



***A melhoria da formação de novos colaboradores de Front Office: O caso do Penha Longa Resort***

Vera Lúcia de Lemos Ferreira

2017



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

***A melhoria da formação de novos colaboradores de Front Office: O caso do  
Penha Longa Resort***

Vera Lúcia de Lemos Ferreira

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

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Sofia Teixeira  
Eurico

Março / 2017

[Escreva aqui]

[Escreva aqui]

## **A melhoria da formação de novos colaboradores de Front Office**

***Copyright*** Vera Lúcia de Lemos Ferreira

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

Instituto Politécnico de Leiria

2017

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

[Escreva aqui]

## ***AGRADECIMENTOS***

Ao longo de todo este período de estágio e realização do relatório destacaram-se diversas pessoas pelas suas contribuições na minha vida a nível de desenvolvimento profissional, académico e pessoal, a quem agradeço profundamente e a quem dedico o meu trabalho.

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer a toda a equipa do Penha Longa Resort pela oportunidade fantástica que me deram ao integrar-me numa cadeia tão prestigiada como a *Ritz-Carlton*; à equipa de *Front of the House* por me ter acolhido e mostrado o verdadeiro significado de espírito de equipa e entreajuda.

Agradeço também a todos os docentes que na primeira fase do Mestrado me deram as ferramentas necessárias para o sucesso no estágio e no futuro. Um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Doutora Sofia Teixeira Eurico pela sua disponibilidade e partilha de conhecimentos e experiência.

Por fim, aproveito para expressar a minha profunda gratidão à minha família por me ter proporcionado as condições para atingir este objetivo, pelo apoio e força constantes, não só nesta fase final, mas também ao longo de todo o meu percurso académico.



## ***RESUMO***

O presente relatório diz respeito a um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. O estágio teve lugar no departamento de Rooms do Hotel Penha Longa Resort, em Sintra, com início a 08 de setembro de 2015 e término a 09 de junho de 2016.

O principal objetivo deste relatório é, para além de descrever as tarefas realizadas ao longo do estágio e as competências adquiridas, relatar as contribuições dadas à entidade acolhedora, e ainda propor sugestões de melhoria ao nível da formação a novos colaboradores; que juntamente com a caracterização tanto da cadeia hoteleira como da unidade de alojamento em questão, permitem um melhor entendimento de todo o trabalho.

A melhoria da formação inicial aos colaboradores, como tema para a parte crítica do relatório, surge com a observação, e conseqüente identificação de lacunas, que foi feita ao longo dos nove meses “no terreno”.

Por forma a aprofundar o tema, foi feita inicialmente uma análise sobre o tópico em que se insere o relatório, que está refletida na revisão da literatura, e mais tarde desenvolvida uma ferramenta que permite mais facilmente dar formação aos novos colaboradores e também serve de auxílio aos colaboradores mais antigos. Esta ferramenta consiste num portfólio que permite, através da planta do hotel, visualizar o layout de cada quarto, bem como as suas características: cama de casal / camas *twin* e vista.

Apesar de vermos utilidade no uso da nova metodologia de formação aos novos colaboradores e também na melhoria do serviço prestado ao cliente, tendo em conta que a proposta foi desenvolvida depois do término do estágio, o impacto da criação desta ferramenta não foi medido.

**Palavras-Chave:** Gestão e Direção Hoteleira; Gestão de Recursos Humanos; Formação; Qualidade de Serviço; Alojamento;



## ***ABSTRACT***

This report refers to a curricular internship performed within the Master Degree in Hotel Management. The internship took place in the Rooms Department at Hotel Penha Longa Resort, in Sintra, starting on September 8, 2015, and ending on June 8, 2016.

The main objective of this report is, in addition to describing the tasks carried out during the internship and the acquired competences, to report the contributions given to the host entity, and also to propose suggestions for improvement in the training of new employees; Which together with the characterization of both the hotel chain and the accommodation unit in question, allow a better understanding of all the report.

The improvement of the initial training to the employees, as a theme for the argumentative part of the report, arises with the observation, and consequent identification of gaps, that was made during the nine months "on field".

In order to examine the subject, an analysis was initially made on the topic of the report, which is reflected in the literature review, and later developed a tool that allows more easily to train the new collaborators and also serves as an aid to older employees. This tool consists of a portfolio that allows, through the hotel plan, to visualize the layout of each room, as well as its characteristics: double bed / twin beds and view.

Even though we see usefulness in the use of the new training methodology to new employees and also in the improvement of the customer service, considering that the proposal was developed after the end of the internship, the impact of the conception of this tool was not measured.

**Keywords:** Hotel Management; Human Resources Management; Employee Training; Service Quality; Accommodation;



## ***Índice Geral***

Agradecimentos .....	VI
Resumo .....	VIII
Abstract .....	X
Índice de Figuras .....	XV
Índice de Tabelas .....	XVI
Lista de Siglas .....	XVII
Introdução.....	18
Capítulo I - Revisão da Literatura .....	20
1.1. Panorama atual do turismo em Portugal .....	20
1.2. Gestão e Direção Hoteleira .....	22
1.3. O Departamento de Alojamento .....	24
1.4. Turismo, Formação e Qualidade do Serviço .....	28
Capítulo II – Apresentação da Cadeia e da Unidade de Acolhimento .....	31
2.1. Apresentação da Unidade de Acolhimento .....	31
2.1.1. Cadeia Ritz-Carlton .....	31
2.1.2. Hotel Penha Longa Resort .....	33
2.1.2.1. Caracterização do hotel e serviços .....	33
2.1.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos .....	37
Capítulo III - Descrição do Estágio .....	41
3.2.1. Inserção na companhia .....	41
3.2.1. O Departamento de Front Office .....	44
3.2.2. Plano de Estágio .....	45
3.2.3. A Receção .....	45
Capítulo IV – Proposta: Melhoria da Formação de Novos Colaboradores de Front Office .....	49
4.1. Diagnóstico e Análise de Necessidades de Formação .....	49
4.2. O Modelo “ADDIE” .....	50
4.3. Formulação do Plano de Orientação e Formação .....	52
Capítulo V – Considerações Finais .....	61
Bibliografia.....	63
Lista de Anexos .....	66

[Escreva aqui]

Lista de Apêndices .....97

## ***ÍNDICE DE FIGURAS***

Figura 1: Estrutura do relatório .....	19
Figura 2: Interação do FO com outros departamentos do hotel.....	24
Figura 3: Organograma do departamento de alojamento de um hotel .....	25
Figura 4: Organização do departamento de housekeeping de um hotel .....	26
Figura 5: Configuração da Indústria Turística.....	28
Figura 6: Problemas relacionados com a má Gestão de Recursos Humanos.....	29
Figura 7: Logotipo ritz-carlton .....	32
Figura 8: Mapa dos hotéis ritz-carlton pelo mundo.....	32
Figura 9: Passos para a candidatura online.....	37
Figura 10: Organograma do penha longa resort .....	37
Figura 11: Habilitações dos colaboradores.....	38
Figura 12: Credo.....	42
Figura 13: Organização do departamento de fo.....	44
Figura 14: Modelo ADDIE.....	51
Figura 15: Plano para atingir os Objetivos 1 e 2 .....	56
Figura 16: Plano para atingir os Objetivos 3 e 4 .....	56
Figura 17: Plano para atingir o Objetivo 5 .....	57
Figura 18: Área de Login do Mapa de Quartos .....	58
Figura 19: Mapa de Quartos do Penha Longa Resort.....	58
Figura 20: Suite imperial .....	59

[Escreva aqui]

[Escreva aqui]

## ***ÍNDICE DE TABELAS***

Tabela 1: Nacionalidades dos colaboradores.....	39
Tabela 2: Conceção do plano .....	54

[Escreva aqui]

## ***LISTA DE SIGLAS***

<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>FO</b>	Front Office
<b>FOH</b>	Front of the House
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>HC</b>	Health Club
<b>HK</b>	Housekeeping
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>OMT</b>	Organização Mundial de Turismo
<b>POF</b>	Plano de Orientação e Formação
<b>RH</b>	Recursos Humanos

## ***INTRODUÇÃO***

A elaboração deste relatório insere-se no âmbito da aquisição do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche. O Mestrado em questão pressupõe uma componente curricular, onde são abordadas matérias essenciais na área da gestão hoteleira; e uma componente prática, que consiste em três alternativas de trabalho (dissertação, projeto ou estágio). Por forma a colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a componente curricular, optámos pela alternativa de estágio e relatório de estágio.

A escolha do hotel Penha Longa Resort para local de estágio prende-se essencialmente com o facto de ser um hotel pertencente a uma cadeia internacional de renome, a Ritz-Carlton, tendo todo o potencial para fornecer uma boa perceção daquela que é tida como a hotelaria de excelência a nível global.

Este relatório de estágio foi realizado por um lado com base no trabalho de revisão da literatura relacionada com o tema em estudo e, por outro, com base na observação pessoal ao longo dos nove meses de estágio no departamento de *Rooms*, bem como pelos relatos informais de outros colaboradores e dos documentos que foram fornecidos pelo hotel.

O tema incide sobre uma proposta de melhoria da formação dos colaboradores de *Front Office*, através da criação de uma plataforma com informações sobre os quartos disponíveis no resort. A seleção do tema do relatório está relacionada com a perceção obtida durante as atividades que foram desempenhadas ao longo do estágio, tendo em conta as limitações impostas pela administração em relação à confidencialidade e proteção da marca.

No que diz respeito aos objetivos do estágio, destaca-se como principal o que se relaciona com a aquisição de experiência na área da hotelaria, permitindo aplicar os conhecimentos teóricos e relacioná-los com as atividades realizadas no dia-a-dia e também desenvolver novos conhecimentos e competências na área, bem como desenvolver a capacidade crítica em relação a situações decorrentes da experiência de estágio.

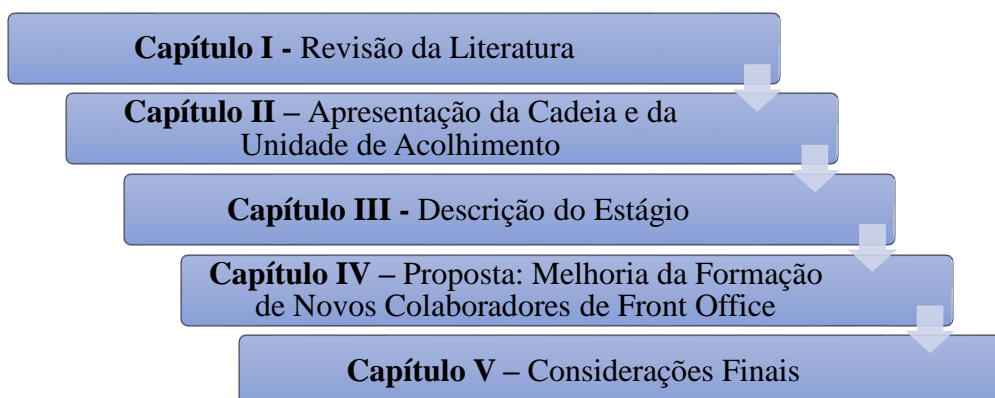
O objetivo do relatório de estágio passa por descrever o hotel, a sua operação e ainda as funções e atividades desenvolvidas no departamento de *Rooms*, mais concretamente na receção. Além disso, realizar uma proposta de melhoria no trabalho executado na receção,

[Escreva aqui]

através de uma análise aos procedimentos existentes e identificação de uma falha, neste caso, na identificação das diferentes tipologias de quartos.

Em relação aos procedimentos metodológicos, para a realização deste relatório de estágio fez-se uso da análise de documentação diversa e atualizada para a argumentação da revisão da literatura e ainda a observação e experiência pessoal nas várias atividades e funções dentro da unidade hoteleira. Desta forma, grande parte das informações presentes neste trabalho são resultado dos conhecimentos adquiridos no processo acadêmico, pela consulta de bibliografia vária e dos documentos fornecidos pelo hotel em relação à sua história e operação, e pelo método de observação-participante ao longo do estágio na receção, que possibilitou um forte conhecimento operacional e possibilitou a realização deste relatório. O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos:

**FIGURA 1: ESTRUTURA DO RELATÓRIO**



**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA**

No primeiro capítulo faz-se a revisão da literatura, analisando e desenvolvendo-se temas base do trabalho como a importância do *Front Office*, o tópico da formação adequada dos colaboradores e da qualidade do serviço daí consequente. O segundo capítulo apresenta a Cadeia Ritz-Carlton e o Penha Longa Resort, descrevendo-os e caracterizando-os. No terceiro capítulo é feita uma descrição das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e onde são explanadas as várias funções desenvolvidas e as competências adquiridas. O quarto capítulo expõe o problema identificado no hotel e que conduziu à realização de uma proposta de melhoria dos procedimentos a nível da formação. Por último, a conclusão expõe as considerações finais, as limitações e dificuldades sentidas ao longo da elaboração deste relatório, bem como algumas sugestões para futuros temas a desenvolver.

## ***CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA***

### **1.1. PANORAMA ATUAL DO TURISMO EM PORTUGAL**

O setor turístico tem registado um crescimento notável ao longo dos últimos anos. Já em 1994, as Nações Unidas o definiam como um fenómeno que “compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (*United Nations*, 1994:5).

Hoje em dia é já “considerado como um dos conjuntos de atividades mais consolidado do mundo”, atingindo “um patamar tal que já não passa despercebido a ninguém e ninguém pretende desperceber-se desta prática” (Abranja N. *et al*, 2012:13). Com o decorrer do tempo, torna-se mais diversificado e dinâmico, surgem novos destinos e mercados e investe-se em novas experiências, produtos e serviços turísticos. Cada vez mais o setor do turismo se afirma como “uma realidade incontornável na economia, sociedade, cultura, ambiente e política de um indeterminado número de regiões” (*idem*).

No caso específico de Portugal, apesar da sua pequena dimensão e da sua localização na periferia da Europa, é tido como um dos principais destinos turísticos mundiais. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016:23), “em 2015 o PIB aumentou 1,5% em volume, com o contributo da procura interna. (...) em termos globais, a atividade turística teve resultados positivos, salientando-se a evolução dos mercados externos. O saldo da rubrica “Viagens e Turismo” da Balança de Pagamentos atingiu 7,8 mil milhões de euros em 2015 (+9,5% face a 2014)”. Isto significa que o aumento da procura turística tem influenciado positivamente a economia do país, sendo que a tendência se deverá manter nos próximos anos pois Portugal está cada vez mais “na moda”. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), Portugal está integrado na maior Região Turística do Mundo, a Europa (representa 50% do turismo internacional e 43% das receitas turísticas do mundo); e está neste momento em 26º lugar no ranking de receitas turísticas. Na verdade, de acordo com o “Índice de Competitividade em Viagens e Turismo – 2013”, elaborado pelo Fórum Económico Mundial, Portugal está no Top 20 (de um total de 140 países) dos destinos mais competitivos do Mundo, posicionando-se no terceiro lugar face aos seus principais concorrentes (Turismo de Portugal I.P., s.d.).

[Escreva aqui]

A contribuir para estes números destacam-se imensos fatores, entre eles a gentileza e hospitalidade do povo português; a fantástica gastronomia; a boa relação qualidade/preço; a diversidade da oferta turística (praia, montanha, golfe) e claro, o clima bastante convidativo. Diversas revistas conceituadas na área do turismo, como a *Condé Nast Traveller* por exemplo, têm dado destaque a Portugal com base nestes fatores, contribuindo assim para que cada vez mais turistas tenham interesse em visitar Portugal (Delimbauf, K., 2016). E os resultados estão à vista: no que diz respeito especificamente ao setor do Alojamento, o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016:23) declara que “a oferta teve um crescimento de 5,7% na capacidade (camas) (+5,0% em 2014). As dormidas na totalidade dos alojamentos turísticos aumentaram 9,1% (totalizando 53,2 milhões), sucedendo a +12,1% em 2014, e os hóspedes tiveram um acréscimo de 10,9% (19,2 milhões), +13,9% no ano precedente. (...) naturalmente, a hotelaria foi o setor com maior representatividade (84,7% dos hóspedes e 87,4% das dormidas), seguindo-se o alojamento local (12,1% e 9,9%) e o turismo no espaço rural (3,0% e 2,4%)”.

De acordo com a mesma fonte, sabe-se que, em relação à duração, em 2015 a estada média foi 2,86 noites, acentuando-se tenuemente a tendência para estadias mais curtas. A taxa líquida de ocupação cama atingiu, em 2015, 47,3% (+2,1 p.p. que em 2014), sendo que “os estabelecimentos com maior taxa de ocupação foram as quintas da Madeira (70,2%) e os hotéis de cinco e quatro estrelas (56,5% e 53,3%, respetivamente)” (*idem*, p.49).

De facto, podemos concordar que os números são bastante animadores para os gestores hoteleiros. O número de turistas tem vindo a aumentar e, proporcionalmente a este crescimento, também as taxas de ocupação e as receitas dos hotéis. Claro que, por trás destes números animadores não está apenas a “publicidade” feita nas revistas e televisões, terá de estar também associado um elevado esforço das equipas de gestão e restantes colaboradores para que tudo corra da melhor forma e o negócio continue a prosperar e a superar-se a cada ano que passa.

## **1.2. GESTÃO E DIREÇÃO HOTELEIRA**

Seguindo as tendências do turismo, os hotéis têm de se adaptar e estão em constante mudança. Como resultado, as técnicas de gestão em hotelaria devem adaptar-se às mais recentes circunstâncias. Os gestores têm um papel fundamental em assegurar a viabilidade financeira do negócio, atendendo às exigências do mercado e às necessidades dos clientes.

São variadíssimos os fatores que têm influenciado e tendem cada vez mais a influenciar a atividade turística e a hotelaria em geral. Entre eles estão os fatores económicos, demográficos e socioculturais, tecnológicos e ambientais (Turismo de Portugal I.P.; s.d.).

A nível económico, as tendências apontam para um ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço. Além disso, estima-se que economias emergentes venham a dar lugar ao aparecimento de novos destinos e de novos mercados emissores, o que se poderá refletir numa dificuldade em fidelizar os visitantes a destinos e marcas, devido à tendência para os visitantes não repetirem o mesmo destino de férias e irem à procura de novas experiências (*ibidem*).

Demográfica e socioculturalmente, as crescentes preocupações com a saúde, a alimentação e o bem-estar, tende a refletir-se na procura por destinos considerados mais benéficos para a saúde, que ofereçam produtos de bem-estar, fitness, antistress, etc. Neste sentido, a oferta hoteleira deverá estar preparada para oferecer estes serviços (*ibidem*).

No que concerne à evolução tecnológica, já é bastante notável o maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produto. Por esta razão, há que estar cada vez mais atento às plataformas e posicionamento online do hotel (*ibidem*).

Ambientalmente falando, é cada vez mais importante que os órgãos de gestão estejam atentos à crescente preocupação ambiental. Neste sentido, é imperativa a alteração e adaptação das estratégias de gestão e de marketing às questões ambientais, que poderão ser refletidas na adoção de boas práticas ambientais, a valorização da prática da reciclagem, e desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética (*ibidem*).

[Escreva aqui]

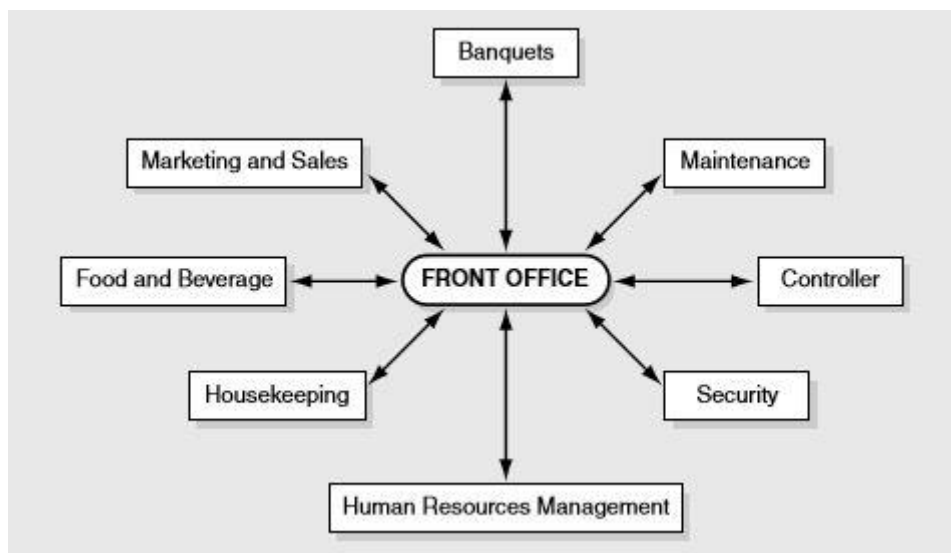
Estar atento às novas tendências do turismo é fundamental para garantir a prosperidade do negócio e a satisfação de todas as necessidades dos clientes. Afinal, para alcançar o nível de competitividade pretendido, o gestor tem de estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes e também das expectativas dos seus clientes, o que é em si o grande desafio da hotelaria hoje em dia.

### 1.3. O DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO

O departamento de alojamento de um hotel é, em geral, o que gera mais receita. Em muitos casos, as vendas de quartos geram mais receita que todos os restantes serviços combinados. O departamento é composto por dois setores principais: o departamento de *front office* (FO) e o departamento de *housekeeping* (HK) (Rutherford, D., O'Fallon, M., 2007).

O departamento de FO é o mais visível num hotel e é visto como o cérebro, centro nervoso do hotel. Os colaboradores de FO interagem diariamente com todos os restantes departamentos do hotel, incluindo marketing e vendas, *housekeeping*, *food & beverage* (F&B), banquetes, financeiro, manutenção, segurança e recursos humanos, tal como mostra a figura 2.

FIGURA 2: INTERAÇÃO DO F.O. COM OUTROS DEPARTAMENTOS DO HOTEL



FONTE: BARDI, J. (2011:80)

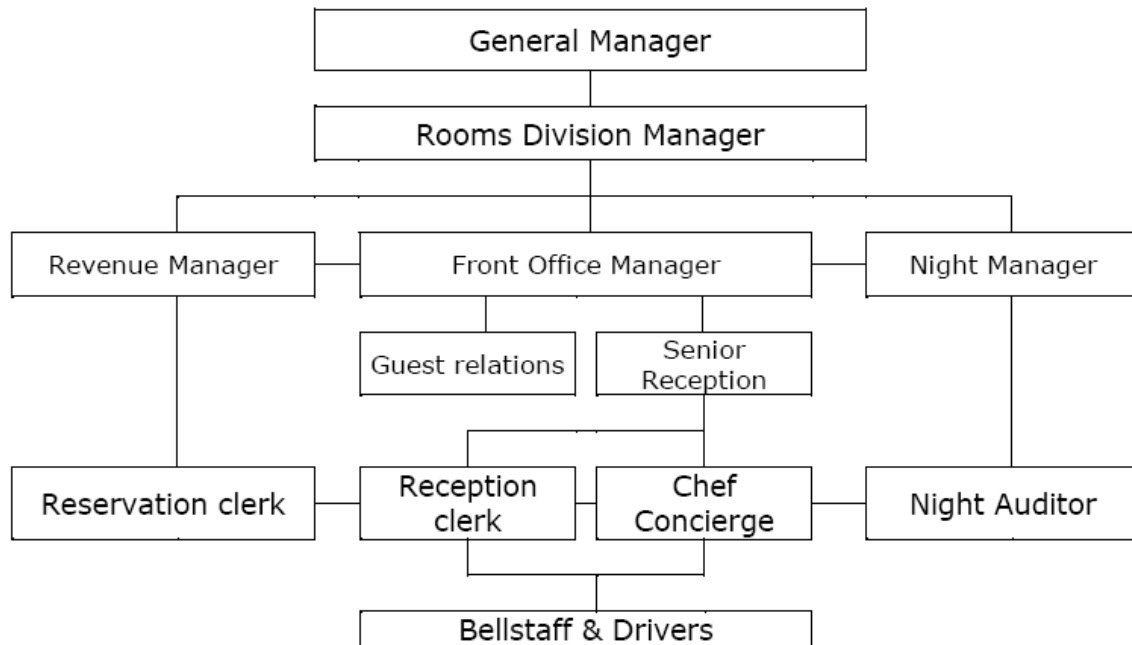
Esta constante comunicação tem como aspeto positivo o facto de a equipa de funcionários estar amplamente ciente do que está a acontecer em praticamente todos os níveis da estrutura organizacional do hotel.

Por esta razão, é bastante importante ter os cargos e respetivas tarefas e funções bem delineados. Dependendo da dimensão do hotel, a quantidade de cargos pode variar. Em hotéis de grande dimensão, será natural que existam mais cargos no departamento, por forma a dividir ao máximo a quantidade de trabalho. Em hotéis de pequena dimensão existirão naturalmente menos cargos, proporcionalmente à quantidade de trabalho (Bardi, J., 2011).

[Escreva aqui]

Na figura 3 apresentamos um exemplo de um organograma do departamento de alojamento de um hotel de média/grande dimensão, por ser o que mais se aproxima da realidade do hotel objeto do presente relatório.

FIGURA 3: ORGANOGAMA DO DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO DE UM HOTEL



FONTE: ETRAVELWEEK.COM

Neste caso, hierarquicamente teremos, por exemplo, como chefias um Diretor de Alojamento, um *Front Office Manager*, um *Night Manager* e um *Revenue Manager*. Depois, claro, todo o staff de receção, *concierge*, *guest services* (bagageiros, *doorman*) e *guest relations*. No entanto, há que salientar que este é um modelo genérico e não deve ser interpretado como um padrão pois os diferentes cargos podem sempre variar até em hotéis com a mesma dimensão. Por exemplo, o departamento de reservas pode não estar associado ao departamento de alojamento e estar antes associado ao departamento de vendas. Tudo depende da gestão do hotel e da forma como pretendem organizar o trabalho.

O ponto central do FO é a receção: A receção é geralmente o lugar onde os hóspedes formam as suas impressões importantes do hotel e é também o centro de comunicação para todo o hotel, essencial a toda a operação, seja ele de grande ou de pequena dimensão (Rutherford, D., O'Fallon, M., 2007). A receção é, provavelmente, o local onde a interação entre os colaboradores e os hóspedes é mais intensa. Os rececionistas têm tarefas básicas no seu dia-a-dia que compreendem os procedimentos básicos check-in e check-out, que implicam lidar com dinheiro, cheques e cartões de crédito; atribuição de

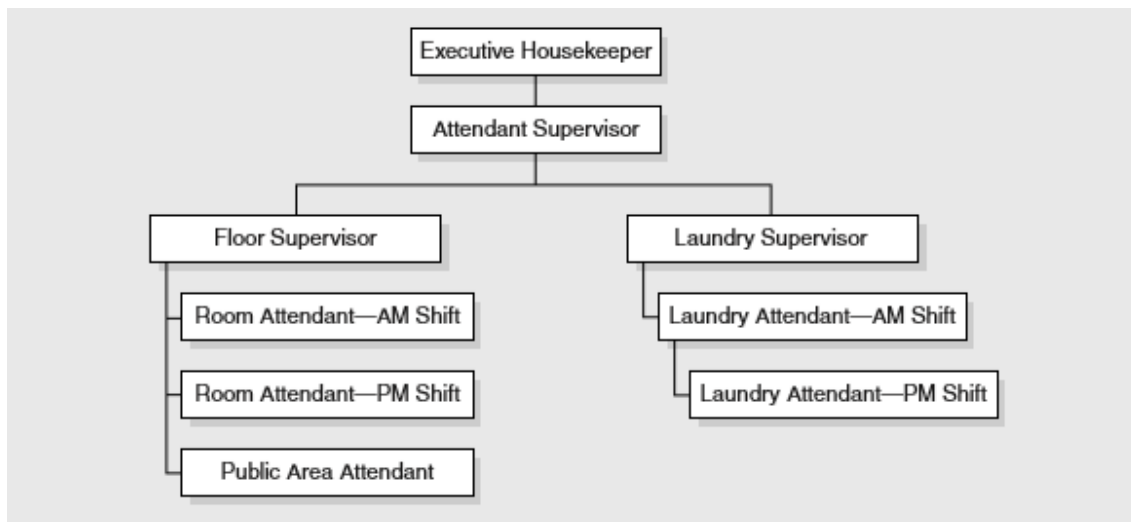
[Escreva aqui]

quartos e respetivas chaves (*keycards*); resolução de conflitos, consulta de reservas e respetivas contas; constante comunicação com HK; atendimento telefónico; fornecimento de informações sobre atrações locais e ainda a prestação dos mais variados serviços requisitados pelos hóspedes (Bardi, J., 2011).

Assim, os rececionistas deverão ser pessoas capazes de executar várias tarefas ao mesmo tempo e com excelente capacidade de adaptação a diferentes situações pois para além das tarefas básicas do rececionista, surgem sempre novos pedidos de informações e, sobretudo, reclamações. O FO é para onde se dirigem todos os hóspedes insatisfeitos. Lidar com queixas pode ser uma das tarefas mais difíceis para a equipa de funcionários de FO, especialmente dada a frequência e às vezes a intensidade das reclamações, ligadas às altas expectativas dos hóspedes. Posto isto, com a complexidade de funções e tarefas inerentes, compreende-se que a posição de rececionista esteja associada a algumas situações mais tensas e de stress (Rutherford, D., O’Fallon, M., 2007).

O departamento de HK é responsável pela limpeza dos quartos e de todas as áreas públicas de um hotel e, por vezes, da lavandaria. A organização em termos de cargos de um departamento de *housekeeping* está representada hierarquicamente no na figura 4.

FIGURA 4: ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE HOUSEKEEPING DE UM HOTEL



FONTE: BARDI, J. (2011:425)

“A diretora de *housekeeping* (*executive housekeeper*) normalmente assume a direção do departamento, controlo operacional e supervisão dos departamentos de limpeza e lavandaria” (Rutherford, D., O’Fallon, M., 2007:183). As governantas são quem supervisiona o trabalho das empregadas de andares e auxiliam a diretora de alojamento na elaboração de horários e distribuição do trabalho.

[Escreva aqui]

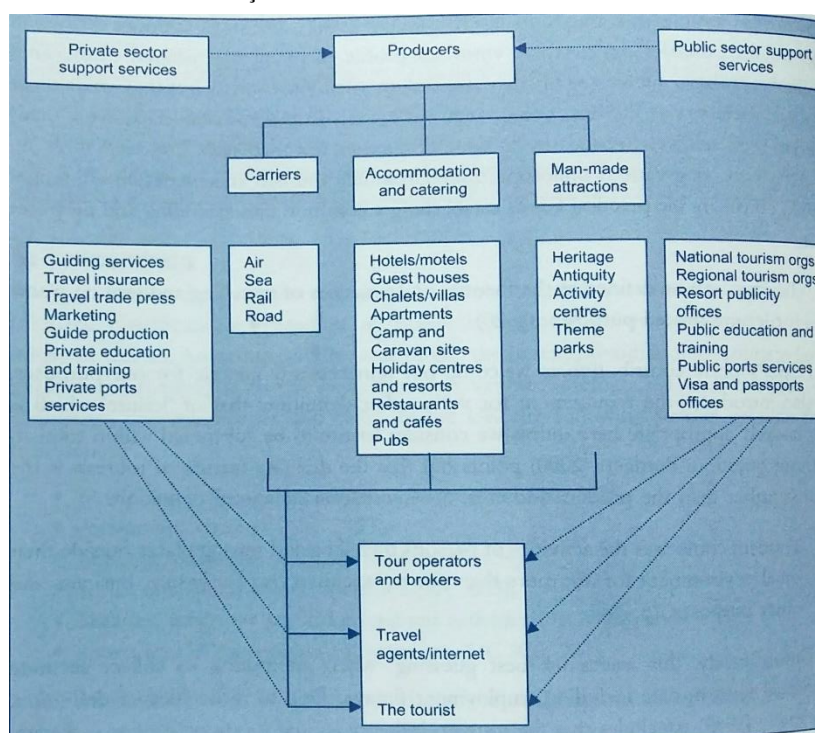
Para além da higienização dos quartos e áreas públicas, as funções das empregadas de andares envolvem ainda assistir os hóspedes durante a sua estadia, nomeadamente na satisfação dos seus pedidos relativamente a tratamento de roupas, fornecimento de roupas extra de cama ou casa de banho, ou de *amenities*; detetar avarias/danos e reportá-los para que possam ser resolvidos; participar na elaboração de inventários de material e também assegurar o estado de conservação, higiene e arrumação das instalações (Rutherford, D., O'Fallon, M., 2007).

Uma relação de proximidade entre HK e FO é essencial para que a informação sobre os quartos de hóspedes esteja atualizada com exatidão a todas as alturas. É crucial que a receção esteja informada sobre que quartos estão disponíveis para dar check-in, assim como é de extrema importância que housekeeping saiba que quartos já estão disponíveis para limpar, quais estão ocupados, os que estão fora de serviço para manutenção e os que estão vagos, mas sujos. Assim, ambas as secções devem estar em constante comunicação por forma a assegurar um serviço de qualidade e a reduzir a possibilidade de reclamações dos hóspedes em relação aos seus quartos (Bardi, J., 2011).

## 1.4. TURISMO, FORMAÇÃO E QUALIDADE DO SERVIÇO

O turismo enquanto indústria compreende uma série de produtos e serviços que se complementam e interligam entre si: “é composta por uma mistura fragmentada e heterogénea de organizações de ambos os setores público e privado. Algumas estão diretamente preocupadas com os clientes e a sua satisfação, enquanto outras desempenham um papel menos direto, de apoio” (Lee-Ross, D., Pryce, J., 2010:8). A figura 5 esquematiza as organizações intervenientes na indústria turística.

FIGURA 5: CONFIGURAÇÃO DA INDÚSTRIA TURÍSTICA



FONTE: LEE-ROSS, D., PRYCE, J. (2010:10), ADAPTADO DE HOLLOWAY (1989:54)

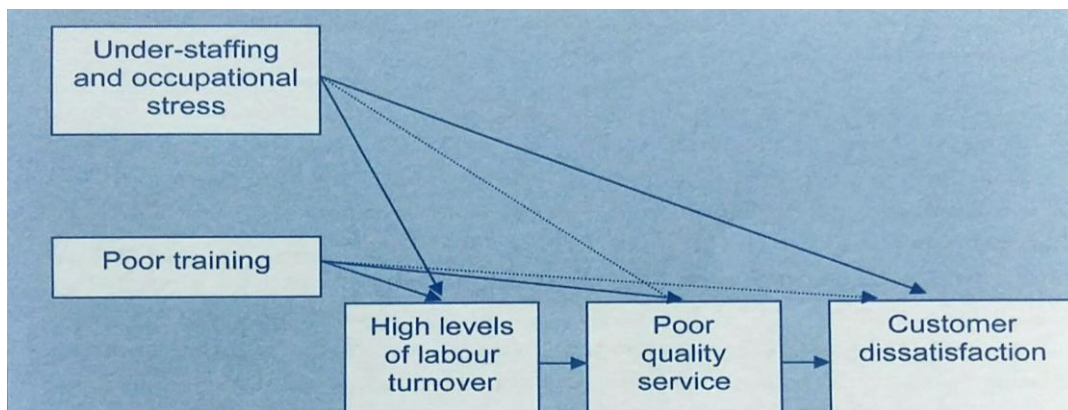
A indústria turística, da qual a hotelaria é elemento central e fundamental, é essencialmente prestadora de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus recursos humanos (RH). Os RH são, sem dúvida, o recurso mais importante, tendo em conta que estamos a falar de um serviço prestado por uma pessoa que é componente desse serviço e que vai influenciá-lo positiva ou negativamente.

Para além disso, o sector da hotelaria tem particularidades muito exclusivas, que requerem estratégias específicas, tais como: uma panóplia de funções que admite mão-de-obra não especializada; elevadas taxas de rotação de pessoal; métodos de recrutamento informais; falta de formação; baixas remunerações, especialmente para a mão-de-obra não especializada (Yang & Wan, 2004). E ainda, também o facto de a hotelaria ser essencialmente um serviço, que tem que ser consumido no local onde é produzido, e

[Escreva aqui]

sujeito à prestação humana. Estes fatores aliados à constante alteração dos hábitos de consumo dos turistas fazem da hotelaria um setor bastante competitivo, na medida em que pressupõe um constante ajuste às constantes alterações de mercado sob pena de não corresponder às expectativas dos clientes, tal como mostra a figura 6 (Machado, s.d.).

**FIGURA 6: PROBLEMAS RELACIONADOS COM A MÁ GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**



**FONTE: LEE-ROSS, D., PRYCE, J. (2010:15), ADAPTADO DE POULSTON (2008)**

Desta forma, tendo em conta as características do sector da indústria turística em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correta gestão de recursos humanos (GRH) que envolva um planeamento correto a nível do recrutamento, seleção e formação contínua, tende a ser cada vez mais urgente. A prestação de um serviço de qualidade ao cliente deverá ser o objetivo de qualquer hotel. Para tal, não basta dispor das melhores instalações e disponibilizar os mais variados serviços. Há que investir também em colaboradores de qualidade, pessoas formadas e com gosto em bem servir.

No que diz respeito à formação, Buckley e Caple (2009:9), definem-na como "um esforço planeado e sistemático para modificar ou desenvolver conhecimento, habilidade e atitude através da experiência de aprendizagem, para alcançar um desempenho efetivo numa atividade ou um conjunto de atividades". Neste sentido, a formação em competências e conhecimentos pode ser considerada uma aposta no recurso mais importante da organização, isto é, os seus recursos humanos. Além disso, a formação pode também ser encarada como uma forma de melhorar o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu emprego, na medida em que têm oportunidade para se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Assim, "a formação deverá ser vista como um investimento por ambas as partes: as empresas investem na formação dos seus trabalhadores na esperança de obterem lucros provenientes dos aumentos da produtividade; os trabalhadores, por outro

[Escreva aqui]

lado, investem na formação com o objetivo de virem a ser recompensados financeiramente pelos recursos despendidos” (Figueira, 2005:17). Já alguns estudos (Martins, s.d.; Rocha, 1997;) foram feitos nesta área e parece ser consensual que a formação de funcionários desempenha um papel significativo na melhoria do seu esforço em termos de oferecer serviços de melhor qualidade e, portanto, ajudar a organização a obter uma vantagem competitiva.

De facto, Su (2004) afirma que um dos grandes desafios da indústria dos serviços é proporcionar e manter a satisfação dos clientes, pois a qualidade do serviço e a satisfação são cada vez mais importantes no que diz respeito à diferenciação dos concorrentes e retenção de clientes. Os autores Grönroos (1990) e Parasuraman et al. (1988) consolidam a ideia anterior afirmando que entre as necessidades e exigências dos consumidores, a qualidade do serviço tem sido cada vez mais reconhecida como um fator de sucesso em qualquer negócio. Também Lima et al. (2013, p.14) concordam que “quanto mais o setor hoteleiro investir na qualidade dos seus serviços e os consumidores conseguirem percebê-la, mais satisfeitos ficarão”.

No entanto, para prestar um serviço de qualidade e garantir a satisfação dos clientes, há que primeiro compreender o próprio conceito de qualidade para o cliente. Lewis & Booms (1983) contextualizam qualidade do serviço como sendo o quão bem se conhece as necessidades dos consumidores, e a capacidade de transformar esse conhecimento num serviço que atinja as expectativas de cada cliente. Isto leva-nos a concluir que para se atingir um serviço de qualidade é necessário perceber quais as expectativas e necessidades dos consumidores, podendo assim reorganizar toda a operação da unidade hoteleira no sentido de prestar um serviço acima do esperado e satisfazer o cliente.

Assim sendo, podemos afirmar que, de forma a satisfazer os clientes, é imperativo mobilizar esforços e atuar ao nível gestão de recursos humanos ao criar rigorosos processos de seleção e ao providenciar formações vantajosas para ambas as partes, incentivando uma cultura de aprendizagem contínua ao longo da vida (*lifelong learning*). Adotando este conceito, os colaboradores têm oportunidade de se ir desenvolvendo gradualmente tanto a nível pessoal como a nível profissional, o que traz vantagens para si próprios como para a empresa.

## ***CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA CADEIA E DA UNIDADE DE ACOLHIMENTO***

### **2.1. APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ACOLHIMENTO**

#### **2.1.1. CADEIA RITZ-CARLTON<sup>1</sup>**

A história da *The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.* origina do hotel The Ritz-Carlton Boston. Os padrões de serviço, restaurantes e instalações deste hotel serviram como um ponto de referência para todos os hotéis Ritz-Carlton e resorts em todo o mundo.

O legado *The Ritz-Carlton* começou com o hoteleiro famoso Cesar Ritz, por muitos considerado o “rei dos hoteleiros e o hoteleiro dos reis”, que, em 1898, em conjunto com o famoso chef August Escoffier, abriu o Ritz Paris e envolveu-se com o Carlton Hotel na cidade de Londres. Ao longo dos anos, a popularidade destes hotéis foi crescendo através da filosofia de serviço e inovações de Cesar Ritz, redefinindo a experiência de hotel de luxo na Europa. Cesar Ritz morreu em 1918, mas a sua esposa Marie continuou a expansão de hotéis com o seu nome. Em 1927, surge então o icónico The Ritz-Carlton Boston que, com os ideais do seu fundador, revolucionou a hotelaria na América através da criação de um ambiente de luxo no hotel caracterizado por:

- Casa de banho privativa em cada quarto;
- Tecidos mais leves nos quartos para permitir a lavagem mais completa;
- Uniformes clássicos e elegantes para os colaboradores, que permitam uma aparência formal, profissional;
- Flores frescas em todas as áreas públicas;
- Cozinha gourmet, utilizando os métodos de culinária de Auguste Escoffier;
- Lobbies menores e mais íntimos para uma experiência de clientes mais personalizada.

---

<sup>1</sup> A informação apresentada neste subcapítulo foi obtida com base no *Employee Handbook* (um documento preparado pelos RH com informações essenciais acerca da cadeia e hotel, i.e., instalações, procedimentos, standards da companhia, etiqueta telefónica, normas/padrões de higiene/boa apresentação, entre outros) que, devido à política de confidencialidade, não podem ser apresentados neste documento.

[Escreva aqui]

Em 1965 foi criado o logotipo (figura 7) da companhia pela combinação de dois elementos: o leão e a coroa. A coroa simboliza a realeza e a riqueza e o leão representa elegância e requinte. Em suma: Elegância, requinte e porte nobre.

FIGURA 7: LOGOTIPO RITZ-CARLTON



**THE RITZ - CARLTON**


FONTE: THE RITZ-CARLTON

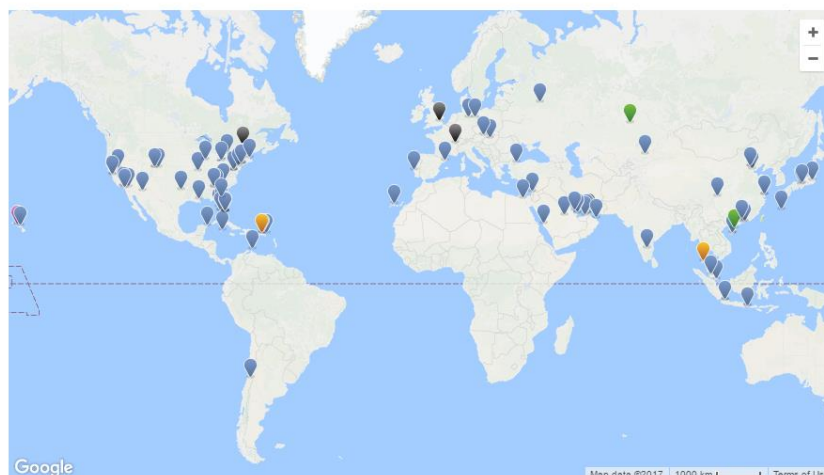
Em 1983, o Sr. William B. Johnson adquiriu o hotel e registou o nome *The Ritz-Carlton* nos Estados Unidos, tendo assim estabelecido a *The Ritz-Carlton Hotel Company* que entregou o controlo das operações ao Sr. Horst H. Schulze.

Nos dez anos seguintes procedeu-se à abertura de 31 novos hotéis, sendo que em 1990 o voto do *Best Hotel Chain* nos Estados Unidos da América foi para a Ritz-Carlton tendo recebido por duas vezes o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (em 1992 e 1999). Atualmente, a companhia tem mais de 100 hotéis espalhados pelo mundo, como mostra o mapa apresentado na figura 8.

FIGURA 8: MAPA DOS HOTÉIS RITZ-CARLTON PELO MUNDO

MAP KEY

-  The Ritz-Carlton Hotels
-  Ritz-Carlton Reserve Hotels
-  The Ritz-Carlton Residences and Destination Clubs
-  Upcoming Locations
-  Partner Hotels



FONTE: THE RITZ-CARLTON

Em abril de 1995, a *Marriot International Inc.* compra 49% das ações da Ritz-Carlton e passados três anos (1998) adquire os restantes 51% da companhia, permitindo assim a que a empresa continuasse a dinamizar-se dentro do mercado mantendo assim a mística Ritz-Carlton. Em 2003 o Penha Longa Resort passa a ser gerido pela cadeia Ritz-Carlton.

## **2.1.2. HOTEL PENHA LONGA RESORT**

No centro do Parque Natural Sintra-Cascais, encontra-se localizado o Hotel Penha Longa Resort, uma propriedade com 220 hectares. Próxima das magníficas praias de Estoril e Cascais, esta unidade destaca-se não só pelos seus magníficos campos de golfe como também pelo luxo e requinte que traduz a alma e a pureza do ambiente que se vive na Penha Longa.

### **2.1.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL E SERVIÇOS**

A designação “Penha Longa”, que significa “rocha comprida”, surgiu pela existência de uma enorme pedra com a forma oval, debaixo da qual se acredita existir um tesouro escondido, que deverá pertencer a quem o conseguir derrubar atirando-lhe ovos. O frade Vasco Martins decidiu construir o seu Mosteiro lá, em 1355, e nos séculos XVI e XVII o Palácio da Penha Longa tornou-se um retiro favorito da família real de Portugal durante vários anos. As presenças de D. Manuel e D. Sebastião são memórias presentes na Quinta, pois sob a proteção do rei foram mandados contruir fontes, jardins, ermidas, moinhos e também um edifício palaciano usado para alojar os seus reais visitantes e os seus convidados (Leite, A., 2015).

Anos mais tarde, com a expulsão das Ordens religiosas em Portugal no ano de 1834, a Penha longa, foi leiloada e comprada pelo Marquês de Saldanha, tendo transitado ao longo de varias gerações, por famílias ligadas à antiga nobreza. Em 1988 a Penha Longa, acabou por ser adquirida por um grupo hoteleiro que construiu o Hotel e dois Campos de Golf.

Em 2003, a Quinta foi adquirida pela *Deutsche Bank*, que por sua vez entregou a gerência do hotel à *The Ritz-Carlton*. O Hotel Penha Longa Resort é hoje em dia por excelência um luxuoso hotel de 5 estrelas, onde o luxo e o requinte se encontram presentes em todos os pequenos detalhes. Cada um dos 194 quartos e suites do Penha Longa Resort proporcionam tudo o que é necessário para uma estadia luxuosa e muito relaxante.

Os seus quartos encontram-se todos equipados com televisores LCD, internet wireless, luz individual de leitura, máquina de café Nespresso e Ipod Station. Os 194 quartos encontram-se divididos em diferentes categorias, dos quais 17 são suites (14 Suites Executivas, 2 Suites Presidenciais e 1 Suite Imperial), 150 são quartos *Deluxe* (vista floresta ou vista resort) e 27 são quartos Premium. Todas as suites são localizadas nas

[Escreva aqui]

extremidades do edifício, e nelas pode disfrutar-se de uma vista ampla sobre a serra de Sintra e/ou sobre os campos de golfe. Recentemente renovadas, todas dispõem de camas *King-Size* e de casas de banho muito sofisticadas, com conceito *walk-in shower*. Todas as suites têm uma sala contígua e ainda, no caso da suite presidencial e imperial, um escritório e uma sala de jantar.

Este é essencialmente um resort direcionado para os aficionados de golfe, mas é também escolhido por famílias que vêm em lazer na altura do verão e ainda por clientes de negócios durante todo o ano.

O Hotel Penha Longa Resort dispõe de seis restaurantes com uma diversa oferta gastronómica:

- Restaurante “IL Mercato<sup>2</sup>”, localizado no primeiro piso do hotel, um típico restaurante italiano à la Carte. De entre as suas especialidades destacam-se a mozzarella de búfala, o carpaccio, o spaguetti, gnochis, pastas diversas, vários tipos de risotto, e claro as tão famosas pizzas italianas. Encontra-se aberto para servir os pequenos-almoços aos hóspedes entre as 7h00 e as 10h30 (aos fins de semana entre as 7h00 e as 11h); e para jantar de sábado a quarta-feira.

- Restaurante Midori<sup>3</sup>, localizado também no primeiro piso do hotel, recentemente renovado, é um restaurante de comida japonesa, sofisticado, elegante e muito apetecível para os grandes apreciadores da gastronomia japonesa. O período de funcionamento do restaurante é de terça-feira a sábado entre as 19h00 e as 22h30, com dois tipos de serviço diferente: o Menu do Chefe (pré-definido) disponível de terça a sexta-feira, com um custo de 79€ por pessoa (bebidas excluídas); e o Buffet Midori, disponível apenas ao sábado e que consiste num clássico Buffet Japonês, a partir de 58€ por pessoa, também sem bebidas incluídas.

- O B-Lounge é o bar/restaurante que se encontra localizado no Lobby do Hotel. É fundamentalmente um bar onde são servidas diversas bebidas e também refeições ligeiras ao almoço e ao jantar, num horário alargado (das 09h00 à 01j30). O B-Lounge é reconhecido essencialmente pela sua vasta carta de Gins e também de hambúrgueres.

- O Restaurante Aqua fica situado junto às piscinas, com um envolvimento único com a natureza ao seu redor e o magnífico campo de golfe Atlântico. É neste cenário que se

---

<sup>2</sup> Consultar Anexo 5

<sup>3</sup> Consultar Anexo 6

[Escreva aqui]

apreciam as melhores especialidades de peixes frescos, mariscos grelhados ou na cataplana e que fazem a imagem de marca deste restaurante. Este é um restaurante com uma carta versátil, com comida típica portuguesa, snacks e refeições ligeiras. Encontra-se aberto diariamente apenas na primavera e verão das 11h00 às 19h00.

- O restaurante Arola<sup>4</sup>, do Chef Sergi Arola, reconhecido chef espanhol com duas estrelas michellin. Este inovador e moderno restaurante situa-se fora do edifício principal do hotel e caracteriza-se por um ambiente descontraído, contrastando o seu interior branco e com toques azul-turquesa e violeta, com mesas circulares e uma decoração moderna. Este restaurante serve de apoio ao clube de golfe, servindo refeições aos golfistas durante o período de almoço. Aqui pode-se disfrutar da refeição em três espaços distintos: no bar, na sala/lounge ou no terraço onde é possível relaxar e apreciar a paisagem natural. É por excelência um restaurante de fusão entre cozinha portuguesa e tapas espanholas. Na área de Bar/Lounge é possível disfrutar de uma bebida num ambiente relaxante, onde predomina uma grande variedade de cocktails, vinhos e cervejas. O horário de funcionamento do restaurante é de quarta-feira a domingo e proporciona ao jantar o menu à la carte e *Chef's Table* entre as 19h00 e as 23h30 com um preço de 79€ por pessoa.

- Por último, o restaurante LAB<sup>5</sup> by Sergi Arola, combina um ambiente privado e uma experiencia culinária bastante inovadora, inspirando uma união entre ingredientes frescos e a boa gastronomia mediterrânica. Este é um restaurante com um número limitado de 22 lugares e funciona com base em menus de degustação que mudam a cada estação. Aqui podem-se degustar iguarias únicas, e aliá-las com as mais de 550 referências de vinho presentes na fabulosa adega com mais de 60% de vinhos nacionais.

Apresentados os restaurantes do Penha Longa Resort, passamos a apresentar os demais serviços disponíveis. O segmento de negócios constitui uma grande parte das vendas neste hotel que está preparado para acolher reuniões e eventos de diversas empresas.

O Penha Longa Resort dispõe de um conjunto de salas de reunião que oferecem cenários únicos para a realização de reuniões e eventos, como o caso das salas do Mosteiro que têm todas as condições para acolher reunião ou mesmo um jantar de gala. O Palácio e Mosteiro datados do Séc. XIV têm na totalidade 14 salas de reunião e capacidade para acolher eventos com capacidade máxima de 600 pessoas.

---

<sup>4</sup> Consultar Anexo 7

<sup>5</sup> Consultar Anexo 8

[Escreva aqui]

As salas “Viscondessa” situam-se nas antigas cavaleriças do Mosteiro, onde foram criadas três salas de reunião divididas entre si com capacidade máxima de 120 pessoas, ideais para reuniões informais e outros tipos de atividades em equipa. No edifício principal do hotel existem também disponíveis sete salas recentemente renovadas, oferecendo todas as comodidades necessárias disponíveis para reuniões de pequena dimensão.

O Hotel Penha Longa Resort, com o seu enquadramento único é também o espaço escolhido por muitos casais para a cerimónia de casamento. Os seus magníficos jardins e a capela privada com capacidade para 200 convidados aliadas ao serviço de catering do Penha Longa, reúnem todas as condições para que o dia mais aguardado por muitos casais, se possa tornar memorável.

Além dos eventos, o resort tem uma vasta lista de atividades para todas as idades, aliando assim a natureza, a aventura, o desporto e o relaxamento. Dentro da Quinta da Penha Longa encontra-se o Valténis Country Club, que dispõe de campos de ténis, como também *squash*, *paddle*, pistas de jogging e ainda um centro hípico.

O *Six Senses SPA* é um espaço onde se privilegia a tranquilidade, o relaxamento, a saúde e bem-estar, tendo na sua totalidade uma área de 1500 metros da qual fazem parte: 9 salas de tratamento, 1 suite para tratamento, 1 jacuzzi no jardim, uma piscina de contraste, 3 metros de queda d’água, uma plataforma sobre a piscina para a prática de yoga, gi-cong e zonas de meditação e tratamentos como o Shiatsu, são estas, algumas das características que fazem deste um edifício preparado na totalidade para proporcionar uma experiência muito relaxante de harmonia e contato com a natureza, permitindo assim aos seus visitantes, usufruir de uma verdadeira experiência de *wellness*.

Além do SPA, o hotel dispõe ainda de um *Health Club* (HC), que se encontra aberto entre as 8h00 e as 21h00, sendo que o ginásio se encontra à disposição dos hóspedes 24h por dia. Aliando o desporto e o relaxamento, o HC conta com quatro piscinas, uma interior (com jacuzzi) e três exteriores, incluindo a piscina para as crianças e a mais recente *infinity pool*. Ainda nas instalações do recentemente melhorado HC, os hóspedes e sócios do clube podem contar com jacuzzi, banho turco, sauna, salão de jogos, cabeleireiro e *Kid’s Club* com diversas atividades para as crianças.

O clube de Golfe teve a sua fundação no ano de 1992 e com mais de 100 sócios alarga os serviços de cinco estrelas do Penha Longa Resort aos seus associados. Os seus sócios

[Escreva aqui]

usufruem de condições especiais nos torneios e *green fees* e também têm acessos aos vestiários privados com sauna, jacuzzi e piscina.

Considerado um dos 30 melhores campos de golfe da Europa, a sua proximidade com a serra faz com que este seja um ambiente pleno para a prática deste desporto. Conta com dois campos criados pelo conceituado Robert Trent Jones II, sendo eles o Campo “Mosteiro” com 9 Buracos e uma área de 2588m e o Campo “Atlântico” com 18 Buracos e uma área de 6920m.

#### 2.1.2.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Os RH são o recurso mais importante para qualquer organização. Os candidatos devem ser cuidadosamente selecionados com base nas suas capacidades por forma a garantir a prestação de um serviço excepcional. O Penha Longa Resort é reconhecido por apostar numa equipa multicultural, o que permite prestar um melhor serviço ao cliente.

O processo de recrutamento segue os padrões da companhia: as vagas são colocadas à disposição no *website* da *Marriott*, e os interessados podem fazer a sua candidatura online em dez passos, colocando a sua informação pessoal e respondendo a uma série de questionários, conforme ilustra a figura 9.

**FIGURA 9: PASSOS PARA A CANDIDATURA ONLINE**



**FONTE: [HTTPS://MARRIOTT.TALEO.NET](https://marriott.taleo.net)**

Depois de submetida, a candidatura é avaliada pelos RH que, consoante os resultados, contactam os candidatos. O processo de recrutamento através de candidatura espontânea também é válido, mas insuficiente para conseguir um emprego no hotel, pois será sempre necessário submeter-se aos questionários e, sobretudo, ser bem-sucedido.

Seguidamente, apresentamos um organograma da organização à data de junho de 2016, no término do estágio.

**FIGURA 10: ORGANOGAMA DO PENHA LONGA RESORT**

[Escreva aqui]

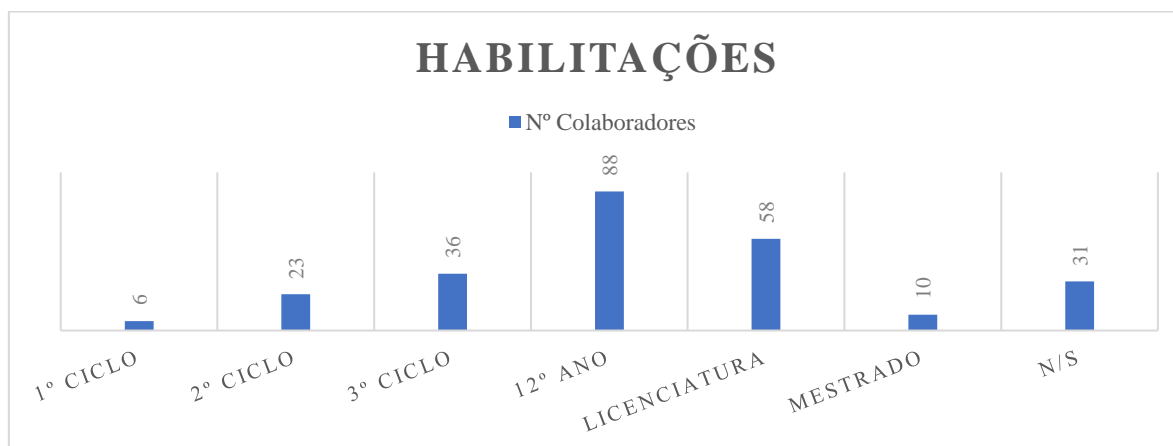


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA RECOLHIDA JUNTO DOS RH DO PENHA LONGA RESORT

Como se pode verificar pela figura 8, o Penha Longa tem oito departamentos principais: *Finance; Human Resources; Sales & Marketing; Catering & Conference; Rooms; Engeneering; Food and Beverage; e Golf*. Dentro de cada um destes departamentos existem ainda subdepartamentos com subchefias.

Atualmente, o hotel conta com 252 colaboradores no total, sendo que 135 são do sexo masculino e 117 são do sexo feminino. Destes 252, 134 estão com contrato a termo certo; 91 com contrato sem termo; e 27 com outras modalidades de contrato. No que diz respeito às habilitações dos colaboradores, sabe-se que a maioria tem formação ao nível do ensino secundário. A figura 9 mostra mais pormenorizadamente as habilitações dos colaboradores.

FIGURA 11: HABILITAÇÕES DOS COLABORADORES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA RECOLHIDA JUNTO DOS RH DO PENHA LONGA RESORT

Para além disso, verificámos que a faixa etária predominante é a dos 22 aos 27 anos, representando cerca de 39% dos colaboradores. A idade média é de 34 anos, sendo que a pessoa mais velha tem 63 anos de idade.

No que diz respeito às nacionalidades dos colaboradores, a nacionalidade portuguesa naturalmente predomina representando 94% do total. Devido à elevada rotação de

[Escreva aqui]

peçoal, nomeadamente de estagiários, estes dados tendem a alterar-se com facilidade. No entanto, na tabela 1 estão representadas todas as nacionalidades dos colaboradores do Penha Longa, à data de janeiro de 2017.

**TABELA 1: NACIONALIDADE DOS COLABORADORES**

<b>Nacionalidade</b>	<b>Qtd.</b>
Angolana	1
Brasileira	5
Cabo Verdiana	1
Estónia	1
Filipina	1
Grega	1
Moçambicana	1
Polaca	1
Portuguesa	236
República dominicana	1
Romena	1
Russa	2

**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA RECOLHIDA JUNTO DOS RH DO PENHA LONGA RESORT**

[Escreva aqui]

## **CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO**

Depois de uma pesquisa intensa, foram enviadas algumas candidaturas espontâneas a cadeias hoteleiras com potencial para oferecer um estágio na área. Constatou-se que a procura era superior à oferta e em muitos dos casos as condições oferecidas pelas entidades não eram as melhores. Surgiu então a oportunidade de estágio no departamento de *Rooms* no Penha Longa Resort, como rececionista. No momento da entrevista, foram discutidos os objetivos do mestrado e, mais concretamente, do estágio. Foi apresentada a hipótese de passar por outros departamentos para poder ter uma maior perceção de toda a operação do hotel, mas, devido às restrições da cadeia e às necessidades do próprio hotel, não foi possível direcionar o contrato de estágio nesse sentido. Desta forma, ficou acordado que os nove meses de estágio seriam como *Front Office Trainee*.

### **3.2.1. INSERÇÃO NA COMPANHIA**

O estágio teve início a 8 de setembro de 2015 e teve a duração de nove meses. Os dois primeiros dias de estágio foram passados numa sala de reuniões, numa sessão de boas-vindas e orientação dos novos funcionários. Esta é uma prática comum no hotel, bem como nos restantes hotéis da cadeia, com vista a preparar e dar a conhecer aos novos colaboradores o desafio que terão pela frente ao ingressar na companhia. A cada novo funcionário é entregue o material necessário para começar a exercer: o crachá com o seu nome, o cartão de ponto, entre outros. Cada novo colaborador recebe também o *Employee Handbook*. Durante os dois dias da orientação foram minuciosamente abordados todos os temas do *Employee Handbook*, através de breves apresentações de cada tema por diversos colaboradores de todos os departamentos do hotel. A maior ênfase destas sessões de orientação recai sobre a filosofia da companhia, que é o que a define e distingue das demais.

A cadeia Ritz-Carlton, é das cadeias com maior sucesso a nível internacional, e isto deve-se à chamada “mística Ritz-Carlton” que todos os colaboradores devem conhecer e personificar, enquanto transportam consigo todos os dias o Credo da Ritz-Carlton.

[Escreva aqui]

No credo podem ser encontrados os pilares de todo o serviço prestado na Ritz-Carlton e que todos os colaboradores (“senhores e senhoras”) devem cumprir diariamente: os três passos de serviço, o lema, o credo, a promessa ao funcionário e os valores de serviço mais importantes para a cadeia.

FIGURA 12: CREDO



FONTE: DOCUMENTO INTERNO DO PENHA LONGA RESORT

O credo é parte integrante e fundamental de cada dia de trabalho em qualquer hotel da companhia, bem como o *line-up* efetuado sempre antes do início de cada turno.

O *line-up* é um documento com cerca de 8-10 páginas que é preparado pelo *night auditor* e distribuído por todos os departamentos do hotel pela manhã. Nele estão as informações necessárias para o serviço do dia. No departamento de *Front Of The House* (FOH), o *Shift Leader* que estiver presente é quem dinamiza o *line-up* para os restantes colegas, que se juntam todos em círculo. Começa por dizer a data e a previsão da meteorologia para o dia e por apresentar o tema do dia, escolhido pela companhia e debatido em todos os *line-ups* em todos os hotéis Ritz-Carlton do mundo. Passa depois a informar sobre qual o valor de serviço do dia, que todos se devem esforçar por cumprir. De seguida, é apresentada a informação indispensável para toda a operação do hotel no dia:

[Escreva aqui]

- Número de check-ins e check-outs previstos;
- Número de clientes *in-house*;
- Número de partidas previstas no golfe;
- Taxa de ocupação do dia;
- Clientes VIP esperados;
- *Manager On Duty*;
- Aniversários de clientes e/ou de colaboradores no dia;

Finalmente são apresentados os EVITAS do dia anterior. Os EVITAS são incidentes reportados em *Mystique* sempre que algum hóspede tem uma má experiência ou mostra o seu desagrado com alguma situação. O *Mystique* é o programa de *Customer Relationship Management* (CRM) utilizado pela companhia, onde podem ser inseridos dados sobre cada cliente. Sempre que descobrimos ou somos alertados para as preferências<sup>6</sup> de um hóspede, colocamo-las em *Mystique*, e de imediato todas as propriedades Ritz-Carlton no mundo terão acesso a essa informação. Como hóspede, é possível ir de Ritz-Carlton para Ritz-Carlton em todo o mundo, e os hotéis saberão e serão sempre capazes prestar o melhor serviço ao cliente.

Muitas destas preferências vêm de observação e escuta, por exemplo: prato/bebida preferida, jornal preferido, tipo de quarto/cama; restrições/hábitos alimentares, hobbies...e ainda incidentes ocorridos (EVITAS). A introdução destes problemas com estadias anteriores é vital para prevenir que os mesmos erros se repitam e conseguirmos sempre melhorar a experiência oferecida e superar as expectativas dos hóspedes.

No final da orientação todos os novos colaboradores devem saber como tornar memorável a estadia de um hóspede ao estar informados através do *line-up*, avivando o Credo, e reportando em *Mystique* toda a informação pertinente:

- Informações sobre os restaurantes: horários, menus especiais e respetivos preços
- Visitas de inspeção esperadas (de potenciais grupos)
- *Faceboard* (quadro com as caras e nomes de todos os clientes VIP hospedados)
- Horário e localização de todos os eventos e reuniões a decorrer no Resort

---

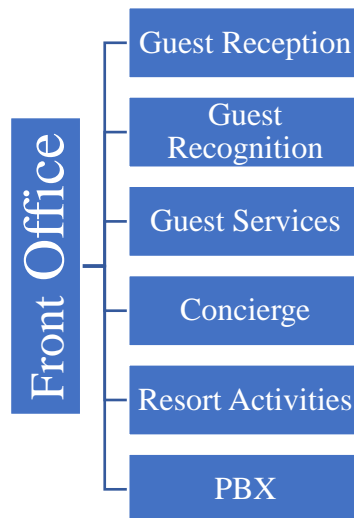
<sup>6</sup> Consultar Anexo 1

[Escreva aqui]

### 3.2.1. O DEPARTAMENTO DE *FRONT OFFICE*

O *Front Office* do Penha Longa Resort faz parte do grande departamento de *Rooms* e estrutura-se de acordo com a figura 13:

FIGURA 13: ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE FO



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O primeiro departamento, como o nome indica, trata-se da recepção do hotel, onde na sua generalidade são efetuados os *check-ins*, *check-outs* e pedidos adicionais dos clientes. O departamento de *Guest Recognition* concentra-se na relação e reconhecimento dos hóspedes antes, durante e após a sua estadia, focando-se principalmente nos VIP's. *Guest Services* é responsável pelo *Rooming* (apresentação geral do hotel, locais, restaurantes, quarto e suas funcionalidades, horários dos serviços, etc.), entrega e recolha de bagagem, pelos pedidos de jornais para os hóspedes, serviço de engraxamento de sapatos e serviços de *transfer*. O *Concierge*, para além de fornecer todas e quaisquer informações relativas a atrações turísticas e recomendação e reserva de restaurantes, efetuam também alguns dos *transfers* do hotel. *Resort Activities* está encarregue das atividades dinamizadas no resort e dos *check-ins* personalizados a todas as crianças. Por último, o PBX, funciona como apoio ao *Front Office* e as tarefas são relacionadas essencialmente com o atendimento de chamadas externas recebidas e encaminhamento das mesmas para os vários departamentos do hotel; atendimento de chamadas de hóspedes e registo dos pedidos e reclamações sobre determinado serviço, funcionando como um “*Call Center*”.

### **3.2.2. PLANO DE ESTÁGIO**

Apesar de não ter sido possível direcionar o contrato no sentido da passagem por vários departamentos do hotel por forma a enriquecer a experiência ao longo dos nove meses de estágio, o conceito de *lateral service* da companhia permitiu ter uma curta experiência no serviço de outros departamentos: nas alturas de menos afluência de trabalho na receção e restante FOH, e de mais afluência noutros departamentos, éramos enviados para ajudar os colegas no serviço. Assim, entre setembro e junho tivemos a oportunidade de executar diversas tarefas fora do âmbito inicial do estágio, permitindo experienciar outras áreas operacionais do hotel além da receção, nomeadamente:

- *Hostess* no serviço de pequenos-almoços, onde a principal função era dar umas boas-vindas calorosas aos hóspedes que chegavam para tomar a sua primeira refeição do dia e apontar o número do quarto;
- Rececionista no *health club*, onde as tarefas passavam por receber hóspedes e membros, dar indicações sobre as instalações, entregar toalhas para a piscina e chaves para os cacifos;
- Auxiliar de *Resort Activities*, onde se pôde ajudar a dinamizar as atividades desenvolvidas para as crianças no hotel, como a festa de Halloween, diversas festas de aniversário e ainda a supervisão das crianças no *Kid's Club*;
- Ajudar nos dias de eventos o departamento de Banquetes com o serviço de montagem de salas para casamentos e *coffee-breaks* bem como o serviço de mesa que se seguia;
- Ajudar o departamento de *Housekeeping* com a higienização dos quartos (saídas e ocupados) e das zonas comuns e também com os inventários da roupa na lavandaria.

### **3.2.3. A RECEÇÃO**

Terminado o último dia de orientação inicial no hotel, chegou a altura de sermos direcionados para aquele que seria o nosso posto de trabalho nos meses que se avizinhavam. Fomos acompanhados pelo *manager* do departamento até à receção para conhecer a equipa e o horário de trabalho e, posteriormente, à lavandaria para recolher a indumentária de trabalho.

No que diz respeito ao horário de expediente, existem diversos turnos escalonados para os funcionários da receção, são eles: turno “A” compreendido entre as 7h30 e as 16h00,

[Escreva aqui]

contemplando meia hora para o almoço; o turno “B”, das 15h30 às 00h00 igualmente com meia hora para a refeição; e ainda o turno “D” (intermédio) das 11h00 às 19h30, também com meia hora destinada ao período de refeição. Existe ainda o Turno “C” que é compreendido entre as 23h30 e as 08h00 da manhã, o qual também tivemos a oportunidade de experimentar, apesar de não ser um hábito colocar mulheres neste turno por questões de segurança.

No turno “A” verifica-se normalmente uma maior afluência de *check-ins* e *check-outs*. Durante o turno “B”, a tarefa mais importante é o *Bucket Check*, isto é, a verificação de todas as contas e débitos de todos os quartos uma por uma para certificar que não existem erros, por exemplo: o tipo de pagamento, se é direto ou se já foi pré-pago; ao tipo de pacote adquirido; se tem pequeno-almoço incluído ou não; se tem um desconto numa massagem do Spa ou no restaurante, entre outros. No Turno “C” prepara-se tudo para o dia seguinte, nomeadamente o *Line-up*, a impressão dos *Registration Cards* para as novas chegadas, são feitas as *Wake-Up Calls*<sup>7</sup>, entregam-se as listas de chegadas à portaria principal do hotel, etc.

Nos dois primeiros dias no departamento, começámos pelo turno A numa formação mais específica no *Back Office* com a Cláudia Mendes, na altura rececionista em estágio profissional no Penha Longa Resort, que, através do Manual da receção<sup>8</sup>, nos explicou ao pormenor todas as informações necessárias para a realização da atividade de rececionista: *grooming standards*<sup>9</sup>; postura, posicionamento e vocabulário; etiqueta telefónica; serviços disponíveis no hotel; tipologias e localização dos quartos; enquadramento da região e da quinta da Penha Longa; passagem de serviço entre turnos; procedimentos de segurança; procedimento de marcação de táxis e *transfers*; controlo de cofres; lidar com bagagens dos clientes; procedimentos de check-in e check-out e, conseqüentemente, o acesso e utilização do *Opera Property Management System*.

Após um estudo exaustivo do Manual da Receção já foi possível, ao terceiro dia, integrar a receção e começar a aplicar os conhecimentos adquiridos até ao momento. A quantidade interminável de informação transmitida para o desenvolvimento do cargo de rececionista num hotel Ritz-Carlton leva o seu tempo a assimilar. Inicialmente, não estávamos muito seguros com o que tínhamos em mãos, mas com o tempo e experiência começámos a

---

<sup>7</sup> Consultar Anexo 2

<sup>8</sup> Documento que explica todo o funcionamento da receção, tal como todas as tarefas e procedimentos que nela devem ser realizados para garantir o bom funcionamento do departamento.

<sup>9</sup> Padrões de higiene e apresentação.

[Escreva aqui]

ganhar confiança e independência na realização das tarefas que competiam ao departamento.

Existem elementos essenciais ao bom funcionamento da receção no Penha Longa Resort. São eles o *Logbook*, mais concretamente a agenda, o *Night Follow-Up*<sup>10</sup>, que facilita a passagem de serviço importante de um turno para outro, o e-mail, o relatório *Traces*, onde podemos encontrar avisos relativos a pedidos e confirmações de determinado serviço de hóspedes que não pôde ser resolvido no momento, e claro o *Opera*, que nos permite aceder à informação relativa à estadia de um cliente.

Como referido anteriormente, cada turno começa com o *line-up*, seguido da passagem de serviço com o turno anterior, utilizando as seguintes ferramentas: o *Logbook*, mais concretamente a agenda onde registamos informações importantes e tarefas por fazer; o *Night Follow-Up*, que facilita a passagem de serviço importante do turno “B” para o “C” e deste para o “A” no dia seguinte; o e-mail (informar sobre situações que estejam pendentes no e-mail) e o relatório *Traces*, onde podemos encontrar avisos relativos a pedidos e confirmações de determinado serviço de hóspedes que esteja pendente ou apenas registado para informação de todos. Depois da passagem de serviço, prepara-se a *check-list*<sup>11</sup> do turno, essencial para preparar o serviço e garantir o bom funcionamento da jornada de trabalho. A *check-list* consiste em imprimir diversos relatórios em *Opera*, que fornecem informação indispensável relativamente aos check-ins e check-outs do dia e também informações importantes sobre os hóspedes *In House*.

Terminada a *check-list*, enquanto não há check-outs nem check-ins, as tarefas do rececionista passam essencialmente pelo controlo do estado dos quartos em *Opera*, monitorização do e-mail, atendimento telefónico e atendimento às diversas necessidades dos clientes que passem pela receção.

O momento do *check-in* é muito importante pois é a primeira boa impressão que podemos causar ao hóspede. O processo inicia-se geralmente ao receber uma chamada da portaria principal da propriedade, conhecida como *Main Gate*, que contacta a receção e comunica a chegada de um hóspede, informando o nome e o número de pessoas e se é VIP ou não. De seguida a receção contacta o departamento de *Guest Recognition* para fazer o pedido de *Warm Welcome*, que consiste numa chávena de chá e um *oshibori* (toalha perfumada para refrescar as mãos). O hóspede é acompanhado pela colaboradora de *Guest*

---

<sup>10</sup> Consultar Anexo 3

<sup>11</sup> Consultar Anexo 4

[Escreva aqui]

*Recognition* que o recebeu no *lobby* até à receção e dá-se início ao registo do hóspede. O/A rececionista dá as boas-vindas ao hóspede e são pedidos os documentos de identificação pessoal de todos e um cartão de crédito para garantia da reserva. De seguida é apresentado o *Registration Card* ao hóspede e procede-se à confirmação da reserva enunciando as datas de chegada e partida, o número de pessoas, a tipologia de quarto, a *rate* acordada e informando se o pequeno almoço está ou não incluído na reserva. Faz ainda parte do procedimento questionar o hóspede se é membro *Rewards* (programa de fidelização de clientes à *Ritz-Carlton* ou *Marriott*) e, em caso afirmativo, informar quais os benefícios a que tem direito na propriedade ou, em caso negativo, verificar o interesse do hóspede em aderir ao programa de fidelização da companhia apresentando-lhe as vantagens do mesmo. Por fim, verificar ainda se o hóspede tem interesse em receber um jornal no seu quarto pela manhã. Finalmente, pede-se uma assinatura no *Registration Card*, entregam-se os *key cards* (chaves do quarto), reforça-se o desejo de uma estadia memorável para o hóspede, conduzindo-o para o *Bellboy* que o irá auxiliar com as suas malas e dar uma breve explicação sobre o hotel à medida que o acompanha ao seu quarto. De acordo com os standards da companhia, todo o processo de *check-in* deve ser feito num máximo de cinco minutos.

No que diz respeito ao *check-out*, este é considerado como a última oportunidade para ir além das expectativas do cliente. Quando o hóspede se aproxima do balcão da receção, o rececionista deve reconhecer o hóspede e cumprimentá-lo com um sorriso. Ao iniciar o processo de *check-out*, faz parte do procedimento questionar o hóspede em relação a possíveis consumos do minibar e adicionar à sua conta o que for declarado. Para evitar possíveis erros, é necessário voltar a perguntar ao cliente se é membro da cadeia para que lhe possam ser atribuídos os pontos da estadia e dados os descontos inerentes. Finalmente, imprimir a conta para apresentar ao hóspede para que possa confirmar todos os consumos. Depois do pagamento, há que perguntar como correu a estadia e se necessita de ajuda com as suas bagagens ou transporte. No final do *check-out* são oferecidas umas bolachas para o regresso a casa, um gesto bastante apreciado pelos hóspedes.

## ***CAPÍTULO IV – PROPOSTA: MELHORIA DA FORMAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES DE FRONT OFFICE***

Neste capítulo pretende-se utilizar as apreciações e conceitos expostos na revisão da literatura, bem como o conhecimento da unidade hoteleira para sustentar as ideias apresentadas nesta fase do relatório.

### **4.1. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

A pessoa contratada para trabalhar na receção está numa posição única: em nenhum outro departamento do hotel é esperado que cada funcionário seja capaz de conhecer as operações, pessoal e layout das instalações de cada outro departamento. Além disso, os colaboradores de FO são constantemente bombardeados com perguntas dos hóspedes e também de outros funcionários sobre quando e onde um determinado banquete ou evento está a ser realizado, ou como encontrar um restaurante, sala de reunião ou a área da piscina (Bardi, J., 2011). Por esta razão, é de extrema importância que os colaboradores de FO sejam devidamente formados para operar dentro das diretrizes e políticas do estabelecimento de alojamento.

Neste sentido, é útil para todos os novos contratados da receção passar alguns dias noutros departamentos para aprender sobre eles e seu modo de operação. Por exemplo, trabalhar em *housekeeping* permite ao novo funcionário da receção assimilar um maior conhecimento sobre os quartos: a sua localização, principais características e tipo de vista; mas também uma apreciação pelo trabalho da empregada de andares. Trabalhar como concierge ajuda a receção a adquirir conhecimentos sobre a área circundante, as atrações e atividades disponíveis para recomendar aos hóspedes (Rutherford, D., O’Fallon, M., 2007). Com todo este conhecimento acumulado entre departamentos, o novo rececionista poderá com maior facilidade lidar com a generalidade dos pedidos e perguntas de clientes, tornando por exemplo, o processo de check-in mais rápido.

Estamos todos cientes das implicações das pobres decisões de contratação e formação: podem custar à empresa tempo e dinheiro, e podem ainda resultar em baixa moral dos funcionários. Assim, os gestores devem cultivar uma atmosfera em que os funcionários estão motivados para aprender e melhorar, através de um passo básico: elaborar e executar um programa eficaz de orientação e formação de novos funcionários.

[Escreva aqui]

O processo de orientação introduz os recém-contratados à filosofia organização e ao ambiente de trabalho e é vital para transmitir informações sobre a propriedade. Este programa irá ajudar os novos colaboradores a tomar conhecimento das atividades, procedimentos, pessoas e *layout* do hotel. É um primeiro passo crítico na formação de novos funcionários e é de extrema importância garantir que a orientação é completa e bem concebida.

Foi exatamente neste aspeto que foi identificada a falha que levou à proposta de melhoria assente no presente relatório. Apesar da orientação inicial levada a cabo pela entidade de acolhimento, apercebemo-nos de que não existe um plano pensado e estruturado de forma a formar e acompanhar os progressos dos novos colaboradores. Por conseguinte, o que nos propusemos a engendrar para corrigir a falha identificada foi a formulação de um Plano de Orientação e Formação (POF) para novos colaboradores de FO.

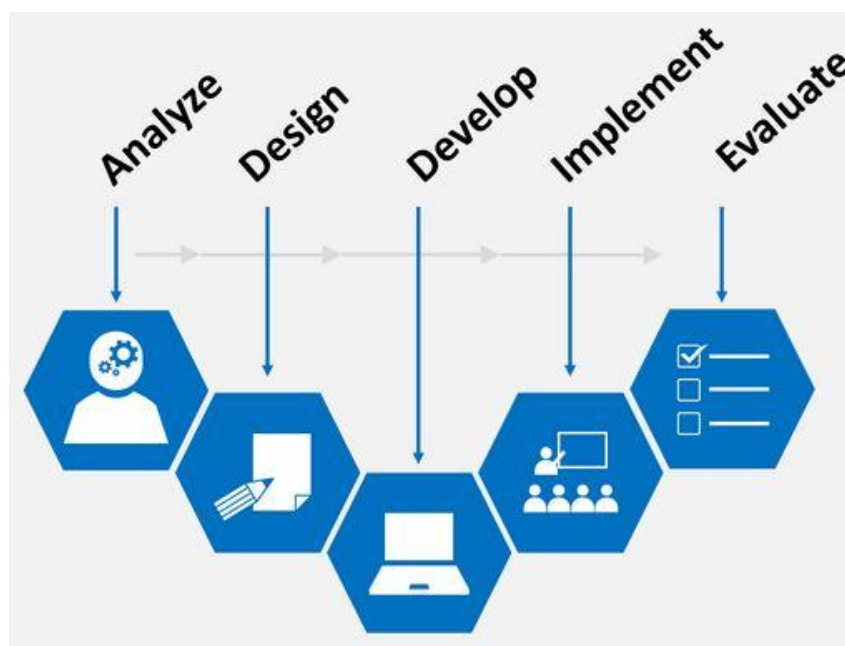
A pesquisa de documentos especializados na área da gestão de recursos humanos e formação contínua, orientou-nos na criação de um plano partindo de um modelo que nos pareceu adequado, devido sobretudo à sua flexibilidade e adaptabilidade a diferentes cenários e indústrias.

## **4.2. O MODELO “ADDIE”**

O modelo ADDIE foi desenvolvido nos anos setenta na Universidade da Flórida com o propósito de ser utilizado pelas forças armadas dos Estados Unidos da América (Molenda, M., 2015). Apesar de ter quase quarenta anos, este modelo ainda não caiu em desuso, sobretudo devido aos seus processos simplificados e delineação clara de fases, que o tornam numa ferramenta simples de usar, flexível e versátil. Joseph Tota (citado em Weinsein, M., 2015:51) define o modelo como “uma metodologia para o desenvolvimento de produtos de formação”. O modelo tem tido diversas aplicações ao longo dos anos sobretudo na área da formação, na conceção e design instrucional, isto é, de cursos e formações diversas.

Sinteticamente, “ADDIE” é um acrónimo onde cada letra corresponde a uma das fases do modelo (figura 14): análise (*analysis*), conceção (*design*), desenvolvimento (*development*), implementação (*implementation*) e avaliação (*evaluation*) (Treser, M., 2015).

FIGURA 14: MODELO ADDIE



FONTE: SKETCHBUBBLE

A “Análise” é o passo mais importante do processo. Uma correta avaliação inicial irá ajudar a determinar a base para todas as decisões futuras. Um erro que muitos iniciantes cometem na criação de um plano de orientação e formação é não conduzir uma análise adequada no início. É esta análise que ajuda a identificar quais os objetivos da empresa com o novo plano de formação, as características dos formandos (novos colaboradores), a identificação de limitações ou oportunidades, ou outros pontos importantes que serão úteis no processo de design/concepção. Nesta fase deverão colocar-se questões como:

- O que é que os novos funcionários precisam saber e ser capazes de fazer, a fim de fazer um bom trabalho?
- Que conhecimentos já têm acerca da empresa e da nova função?

Todos os dados necessários são recolhidos durante a fase de análise. Uma vez que tenhamos recolhido toda a informação necessária o sobre os formandos, definido as metas que pretendemos alcançar, e determinado a melhor maneira de entregar a informação, é hora de definir a estrutura do curso. Isto é precisamente o que acontece durante a segunda fase. O objetivo desta etapa é criar a estrutura do curso: pode assumir uma forma simples ou mais elaborada como um plano detalhado, com descrições e esquemas, dependendo das necessidades identificadas na primeira fase (Treser, M. 2015).

As principais questões a que devemos atender são:

[Escreva aqui]

- Quais os métodos a utilizar para ajudar os novos colaboradores a atingir o nível de desempenho e conhecimento necessários?
- Que recursos serão usados para colocar o plano em prática?
- Como será estruturada a formação em geral?

Tendo descoberto as necessidades de formação da empresa e dos novos colaboradores, estabelecido o que o plano pretende transmitir, e adotado uma estrutura para o plano durante a fase de Design, podemos então avançar para o Desenvolvimento.

Se durante as duas etapas anteriores nos preocupámos particularmente com a análise dos requisitos e planeamento do processo de formação, nesta fase começamos a trabalhar no plano propriamente dito: há que criar o conteúdo a ser apresentado aos formandos, o que poderá incluir manuais de procedimentos, *checklists*, bem como a integração de qualquer tecnologia necessária (*idem*).

Uma vez terminada a fase de Desenvolvimento, prossegue-se para a próxima - ou seja, Implementação. É nesta fase que o plano é finalmente colocado em prática e os conteúdos criados são apresentados aos novos colaboradores.

Por fim, a fase de avaliação tem como finalidade assegurar que todas as metas e objetivos inicialmente identificados foram efetivamente cumpridos através do processo de aprendizagem criado. Outro objetivo desta fase é identificar o desempenho no trabalho após a conclusão da formação e garantir que, não só as necessidades das empresas sejam atendidas, mas também que o funcionário está satisfeito e motivado com as suas funções (*idem*).

### **4.3. FORMULAÇÃO DO PLANO DE ORIENTAÇÃO E FORMAÇÃO**

Tendo em conta as carências de formação que tivemos oportunidade de identificar ao longo do estágio, surge então a necessidade da formulação de um plano de orientação e formação para novos colaboradores de FO.

Criar um programa de formação não é difícil, desde que seja bem idealizado, projetado e executado em etapas lógicas. Assim, após alguma pesquisa acerca do assunto, deparámo-nos com o método ADDIE, que nos pareceu particularmente útil e adequado. Baseando-nos neste modelo, criámos então um Plano que acreditamos ser uma mais-valia tanto para

[Escreva aqui]

o Penha Longa Resort, como também para os novos colaboradores que ingressarem no departamento de FO.

i. Análise

Tal como já foi mencionado anteriormente no capítulo III, todos os novos colaboradores realizam, ao integrar a companhia, uma sessão de orientação inicial onde são explicados e inculcados os standards, valores e missão da companhia. Isto demonstra alguma preocupação por parte da entidade de acolhimento em apresentar-se aos novos colaboradores e em fazer com que eles próprios se sintam integrados na companhia, e há que salientar este ponto positivo.

Por outro lado, a orientação inicial tem apenas a duração de dois dias e é generalizada, na medida em que é dinamizada em conjunto com outros novos colaboradores de outros departamentos. São dadas formações acerca da Ritz-Carlton enquanto cadeia, são abordados os seus standards de serviço, o credo e toda a filosofia Ritz-Carlton. No entanto, não existe um plano individualizado para uma função específica, neste caso, a de rececionista. Não obstante, o processo de orientação inicial é proveitoso, mas incompleto, pois não prepara o novo funcionário de FO para todos os desafios (já anteriormente mencionados) que irá encontrar no seu novo cargo.

Assim, respondendo às questões base desta fase de análise:

- Que conhecimentos já têm acerca da empresa e da nova função?
  - Perceber se os novos contratados já têm alguma experiência na área ou não (pode ser feito na fase de recrutamento, analisando os currículos);
- O que é que os novos funcionários precisam saber e ser capazes de fazer, a fim de fazer um bom trabalho (objetivos de aprendizagem)?
  - Conhecer a companhia: os seus valores, missão, standards, métodos de resolução de problemas;
  - Conhecer as principais atrações e restaurantes na zona de Sintra e Cascais, bem como as acessibilidades;
  - Conhecer e ser capaz de vender os serviços oferecidos pelo hotel e a sua localização: SPA, *Health Club*, restaurantes;
  - Conhecer os quartos: tipologias, localização, vistas, e *amenities* disponíveis
  - Conhecer os procedimentos e ferramentas de trabalho da receção.

[Escreva aqui]

Nesta fase já pudemos identificar os objetivos do POF e podemos agora passar à fase de design, onde iremos estruturar o plano de forma a que os objetivos agora definidos, sejam cumpridos.

ii. Design/Conceção

A segunda fase do modelo ADDIE pressupõe que se crie a estrutura do plano, definindo os métodos e recursos (tabela 2) a ser utilizados na orientação e formação contínua dos novos colaboradores de FO.

TABELA 2: CONCEÇÃO DO PLANO

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>1.</b> Conhecer a companhia: os seus valores, missão, standards, métodos de resolução de problemas	Palestras Interativas: Explicações pormenorizadas; troca de informações  Exercícios em grupo com estudos de caso  <i>Role play</i>	Formador  Documentos informativos  Vídeos
<b>2.</b> Conhecer e ser capaz de vender os serviços oferecidos pelo hotel e a sua localização: SPA, <i>Health Club</i> , restaurantes	Tour do Resort  Breves apresentações dos <i>outlets</i> e explicação de técnicas de vendas	Guia; Mapa da propriedade  Menus/cartas dos serviços oferecidos
<b>3.</b> Conhecer as principais atrações e restaurantes na zona de Sintra e Cascais, bem como as acessibilidades	Palestras Interativas - Explicações detalhadas:  - Compreender as necessidades do cliente e oferecer alternativas variadas  - Como fazer reservas em restaurantes;	Concierge disponível  Documentos informativos  Cartões de visita dos restaurantes da área  Mapas de estradas

[Escreva aqui]

<b>4.</b> Conhecer os quartos: tipologias, localização, vistas, e <i>amenities</i> disponíveis	Tour pelos quartos de diferentes tipologias Guia Planta interativa dos quartos
<b>5.</b> Conhecer os procedimentos e ferramentas de trabalho da receção	Explicações pormenorizadas Estudos de caso <i>Role play</i> Formador Manual da receção Opera <i>Check-lists</i>

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os recursos identificados são já existentes, à exceção da planta interativa dos quartos, pelo que não pressupõem gastos adicionais. O caso específico da planta interativa dos quartos, consiste numa ferramenta criada propositadamente para enriquecer o plano e será abordada de forma mais pormenorizada na próxima fase do plano.

### iii. Desenvolvimento

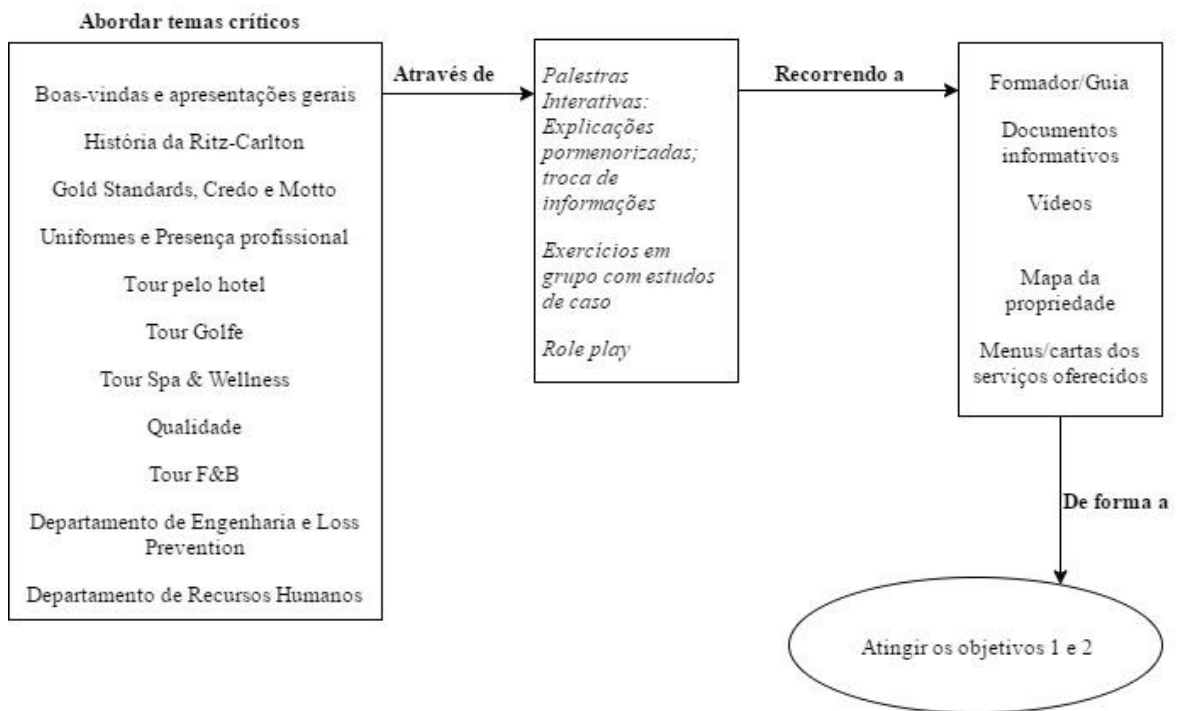
Uma vez identificados todos os objetivos de aprendizagem e definidos os métodos e recursos a ser utilizados para atingi-los, passamos então ao desenvolvimento do plano<sup>12</sup> propriamente dito, que consiste numa *check-list* com tópicos de aprendizagem divididos no tempo. A primeira parte, “Orientação inicial – dias 1 e 2” foca-se nos objetivos 1 e 2 definidos na fase anterior, enquanto que a segunda parte “Básicos da receção – dia 3” está direcionada para atingir os objetivos 3 e 4; e a terceira parte “Básicos da receção – semana 1” se foca no cumprimento do objetivo 5. A quarta parte consiste num acompanhamento da evolução do colaborador em relação aos temas e objetivos definidos anteriormente. Os tópicos incidem sobre temas que deverão ser abordados, utilizando os métodos e recursos definidos na fase de conceção do plano, a fim de atingir os objetivos traçados. Em suma, esquematicamente (figura 15), teremos por exemplo para os objetivos 1 e 2:

---

<sup>12</sup> Consultar Apêndice 1

[Escreva aqui]

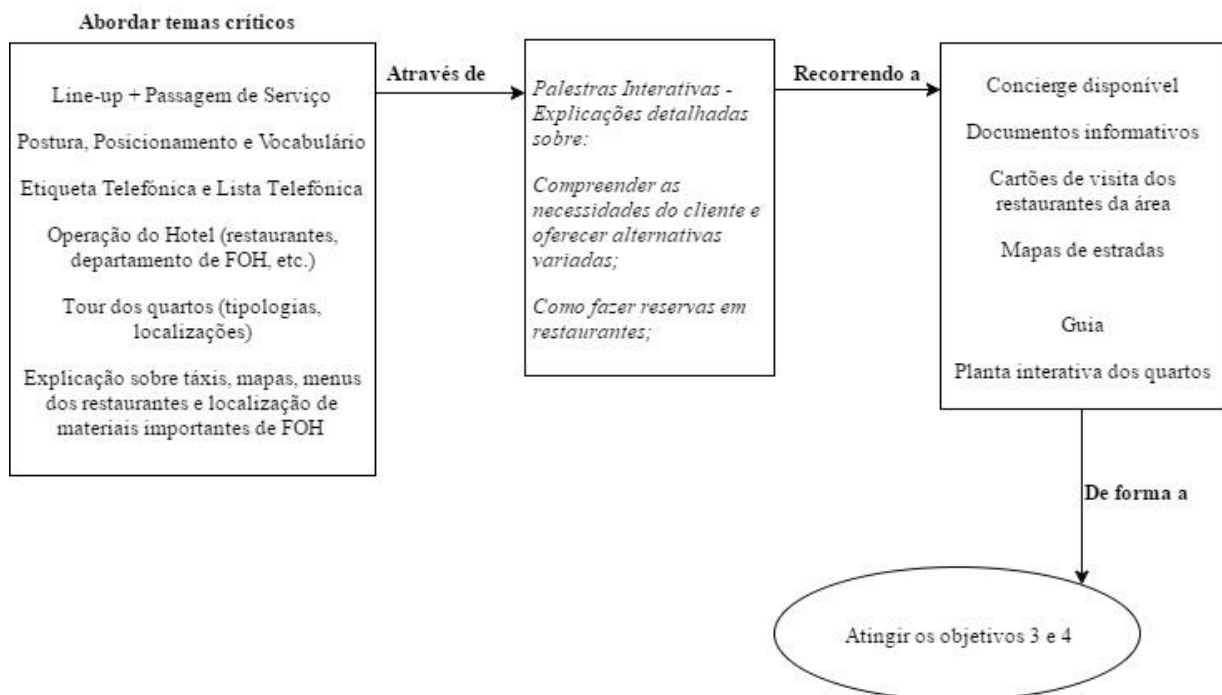
FIGURA 15: PLANO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS 1 E 2



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

E para os objetivos 3 e 4 (figura 16):

FIGURA 16: PLANO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS 3 E 4

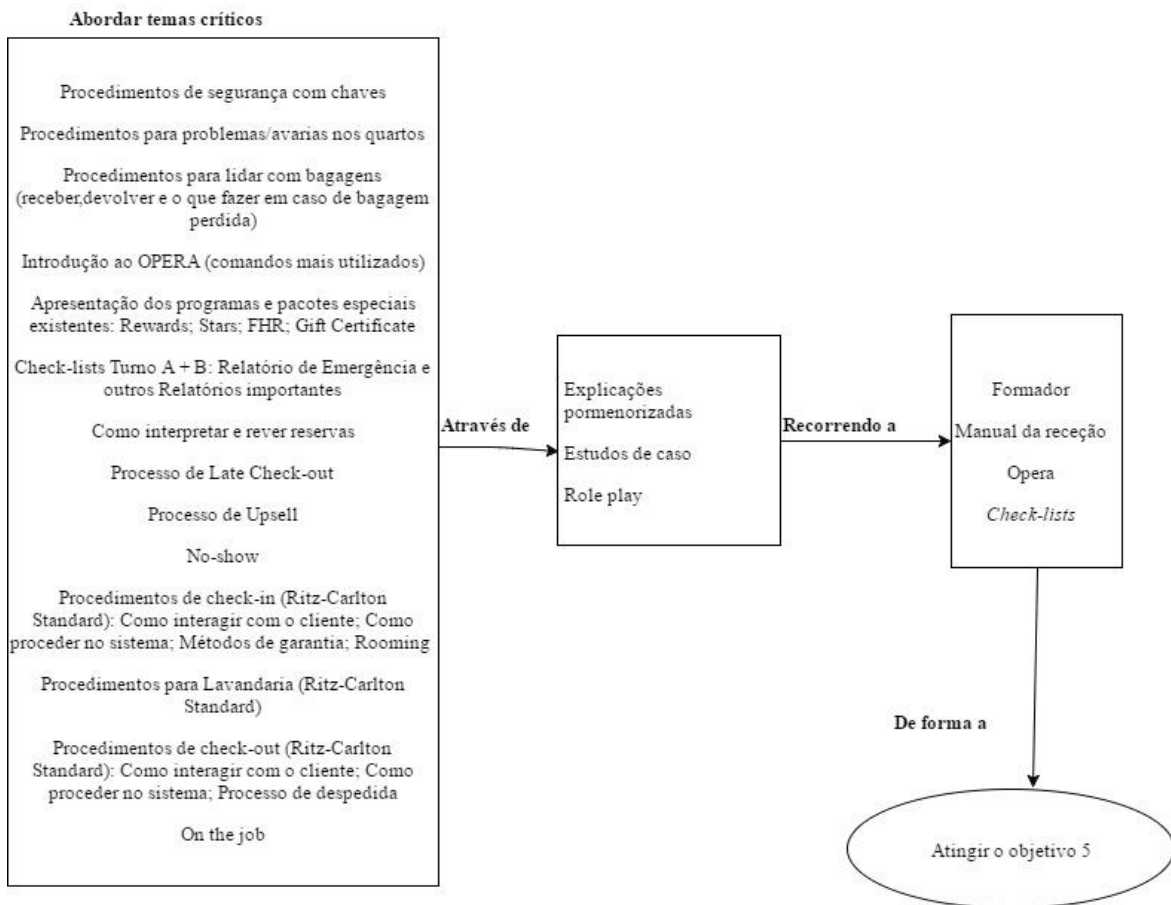


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Finalmente, para o objetivo 5, uma abordagem mais extensiva devido à quantidade de informação necessária para operar na receção, representada na figura 17:

[Escreva aqui]

FIGURA 17: PLANO PARA ATINGIR O OBJETIVO 5



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Para além deste plano de orientação e formação no formato de *check-list*, criou-se também um recurso específico para vir a ser utilizado pelos colaboradores de FOH em geral. Este recurso, a planta interativa de quartos, consiste numa ferramenta criada propositadamente para o plano em questão e reúne online um “portfólio” dos quartos do Penha Longa Resort cujo objetivo é clarificar a localização e características dos 194<sup>13</sup> quartos do hotel.

Aqui podemos encontrar uma planta dos quartos do hotel, que indica a localização de todos os quartos e permite visualizar fotografias<sup>14</sup> de cada um deles para ter uma melhor noção da tipologia (Deluxe, Premium; Executiva; Presidencial; Imperial), vista (floresta ou resort) e tipo de cama (*twin* ou *king-size*). A ferramenta, intitulada de “Mapa dos quartos Penha Longa Resort” pode ser acedida através do link [PLroomplan](#) e é protegida

<sup>13</sup> Devido à ocupação do hotel, não foi possível obter fotografias dos 194 quartos, pelo que apenas 79 estão representados.

<sup>14</sup> Todas as fotografias são de fonte própria

[Escreva aqui]

por password<sup>15</sup>, pelo que o acesso é restrito a pessoas autorizadas, tal como mostra a figura 18.

FIGURA 18: ÁREA DE LOGIN DO MAPA DE QUARTOS

## Área de convidados

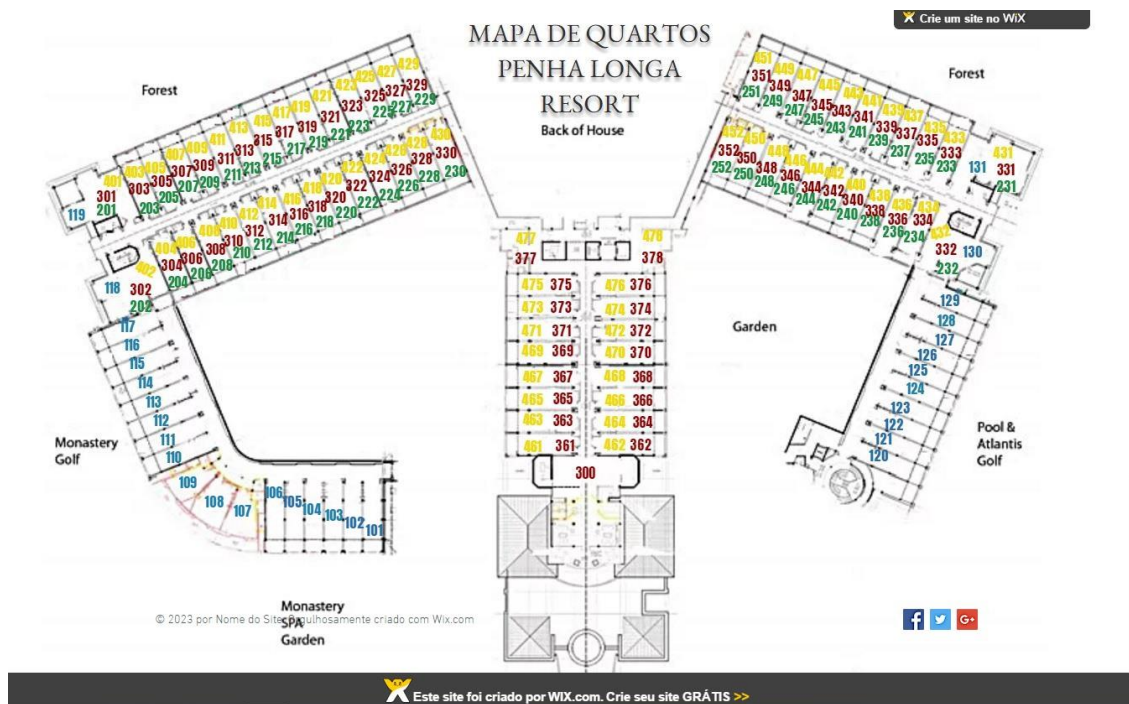
Por favor, insira a senha abaixo.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Após inserir a senha de acesso, podemos então passar a explorar a ferramenta que tem o aspeto apresentado na figura 19.

FIGURA 19: MAPA DE QUARTOS DO PENHA LONGA RESORT



FONTE: ELEBORAÇÃO PRÓPRIA

As cores representam os andares, sendo que o azul representa os quartos no piso térreo (piso 1) que correspondem a quartos da tipologia Premium e Suites Executivas<sup>16</sup> (nas

<sup>15</sup> Senha de acesso: MYSTIQUE083

<sup>16</sup> Números #118 e #119 do lado esquerdo; Números #130 e #131 do lado direito

[Escreva aqui]

extremidades). A cor verde representa os quartos Deluxe (vista floresta ou vista resort) e Suites Executivas<sup>17</sup> (nas extremidades) no segundo andar do edifício; a cor vermelha representa os quartos Deluxe (vista floresta ou vista resort), Suites Executivas<sup>18</sup> (nas extremidades) e Suite Imperial<sup>19</sup> do terceiro andar do edifício; e a cor amarela representa os quartos Deluxe (vista floresta ou vista resort), Suites Executivas<sup>20</sup> e Presidenciais<sup>21</sup> (nas extremidades) no quarto e último o andar do edifício.

O funcionamento da ferramenta é bastante simples, basta clicar em cima do número do quarto e, através de uma hiperligação, somos redirecionados para a página que contém uma galeria de fotografias do quarto em questão, tal como mostra a figura 20.

FIGURA 20: SUITE IMPERIAL



FONTE: PRÓPRIA

A partir daqui podemos clicar em qualquer imagem para ver com zoom e ver mais detalhes. Existe também um botão “Home” que permite regressar à página inicial e escolher outro quarto.

A utilização desta ferramenta permite aos funcionários de FOH ter uma melhor noção dos quartos do hotel em geral e responder a questões dos hóspedes relacionadas com as categorias e localização dos quartos com mais facilidade.

<sup>17</sup> Números #201 e #202 do lado esquerdo; Números #231 e #232 do lado direito

<sup>18</sup> Números #301 e #302 do lado esquerdo; Números #331 e #332 do lado direito

<sup>19</sup> Número #300

<sup>20</sup> Número #401 do lado esquerdo; Número #431 do lado direito

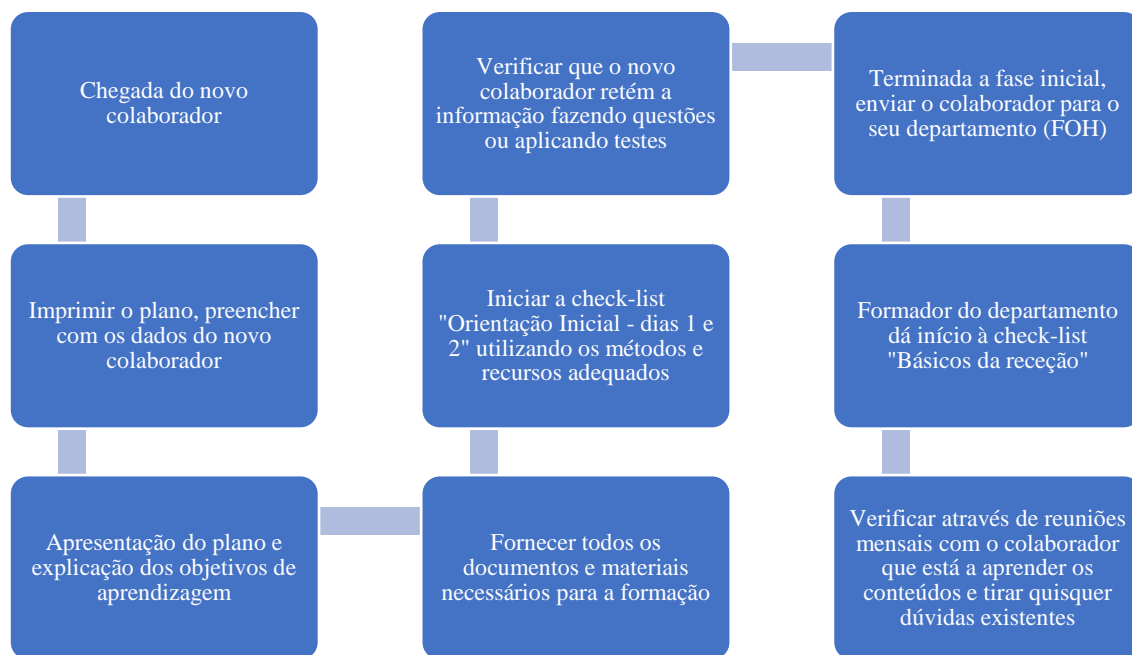
<sup>21</sup> Números #402 e #432

[Escreva aqui]

#### iv. Implementação

Uma vez que tanto o POF como a planta de quartos interativa foram desenvolvidos após o término do estágio, não foi possível colocá-los em prática pelo que não podemos executar esta fase de implementação. Ainda assim, apresentamos aqui uma sugestão de como poderia ser colocado em prática o plano.

**FIGURA 21: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO**



**FONTE: PRÓPRIA**

#### v. Avaliação

A fase de avaliação, à semelhança da anterior, não pôde também ser executada pelas mesmas razões. No entanto, a nossa sugestão passa por colocar o plano em prática durante alguns meses e através das avaliações feitas mensalmente aos novos colaboradores, verificar se têm algumas críticas ou sugestões de melhoria do plano. O plano não deverá ser algo estático, pelo contrário, deverá ser algo adaptável às necessidades do hotel bem como dos novos contratados. Por esta razão, é importante obter feedback de ambas as partes no que diz respeito à exequibilidade do plano e também aos seus resultados.

## CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de mais, referir que de forma geral este estágio se revelou bastante positivo pois permitiu a melhoria e desenvolvimento de capacidades e competências pessoais e profissionais como o domínio e aperfeiçoamento da língua espanhola e inglesa, espírito de equipa, rapidez na resolução de problemas e controlo do stress perante um volume de trabalho acrescido. Todos os conhecimentos adquiridos ao longo dos três anos de licenciatura e do primeiro ano de mestrado se revelaram cruciais ao longo do estágio. Além disso, permitiu adquirir mais conhecimentos relativamente à organização interna de um hotel de cadeia e aos procedimentos utilizados no *Front Office* de uma unidade hoteleira de alguma dimensão. Neste sentido, no que diz respeito aos objetivos do estágio, podemos considerá-los cumpridos.

O presente relatório tinha como principal objetivo uma descrição aprofundada do estágio, decorrido entre setembro de 2015 e junho de 2016, assim como a contextualização da unidade hoteleira onde o estágio foi realizado. Pretendia-se ainda realizar uma proposta de melhoria no trabalho executado na receção, por forma a colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos durante a fase teórica do mestrado. Para tal, adotou-se uma metodologia que consistia na análise de livros e documentos relacionados com o tema e também pela própria experiência e conhecimento adquiridos durante o estágio. Além disso, durante o primeiro capítulo foi feita uma análise a alguns temas relacionados com o da proposta por forma a dar-lhe sustento: uma pequena análise ao panorama atual do turismo em Portugal e à importância da gestão hoteleira, bem como uma apresentação do departamento de alojamento e a importância da formação profissional para a eficiência do serviço.

A proposta de melhoria assentou num Plano de Orientação e Formação em forma de *check-list* para novos funcionários, que engloba os tópicos fundamentais a ser abordados para que o colaborador esteja ciente de todas as suas responsabilidades e capaz de realizar todas as suas tarefas. Além disso, no âmbito do mesmo plano, foi ainda desenvolvida uma ferramenta com informações acerca dos quartos existentes no hotel.

Relativamente às limitações deste relatório, não podemos deixar de apontar o facto de não ter sido possível testar o modelo apresentado na proposta de melhoria. A elevada carga de trabalho do estágio não deixava muito tempo livre para desenvolver o relatório, pelo que o Plano de Orientação e Formação apenas foi desenvolvido já no final do estágio,

[Escreva aqui]

não sendo possível colocar em prática as duas últimas fases do modelo ADDIE – implementação e avaliação.

Também a elevada ocupação do hotel, associada aos horários de trabalho na receção, impossibilitou que fossem obtidas imagens de todos os quartos para completar o mapa de quartos. Para conseguir obter imagens de todos os quartos era necessário conjugar uma série de fatores: *status* dos quartos (vagos/ocupados; limpos/sujos); condições atmosféricas (em dias cinzentos as fotografias ficavam mais escuras e a vista menos apelativa) e disponibilidade para sair da receção para ir tirar fotografias. No entanto, apesar de não estar completo, conseguimos transmitir o que tinha sido idealizado.

Por fim, o facto de a Ritz-Carlton ser uma grande cadeia com imensos standards e políticas de privacidade também não permitiu explorar outros temas que seriam interessantes para o presente relatório. Além disso, a fundamentação de grande parte do relatório baseia-se em documentos confidenciais que não podemos partilhar nem publicar.

Apesar de todas as limitações impostas à realização deste relatório, podemos dizer que o resultado final foi satisfatório.

Como sugestões para o Penha Longa Resort, propõem-se a aplicação da proposta facultada neste relatório. Além disso, em estudos futuros, seria interessante explorar o tema da motivação dos colaboradores na empresa: perceber se os colaboradores gostam do que fazem, se têm queixas, se se sentem valorizados na empresa, se estão contentes com os seus salários, etc.

## ***BIBLIOGRAFIA***

Barbazette, J. (2001). *Build a Training Program For New Employees*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <http://www.accountingweb.com/aa/standards/build-a-training-program-for-new-employees>

Bardi, J. A. (2011). *Hotel Front Office Management (5th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons

Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training (6th edition)*. London: Kogan Page. Consultado em 8 de janeiro de 2017 através de <http://www.imd.inder.cu/adjuntos/article/628/The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Training.pdf>

Butcher k., Sparks B. e McColl-Kennedy J. (2009) *Predictors of customer service training in hospitality firms*. International Journal of Hospitality Management 28, 389–396.

Delimbeuf, K. (2016). *O que é que Portugal tem?*. Consultado em 15 de fevereiro de 2017 através de: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-07-17-O-que-e-que-Portugal-tem->

Figueira, M. R. F. (2005) *Formação profissional e a produtividade no setor hoteleiro – Um problema para o desenvolvimento sustentável na Madeira* (Tese de Mestrado, Universidade da Madeira). Consultado em 14 de janeiro de 2017 através de: [http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index\\_ficheiros/docsMestrado/Teses/Manuel Ricardo.pdf](http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Manuel_Ricardo.pdf)

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Universidade do Minnesota: Lexington Books

INE (2016). *Estatísticas do Turismo – 2015*. Consultado em 20 de janeiro de 2017 através de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=265858123&PUBLICACOESmodo=2)

Leite, A. F. O. (2015) *Quinta da Penha Longa em Sintra - Análise e Requalificação dos Jardins* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Consultado em 28 de fevereiro de 2017 através de:

[Escreva aqui]

[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11158/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o Andreia%20Leite.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11158/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Andreia%20Leite.pdf)

Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing, 65(4), 99-107.

Lima, M., Neto, P. (2013). *A Influência da Qualidade Percebida e das Emoções como Antecedentes da Satisfação: Um Estudo com Consumidores de Serviços Hoteleiros*. Revista FSA, 1–19.

Marriott Careers, disponível em: <http://www.marriott.com/careers/>

Martins, C., Machado, C. (2005) *A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do porto e norte de Portugal*. Estudos de gestão – portuguese journal of management studies, vol. X, nº 1, 2005.

Martins, C., Machado, C. (s.d.) *A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro*. Consultado em 15 de fevereiro de 2017 através de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2240/3/cmartins%20rh-08.pdf>

Molenda, M. (2003). *In search of the elusive ADDIE model*. Performance Improvement Volume 42, Issue 5, 34-36.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing 49, 41–50.

Rocha, J. A. O. (1997) *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rutherford, D. G., O’Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations (4th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons

(s.a.), *ADDIE Model* (s.d). Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-addie-model.html>

(s.a.), *Employee Handbook* (s.d), [documento interno do Penha Longa Resort]

(s.a.) (2015, 14 de maio), *Front Office Department Organization Chart - Front Office Manual*. Consultado em 15 de fevereiro de 2017 através de: <https://etravelweek.com/imported/front-office-department-organization-chart-front-office-manual>

Su, A. Y. L. (2004). *Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels*. International Journal of Hospitality Management, 23(4), 397–408.

[Escreva aqui]

The Ritz-Carlton (2016), disponível em: <http://www.ritzcarlton.com>

Treser, M. (2015). *Getting To Know ADDIE: Part 1 - Analysis*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://elearningindustry.com/getting-know-addie-analysis>

Treser, M. (2015). *Getting To Know ADDIE: Part 2 - Design*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://elearningindustry.com/getting-to-know-addie-design>

Treser, M. (2015). *Getting To Know ADDIE: Part 3 - Development*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://elearningindustry.com/getting-to-know-addie-development>

Treser, M. (2015). *Getting To Know ADDIE: Part 4 - Implementation*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://elearningindustry.com/getting-know-addie-implementation>

Treser, M. (2015). *Getting To Know ADDIE: Part 5 - Evaluation*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://elearningindustry.com/getting-know-addie-evaluation>

Turismo de Portugal I.P. (s.d.), *Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Consultado em 20 de janeiro de 2017, através de [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020\\_Parte%20I\\_mercados%20-%20SWOT.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf)

United Nations, World Tourism Organization. (1994), *Recommendations on Tourism Statistics*. Serie M, nº 83. Consultado em 28 de fevereiro de 2017 através de: [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83e.pdf)

Weinstein, M. (2015). *Model learning*. Consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Training%20Magazine/Model%20Learning%20\(May%2015\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Training%20Magazine/Model%20Learning%20(May%2015).pdf)

Worman, R. (2015). *How To Build An Effective On-The-Job Training Program*, consultado em 8 de fevereiro de 2017 através de: <https://wheniwork.com/blog/on-the-job-training/>

Yang, J.T., Wan, C.S. (2004). *Advancing organizational effectiveness and knowledge management Implementation*. *Tourism Management*. 25 (5), 593-601.

[Escreva aqui]

## ***LISTA DE ANEXOS***

- |                |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| <b>Anexo 1</b> | Tabela de registo de preferências |
| <b>Anexo 2</b> | Folha de despertares              |
| <b>Anexo 3</b> | Night Follow-Up                   |
| <b>Anexo 4</b> | Check-lists Turno A e B           |
| <b>Anexo 5</b> | Carta Restaurante “Il Mercato”    |
| <b>Anexo 6</b> | Carta Restaurante “Midori”        |
| <b>Anexo 7</b> | Carta Restaurante “Arola”         |
| <b>Anexo 8</b> | Carta Restaurante “LAB”           |

[Escreva aqui]

[Escreva aqui]

## **ANEXO 1 – TABELA DE REGISTO DE PREFERÊNCIAS**

[Escreva aqui]

<b>Nome</b>	<b>Nº Confirmação</b>	<b>Nº Quarto</b>	<b>Preferência</b>	<b>Inserido por:</b>	<b>Inserido em Mystique por:</b>

**FONTE: DEPARTAMENTO DE FRONT OFFICE**

[Escreva aqui]

## **ANEXO 2 – FOLHA DE DESPERTARES**



[Escreva aqui]

## **ANEXO 3 – NIGHT FOLLOW-UP**

[Escreva aqui]



# NIGHT FOLLOW-UP Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_



MOD		
CHECK IN'S PENDING		
EARLY Check-Out		
WAKE UP CALL LIST	<input type="checkbox"/> Antes <input type="checkbox"/> 05:00h <input type="checkbox"/> 06:00h <input type="checkbox"/> 07:00h <input type="checkbox"/> Depois	
GUEST RELATIONS	VIP PENDING	OTHERS
CONCIERGE	TRANSFERS	OTHERS
RECEPÇÃO	LOGBOOK	
	EMAILS	
	PM ↓ NIGHT SHIFT	
	NIGHT SHIFT ↓ AM	
	ENROLMENT	
	OTHERS	
GUEST SERVICE	GUEST REQUEST LOG EM ANEXO <input type="checkbox"/>	OTHERS
HOUSEKEEPING	RECUSADOS/PRIVADOS/EXTRABED EM ANEXO <input type="checkbox"/>	OTHERS
	QUARTOS PARA UPSSELL	
OTHER INFORMATION/ OTHER DEPARTMENTS		

Night Team

Shift Leader PM

Shift Leader AM

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FONTE: DEPARTAMENTO DE FRONT OFFICE

[Escreva aqui]

## **ANEXO 4 – CHECK-LISTS TURNO A E B**

[Escreva aqui]

Data: _____		Nomes: _____	
Nome	Tarefas	Due-out/Arrival	
7h30	Fazer o <b>Line-Up</b> diário: considerar Eventos, Grupos, VIP's a chegar, Site Inspections e Upsells.		
	Imprimir Relatórios de emergência (Verificar se é possível imprimir nas costas do emergency anterior para poupança de papel) - Miscellaneous / Reports/ Emergency Report		
7H45	<b>Passagem de serviço:</b> Verificar e receber do turno anterior, Logbook, night follow up, e-mails tratados e pendentes. Assegurar que todos os departamentos de FO deixaram o back-office em condições para um início de turno organizado.	<b>Late check-out</b>	
	Verificar a <b>música ambiente no Lobby do Hotel.</b>		
	<b>Contactar main-gate.</b> Verificar se têm toda a informação acerca de chegada de VIP's e Site Inspections.		
	Se existirem possibilidades de upsell para chegadas de hoje, pedir a housekeeping para ter os potenciais quartos de categorias superiores inspecionados.		
	Atribuir e dar check in às PM's do dia (atenção nãonights, NORATE, nãPG/PM)		
8H00	Imprimir relatório de traces A136 (Selecionar Check in, Due Out, Reserved e selecionar departamentos FD, FOH, CON, GR e GESTS) para o dia e fazer follow-up com os respetivos departamentos envolvidos. Imprimir também relatórios de Traces só para F&B para que cada Outlet possa levantar o relatório para verificação de Half e Full Boards Vouchers: STARS/ MVG e MGG (B104/Preferences – Preference H3, V5)		
8H10	VIP's Arrivals (B104B) e arquivar no Bucket Arrival	<b>VIP Arrival</b>	
	Cliente em IB (B104 Preference IB)- Fazer processo de reserva IB não esquecendo de passar CC e respetivas autorizações feitas na primeira reserva. Imprimir uma 2.ª cópia para PBX		
	Marriott and Ritz-Carlton Rewards (B172, J119, J121 e B104 com R6 como preference). Verificar se os E-certs estão na reserva e o alerta dos benefícios consoante o nível.		
9h00	Pedir a GS o controle de jornais - efetuar os débitos de jornais a pedido.		
9h30	Full Credit (A134 – Full Credit "FC"). Se o grupo tiver check-out para esse dia, verificar todos os full credits, colocar todos os fólhos por ordem e entregar ao Departamento Financeiro.		
14h00	Limpar Bucket File: Retirar todas as fichas e todos os comprovantes dos check-out do dia. Atenção às proformas e vouchers de CL com saída para hoje.		
	Fazer P5 das reservas assim que o quarto estiver inspecionado	<b>Site Inspection</b>	
	Aquando a hora de almoço, entregar todos os vouchers ao Departamento Financeiro.		
	Verificar a <b>música ambiente no Lobby do Hotel</b>		
14h30	Verificar Open Fólhos e registar para passar ao turno B\Cashier/Billing/Advanced/Retirar as opções Stay Overs e Due Outs e selecionar Open Fólho/Search		
15h45	<b>Passagem de serviço:</b> Verificar e passar ao turno seguinte, Logbook, night follow up, e-mails tratados e pendentes. Organizar a desk da Recepção e prepará-la para o turno seguinte.		
	Fechar a caixa, organizar movimento por tipo de transação e entregar ao supervisor para verificar e assinar. Preparar e preencher envelope de caixa e entregar juntamente com o movimento. Fazer auditoria à própria caixa e entregar a Supervisor.	<b>No Show</b>	
6ª Feira	Pedir a Sofia Santos as Authorizathion Bill para as saídas a serem fechadas em CL de fim-de-semana.		
<b>Guest Services:</b>		<b>Housekeeping:</b>	<b>Show Rooms</b>

FONTE: DEPARTAMENTO DE FRONT OFFICE

[Escreva aqui]

Data: \_\_\_\_\_ Nomes: \_\_\_\_\_

	Nome	Tarefas	
15h30		Fazer o <b>Line-Up</b> diário: considerar Eventos, Grupos, VIP's a chegar, Site Inspections e Upsells.	
		Imprimir <b>Relatórios de emergência</b> (Verificar se é possível imprimir nas costas do e emergency anterior para poupança de papel) - <i>Miscellaneous / Reports/ Emergency Report</i>	
15h45		<b>Passagem de serviço:</b> Verificar e receber do turno anterior, Logbook, night follow up, e-mails tratados e pendentes. Assegurar que todos os departamentos de FO deixaram o back-office em condições para um início de turno organizado.	<b>Late check-out</b>
		Verificar a música ambiente no Lobby do Hotel.	
		<b>Contactar main-gate.</b> Verificar se têm toda a informação acerca de chegada de VIP's e Site Inspections.	
		Fazer F3 e verificar quartos para <b>walk-ins</b> : no mínimo um quarto com cama de casal e outro com duas camas. Fazer follow-up com house keeping caso hajam quartos com chegada que não estejam inspeccionados.	
16h30		Imprimir relatório de traces <b>A136 (Selecionar Check in, Due Out, Reserved e selecionar departamentos FD, FOH, CON, GR e GESTS)</b> para o dia e fazer follow-up com os respectivos departamentos envolvidos	
		<b>Full Credit (A134 – Full Credit "FC").</b> Se o grupo tiver check-out para esse dia, verificar todos os full credits, colocar todos os fólhos por ordem e entregar ao Departamento Financeiro.	
18h00		Verificar a música ambiente, o diminuir das luzes, as velas no Lobby do Hotel e as cortinas atrás da recepção fechadas, assim que anoitecer.	<b>VIP Arrival</b>
		<b>Imprimir o Bucket Check (Miscellaneous/Reports/A142/Print)</b> Verificar detalhadamente todas as reservas in-house: Nome no perfil e número de quarto correspondente ao reg. card, todos os dados do perfil estão inseridos, todos os dados da reserva estão corretos (Data de chegada e saída, peq. almoço, AR). Verificar a conta e, caso seja hospede de agência, ver se o voucher e a proforma estão com o reg. card. Verificar se os fixed charges "Donativos" estão inseridos.	
20h00		Preparar check-outs pra o dia seguinte, anexar <b>Express check-out form</b> e entregar a G.S. para distribuição. + Fechar Open Folios	<b>Site Inspection</b>
		<b>Passagem de serviço:</b> Verificar e passar ao turno seguinte, Logbook, night follow up, e-mails tratados e pendentes. Organizar a desk da Recepção e prepará-la para o turno seguinte. Assegurar que todos os departamentos de FO deixam o Back-office arrumado.	
		Fechar a caixa, organizar movimento por tipo de transação e entregar ao supervisor para verificar e assinar. Preparar e preencher envelope de caixa e entregar juntamente com o movimento. Fazer auditoria à própria caixa e entregar a Supervisor.	
		Verificar <b>Rapid Response</b> do turno	<b>No Show</b>
2a Feira		Verificar stock de material de housekeeping e pedir o que for necessário.	
		Fazer a Requisição de material	
Dom.		Repor estacionário completo Front-desk: checklist, folhas de débito nos quartos (carimbo), pedidos de jornal, dossier de originals	

FONTE: DEPARTAMENTO DE FRONT OFFICE

[Escreva aqui]

[Escreva aqui]

## **ANEXO 5 – CARTA RESTAURANTE “IL MERCATO”**

[Escreva aqui]

[Escreva aqui]

## **ANEXO 6 – CARTA RESTAURANTE “MIDORI”**



[Escreva aqui]

## **ANEXO 6 – CARTA RESTAURANTE “AROLA”**

## **ANEXO 6 – CARTA RESTAURANTE “LAB”**

## ***LISTA DE APÊNDICES***

**Apêndice 1** Plano de Orientação e Formação

# PLANO DE ORIENTAÇÃO E FORMAÇÃO

## DADOS DO COLABORADOR

DATA DE ADMISSÃO	NOME	DEPARTAMENTO	FUNÇÃO	PREPARADO POR
[Selecionar Data]	[Nome]	[Inserir departamento]	[Inserir função]	[Nome do funcionário HR]

## ORIENTAÇÃO INICIAL – DIAS 1 E 2

### Objetivo

Conhecer a companhia: os seus valores, missão, standards, métodos de resolução de problemas;  
Conhecer e ser capaz de vender os serviços oferecidos pelo hotel e a sua localização: SPA, *Health Club*, restaurantes;

- Boas-vindas e apresentações gerais
- História da Ritz-Carlton
- Gold Standards, Credo e *Motto*
- Uniformes e Presença profissional
- Tour pelo hotel
- Tour Golfe
- Tour *Spa & Wellness*
- Qualidade
- Tour F&B
- Departamento de Engenharia e *Loss Prevention*
- Departamento de Recursos Humanos

## BÁSICOS DA RECEÇÃO – DIA 3

### Objetivos

Conhecer as principais atrações e restaurantes na zona de Sintra e Cascais, bem como as acessibilidades;  
Conhecer os quartos: tipologias, localização, vistas, e *amenities* disponíveis

- Line-up + Passagem de Serviço
- Postura, Posicionamento e Vocabulário
- Etiqueta Telefónica e Lista Telefónica
- Operação do Hotel (restaurantes, departamento de FOH, etc.)
- Tour dos quartos (tipologias, localizações)
- Explicação sobre táxis, mapas, menus dos restaurantes e localização de materiais importantes de FOH

## BÁSICOS DA RECEÇÃO – SEMANA 1

### Objetivo

Conhecer os procedimentos e ferramentas de trabalho da receção.

- Procedimentos de segurança com chaves
- Procedimentos para problemas/avarias nos quartos
- Procedimentos para lidar com bagagens (receber, devolver e o que fazer em caso de bagagem perdida)
- Introdução ao OPERA (comandos mais utilizados)
- Apresentação dos programas e pacotes especiais existentes
  - Rewards
  - Stars
  - FHR
  - Gift Certificate
- Check-lists Turno A + B
  - Relatório de Emergência
  - Relatórios importantes
  - Como interpretar e rever reservas
  - Processo de Late Check-out
  - Processo de Upsell
  - No-show
- Procedimentos de check-in (Ritz-Carlton Standard)
  - Como interagir com o cliente
  - Como proceder no sistema
    - Métodos de garantia
- Rooming (Ritz-Carlton Standard)
- Procedimentos para Lavandaria (Ritz-Carlton Standard)
- Procedimentos de check-out (Ritz-Carlton Standard)
  - Como interagir com o cliente
  - Como proceder no sistema
  - Processo de despedida
- On the job

## VERIFICAÇÃO MÊS 1

### Objetivo

O colaborador está ciente de seu desempenho em relação à posição e continua a desenvolver o seu conhecimento e a melhorar as suas competências. Já deverá ser capaz executar tarefas básicas:

- Check-ins e check-outs
- Rooming
- VIP Welcome
- Fornecer chaves
- Autorizações de crédito
- Despertares

## VERIFICAÇÃO MÊS 3

### Objetivo

O colaborador está-se a tornar plenamente consciente do seu papel e responsabilidades, começando a trabalhar de forma independente e a produzir um trabalho significativo. Já deverá ser capaz executar as seguintes tarefas:

- Routing
- Upsell
- Late charges
- Depósitos/ Pré-pagamentos
- EVITAs
- Correções em contas de clientes

**Objetivo**

O colaborador já deverá ser capaz de executar todas as tarefas de recepção e responder a qualquer questão dos clientes.

- Organizar uma reunião com o colaborador a fim de perceber se tem dúvidas em relação a qualquer assunto relacionado com as suas tarefas na recepção e esclarecê-las.
- Verificar se o colaborador tem sugestões de melhoria de procedimentos
- Incentivar a aprendizagem contínua e garantir que o funcionário sabe que a sua opinião é valorizada, sempre que a quiser expor.