesmo, tais como:

1. Começando pela quantidade absurda de sacos plásticos usados por dia, principalmente pela equipa de housekeeping, sacos esses que por muitas vezes são descartados sem estarem cheios, ou até mesmo sacos que podem ser aproveitados para transporte de material. Exemplo dos sacos que são utilizados para transporte de toalhas, que simplesmente são descartados logo depois de serem utilizados apenas uma vez por toalhas limpas;

2. Verificasse também que a quantidade de copos plásticos usados, tanto por hóspedes como coladoradores, é muitíssimo elevada, sendo uns simplesmente levados pelo vento, facto este que os próprios hóspedes alertam várias vezes nos guets coments, e até mesmo a quantidade de copos utilizados pelos colaboradores nas suas refeições que simplesmente por preguiça apodeream-se de dois copos para não terem de fazer outra viagem quando a sua bebida acaba;

3. O simples papel higiénico que é jogado fora só por já não estar completo;

4. As toalhas que são levadas dos quartos durante as arrumações que ainda estão em boas condições de utilização;

5. Nota-se uma elevada quantidade de água desperdiçada pelos colaboradores na execução das suas actividades diárias de trabalho;

6. Na recepção é utilizado, inevitavelmente, imenso papel todos os dias, papel esse que depois do utilizado é descartado para o lixo sem qualquer preocupação no seu

destino, para além de muito papel que podia ser aproveitado pelos coladorados, como por exemplo para anotações;

7. Através dos guets coments nota-se também a preocupação dos hóspedes com o ambiente pois por várias vezes alertam e propoem que se faça a serapação de lixo no hotel;

8. Num hotel com o porte do Vila Galé Cumbuco, é produzido muito lixo orgânico para a preparação das refeições;

9. Os pacotes de produtos individualizados promovem o desperdício tanto de papel/plástico usado no fabrico desses pacotes como do próprio produto que por vezes não contem a quantidade certa que o hospede pretende, levando a abrir mais um e não utilizando por completo. Falo por exemplo dos pacotes de açúcar, sal, palitos, ketchup, e até os próprios sabonetes líquidos e shampoos.

4.2. Planos de Ação para Solucionar esses Problemas

Os planos de ação devem constituir a ação estratégica, indicando o conjunto de atividades mais adequado para que se possa resolver os problemas existentes citados anteriormente, com o propósito de alcançar situações vantajosas, tanto para o hotel, como para toda a gente que o envolve. É importante saber que todo o hotel deve ser envolvido nesta política de reciclagem, desde a gerencia até aos serviços terciarizados que o hotel comporta.

Apresento de seguida os planos de ação dos respetivos problemas identificados. Para concretizar as ações, apresenta-se um orçamento em cada plano, orçamento esse que foi composto através de suposições genéricas que podem sofrer alterações.

Tabela 1 - Plano de Ação Problema 1

Problema 1 – Consumo elevado de sacos de plástico	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir a quantidade de sacos utilizados nas atividades de limpeza; - Reduzir a quantidade de sacos utilizados no transporte de toalhas e roupa de cama. - Deixar de utilizar sacos plásticos nas lixeiras que se encontram nos quartos, alertando as camareiras para higienização das mesmas durante as arrumações; - Alertar os serviços gerais para deixarem que as lixeiras enchessem antes de recolher as mesmas, podendo até passar a prensar o lixo que já lá foi colocado para permitir que se possa colocar mais lixo naquele saco; - Adotar cestas para o transporte de toalhas e roupa de cama, pois assim não gasta sacos e é esteticamente mais bonito para os hóspedes que assistem a esse transporte;
Responsável?	Setor da Governança
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	10 x 20\$ = 200\$

Tabela 2 - Plano de Ação Problema 2

Problema 2 – Consumo elevado de copos de plástico	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir, ou até deixar de utilizar, a quantidade de copos de plástico utilizados nas atividades de alimentação e bebidas;
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Maior utilização de copos de vidro; - Adopção de copos de acrílico, sendo que assim não há problema de partirem e podem ser lavados para próximas vezes, descendo o consumo de plástico e evitando que sejam levados pelo vento nas zonas abertas.
Responsável?	Setor de A&B
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	1000 x 0,395\$ = 395\$

Tabela 3 - Plano de Ação Problema 3

Problema 3 – Desperdício de papel higiênico	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir desperdício de papel higiênico.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Alertar as camareiras para não retirar o papel higiênico que ainda não terminou durante as arrumações; - Utilizar esses restos de papel para colocar nos vestiários de uso dos funcionários.
Responsável?	Setor de Governança
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Sem custos extra

Tabla 4 - Plano de Ação Problema 4

Problema 4 – Elevado número de lavagens de toalhas	
O que fazer?	- Alertar os hóspedes para a colocação de toalhas no chão quando pretendem a sua troca. - Colocação de placas metálicas nos banheiros com mensagem de sensibilização para essa prática, permitindo que as camareiras poupassem o seu stock de toalhas que é sempre escassa e que fossem lavadas menos vezes, poupando água, energia e a própria qualidade das toalhas, sendo que esta medida já é utilizada por muitas redes hoteleiras.
Responsável?	Sector de Governança
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	465 x 0,50\$ = 232,50\$

Tabla 5 - Plano de Ação Problema 5

Problema 5 – Elevado consumo de água	
O que fazer?	- Reduzir consumo de água utilizada nas atividades de trabalho; - Reduzir consumo de água para rega dos jardins.
Como?	- Colocação de avisos de sensibilização de poupança de água, perto de todas as torneiras; - Ações de formação que sensibilizem a poupança de água; - Sensibilização para os jardineiros para proceder à rega em horários

	de menor calor para que o calor não absorva a água.
Responsável?	Manutenção e supervisores de todos os setores
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Baixo custo

Tabla 6 - Plano de Ação Problema 6

Problema 6 – Elevado consumo de papel	
O que fazer?	- Alertar dos coladores para a poupança e reutilização de papel; - Separação de papel para reciclagem.
Como?	- Adotar a compra de papel reciclado, por exemplo as FNHR ficaram esteticamente mais agradáveis para entregar aos hóspedes, dando-lhes também logo a ideia que é um hotel sustentável; - Adotar atividades digitais em vez de papel, por exemplo as cópias que são feitas dos passaportes na recepção poderiam ser apenas digitalizadas em vez de serem impressas, poupando papel e trabalho quando têm de ser enviados todos os registos de estrangeiros que se hospedem no hotel.
Responsável?	Recepção
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	Baixo Custo

Tabela 7 - Plano de Ação Problema 7

Problema 7 – Reciclagem	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os resíduos e dar lhes um destino; - Identificar entidades e organizações que atuem com esses resíduos para fazer parceria e encaminhar os resíduos coletados; - Providenciar locais de recolhimento para os resíduos identificados e elaborar cronograma para recolhimento pelos parceiros; - Sensibilizar colaboradores a separar lixo corretamente; - Disponibilizar coletores de resíduos específicos para os hóspedes; - Disponibilizar material de orientação sobre os resíduos coletados.
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - A existência de lixeiras que promovam a separação dos resíduos, podendo aproveitar as lixeiras de cimento divididas em pelo menos quatro, com sacos do lixo de cor diferente (azul para papel, amarelo para plástico e metal e preto para o lixo indiferenciado, desconsiderando o verde pois não se justifica); - Sendo que a recolha de maior quantidade de lixo é por parte das camararias, justificasse também que os carrinhos das mesmas fossem dotados de divisões para a separação pelo menos de papel, plástico e metal e indiferenciado; - Não esquecendo que todas as copas de andares também deveriam ter um depósito para que as camararias pudessem despejar o lixo quando necessário, por exemplo uma especie de ecoportos de porte grande; - Sabendo que as crianças têm grande influência nos adultos no que
Como?	

	<p>conta a conscientização, proponho que seja colocado ecoportos na aldeia Nep;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seria bom que o depósito de lixo, localizado no subsolo do hotel, tivesse contentores de separação, podendo aproveitar os que já estão apenas pintando-os com as respetivas cores dos diferentes tipos de resíduos, alertando para a prensa do lixo para permitir o armazenamento de um maior quantidade de lixo; - Na recepção poderia haver pelo menos um mini contentor para papel.
Responsável?	Gerencia, Almoarifado, Recursos Humanos e todos os supervisores dos restantes setores
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

Tabela 8 - Plano de Ação Problema 8

Problema 8 – Elevada produção de lixo Orgânico	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar a compostagem, permitindo ao hotel a redução de compra de produtos para tratamento dos jardins.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de compostagem através da construção de caixas de madeira perto dos restaurantes do hotel onde se deposita resíduos de lixo orgânico natural, que com o tempo se deterioram e formam fertilizante natural, lixo esse que não tenha sofrido qualquer preparação culinária, como por exemplo cascas de frutas e de vegetais.

Responsável?	Cozinha e Bares
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

Tabela 9 - Plano de Ação Problema 9

Problema 9 – Desperdício de papel/plástico de produtos individualizados	
O que fazer?	- Reduzir a utilização de pacotes individuais de sal, açúcar, palitos, etc. - Adotados galheteiros para colocar no centro das mesas dos restaurantes, onde se podia abastecer com esses produtos, sempre que fosse preciso. Assim não haveria desperdício de produto, ficava mais em conta do que comprar os pacotes individuais, evitava mais lixo para ser recolhido pelos atendentes e ainda trazia mais glamour às mesas, além de que já muitos hotéis descartavam esses produtos individualizados; - Quanto aos shampoos e sabonete líquido poderiam também ser substituídos por frascos de maior porte, que pudessem ser recarregados sempre que necessário, mas sem descartar os sabonetes em barra que servem de recordação para os hóspedes que quiserem levar.
Responsável?	Sector de Governança e A&B
Quando?	Fevereiro 2014
Orçamento?	(não definido)

6. CONSCIENTIALIZAÇÃO

No contexto do ambiente empresarial, apesar de grandes empresas já trabalharem com projetos de reciclagem, ainda não foram identificados estudos que tenham se dedicado a avaliar o nível de conscientização das pessoas envolvidas e o grau de alcance dos projetos, embora seja inquestionável a existência de uma correlação entre a conscientização das pessoas e a redução da produção do lixo.

A consolidação desta preocupação deu-se na década de 1990. O termo qualidade ambiental passou a compor a rotina das pessoas e as empresas estimuladas pelas normas de gestão ambiental buscam a racionalização da utilização dos bens não-renováveis, adotando e promovendo a filosofia dos 3 Rs (redução, reciclagem e reaproveitamento). Naquele momento, o país assistia a um crescimento da atividade industrial ocasionando impacto ambiental e passou-se a reconhecer a importância da relação economia - meio ambiente, traduzida no termo ecoeficiência. Segundo Almeida (2004, p. 137) uma empresa ecoeficiente conhece o sistema natural onde ela atua e sabe que a utilização excessiva dos recursos naturais pode causar um dano ambiental que pode levar a uma perda social e econômica. Isso trouxe implicações fundamentais à prática organizacional, sobressaindo a importância de se preparar e planejar as mudanças, tanto nas tarefas, como no contexto de cultura ambiental.

Contudo, a gestão ambiental não será completamente eficaz se o seu planejamento não acontecer de maneira participativa, envolvendo em todas as suas etapas, todos os níveis hierárquicos na formulação de um novo perfil para a gerência e seus colaboradores, com relação às suas atitudes e comprometimentos com a Gestão Ambiental. Essa participação refletirá numa mudança na cultura organizacional.

É importante encorajar a mudança como fator de adequação ao meio. Baseando-se nas citações de O'Toole (1985), Wain (1990), Robbins (2002), Deal e Kennedy (1982) pode-se concluir quais são os fatores-chaves para o sucesso da mudança:

- 1) Conhecimento da importância da mudança;
- 2) Comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas;

3) Esforço especial no treinamento;

4) Dar tempo ao tempo.

Para garantir o sucesso da mudança, devemos encarar-la como uma evolução da cultura, devendo ser usada como ponto de partida. Por outro lado, não se pode esquecer que a cultura é um conjunto de artefatos, valores e pressupostos vivenciados diariamente pelas pessoas como verdade absoluta. Qualquer proposta de mudança dessa verdade produzirá uma resistência. Portanto, se todos os elementos forem observados poderemos conduzir a cultura para o caminho que contribuirá para o alcance das necessidades da empresa que é a reciclagem.

Inicialmente será imprescindível que haja ações de formação para educar ambientalmente todos os colaboradores, onde possam aprender a reciclar corretamente os resíduos. Essas ações de formação podiam ser dadas através de parcerias com associações especializadas no assunto, sem fins lucrativos, que poderiam ocupar 20% da carga-horária total dos colaboradores, não prejudicando o tempo social dos mesmos, servindo assim também como um incentivo à aprendizagem. Para essas ações de formação propoñho a parceria com a ABINT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) que constitui o único membro do Global EcolabellingNetwork (GEN) na América do Sul, uma entidade internacional sem fins lucrativos que reúne e promove a rotulagem ambiental do planeta. Ou então com a ABIG (Associação Brasileira das Governantas e Profissionais da Hotelaria) que tem como objetivo promover a capacitação e reciclagem do setor de governança.

Sabendo que seria importante esta formação principalmente para o sector da governança e stewards, será indiscutível também a formação para todos os outros sectores, começando pelos cargos superiores que são o maior alvo de exemplo. A partir daí cabia aos supervisores e chefes o controle das atividades ambientalmente responsáveis. Sabendo que o hotel conta todos os dias com novos colaboradores extras, será importantíssimo ter noção que antes de entrarem ao trabalho devem receber, além das noções de trabalho, um briefing sobre a reciclagem.

6. CONCLUSÃO

Com esta proposta pretende-se alcançar benefícios para a empresa e para o ambiente, mas também para os colaboradores e hóspedes. Claro que, a necessária diferenciação do mercado hoteleiro, dependerá sempre dos mais pequenos detalhes e gestos que cada colaborador coloca na produção do serviço que presta, e é sabido que um dos lemas da rede Vila Galé é praticar a diferenciação. Hoje em dia já muitas organizações organizam esforços para criar projetos ligados à sustentabilidade, o que é cada vez mais de vital importância para aqueles que têm uma visão de longo prazo.

É importante que os resultados seja acompanhados regularmente para que se possa aplicar mudanças nas práticas que não estão a resultar. Deve ser tida em conta, e com cautela, a resistência à mudança por parte dos colaboradores, colaboradores esses que são a principal essência para que tudo seja posto em prática e que seja obtido sucesso.

Esta proposta pretende trazer vantagens que sejam visíveis ainda este ano, com um controle inicial elevado para que seja levado a sério por todos os envolvidos. Constitui investimentos que trarão benefícios a curto e longo prazo se forem bem aplicados. O principal objetivo é reduzir custos sem danificar os serviços prestados e ainda ser um hotel que se destaque pela preocupação com o ambiente enquanto presta a máxima qualidade para a garantir a satisfação dos clientes.



fundo de promoção da sustentabilidade do próprio Projeto e de apoio a outras iniciativas comunitárias referentes às questões ambientais.

ACORDO

Dessa forma, declaro o livre consentimento em aderir ao Projeto, com a doação dos materiais recicláveis produzidos através da atividade desenvolvida pelo presente estabelecimento. E, por estarem justos e acordados, assinam as partes o presente TERMO DE DOAÇÃO em 02 (duas) vias de igual teor.

O presente acordo será válido por 1 (um) ano, a contar da data da sua assinatura e poderá ser renovado por igual período, desde que expressamente consentido pelas partes.

As PARTES nomeiam como seus representantes para fins de gestão deste Termo:

Pelo IFEE:
 Nome: Luana Vidal Batista de Almeida
 Telefone: (65) 3223-3035
 E-mail: luacmdm@hotmail.com / ifee.ifee99@gmail.com

Pelo: Hotel Vila Galé Cumbuco
 Nome: Carlos Maia
 Telefone: (85) 3368.2100
 Endereço: Rua Lagoa das Rosas, 05
 E-mail: cumbuco@vilagale.com / cmmaia@vilagale.com

Caucaia, 05 de Junho de 2014

Carlos Maia
 Gerente Geral
 DOADORA

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Sede: Rua Delmiro de Farias, 750 – Rodolfo Teófilo – Fortaleza - Ceará
 Tel. 85.32233035 - www.ifee.org.br- email: ifee.ifee99@gmail.com
 CNPJ: 03.445.919/0001-87



TERMO DE ADESÃO E DOAÇÃO

O Hotel Vila Galé Cumbuco, com sede na Praia do Cumbuco - Caucaia, inscrita no CNPJ Nº 04.027.102/0002-32, aqui representada por seu Gerente Geral Sr. Carlos Maia vem por meio deste MANIFESTAR A ADESÃO deste estabelecimento ao Projeto de Implantação da Coleta Seletiva "CUMBUCO, RECICLAR PARA CRESCER".

OBJETIVO

O Projeto está sendo executado pelo Instituto de Formação Empreendedora e Educação Permanente – IFEE, através do apoio financeiro do Programa Luz Solidária da Coelce e tem por objetivo contribuir para a melhoria da limpeza urbana em Cumbuco, através da coleta seletiva, com base nas diretrizes da PDDU de Caucaia (Lei Nº 1.367/2001) e na Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei Nº 12.305/2010). O Projeto pretende, ainda, promover a inclusão social da população local, através da geração de trabalho e renda para os catadores de resíduos sólidos e artesãos que aproveitam o material reciclável na produção do artesanato local.

FINALIDADE

O objeto do presente TERMO é a ADESÃO e DOAÇÃO, sem nenhum encargo, do(s) materiais recicláveis produzidos e descartados pelo estabelecimento supracitado. Os materiais recicláveis, objetos do presente TERMO, serão destinados ao reaproveitamento e à reciclagem, contribuindo para a redução dos resíduos sólidos encaminhados para o aterro. A execução direta da coleta do material será realizada pela Empresa Reciclo, parceira do Projeto, responsável pela gestão de logística da Coleta e pela divulgação, juntamente com o IFEE, da quantidade e tipo de materiais arrecadados. Os valores arrecadados com a venda do material serão administrados pelo Comitê Gestor (constituído por membros da própria Comunidade e representantes legais das entidades locais) e a Empresa Privada responsável pela Coleta, sendo um percentual do lucro destinado para o

Sede: Rua Delmiro de Farias, 750 – Rodolfo Teófilo – Fortaleza - Ceará
 Tel. 85.32233035 - www.ifee.org.br- email: ifee.ifee99@gmail.com
 CNPJ: 03.445.919/0001-87



Biotecnologia que respeita a natureza

Bionordeste
Produtos Biológicos

PROPOSTA DE COMPOSTAGEM DE RESÍDUOS ORGÂNICOS

CLIENTE: HOTEL VILA GALE - CUMBUCO
RESPONSÁVEL PELO SERVIÇO – CARLOS MAGNO/CATARINA
SEGMENTO – HOTELARIA
RESPONSÁVEL TÉCNICO – FERNANDO BRASIL/VALDIR
RESPONSÁVEL COMERCIAL - ANGELO BRASIL

OBJETIVO DO SERVIÇO: COMPOSTAGEM

VALOR ESTIMADO MENSAL – R\$ 3.840,00

VALOR ESTIMADO EM QUILOS NO PRIMEIRO MÊS 24 KG

EMBALAGENS 10 E 20 KGS

APLICAÇÃO DE PRODUTOS NAS COMPOSTEIRAS

ENZILIMP IN

FICHAS TÉCNICAS – EM ANEXO

MANUAIS DE OPERAÇÃO SERÃO FORNECIDOS APÓS O FECHAMENTO DO FORNECIMENTOS DO NOSSO PRODUTO.

DOSAGENS DE APLICAÇÃO

450 kg de Resíduo diário 300gr de ENZILIMP IN
300 kg de Resíduo diário 200gr de ENZILIMP IN
150 kg de Resíduo diário 100gr de ENZILIMP IN

FORTALEZA, 15 DE MAIO DE 2014

FERNANDO BRASIL

Anexo 7 - Fotos diversas



Cozinha A La Carte



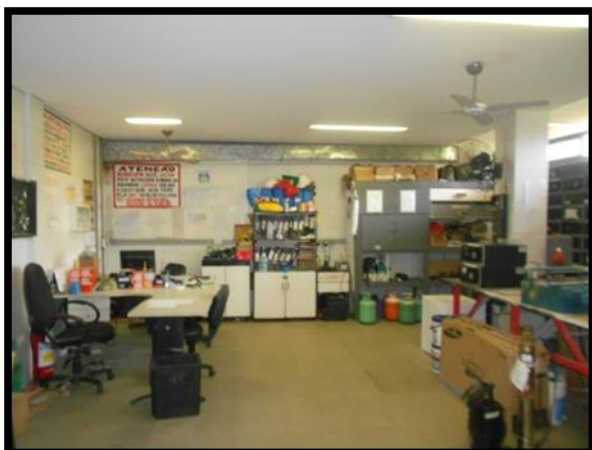
Pratos confeccionados em A La Carte



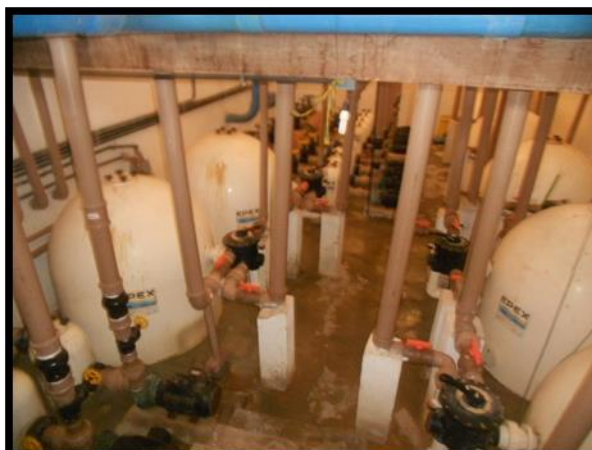
Decoração do restaurante principal



Sala de secos do Economato



Sala de Manutenção



Sala de equipamento de piscina



Equipa do Economato



Equipa do Restaurante A La Carte



Restaurante Português



Equipa de Recepção



Equipa de Animação

Anexo 8 – Base de contrato de Eventos

PLANILHA DE DESPESAS E PAGAMENTOS

TABELA 1

TIPO UH	QTD. APTO	PERIODO	RN	DIÁRIA	TOTAL
APTO STANDARD SGL	57	06 À 08/06/2014	02	R\$ 526,50	R\$ 60.021,00
APTO STANDARD SGL	01	06 À 07/06/2014	01	R\$ 526,50	R\$ 526,50
APTO STANDARD DBL	02	06 À 08/06/2014	02	R\$ 585,00	R\$ 2.340,00
APTO STANDARD SGL	01	05 À 08/06/2014	03	R\$ 526,50	R\$ 1.579,50
Nº Aptos Pagos	59	Total de Diárias			R\$ 64.467,00
Nº Aptos Cortesia	02 SGL de 06 À 08/06/2014	Nº de Diárias			122
Nº Aptos Geral	61	Valor Cortesia			R\$ 2.106,00
TOTAL					R\$ 62.361,00

Demais Valores de Hospedagem

TIPO	PERÍODO 05 À 08/06/2014 Valor da diária
Apartamento Duplo	R\$ 585,00
Apartamento Single	R\$ 526,50
Superior Duplo	R\$ 643,50
Superior Single	R\$ 585,00
Suíte	R\$ 702,00
Chalé	R\$ 702,00
Chalé Superior	R\$ 760,50
Chalé Master	R\$ 1.170,00
Cama Extra Apto	R\$ 204,75
Criança 4-12 anos	R\$ 102,38
Cama Extra Apto Superior	R\$ 225,23
Criança 4-12 anos	R\$ 112,61
Cama Extra Suíte	R\$ 245,70
Criança 4-12 anos	R\$ 122,85
Cama Extra Chalé	R\$ 245,70
Criança 4-12 anos	R\$ 122,85
Cama Extra Chalé Superior	R\$ 266,18
Criança 4-12 anos	R\$ 133,09
Cama Extra Chalé Master	R\$ 409,50
Criança 4-12 anos	R\$ 204,75

TABELA 2

SERVICO DE SALAS					
SALA	PAX	PERIODO	ARRUMAÇÃO	DIÁRIA	TOTAL
CUMBUCO	70	06/06/2014 (MONTAGEM)	ESPINHA DE PEIXE	R\$ 500,00 (DESCONTO 50% MONTAGEM)	R\$ 500,00
CUMBUCO	70	07/06/2014	ESPINHA DE PEIXE	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00

VILA GALÉ 3/4	70	07/06/2014	BANQUETE – 20 ÀS 23H	R\$ 1.800,00	CORTESIA
				TOTAL GERAL	R\$ 1.500,00

*Qualquer tipo de alteração a ser feita nos layouts, solicitados, deve ser informada com o mínimo de 24 (vinte e quatro) horas de antecedência, caso contrário serão cobrados valores referentes à utilização de mão de obra extra para o atendimento das mesmas.

TABELA 3

SERVICO DE ALIMENTOS E BEBIDAS					
SERVICO / LOCAL	PAX	PERIODO	HORARIO	VALOR POR PESSOA	TOTAL
COFFEE BREAK TAVIRA*	50	07/06/2014	MANHÃ (11H)	R\$ 15,00	CORTESIA
TAXA DE DESLOCAMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS**	50	07/06/2014	20H	R\$ 50,00	R\$ 2.500,00
				TOTAL GERAL	R\$ 2.500,00

* Composição Coffee Break Tavira: Petit fours salgados, petit fours doce, 01 tipo de bolo, 01 tipo de sanduiche, café, leite, chá, 01 tipo de suco e água mineral.

** Taxa de deslocamento de Alimentos e Bebidas seguindo a programação do Jantar Temático do dia (Buffet Italiano), sendo 2H de serviços de Alimentos e 3H de bebidas do pacote All Inclusive.

TABELA 4

TOTAL DOS SERVIÇOS	
SERVIÇO DE HOSPEDAGEM	R\$ 62.361,00
SERVIÇO DE SALAS	R\$ 1.500,00
SERVIÇO DE ALIMENTOS E BEBIDAS	R\$ 2.500,00
TOTAL GERAL	R\$ 66.361,00

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:

- O **CONTRATANTE** é responsável pelo pagamento de todas as despesas constantes, neste, bem como de todas as despesas extras ocorridas durante a realização do evento e que sejam autorizadas pelo representante indicado pela empresa.
- As despesas extras consumidas pelos hóspedes participantes do evento serão pagas no *check out* pelos próprios hóspedes solicitantes, sendo o **CONTRATANTE** solidariamente responsável pelo pagamento das mesmas.
- O pagamento será procedido da seguinte maneira:
 - O **CONTRATANTE** pagou o valor de **R\$ 73.855,00**;
 - O **CONTRATANTE** ficará com crédito no valor de **R\$ 7.494,00** a ser utilizado em possíveis extras do Evento;
 - O saldo restante deste Contrato acrescido das despesas extras decorrentes do grupo que porventura não constem deste e que sejam autorizadas pelo representante determinado pelo mesmo e das despesas extras dos hóspedes participantes do evento que não tenham sido pagas pelos mesmos no *check out*, conforme cláusula 2 anterior.
 - Caso o pagamento não seja efetuado, nas datas acima citadas, a **CONTRATADA** tem a faculdade de cancelar o bloqueio sem aviso prévio, liberando os apartamentos sem que o **CONTRATANTE** possa exigir-lhe em juízo ou fora dele, qualquer pagamento compensação ou outro a título de indenização, inclusive sob alegação de perdas e danos.
- As faturas do hotel consolidam as notas fiscais emitidas, totalizando o Evento realizado em sua receita bruta, ficando a apresentação dos eventuais extras solicitados, demonstrada no saldo a pagar do boleto bancário.
- No encerramento do evento, no próprio local onde ele será realizado, o **CONTRATANTE**, através de uma pessoa designada, revisará diariamente todos os lançamentos, sendo que lhe será facultado a extração de cópia, sem custo.
- Para fins de faturamento, serão considerados os dados contidos no preâmbulo do Contrato do qual o presente Anexo faz parte integrante e complementar.
- No caso de não pagamento pelo **CONTRATANTE** dos valores acordados, os valores devidos estarão sujeitos a acréscimo de 1% de juros por mês de atraso. Após 3 (três) dias de atraso, o título será protestado automaticamente;
- A **CONTRATADA** compromete-se também a manter a mesma tarifa/diária contratada para o Evento, conforme categoria do apartamento, para os convidados do **CONTRATANTE** que, juntamente com seus acompanhantes, pretendam hospedar-se no hotel em períodos exatamente anteriores e posteriores ao Evento no período máximo de 2 (dois) dias antes e/ou depois, salvo se, a critério do próprio hóspede, ele optar por outra tarifa.

9. Caso algum hóspede do **CONTRATANTE** (com ou sem acompanhante) decida hospedar-se no hotel onde será realizado o Evento fora das datas de sua realização toda e qualquer despesa decorrente desse período adicional (seja antes ou após a data do Evento) serão de responsabilidade do próprio hóspede e deverão ser pagas por ele quando do seu *check out*, exceto se constar autorização de faturamento no *Rooming List* enviado pelo **CONTRATANTE**.

Pagamentos antecipados não serão reembolsados. Em caso de cancelamentos dentro do prazo, o valor pago antecipadamente ficará como crédito.

- **Dados para Depósito:**

Favorecido: Vila Galé Brasil – Atividades Hoteleiras Ltda

CNPJ: 04.027.102/0002-32

Banco: Banco Santander

Agência: 3193

Oper. **5024838** - Conta Corrente nº 13001837-1

Deverá ser enviada uma cópia do comprovante de depósito para o e-mail cumbuco.grupos@vilagale.com ou via fax para o nº (71) 3263-8893.

Este Contrato somente terá validade mediante assinatura de ambas as partes.

Elisângela Paiva
Coordenadora de Grupos e Eventos
Vila Galé

RESPONSÁVEL: ELÉA DURIGUEL
RG: FAVOR INFORMAR
EMPRESA: SANOFI-AVENTIS COMERCIAL E LOGISTICA LTDA
CNPJ: 13.094.578/0008-72
(Favor utilizar carimbo da empresa e enviar RG do assinante digitalizado)
DATA: ____ / ____ / ____

Anexo 9 - FNRH (FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES)



GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
FNRH - FICHA NACIONAL DE REGISTRO DE HÓSPEDES



PESSOA JURÍDICA: VG BRASIL ATIVIDADES HOTELEIRAS LTDA		REG. EBT:	
EMPREENHIMENTO: VILA GALÉ CUMBUCO		TIPO: RESORT	CAT: 05
ENDEREÇO: RUA LAGOA DAS ROSAS		CEP: 61.600-020	MUNICÍPIO: CAUCAIA
		TELEFONE: 85-3368.2100	
		UF: CE	

FAVOR USAR ESFEROGRÁFICA E LETRA DE FORMA - PLEASE BALL POINT AND BLOCK LETTERS:

NOME COMPLETO - FULL NAME		TELEFONE - TELEPHONE	
PROFISSÃO - OCCUPATION	NACIONALIDADE - NATIONALITY	IDADE - AGE	SEXO - SEX
			0 M 2 F
DOCUMENTO DE IDENTIDADE - TRAVEL DOCUMENT			
NÚMERO	TIPO	ÓRGÃO EXPEDIDOR	
NUMBER	TYPE	ISSUING COUNTRY	
RESIDÊNCIA PERMANENTE - PERMANENT ADDRESS		CIDADE, ESTADO - CITY, STATE	PAÍS - COUNTRY
ÚLTIMA PROCEDÊNCIA - ARRIVING FROM (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)			
PRÓXIMO DESTINO - NEXT DESTINATION (CIDADE, PAÍS - CITY, COUNTRY)			
MOTIVO DA VIAGEM - PURPOSE OF TRIP			
TURISMO	NEGÓCIO	CONVENÇÃO	OUTRO
TOURISM	BUSINESS	CONVENTION	OTHER
7	9	2	4
MEIO DE TRANSPORTE - ARRIVING BY			
AVIÃO	NAVIO	AUTOMÓVEL	ONIBUS/TREM
PLANE	SHIP	CAR	BUS/TRAIN
6	8	0	1
ASSINATURA DO HÓSPEDE - GUEST'S SIGNATURE			
ENTRADA		SAÍDA	
DATA	HORA	DATA	HORA
ACOMPANHANTES	UH Nº	FNRH	REGISTRO
PARA USO DA EMBRATUR			
CÓDIGO	CÓDIGO	CÓDIGO	CÓDIGO
1	3	5	7
PAÍS	PROF.	PROCED.	DESTINO

Curiosidades



Se 1 milhão de pessoas usarem o verso do papel para escrever e desenhar, a cada mês será preservada uma área de floresta equivalente a 18 campos de futebol.

A reciclagem de uma única lata de alumínio economiza energia suficiente para manter um aparelho de TV ligado durante 3 horas.

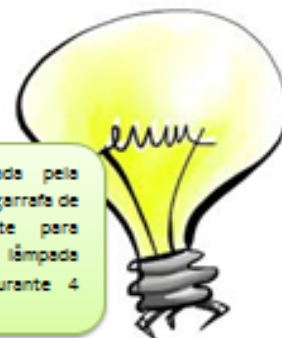
Quando você **acaba** a descarga para se livrar de uma bituca de cigarro, 12 litros de água tratada descem pelo ralo. Se 1 milhão de pessoas perdessem esse hábito, seriam economizados 360 milhões de litros de água. Esse volume equivale à água que cai nas cataratas do **Iguaçu** a cada 4 minutos.

As 800 milhões de baterias e pilhas vendidas todo ano no Brasil contém metais pesados tóxicos, que podem contaminar o solo e a água. Em **contato** com seres humanos, atacam o cérebro, os rins e os pulmões.

Para produzir 1 tonelada de papel é preciso 100 mil litros de água e 5 mil KW de energia. Para produzir a mesma quantidade de papel reciclado, são usados apenas 2 mil litros de água e 30% de energia.

Diariamente, cada um de nós é responsável pela produção de cerca de 1,3 kg de resíduos. No final de um ano são quase 500 kg. Desses resíduos, 9% são embalagens de plástico.

A energia poupada pela reciclagem de uma garrafa de vidro é suficiente para manter acesa uma lâmpada de 100 watts durante 4 horas.



Tempo de degradação de alguns materiais se descartados no meio ambiente:

Material	Período
PAPEL / PAPELÃO	De 3 a 6 meses
PANO	De 6 meses a 1 ano
MADEIRA	13 anos
METAL	Mais de 100 anos
PLÁSTICO	Mais de 100 anos
VIDRO	1 milhão de anos
BORRACHA	Indeterminado

Cada 100 toneladas de plástico reciclado economizam 1 tonelada de petróleo.

Uma tonelada de papel reciclado economiza 10 mil litros de água e evita o corte de 17 árvores adultas.

A incineração de 10 mil toneladas de resíduos pode criar apenas um emprego, enquanto a reciclagem da mesma quantidade pode proporcionar a ocupação de 40 pessoas.

3 garrafas de plástico recicladas dão origem a poliéster suficiente para uma camiseta de manga curta XL. Para um par de calças chegam 10 garrafas. Se forem 25, fornecem material para uma camiseta.