



A gestão de F&B num serviço de excelência:

Conrad Algarve - Portugal

Ludwig Leite de Melo

2014



A gestão de F&B num serviço de excelência
Conrad Algarve - Portugal

Ludwig Leite de Melo

Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em Gestão e Direcção
Hoteleira

Relatório de estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Paulo Almeida

2014

A gestão de F&B num serviço de excelência

Conrad Algarve - Portugal

Copyright Ludwig Leite de Melo/ Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar 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 objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que estiveram envolvidas neste período pelo qual me desenvolvi a nível pessoal e profissional.

Não poderia de deixar de agradecer a toda a minha família pelo apoio incondicional ao longo desde anos todos.

Um enorme obrigado ao meu F&B Manager, Marco Pedna, e ao meu Outlet Manager, Bruno Fraga, por acreditarem no meu potencial, por me darem esta grande oportunidade e por me ensinar com qualidade.

RESUMO

Este relatório tem como principal objectivo a descrição e análise de todos os *outlets* do departamento de *F&B* do Conrad Algarve, Resort 5 estrelas luxo no Algarve.

Estando o *F&B* presente ao longo de toda a estada do hóspede, torna-se num departamento em constante observação e avaliação.

A falta de qualificação e formação dificulta a satisfação das elevadas expectativas do cliente que adquire uma experiencia de luxo mediante o patamar de serviço realmente alcançado por cada sector.

De forma mais ou menos incisiva, esta realidade faz-se sentir na produtividade, na motivação e no atendimento geral ao cliente. Nos *outlets* em que os recursos a trabalhadores temporários são elevados, o decréscimo do elevado padrão de qualidade é notório aos olhos dos hóspedes. Assim, na mesma medida da falta de formação, também a rotatividade se torna um verdadeiro impedimento ao alcance de um nível estável e coerente da prestação de um serviço de luxo.

Palavras-Chave: F&B Hotelaria, Formação de Recursos Humanos, Motivação, Rotatividade, Produtividade.

ABSTRACT

This report has the main objective the description and the analyses of all outlets of the F&B department in Conrad Algarve, 5 stars luxury resort.

F&B is one of the departments that are always been observed and evaluated from all the guest in house.

The high expectation from the guest that acquires a luxury experience is hard to achieve with the low qualifications and training for the service that is reach on each sector.

Productivity, motivation and customer service can be changed with the low qualification and short training.

More or less relevant, this reality makes itself on productivity, motivation and overall customer service. On the outlets where temporary resources are high, the decreases of the high standards are evident on the eyes of the guests. So, in the same reason of lack of training, staff turnover became a real impediment to the achievement of a stable and consistent level of providing a luxury service.

Keywords: F&B Hospitality, Staff Training, Motivation, Turnover, Productivity.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 1 |
| i. Definição do tema | 1 |
| ii. Objectivos | 1 |
| iii. Estrutura do Relatório | 2 |
| Capítulo 1: Formação Profissional | 3 |
| 1. Formação Profissional..... | 5 |
| 1.1. Desenvolvimento do Capital Humano | 6 |
| 1.2. Tipos de Formação | 7 |
| 1.3. Relação entre Formação e a Produtividade..... | 9 |
| 1.3.1. Motivação | 10 |
| 1.4. Avaliação da Formação | 12 |
| 1.5. Resistência das Empresas | 14 |
| 1.6. Recursos Humanos no Sector Hoteleiro..... | 14 |
| 1.6.1. Rotatividade de Recursos Humanos | 15 |
| 1.6.2. Recursos Humanos como Vantagem Competitiva Sustentável | 17 |
| Capítulo 2: Estágio Curricular | 21 |
| no Conrad Algarve | 21 |
| 2. Hilton WorldWide | 23 |
| 2.1. Império Hilton..... | 23 |
| • Marcas da Hilton WorldWide | 24 |
| • Visão, Missão e Valores | 25 |
| 2.1.1. Conrad Hotels & Resorts..... | 26 |
| 2.1.1.1. Conrad Algarve..... | 26 |
| • Localização | 26 |
| • Serviços | 27 |
| • Público..... | 31 |
| • Prémios | 32 |
| 2.2. Sectores e tarefas realizadas | 33 |
| • Cronograma..... | 33 |
| 2.2.1. Minibar | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.2. Restaurantes..... | 35 |
| 2.2.3. Banquetes | 36 |
| 2.2.4. Room Service | 37 |
| 2.2.5. Bares | 38 |
| 2.2.6. F&B Office | 39 |
| 2.2.7. Análise geral | 41 |
| Capítulo 3: Desafio - Formação Profissional em F&B | 43 |
| 3. Desafio: A Formação Profissional em F&B..... | 45 |
| 3.1. Problema..... | 45 |
| 3.2. Sugestão de resolução: Train the Trainer | 47 |
| 3.2.1. Descrição e Implementação do Programa de Formação | 47 |
| • Tabela base do programa de Formação | 49 |
| • Handbook | 49 |
| • Standards | 50 |
| • Ecolearning 1,2,3 | 51 |
| • Micros POS | 52 |
| • Customer Service | 53 |
| • Coffee training | 54 |
| • Bar | 54 |
| 3.2.2. Objectivos..... | 56 |
| 3.2.3. Espaço, Tempo e Custos..... | 56 |
| 3.2.4. Resultados..... | 57 |
| 3.3. Análise e Considerações Finais | 58 |
| Conclusão | 59 |
| i. Objectivos | 59 |
| ii. Limitações do Estágio | 60 |
| iii. Recomendações / Trabalhos Futuros | 60 |
| Bibliografia..... | 61 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2.1: Hilton WorldWide Logotipo..... | 23 |
| Figura 2.2: Logotipos Cadeia Hilton WorldWide | 25 |
| Figura 2.3: Conrad Hilton | 26 |
| Figura 2.4: <i>Roof Garden Suite</i> , Conrad Algarve | 28 |
| Figura 2.5: <i>Deluxe Suite</i> , Conrad Algarve | 28 |
| Figura 2.6: SPA, Conrad Algarve | 29 |
| Figura 2.7: SPA, Conrad Algarve | 29 |
| Figura 2.8: Sereno Pool Bar, Conrad Algarve..... | 30 |
| Figura 2.9: Gusto Restaurant by Heinz Beck, Conrad Algarve | 30 |
| Figura 2.10: Kids Club, Conrad Algarve | 30 |
| Figura 2.11: Kids Club Logo, Conrad Algarve | 30 |
| Figura 2.12: Ballroom, Conrad Algarve..... | 31 |
| Figura 2.13: Meeting Room, Conrad Algarve..... | 31 |
| Figura 3.1: Exemplo Handbook | 49 |
| Figura 3.2: Exemplo Handbook | 49 |
| Figura 3.3: Exemplo Standards | 50 |
| Figura 3.4: Exemplo Standards | 50 |
| Figura 3.5: Exemplo EcoLearning | 51 |
| Figura 3.6: Exemplo EcoLearning | 51 |
| Figura 3.7: Exemplo de Formação Micros POS..... | 52 |
| Figura 3.8: Exemplo de Formação Micros POS..... | 52 |
| Figura 3.9: Exemplo de Serviço ao Cliente..... | 53 |
| Figura 3.10: Exemplo de Serviço ao Cliente..... | 53 |
| Figura 3.11: Coffee Training..... | 54 |
| Figura 3.12: Nespresso Aguila | 54 |
| Figura 3.13: Exemplo de Medições..... | 54 |
| Figura 3.14: Exemplo de Cocktails | 55 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela i: Estrutura do Relatório | 2 |
| Tabela 2.1: Marcas Hilton WorldWide | 24 |
| Tabela 2.2: Organograma, Conrad Algarve | 27 |
| Tabela 2.3: Cronograma de Estágio | 33 |
| Tabela 2.4: Tarefas Mini-Bar | 34 |
| Tabela 2.5: Tarefas Restaurante | 35 |
| Tabela 2.6: Tarefas Banquetes | 36 |
| Tabela 2.7: Tarefas Room Service | 37 |
| Tabela 2.8: Tarefas Bares..... | 38 |
| Tabela 2.9: Tarefas F&B Office..... | 39 |
| Tabela 3.1: Train The Trainer | 48 |

Introdução

A decisão da realização de estágio para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Direcção Hoteleira, permite perceber ao longo dos 10 meses o funcionamento operacional do Hotel. No meu caso em específico o estágio foi direccionado para o departamento de *F&B*, com a passagem por todos os sectores pertencentes a este, e numa fase final para a sua gestão e supervisão.

i. Definição do tema

De todos os departamentos fazem parte de uma unidade hoteleira, o de *F&B* constitui um dos mais presentes na experiência do hospede e que apresenta maior impacto nos resultados da empresa. Neste sentido, a gestão de *F&B* torna-se fundamental para o sucesso geral do Hotel. Uma das partes com mais impacto no funcionamento de *F&B* são as pessoas que deste fazem parte e que diariamente estão em contacto directo com o Hospede. Assim, investir na formação de colaboradores e na sua valorização tem impactos consideráveis no desempenho deste departamento, principalmente se estiver em causa um serviço de excelência.

ii. Objectivos

Para concluir o sucesso da realização de estágio foram delineados 5 objectivos. Esses objectivos específicos permitem perceber se objectivo geral foi alcançado na sua totalidade. Assim, segue em primeiro lugar o objectivo geral:

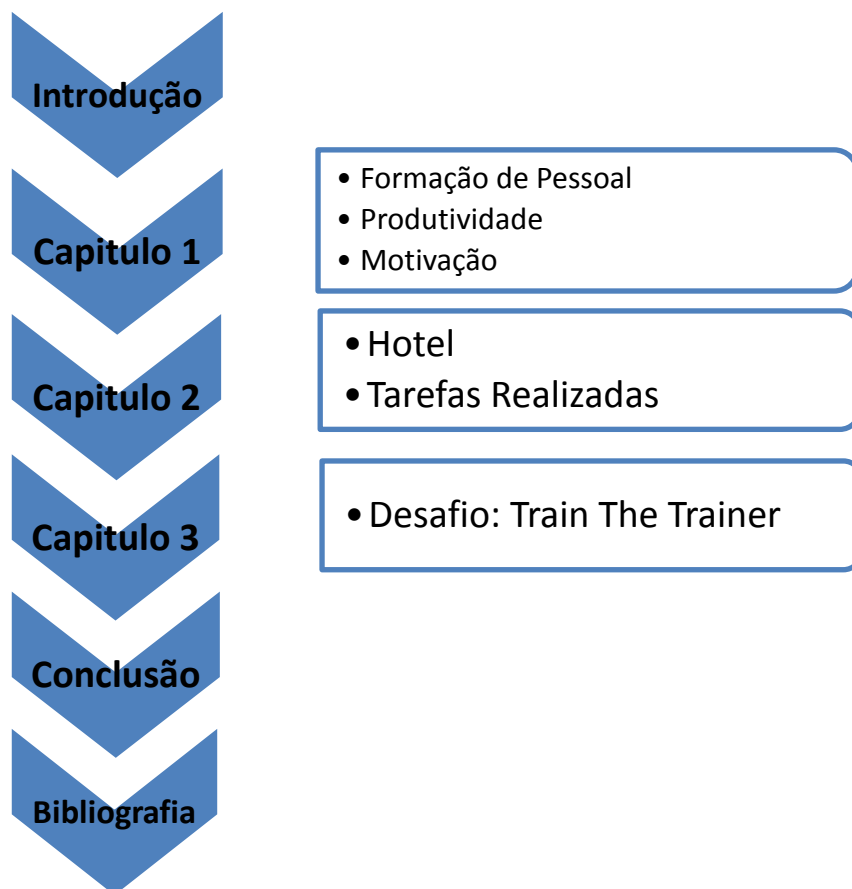
- Compreender e analisar o funcionamento de *F&B* e a gestão necessária para alcançar o serviço de luxo da marca Conrad.

Como objectivos específicos temos:

- Compreender e fazer parte dos procedimentos do departamento de *F&B*; desde as reservas, orientação, planificação e estratégia;
- Conhecer o serviço de qualidade de uma cadeia hoteleira internacional;
- Perceber a relação entre os departamentos do hotel;
- Ser reconhecido pelo serviço, empenho e companheirismo;
- Participar na gestão e supervisão do departamento de *F&B*.

iii. Estrutura do Relatório

Tabela : Estrutura do Relatório



A primeira parte do trabalho corresponde à Introdução do mesmo, onde é definido o tema, objectivo geral e específicos, e estrutura.

O capítulo 1, aborda literatura com referência a autores de acordo com o desafio desenvolvido. No capítulo 2 é caracterizado a cadeia hoteleira, o hotel e as tarefas realizadas ao longo do estágio. O capítulo 3 destina-se à apresentação e explicação do desafio que é proposto.

Na conclusão é feita uma reflexão sobre o estágio, constatação dos objectivos traçados, limitações do trabalho, recomendações e trabalhos futuros.

Capítulo 1: Formação Profissional

1. Formação Profissional

As estratégias das empresas para conseguirem a diferenciação no mercado podem passar pelo aproveitamento do que já têm na empresa: o factor humano. Para Kamoche (1996) a competitividade pode surgir da união dos recursos humanos da empresa com os objectivos estratégicos planeados.

A formação profissional tem-se revelado nos últimos anos um factor crítico para o desenvolvimento dos colaboradores e assim um factor crítico para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego (Caetano 2007). Para Viet (1998) a formação profissional é a formação dada na empresa a um empregado da mesma. De acordo com Bernardes (2008) constitui o processo através do qual o indivíduo desenvolve as competências necessárias para a execução do seu trabalho.

A formação dos recursos humanos é uma estratégia bastante falada e do conhecimento da maioria das empresas quando o objectivo passa por alcançar uma vantagem competitiva. O desconhecimento surge quando se considera demasiado dispendioso e se relativiza o quão mais dispendioso poderá ser a sua inexistência, já que pode acarretar custos bem mais elevados, principalmente nas empresas de serviços onde a qualidade pode tornar-se inferior na mesma ordem do número de clientes (Barrows e Powers 2009).

Os benefícios da formação nem sempre são fáceis de constatar. Segundo Búdria e Pereira (2005) o retorno da formação em Portugal é significativo, já que a maioria dos estudos revelam uma relação positiva entre o nível de formação e as remunerações. Mas não será penas neste aspecto que o empregado sentirá os benefícios.

O impacto da formação pode ser analisado de dois pontos de vista diferente. De um lado a empresa, do outro os empregados. Para a empresa tem a ver essencialmente com o aumento da produtividade dos seus empregados que levará a um aumento dos lucros. Para os empregados, mesmo que inconscientemente, passa pela possibilidade de aumento de remuneração e gratificações já que contribuíram para o aumento dos lucros.

De forma generalizada, as três fases essenciais para desenvolver uma acção de formação são: o diagnóstico das necessidades de formação para que se perceba as reais necessidades dos colaboradores; a formação propriamente dita, que deverá ser acessível, eficaz e ter em conta as características dos participantes; e, por último, a avaliação para se perceber de que forma os objectivos foram alcançados, ou não, e os motivos (Velada 2007). Para Cardim (2012) o processo de formação pode ser dividido nas seguintes fases: perceber as necessidades da formação para planeá-la de acordo com essas; elaboração do plano de formação; a acção propriamente dita; avaliação da formação e dos resultados.

1.1. Desenvolvimento do Capital Humano

Na matéria do capital humano, a fonte de produtividade pode ser dividida em duas partes: as características naturais dos indivíduos e as habilitações dos mesmos. A primeira fonte repercute-se na produtividade, por exemplo, nas diferenças de uma pessoa mais ou menos inteligente, ou mais ou menos hábil para determinada tarefa. Quanto a esta, é mais difícil intervir já que está muitas vezes relacionada com factor peculiares da condição humana, como fisionomia e genética. Quanto à segunda fonte, está relacionada a algo que se investiu para se instruir e qualificar (Veum 1995).

A aposta no Capital Humano influencia a produtividade da empresa pelo que este deve ser valorizado (Blandy 2000). Schultz (1961), destaca o capital humano como tendo uma relação positiva entre a qualificação, a produtividade e o crescimento económico

Segundo Becker (1964), as empresas investem no capital humano para conseguirem um aumento da produtividade, enquanto que os trabalhadores são beneficiados pelo reconhecimento e recompensas provenientes desses aumentos de produtividade. De acordo com o Concelho Europeu da Primavera realizado em Lisboa (2005) é necessário investir no capital humano já que as pessoas altamente qualificadas são as mais bem preparadas para levar a cabo a evolução positiva das empresas sem resistirem às novas tecnologias. Adianta ainda que o aumento de um ano do nível médio de educação da mão-de-obra pode traduzir-se num aumento entre 0,3 a 0,5 pontos percentuais na taxa de crescimento anual do Produto Interno Bruto na União Europeia.

1.2. Tipos de Formação

Para a compreensão dos tipos de formação é necessário distinguir a inicial da contínua. A primeira é da responsabilidade do colaborador e diz respeito à capacidade que o indivíduo tem no desempenhar de função ou tarefa. A segunda já é da responsabilidade da empresa já que as empresas sofrem alterações no tempo e é da competência desta actualizar os seus colaboradores continuamente (Rojo 2000).

Segundo Caetano (2007), as empresas preocupam-se principalmente em aumentar as competências que se irão reflectir a curto prazo e em segundo plano colocam o desenvolvimento das capacidades dos seus recursos humanos para o seu futuro profissional. Assim, ambicionam que os seus empregados respondam às necessidades do momento, aplicando o que aprendem de imediato na execução das suas tarefas. É neste contexto que se torna importante analisar os benefícios da formação para além dos que se pretende fazer sentir no desempenho da empresa.

Desta forma, a formação deve ser encarada como um processo de mudança e desenvolvimento que permitirá a aproximação entre os empregados e a realidade laboral em que se encontram, abrangendo todas as competências necessárias para o mais eficaz e eficiente desempenho das tarefas. Mas, para isso, é necessário analisar da forma mais realista os resultados obtidos em termos individuais e em termos organizacionais.

Becker (1993), divide a formação em dois tipos, a geral e a específica. A formação geral refere-se a habilitações mais generalizadas e é suportada pelo trabalhador já que estes podem ser formados por outras empresas e nestes casos a empresa a recrutar não paga os custos dessa formação. Para o autor este tipo de formação permite aumentar a produtividade na mesma medida das habilitações que possui. A formação específica refere-se a conhecimento mais peculiares e que possibilitam o aumento da produtividade em específico na empresa que promoveu a formação.

Também Barret (1999), estudou a diferença entre estes dois tipos de formação e os retornos para a empresa que dessa advêm, mais propriamente ao nível da produtividade. Perceberam que a formação geral tem um efeito positivo no crescimento da

produtividade e que o mesmo efeito não é acompanhado pela formação específica se não existir no passado bases de formação geral.

Numa empresa pode ser optada uma formação formal ou informal, ou mesmo as duas em simultâneo (Harrison 2009). A informal não sofre um planeamento e programação e acontece principalmente no acompanhamento por parte da supervisão que vai formando os colaboradores à medida que estes vão realizando o seu trabalho. Ao contrário desta, a formal, percorre todo um processo de estudo e planificação de forma consistente e incisiva (Torres e Reche 2012).

Para evitar custos, mas sem colocar de parte a formação formal, as empresas têm recorrido cada vez mais aos próprios colaboradores mais especializados, dotados de mais experiência e conhecimentos, para formarem os restantes. Nestes casos a relação entre os colaboradores é mais estrita e tende a facilitar o processo de aprendizagem já que têm conhecimento de causa quanto aos processos específicos da empresa (Martin e Hrivnak 2009). No entanto, se a empresa pretender dotar os colaboradores de saberes que dificilmente são alcançados através de um colaborador transformado em formador, é preferível o recurso a um formador externo.

Os tipos de formação podem variar mediante os objectivos pretendidos, podendo ser de integração e orientação, apropriada para novos colaboradores, técnica, tanto para novos como para antigos no caso de carecerem de conhecimentos técnicos, desenvolvimento de atitudes e consciência pretendidos, entre outros (Camara e Rodrigues 1999). Quanto ao local, este deve aproximar tanto quanto possível da realidade para não se tornar desmotivante. O método tradicional de escola, somente, tende a ficar ultrapassado por outras formas mais didácticas como ao ar-livre, espaço do trabalho, pela internet, entre outros, aproximando ao máximo da realidade (Torres e Palhares 2008).

1.3. Relação entre Formação e a Produtividade

A produtividade do trabalho pode ser afectada por variadíssimos factores. No entanto, existem alguns conjuntos com mais impacto, sem exclusão de factores externos, sendo eles (Zwick 2002):

- As economias de escala, isto é, alteração de uma máquina ou processo mais eficiente sem que para tal tenha existido um contributo directo da parte dos colaboradores;
- Mudanças de tecnologia: estas mudanças têm um papel importante na produtividade e aqui o contributo dos colaboradores já se faz sentir caso estejam ou não preparados para essas mudanças;
- Organização empresarial: alteração do planeamento e gestão que poderão fazer toda a diferença;
- Eficiência do colaborador: as características individuais dos colaboradores fazem-se sentir no conjunto da produtividade, tal como a criatividade, motivações, habilidade, concentração, educação e formação contínua.

Zwick (2002) analisou o efeito da formação na produtividade das empresas Alemãs e constatou que as acções de formação têm um impacto positivo na produtividade. Relativamente a empresas industriais britânicas, Dearden (2000) defende que o foco nos salários como medida de produtividade deixa de parte os benefícios que a empresa pode conseguir através de maiores lucros, chegando à conclusão que o efeito da formação na produtividade é de praticamente o dobro do registo na aposta nos salários. O autor revelou também que um aumento de 5% dos empregados com formação potencia um aumento da produtividade em 4%.

Segundo o estudo de Blandy (2000), desta vez acerca de empresas australianas, os lucros das empresas estão directamente relacionados com a qualidade das acções de formação, indicando um impacto positivo entre o investimento e os lucros nas

empresas, que depois se reflectirá também em benefícios para os empregados, destacando os salários.

No caso específico de Portugal, Pereira e Cunha (2001), realizaram um estudo acerca do mesmo impacto, formulando a hipótese das organizações que mais se preocupam com a formação dos seus colaboradores possuem níveis de produtividade mais elevados. No caso específico da hotelaria, e tendo em conta um estudo referente a dados de 1998, quanto maior a média de idades na empresa, menor é a produtividade. O custo médio per capita com a formação indica uma relação positiva, sendo a variável mais significativa o custo unitário com o pessoal, na medida em que as empresas que mais gastam com o pessoal são as que apresentam maior produtividade.

De acordo com o relatório do emprego da União Europeia referente a 2002, a cargo da Comissão Europeia, o crescimento da produtividade das empresas portuguesas que apostaram na formação contínua dos seus trabalhadores entre 1995 e 2001 foi de 3%.

Num outro estudo, de Almeida e Carneiro (2004), apesar de concluírem a existência de elevada produtividade nos casos de aposta na formação, afirmam que esta só se mantém elevada nos anos com maior produtividade e que se por algum motivo essa produtividade reduzir tornam-se mais resistentes à continuação das formações.

1.3.1. Motivação

A aprendizagem que advém de uma formação é importante. No entanto, é insuficiente se os colaboradores não quiserem transferir o que aprenderam (Yamhill e McLean 2001) e é neste contexto que surge a motivação como fundamental. Isto é, os participantes da formação têm de se sentir suficientemente motivados para aplicar, na prática, o que aprenderam.

O conceito de motivação da formação (*training motivation*) surge como a variável que está presente antes e depois do processo de formação. Assim sendo, será o esforço, intensidade e persistência dos participantes em aprender para depois aplicarem as aprendizagens, deste o princípio ao fim (Salas e Cannon-Bowers 2001).

Alguns autores defendem que a motivação que antecede a formação é a mais importante na medida em que demonstram o desejo de aprender o que será leccionado na formação (Colquitt 2000). Porém, outros autores defendem que o que se torna realmente pertinente é a motivação para transferir os conteúdos aprendidos para o trabalho (Noe 1986). Nestes casos é o grau de motivação dos colaboradores que irá definir a forma como é aplicado no trabalho.

A fim de facilitar a compreensão do processo de motivação para a transferir motivação, a teoria do estabelecimento dos objectivos (Locke e Latham 2004) e a teoria das expectativas (Vroom 1964). A primeira relaciona-se com a ideia de que os objectivos motivam a execução já que trabalhar com vista a atingir um objectivo impulsiona o melhor desempenho. No entanto, isto só é fundamentado se os objectivos forem claros, exequíveis e voluntariamente interiorizados como desafios. Se assim for, a motivação para transferir será maior (Yamhill e McLean 2001).

A teoria das expectativas tem a ver com outra ideia, a de que determinado esforço na realização de algo se traduzirá num resultado recompensado. Neste sentido, os colaboradores sentem-se mais motivados se percebem que o esforço e empenho que dedicam ao seu trabalho irá ser reconhecido e compensado na mesma medida (Holton 1996). De os colaboradores considerarem que a formação não trará qualquer tipo de recompensa que valorizem, dificilmente irão investir grande esforço para aplicar os conhecimentos, podendo mesmo ignorá-los (Wexley e Latham 2002).

Holton (1996) considera serem quatro os factores que determinar a motivação para a transferência: realização das expectativas, efeitos da aprendizagem, atitudes para com a função e utilidade esperada. O primeiro tem a ver com a relação positiva entre as expectativas e as necessidades de aprendizagem para a realização da função de cada um. Os efeitos da aprendizagem tratam-se da motivação relacionado com a maior aptidão individual que terão para desempenhar a função que lhes compete. As atitudes referem-se sentimento positivos, por exemplo, à satisfação e envolvimento para a execução da função. Por fim, a utilidade corresponde à percepção que o colaborador tem das vantagens que a formação trará na melhoria do seu desempenho.

A nível geral, o desenvolvimento das competências através da formação profissional está amplamente relacionado com a motivação, sendo tanto maior quando a consciência de que trará benefícios tanto a nível pessoal como profissional.

1.4. Avaliação da Formação

O pensamento de que a formação aumenta indiscutivelmente a produtividade e de que o conhecimento é sempre uma mais valia pode afectar os propósitos das formações já que tem desresponsabiliza as empresas de avaliar os verdadeiros efeitos das formações tanto nos participantes como para a empresa. Investir em acções de formação, somente, não é suficiente para se garantir o sucesso dos objectivos para os quais foi planeada. É necessário avaliar, para depois validar, os conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pelos que foram sujeitos à formação. Sendo assim, conferir as necessidades da empresa em relação às alterações constatadas, a eficácia e o impacto da formação no funcionamento da empresa deve fazer parte da avaliação pós formação (Coiteiro 2008).

Para Kirkpatrick (1998) a formação deve ser feita de acordo com as seguintes fases:

- Reacção – recolha de informação que exprima a opinião dos participantes sobre a formação em geral;
- Aprendizagem – avaliação da eficácia da formação para a aprendizagem dos participantes, sem ignorar as diferenças de atitude que também são relevantes para o processo;
- Comportamento – avaliação da forma como as competências adquiridas ou desenvolvidas são transferidas para o desempenho das funções. Esta fase pode passar por questionários, entrevistas, mas a observação é a mais realista.
- Resultados – analisar os impactos financeiros ou operacionais que a formação implicou, desconsiderando os que não se relacionam com a mesma (qualidade do serviço, satisfação, volume de vendas, entre outros).

Afonso (2011) acrescenta que a avaliação deve ter em conta o máximo de avaliações diversificadas para que resulte num feedback realista acerca da formação, que

demonstre o que foi conseguido e onde se irá notar, o que não foi cumprido com sucesso e o que está em falta.

De acordo com Philips (1991) a avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados acerca das consequências das acções de formação realizadas de modo a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na organização. É através da avaliação da formação que se apura se os objectivos foram atingidos e se traduziram em aprendizagem por parte dos colaboradores. No fundo, chega-se à conclusão se ocorreu a transferência da aprendizagem para os trabalhos diários.

De entre todas as avaliações, a mais difícil de averiguar é o retorno do investimento. Isto é, se os conteúdos foram realmente transferidos para as funções e que benefícios advieram dessa transferência. Se estas transferências não ocorrerem realmente, as empresas desconsideram o valor das formações já que estas não se traduziram num notório melhor desempenho (Caetano e Velada 2007).

Na origem do insucesso destas transferências pode estar a falta de motivação dos formandos, as suas capacidades pessoais reduzidas, o apoio da supervisão, a incompreensão quanto ao valor da formação e resistência à mudança. Para Baldwin e Ford (1988) o sucesso da formação é influenciado primeiro pelas características dos formandos (capacidades, personalidade e motivação), segundo pelo ambiente de trabalho (oportunidades) e por último, pelas características da formação e a forma como é dada. A avaliação do desempenho permite às empresas avaliarem a performance dos colaboradores quando comparado com os objectivos traçados (Rocha 1997).

Riley (1991) considera a importância da recompensa. Constatar um bom desempenho é insuficiente já que os colaboradores ficarão sem saber o feedback da empresa. Após as avaliações, certos benefícios e incentivos podem ser feitos como forma de reconhecimento e recompensa. Independentemente das formas de recompensa, estas devem justas e capazes de conferir credibilidade.

1.5. Resistência das Empresas

Mesmo com toda a informação acerca dos benefícios da formação profissional, algumas empresas recorrem raramente, ou não recorrem, à formação profissional (Rosner 1999). A formação nem sempre pode ser considerada a resposta para todos os problemas, e nesses casos será escusada, principalmente se envolver grande investimento. Este é um dos pontos que deixa as empresas com algum receio. No entanto, se os problemas forem aprofundados e as suas soluções encontradas mediante formação, afastará o insucesso.

Outro motivo que pode levantar dúvidas é o investimento na formação de colaboradores com risco de saírem da empresa e nesses casos perde-se o investimento para a concorrência. Nestes casos, existem empresas que defendem que são os próprios colaboradores os responsáveis pela formação profissional e que esse investimento não se perderá caso saiam da empresa (McClelland 2002).

1.6. Recursos Humanos no Sector Hoteleiro

A chegada de cadeias hoteleiras internacionais e os avanços tecnológicos levam a necessidades de acompanhamento dos mais elevados níveis de qualidade de oferta. Assim sendo, o papel crucial que os colaboradores têm na experiência do hóspede merece toda a atenção.

Prahalad e Hamel (1990) referem, de entre os colaboradores, os operacionais que devem reunir as melhores performances já que estão em constante contacto com o hóspede e o seu desempenho é avaliado directamente por estes. Abordam também o conceito *core competence* como algo único capaz de criar algo único para os clientes e que fará com que se conseguiam distinguir da concorrência. Por ser único, será difícil imitar. Neste sentido, por serem únicas, os comportamentos das pessoas não são fáceis de imitar, e uma gestão que valorize e acrescente valor às mesmas permitirá à empresa reunir condições para se diferenciar de outros hotéis. Os autores defendem mesmo que este tipo de gestão pode constituir um factor crítico de sucesso.

Tendo em conta a importância do serviço nas empresas do sector hoteleiro, serviço esse prestado pelos colaboradores, a formação e o seu desenvolvimento torna-se de extrema importância (Rojo 2000).

Os recursos humanos podem ser considerados um factor estratégico já que podem, quando valorizados, fonte de vantagem competitiva sustentável. Numa realidade hoteleira cada vez mais diversificada, os hóspedes valorizam cada vez mais o comportamento dos humanos na prestação do serviço em detrimento de instalações ou infra-estruturas do hotel. É tão importante que este poderá ter o papel decisivo entre uma experiência memorável pela positiva ou pela negativa, colocando em causa a imagem do hotel (Wang e Shyu 2008).

Não é só a experiência ou habilitações que importam. As atitudes e comportamento dos funcionários afectam o sucesso do serviço do hotel, sendo necessário planos que estabeleçam quais os requisitos pretendidos a ter em conta no processo de recrutamento e selecção (Barrows e Powers 2009). Este processo deve definir o tipo de serviço que o hotel quer oferecer e enquadrá-los com os recursos humanos que prestaram esse serviço. A pessoa ideal para determinada função é difícil de identificar. No entanto, um consenso quanto ao perfil mais aproximado afastará os que não se enquadram e aproximará do candidato pretendido (Nickson 2007).

Tendo em conta a importância do serviço nas empresas do sector hoteleiro, a formação, desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos é fundamental. As empresas líderes deste sector de actividade dão primazia ao colaborador, formando-o no processo global do serviço, tornando-o mais flexível e apto para desempenhar várias funções, e ainda instruem acerca funções consideradas chaves que promovem o compromisso e são capazes de motivar (Powers 1992).

1.6.1. Rotatividade de Recursos Humanos

O processo que envolve o recrutamento e formação estão associados a elevados custos para as unidades hoteleiros e um verdadeiro objectivo de gestão para o departamento

dos recursos humanos na redução da taxa de rotatividade dos empregados (Barrows e Powers 2009).

Muitas pessoas que começam a trabalhar no sector fazem-no sem intenção de aí permanecer, já que tem consciência das limitações que advêm da sazonalidade da realidade hoteleira. Tal como estes, também muitas empresas não estão dispostas a fazer um investimento a longo prazo em troca de um compromisso a longo prazo. Com esta consciência os colaboradores assumem o emprego como um “desenrasque” que trocarão assim que tiverem uma oportunidade melhor. Tendo tudo isto em conta, a rotação de pessoal constitui um constrangimento para as organizações já que a força de trabalho tende a afastar-se de um serviço de excelência (Baum, Amoah e Spivack 1997).

Cho (2006), num estudo que pretendia medir o desempenho das organizações tendo em conta a taxa de rotatividade do pessoal, concluiu a elevada rotatividade como um verdadeiro problema, já que elevados índices de rotatividade promovem a instabilidade emocional dos colaboradores e levam à redução dos índices de produtividade. De modo a combater esta realidade, aconselham, entre outros aspectos, as boas práticas de selecção e de formação profissional.

No caso da hotelaria, reter os melhores funcionários pode tornar-se a chave para alcançar melhores níveis de satisfação e lealdade dos hóspedes (Farhangmehr e Simões, 1999). Para isso a formação, avaliação de desempenho, remunerações, recompensas e oportunidades de carreira podem ser verdadeiros alicerces para manter os colaboradores mais competentes (Dubé e Renaghan 1999).

De acordo com Kovács (1999), os trabalhadores de uma empresa podem ser divididos em dois grupos de profissionais: os colaboradores-chave e os trabalhadores periféricos. Assim sendo, os que fazem parte dos chave são pessoas com emprego estável e ocupam normalmente posições de topo, como os gestores. Porém também pode referir-se a posições inferiores mas que tenham elevado nível de qualificação (Parente 2006). No caso dos periféricos, estes têm uma posição mais instável e costumam ser mais precários, ocupando posições menos importantes.

Quando se decide pela flexibilidade, a qualidade do emprego desce, aumentando os riscos e incertezas para o colaborador e diminuindo a qualidade do trabalho prejudicial para a empresa. Ao saberem a limitação do tempo na empresa não se preocupam tanto com o seu crescimento profissional ou empenho em relação à empresa, podendo entender como se fosse um desperdício já que a sua permanência será uma questão de tempo e não irão usufruir de vantagens caso a empresa recompense um melhor serviço. (Kovács 2002). Desta forma, pode considerar-se a realidade da subcontratação como uma limitação à aprendizagem.

Nos casos onde a taxa de rotatividade é elevada, o processo de selecção e recrutamento deve ser suficientemente eficaz para identificar os que reúnem as melhores condições para o desempenho das funções e que demonstrem maior compromisso para com a empresa a longo prazo (Rocha 1997).

1.6.2. Recursos Humanos como Vantagem Competitiva Sustentável

Levitt (1990) defende que para atingir a diferenciação é importante oferecer ao cliente mais do que ele considera necessitar ou do que espera, não sendo suficiente dar unicamente o que o cliente está à espera. Se um hóspede espera apenas pernoitar num ambiente de conforto, não basta ceder-lhe apenas isso, umas instalações confortáveis, facilmente imitáveis pela concorrência. Para Kotler e Keller (2006), a satisfação é a sensação de prazer ou decepção resultante da comparação entre o desempenho do produto ou serviço e as expectativas do consumidor. A satisfação depende da oferta em relação às expectativas do cliente. Se o desempenho exceder as expectativas criadas, ficará altamente satisfeito. O hóspede deverá ser surpreendido na sua experiência, pois tudo o que vier além do que perspectivou, se for de qualidade, irá acrescentar valor ao serviço. A satisfação dos clientes deve ser reconhecida como uma medida a desempenhar por todos os departamentos transformando os clientes num importante activo.

Um cliente que não ficou desapontado e apenas meramente satisfeito é volúvel pode mudar para a concorrência se surgir uma oferta que considera melhor. O mais provável é optar por ficar alojado num outro hotel com preços mais baixos. O contrário se

esperará de um cliente com elevado nível de satisfação que procurará mais vezes o hotel, é menos sensível ao preço e às promoções dos hotéis concorrentes (Keller 2005).

Ao contrário dos clientes insatisfeitos, os clientes satisfeitos são fiéis por mais tempo, pouco sensíveis aos preços e divulgam favoravelmente a empresa. A promoção *word-of-mouth* feita através das recomendações de um cliente satisfeito com o atendimento recebido é a melhor propaganda e a mais eficaz promoção de vendas (Bee 2000). Os clientes tornam-se fiéis ao hotel, se este lhe oferecer mais que o esperado e conseguir que os clientes se sintam surpreendidos e sentirem que as suas expectativas foram ultrapassadas. Desta forma o cliente fica propenso a voltar e tornar duradoura a sua relação (Kotler 1998). *Brei (2001)* acredita que a confiança e o valor percebido pelo cliente influenciam positivamente a lealdade do mesmo. Níveis altos de confiança propiciaram então relações de longo prazo, com vista ao aumento da competitividade, aliadas a uma redução dos custos transaccionais (*Ganesan 1994*).

Nos dias que correm os clientes têm à sua disposição uma quantidade cada vez maior de opções de produtos e serviços de alta qualidade e a tecnologia evolui de tal forma que a sua banalização será o mais certo num futuro cada vez mais próximo. Tudo o que se faz hoje pode ser feito da mesma forma pela concorrência, pois a tecnologia está disponível e vulgarizada e as vantagens competitivas são cada vez mais efémeras. *Molina (2003)* acrescenta que “(...) agora os bens são utilidade, os serviços são o cenário e as experiências são as vivências memoráveis que ficam para sempre nos visitantes ou turistas”. Com esta exposição, é possível o entendimento de que a experiência é o principal valor que o cliente guarda na sua memória quando abandona o local onde pernitoiu e que o poderá levar a regressar ou a recomendar a outros.

Para *Cobra (2001)* a procura de vantagem competitiva é um processo contínuo, cíclico, no qual as empresas devem investir nas suas habilidades e recursos para se diferenciarem em termos de valor oferecido e para conseguirem a satisfação e fidelização do cliente e obter rentabilidade. Assim uma empresa só progride quando tem maturidade e recursos para enfrentar a concorrência e condicionantes externas e ainda obter vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma, vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa de trabalhar de formas que os concorrentes não podem ou não irão acompanhar. As empresas esforçam-se para desenvolver vantagens

competitivas sustentáveis, aquelas que são bem-sucedidas, que entregam valor e satisfação aos consumidores (Kotler 1998).

Weitz e Levy (2000) acreditam que vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo. Assim, para que esta se consiga, dever-se-ão construir alicerces que sustentem a vantagem, minimizem a pressão da concorrência e impulsionem lucros por um período tão longo quanto possível.

Lashley (2004) acredita que o cliente consegue distinguir a diferença entre um estabelecimento que baseia o seu atendimento em valores humanos e o acolhimento de um que trata o cliente como alguém que está a pagar pelo serviço e que exige ser tratado de acordo com o preço que pagou. Brotherton e Wood (2004) dão especial importância ao papel de quem tem contacto directo com o hóspede na medida em que este deve assentar em valores sociais e prazerosos e não como um ato de receber mecânico e facilmente detectável.

Prahalad e Hamel (1998) distinguem: a curto prazo, o preço e o desempenho do produto ou serviço, dita a competitividade da empresa. A longo prazo estes atributos não bastam. A vantagem essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização entre um serviço e atendimento de qualidade. Processos inadequados dificultam o trabalho dos profissionais que querem prestar um bom atendimento e identificar as melhores soluções para os clientes (Lovelock e Whright 2002).

Dias (2006) discute o funcionamento do Hotel Ritz, afirmando que a empresa tinha um modelo operacional focado na qualidade. Cesar Ritz respeitava todos os princípios da moderna administração e, certamente foi o precursor de muitos conceitos utilizados hoje em dia na gestão de negócios no sector da hotelaria. Quase tudo o que Cesar Ritz fez, no final do século XIX, foi inovador para a sua época, não seria exagero afirmar que suas ideias na área da gestão empresarial são adequadas a qualquer empreendimento que tenha uma orientação focada nas necessidades de seu público. Tornou-se uma marca com forte imagem no sector hoteleiro. A sua reputação foi construída a partir de um modelo operacional capaz de oferecer conforto, alta culinária e um serviço de qualidade.

Também introduziu novos processos que permitiram a racionalização e a divisão das tarefas por sectores. Essas acções proporcionaram redução de custos, agilidade no atendimento e melhoria na qualidade dos serviços.

Pode dizer-se que Ritz desenvolveu um conceito de gestão de inquestionável sucesso. Cesar Ritz, sempre teve claro de que era necessário definir uma proposta de valor baseada no melhor serviço, no conforto e na alta culinária. Acreditava que para fazer chegar esse valor ao cliente seria necessário um modelo operacional com processos adequados para suportar esse compromisso com o cliente, com a perfeita noção de que o serviço prestado a pensar na satisfação do cliente seria a única forma de garantir o sucesso da sua marca. Para sobreviver, são necessários clientes, sendo o reconhecimento do seu real valor para a empresa e a aposta na satisfação dos mesmos, os verdadeiros pilares em que devem assentar as empresas.

A empresa deve criar comunicações relevantes para estabelecer relacionamentos valiosos, facilitando o processo de troca de serviços e informações entre o funcionário e cliente. Desenvolver intimidade com o cliente e oferecer serviços com rapidez são acções que dependem de um modelo operacional capaz de suportar esses compromissos. Para Treacy e Wiersema (1995) “os modelos operacionais são compostos de processos operacionais, estrutura do negócio, sistemas gerenciais e cultura, os quais estão sincronizados para criar um determinado valor superior”.

Capítulo 2: Estágio Curricular no Conrad Algarve

2. Hilton WorldWide

Figura 2.1: Hilton WorldWide Logotipo



Fonte: www.hiltonworldwide.com

2.1. Império Hilton

- **Início do século XX:** Conrad Hilton compra o primeiro hotel, *The Mobley*, no Texas (EUA). Nos anos seguintes compra outros hotéis no mesmo destino. Em 1925 inaugura o arranha-céu Dallas Hilton, o primeiro hotel com o nome Hilton.
- **Década de 40:** Em 1943 compra os hotéis *Roosevelt* e *Plaza*, em Nova Iorque, tornando-se o primeiro grupo de hotéis de costa a costa nos Estados Unidos. Três anos mais tarde a Hilton *Hotels Corporation* e um ano depois a Hilton *International* nasce com a abertura do Caribe Hilton, em Porto Rico. Em 1949, Conrad Hilton compra o considerado "maior de todos", o *Waldorf Astoria*, em Nova Iorque.
- **Década de 50:** A Hilton adquire o *Statler Hotel* por 111 milhões de dólares, que na época estabeleceu o recorde na história em negócios imobiliários e inaugura o primeiro hotel moderno construído inteiramente na Europa pós II Guerra Mundial, o Hilton Istanbul, em 1955. Em 1959, é pioneira no conceito de hotel de aeroporto ao inaugurar o San Francisco Airport Hilton.
- **Década de 60:** A Hilton International é constituída como empresa separada, com Conrad Hilton como Presidente. Dois anos mais tarde, o filho de Conrad Hilton, Barron, assume a posição do pai como presidente da nacional Hilton *Hotels Corporation* em 1964. Um ano mais tarde lançam Lady Hilton, o primeiro hotel conceito, planeado exclusivamente para viajantes do sexo feminino. Em 1969 o primeiro hotel DoubleTree é inaugurado em Scottsdale.
- **Década de 70:** A Hilton torna-se a primeira empresa listada na NYSE para entrar no negócio de jogos no país, comprando o Flamingo Hotel e o Las Vegas Internacional.
- **Década de 80:** O primeiro Hampton Inn abre em Memphis e a Hampton Hotels é a primeira empresa hoteleira a prometer 100% de satisfação garantida, declarando que quem não ficar satisfeito não precisa de pagar.

- **Década de 90:** A marca *Hilton Garden Inn* inaugura as primeiras quatro propriedades, tendo expandido para 500 propriedades pouco tempo depois.

- **Últimos anos:** A *Hilton Worldwide Resorts* lança-se como referência em propriedades de férias, proporcionando experiências em resorts de alta qualidade e experiências de férias nos principais destinos do mundo. Em 2006, a *Hilton Hotels Corporation* readquire a *Hilton International*, reunindo as empresas pela primeira vez em 40 anos e expandindo a presença internacional. Em 2009, a *Hilton Hotels* marca presença em 76 países, tornando-se a maior marca de hotéis de serviço completo a nível global. No mesmo ano, a *Hilton Hotels Corporation* muda o seu nome para *Hilton WorldWide* e move a sua sede de Beverly Hills, na Califórnia, para McLean, em Virgínia¹.

- **Marcas da Hilton WorldWide**

Tabela 2.1: Marcas Hilton WorldWide

| | | |
|-------------------------|--------------------------|--|
| Serviço Focado | <u>Hilton Garden Inn</u> | Hotéis sofisticados e acessíveis projetados para fornecer conforto e valor. |
| | <u>Hampton</u> | Hotéis com tarifas moderadas que proporcionam serviço, valor e qualidade consistentes. |
| | <u>Homewood Suites</u> | Propriedades casuais, acessíveis, apenas com a categoria de suítes que permitem que os hóspedes se sintam em casa. |
| | <u>Home 2</u> | Hotéis constituídos por suítes pensado nas estadas prolongadas. |
| Serviço Completo | <u>Hilton</u> | Marca de referência, com mais de 550 hotéis e resorts, em quase 80 países por todo o mundo. |
| | <u>Double Tree</u> | Conforto genuíno para viajantes a negócios e lazer, em mais de 350 locais. |
| | <u>Embassy Suites:</u> | Acomodações |

¹Fonte: www.hiltonworldwide.com

| | | |
|------------------------------|-------------------------------|--|
| | | exclusivamente em suítes, de excelente valor para negócios e lazer. |
| Propriedade de Férias | <u>Hilton Grand Vacations</u> | Resorts sofisticados de propriedades de férias em destinos selecionados. |
| Luxo | <u>Waldorf Astoria</u> | Marca de luxo que oferece experiências únicas em hotéis históricos no mundo. |
| | <u>Conrad</u> | Marca de estilo e sofisticação para os viajantes modernos. |

Figura 2.2: Logotipos Cadeia Hilton



Fonte: www.hiltonworldwide.com

- **Visão, Missão e Valores**

Visão: Preencher a terra com a luz e o calor da hospitalidade.

Missão: Ser a empresa hoteleira de maior destaque global: a primeira opção dos hóspedes, membros de equipe e proprietários.

Valores:

Hospitalidade: Oferecer experiências excepcionais para clientes excepcionais.

Integridade: Fazer sempre o que está certo.

Liderança: Ser líder no sector e nas comunidades.

Trabalho em equipa: Trabalhar em grupo em tudo o que se faz.

Propriedade: Responsáveis por todas as acções e decisões.

Agora: Operar com senso de urgência e disciplina.

2.1.1. Conrad Hotels & Resorts

O Conrad Hotels & Resorts foi fundada em 1982 com o objectivo de explorar uma rede de hotéis e resorts de luxo nas principais capitais de negócios e turismo do mundo e o nome foi pensando em homenagem ao Conrad Hilton que faleceu 1979, com 91 anos.

Figura 2.3: Conrad Hilton



Fonte: www.hiltonworldwide.com

O primeiro hotel Conrad, o Conrad Jupiters Gold Coast, na Austrália, abriu as suas portas em 1985. Até 2014, estão 27 hotéis em funcionamento espalhados a nível mundial.

Luxo e inteligência são a essência de tudo o que os hotéis e resorts que fazem parte da marca Conrad oferecem. Os hóspedes beneficiam de experiências únicas e serviços intuitivos, concedendo às pessoas o maior luxo: o poder de serem elas próprias.

2.1.1.1. Conrad Algarve

O resort é uma representação contemporânea e inovadora do século 18 no que se refere aos palácios ou grandes casas, dentro de uma grande propriedade rural, com gramados bem cuidados e flora exótica. Reflete a sofisticação internacional de um Resort Conrad, com influências Portuguesas e o design interior de um palácio do século 21.

- **Localização**

O Conrad Algarve localiza-se na Quinta do Lago, em Almancil, com 2000 hectares de paisagem inserida no Parque Natural da Ria Formosa e num dos destinos de luxo mais privilegiados da Europa. A apenas 5 minutos da praia e dos campos de golfe, 15 minutos da marina e do casino de Vilamoura e a 20 minutos do aeroporto internacional de Faro, detém excelentes acessos aos principais pontos da zona, mas sem colocar em causa a tranquilidade e organização características desta zona.

Figura 2.3:

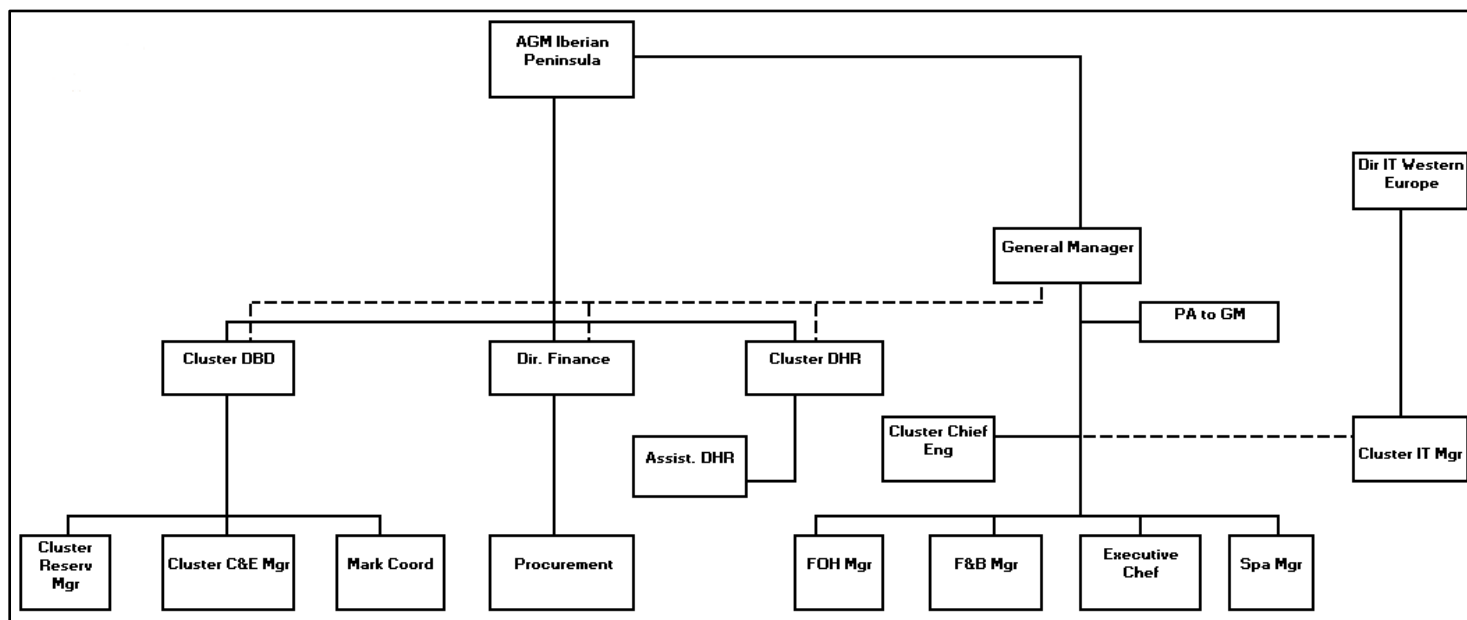
Localização Conrad Algarve



Figura 2.4: Entrada Principal, Conrad Algarve



Tabela 2.2: Organograma, Conrad Algarve



Fonte: Conrad Algarve

- **Serviços**

- **Alojamento**

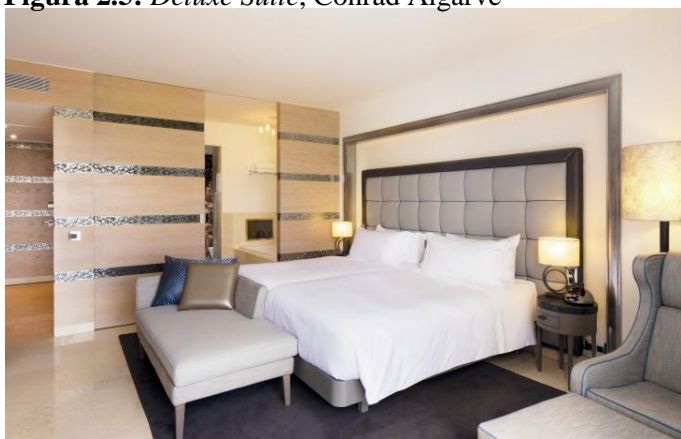
Existem 134 quartos standards, 18 suites *Deluxe* e *Grand Deluxe* e 2 suites de assinatura, a *Conrad suite* e a *Roof Garden Suite*.

Todos os quartos dispõem dos seguintes equipamentos: Televisor HD de ecrã plano de 42” com som *surround*; Centro de entretenimento e multimédia no quarto; Leitor de DVD; Sistema de som MP3; *WI-FI*; Cofre de segurança; Controlo da temperatura individual; Bar totalmente abastecido e Máquina de café.

A *Conrad Suite* proporciona um conceito de luxo contemporâneo, repartido por 101 m², com um quarto com uma cama *king size*, uma espaçosa sala de estar, sala de jantar privativa e os serviços do seu *Conrad Personal Host*. O interior é complementado pela excepcional vista da varanda privativa, que tem uma perspectiva de 90 graus sobre a piscina, o hotel e a área envolvente. No caso de se viajar com a família tem a opção que lhe permite alargar a suite para um quarto *Twin* interligado. A suite tem uma banheira separada com um LCD incorporado e uma área de duche, produtos de higiene, roupões de banho e chinelos.

O expoente máximo do estilo contemporâneo e do luxo é a *Roof Garden Suite*, com 300 m², dispõe de uma piscina infinita na sala de estar, com vista para o recinto do hotel e para a serra algarvia. Com acesso directo à garagem e ao SPA do hotel, esta suite destina-se a hóspedes que procuram usufruir de um luxo supremo. Tem ainda parque de estacionamento privativo, acesso exclusivo ao jardim do terraço com 180 m², sauna e banho turco privativos, cozinha completa, opção de quarto interligado e serviços do Mordomo Conrad.

Figura 2.5: *Deluxe Suite*, Conrad Algarve



Fonte: www.hiltonworldwide.com

Figura 2.4: *Roof Garden Suite*, Conrad Algarve



Fonte: www.hiltonworldwide.com

- Health Club & Spa

O centro de manutenção e ginásio está totalmente equipado e dispõe de instrutores experientes que elaboram programas de treino personalizados para satisfazer as necessidades individuais, podendo ser ao ar livre.

O Spa oferece tratamentos de corpo, de rosto e terapias de inalação de oxigénio e tratamentos de beleza num salão de cabeleireiro e estética. Quanto às experiências de hidroterapia existem à disposição o Banho Turco, sauna, piscina panorâmica, fonte de gelo, piscina de vitalidade em estações individuais de massagem, piscina de água fria e zonas de repouso interiores e exteriores

Oferece ainda uma suite spa VIP para casais e a possibilidade de usufruir dos tratamentos no exterior em cabanas privativas.

Figura 2.7: SPA, Conrad



Fonte: www.conradalgarve.com

Figura 2.6: SPA, Conrad



Fonte: www.conradalgarve.com

- Restaurantes e Bares

Os três restaurantes e quatro bares do hotel oferecem experiências gastronómicas únicas aliando a melhor cozinha portuguesa e internacional:

- O Gusto, restaurante principal do Conrad, a orientação do *Chef* Heinz Beck, no qual possui 3 estrelas Michelin, é um restaurante mediterrânico elegante e contemporâneo, com um design de influência escandinava, que presta homenagem ao pai de Conrad Hilton, Augustus.
- O Louro é um restaurante com um ambiente descontraído que oferece diariamente uma gastronomia de inspiração portuguesa moderna, num espaço com ambiente familiar e confortável.
- Dado, restaurante e bar da piscina, detém menus de inspiração sul-americana que podem ser servidos nas cabanas privadas ou barbecues individuais.
- O Sereno é o bar da piscina infinita e é o local ideal para um encontro, uma festa ao final do dia desfrutando do pôr-do-sol.
- Lago é o local ideal para descontrair a qualquer hora do dia e deliciar-se com uma variedade de especialidades locais e internacionais ou simplesmente encontrar-se com os amigos. O Lago oferece uma experiência relaxante num ambiente de influência árabe, com uma grande variedade de chãs provenientes do Sir Lanka.

- O Tempo Sports Lounge é um espaço descontraído que dispõe de uma área de putting, uma loja de golfe e uma mesa de snooker que se pode adaptar para refeições.

Figura 2.9: Gusto Restaurant by Heinz Beck, Conrad



Fonte: www.conradalgarve.com

Figura 2.8: Sereno Pool Bar, Conrad Algarve



Fonte: www.conradalgarve.com

- Clube de crianças: Little C Place

O Little C Palace é uma experiência de férias criada para crianças. Mascotes, histórias, experiências, comida e até a capa do menu, tudo foi criado tendo em conta as opiniões e desejos das crianças locais, tendo a sua própria chave e cartão a convidá-los para visitarem o Little C Palace. O Conrad Algarve oferece uma verdadeira experiência culinária para toda a família, com várias aulas para pais e filhos desfrutarem em conjunto. As aulas são feitas à sua medida e as opções variam de acordo com as idades das crianças.

Figura 2.10: Kids Club, Conrad Algarve



Fonte: www.conradalgarve.com

Figura 2.11: Kids Club Logo, Conrad Algarve



Fonte: www.conradalgarve.com

- Espaços para Eventos

O Conrad Algarve oferece serviços inovadores e intuitivos para que o evento seja inesquecível, dispondo de um salão com vista panorâmica, com capacidade até 300 pessoas e várias salas de reunião, equipadas com a mais moderna tecnologia audiovisual e à disposição um coordenador que acompanhará desde o princípio do evento até ao final. No total dispõe de um salão de baile, 6 salas de reunião com vista panorâmica, Business Center e espaçosos foyers, terraços e jardins com capacidade para eventos até 450 pessoas.

Figura 2.12: Ballroom, Conrad Algarve



Fonte: www.conradalgarve.com

Figura 2.13: Meeting Room, Conrad Algarve



Fonte: www.conradalgarve.com

• Público

Os clientes que chegam ao Conrad Algarve pertencem maioritariamente ao segmento de famílias em lazer e clientes de convenções e eventos. No caso dos primeiros, encontram no hotel variadíssimas formas de passar o tempo, tanto para adultos, como para crianças e jovens. O envolvente é atrativo o suficiente para complementar a estada com qualidade e de forma segura. Por outro lado, no caso das convenções e eventos, independentemente do tipo, podem usufruir de excelentes infraestruturas e acompanhamento 24 horas por dia. Uma minoria dos eventos corresponde a casamentos, essencialmente de estrangeiros, que conseguem realizar no Conrad uma experiência a medida que desejam.

A esmagadora maioria dos hóspedes é de origem Britânica, Germânica, Holandesa, sem deixar de notar um acréscimo do mercado Espanhol, Italiano e Português.

Independentemente das suas motivações, os hóspedes esperam um serviço de luxo, atendimento personalizado, elevado conforto e segurança.

- **Prémios**

Com apenas 2 anos, o Conrad Algarve já soma 17 prémios internacionais, enumerados nos pontos que se seguem:

- World Travel Awards 2012: Portugal's Leading New Luxury Resort; Europe's Leading New Resort; World's Leading New Resort
- World Travel Awards 2013: Europe's Leading Luxury Resort
- Seven Star Global Luxury Award 2013
- Trip Advisor Certificate of Excellence 2013
- Green Key 2013
- The American Academy of Hospitality Sciences: Five Star Diamond Award 2013
- Expresso Magazine: Boa Cama Boa Mesa 2013 – Golden Key
- Expresso Magazine: Boa Cama Boa Mesa 2014 – Platinum Key: 2014 Portugal's Leading Hotel
- World Luxury Spa Awards 2014: Portugal Leading Luxury Resort Spa
- Trip Advisor Traveller's Choice 2014 - Luxury hotels category: Leading Luxury Hotel in Portugal
- 2014 Trip Advisor Green Leader - Silver Level
- 2014 Trivago: Best Pool in Iberian Peninsula
- 2014 – Portuguese Barman of the Year – Wilson Pires (Bar do Restaurante Gusto)
- 2014 World Luxury Spa Awards: Portugal Leading Luxury Resort Spa
- Green Key 2014

2.2. Sectores e tarefas realizadas

De modo a cumprir as 1640 horas previstas, o estágio teve a duração de dez meses com início no dia 1 de Dezembro, tendo terminado no final do mês de Setembro.

O estágio pode ser dividido em 8 fases, como é descrito no cronograma que se segue, num total de 6 sectores, todos pertencentes ao departamento de F&B. Em alguns sectores, foi necessário estender o período previsto, como no caso do restaurante principal, o Gusto. Em todos os sectores a carga horária variou consoante as necessidades de apoio, tendo sido mais elevada na fase final com a chegada da época alta.

Foi com base nas experiências que vivenciei em todos os outlets de F&B e de acordo com a minha análise geral que apresento uma solução ao problema geral encontrado e que acredito ser solucionado em larga escala por uma formação prática de F&B desenvolvida no último capítulo.

Com o início do meu estágio, fui submetido a vários tipos de formações teórico-práticas, desde *standards*, atendimento ao telefone, política Hilton, gestão de reclamações, *ecolearning 1,2,3* (reduzir todo o tipo de custos), HACCP, formação sobre alergias, evacuação em caso de emergência, Micros POS, procedimentos de MiniBar e *Room Service*, e sustentabilidade.

- **Cronograma**

Tabela 2.3: Cronograma de Estágio

| Período | Dez-13 | Jan-14 | Fev-14 | Mar-14 | Abr-14 | Mai-14 | Jun-14 | Jul-14 | Ago-14 | Set-14 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Sector | | | | | | | | | | |
| MINIBAR | █ | █ | | | | | | | | |
| RESTAURANTE GUSTO | | █ | | █ | | █ | | | | |
| BANQUETES | | | █ | | | | | | | |
| ROOM SERVICE | | █ | █ | | | | | | | |
| RESTAURANTE LOURO | | | █ | █ | | | | | | |
| LAGO BAR | | | █ | █ | | | | | | |
| SERENO BAR | | | | | █ | █ | █ | █ | | |
| SUPERVISOR DE F&B | | | | | | | | █ | █ | █ |

2.2.1. Minibar

Tabela 2.4: Tarefas Mini-Bar

| Tarefa/Função | Descrição |
|---------------------------------|---|
| Gestão de Minibar | Gerir prioridade de controlo de mini bar, check out, check in e quartos ocupados. |
| Controlo de consumos | O consumo dos produtos de minibar é cobrado. Por vezes, no momento do <i>check-out</i> , o hóspede por vezes nega que consumiu e nestes casos é cancelado o pagamento. O controlo serve para reduzir estas incertezas. |
| Requisição | Controlo de vendas e de consumos para efectuar requisições de reposição de <i>stock</i> . |
| Inventário | Contagem de todo o inventário existente no outlet para apurar vendas, perdas e quebras. |
| Controlo de perdas | Verificar os quartos que não foram controlados no tempo devido, principalmente devido ao DND (<i>do not disturb</i>) já que por vezes não se pode verificar antes do hóspede efectuar o <i>check-out</i> . Nestes casos, o que é consumido não é possível cobrar. |
| Controlo de validade | Substituição de produtos com datas expiradas ou controlo dos que estão a aproximar-se dessa mesma data. |
| Reposição de frios/copos | Reposição do que é consumido. |
| Limpeza | Tarefa diária que assegura a correta limpeza e disposição dos produtos no minibar após a sua utilização. |
| Fecho de outlet | Encerramento das contas diárias e entrega de relatório de fecho <i>night auditor</i> . Preparação de <i>mise en place</i> para o turno seguinte e passagem de informação importante (pedidos de clientes, falhas ocorridas, entre outros). |

Neste *outlet* a função principal é o controlo de todos os minibares dos quartos. Para isto, é essencial um planeamento prévio de cada dia de serviço que estabeleça as prioridades. Isto é, os quartos que irão ser desocupados, os que irão ser ocupados e os que se manterão neste estado. O mini bar dos quartos está avaliado em € 688,50 em produtos, daí a necessidade de ter um elevado controlo que permita cobrar devidamente os consumos no momento do *check-out*.

Desde o início do estágio que fui detectando algumas falhas relacionadas com a disposição dos produtos e que não era a mais favorável para um controlo mais eficaz. Mediante estas falhas, sugeri algumas modificações que melhoraram não só o processo de reposição de produtos como também o controlo dos consumos. A nível geral é um serviço bastante completo, com produtos de excelência que atraem o seu consumo.

2.2.2. Restaurantes

Tabela 2.5: Tarefas Restaurante

| Tarefa/Função | Descrição |
|--|--|
| Chef de rang | Responsável pelo serviço ao cliente e tarefas de supervisão do funcionamento do restaurante. |
| Commi | Empregado de mesa de segunda no apoio ao chef de rang nas tarefas de serviço geral ao cliente em todas as refeições. |
| Mise en place | Preparação de mise en place para todas as refeições. |
| Limpeza e arrumação | Limpeza e organização do restaurante e cafetaria e registo de temperaturas. |
| Serviço de vinhos (assistente de somerlier) | Polimento de copos, serviço de vinhos, explicação dos mesmos e decante. |
| Runner | Responsável de pass |
| Cafetaria | Prestação de todo o serviço desde a preparação ao atendimento. |

Com a devida divisão dos colaboradores por tarefas não ocorria qualquer tipo de problema na prestação de um serviço de qualidade. No entanto, em alturas com uma grande abundancia de hóspedes para almoços e jantares o staff tornava-se insuficiente para prestar o serviço de elevada qualidade dentro do tempo previsto para a realização do mesmo. Este elemento surpresa pode ser colmatado com o apoio de colaboradores de outros sectores que não estejam tão sobrecarregados nesse momento e que já realizaram tarefas nos restaurantes. Nestes momentos a gestão e apoio da supervisão é imprescindível para que o hóspede não sinta um decréscimo da qualidade do serviço.

2.2.3. Banquetes

Tabela 2.6: Tarefas Banquetes

| Tarefa/Função | Descrição |
|-------------------------------|--|
| Coffee breaks | Preparação e acompanhamento em todas as fases do antes, durante e após. |
| Reuniões | Preparação das salas, acompanhamento da reunião e de eventuais necessidades e desmontagem da sala ou remontagem. |
| Casamentos | Acompanhamento geral na preparação, montagem, serviço e desmontagem. |
| Conferências | Montagem mediante a necessidade de equipamentos (TV, Tech, clipchart). |
| Brunch open space | Montagem, acompanhamento e desmontagem. |
| Indian nights delights | |
| Lunar jazz nights | |

Os banquetes são alvo de grande planeamento e preparação, estando tudo bastante definido sem ocorrência de problemas de maior. O maior inconveniente está relacionado com a contratação de extras que nunca trabalharam no Conrad. Uma pré -formação por um membro responsável atenua a falta de experiência no hotel e reduz as possibilidades de desvios do serviço ou desorientação. Para isto, é necessário que seleção seja feita com maior antecedência no caso de serem contratados extras sem qualquer experiência no hotel para que se possa integra-los ao máximo.

2.2.4. Room Service

Tabela 2.7: Tarefas Room Service

| Tarefa/Função | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| Mise en place | Preparação dos elementos de modo a facilitar o processo de room service. |
| Requisição | Controlo de vendas e de consumos para efectuar requisições para reposição de stock. |
| Inventário | Contagem de todo o inventário existente no <i>outlet</i> para apurar vendas, perdas e quebras. |
| Controlo de tempo de entrega | Um dos <i>standards</i> da Hilton é informar o cliente da previsão de chegada do seu pedido ao quarto. Assim sendo, é necessário gerir este feedback consoante outros pedidos em simultâneo e trabalhar em equipa a cozinha. |
| Sistema operativo de F&B | Micros POS e registo de pedidos dos hóspedes (clareza no registo de pedidos especiais). |
| Tarefas de HTCCP | Limpeza e organização de <i>outlets</i> e andares, registo de temperaturas e controlo de produtos datados. |
| Fecho de outlet | A par da tarefa de fecho do <i>outlet</i> minibar, também neste é elaborado um relatório a ser entregue ao <i>night auditor</i> com o mesmo tipo de informações essenciais. |

Nesta fase do estágio o atendimento o mais personalizado é de extrema importância, devendo ser capaz de aconselhar mediante a intenção dos hóspedes. Perceber se existem alergias ou qualquer tipo de intolerância alimentar dos hóspedes, principalmente se já existir conhecimento do hotel acerca disso, deve ser alvo de especial atenção.

O *feedback* e acompanhamento do pedido também é essencial para conseguir informar o hóspede do tempo que levará até o seu pedido ser entregue. Para isso, é necessária uma boa comunicação com a cozinha para que se consiga perceber o tempo previsto e o mais realista possível.

2.2.5. Bares

Tabela 2.8: Tarefas Bares

| Tarefa/Função | Descrição |
|---|--|
| RMCC | Análise dos produtos mais vendidos no ano anterior. |
| Criação de novos produtos | Criação de menu de bebidas e comidas, com ajuda de supervisores, onde a criatividade é essencial. |
| Par stock | Elaboração de <i>par stock</i> de abertura. |
| Serviço ao cliente | Esta tarefa envolve todo o processo do serviço, desde o pedido, confecção e entrega. |
| Elaboração e criação de cocktails | Nesta tarefa é importante seguir o que está definido mas sem limitar a criatividade que acrescente qualidade ao cocktail e que surpreenda o hóspede. |
| Inventario | Tal como nos outros sectores, contagem de todo o inventário em posse deste <i>outlet</i> para apurar vendas, quebras e perdas. |
| Requisição | Preenchimento de documentos em falta para posterior reposição. |
| Reestruturação de bar piscina | Modificações internas para facilitar o serviço (disposição, competências individuais, ente outros). |
| Orientação e formação de equipa | Orientação de estagiários curriculares e de novos colaboradores no <i>outlet</i> . |
| Definição das tarefas diárias / semanais | Determinação e distribuição prévia de tarefas diárias e semanais. |
| Actualização de menus | Formatação de menus, impressão e ajuste. |
| Gestão de recursos humanos | Gerir os colaboradores presentes em função do volume de trabalho. |
| Divisão de gorjetas | Responsável pela divisão e distribuição das gorjetas pelos colaboradores. |
| Abertura/Fecho e limpeza | Preparação do bar para abertura e limpeza e arrumação depois do fecho tendo em conta a abertura do dia seguinte. |

| | |
|------------------------|--|
| Fecho de outlet | Organização de todos os talões para entrega ao <i>night auditor</i> bem como controlo do montante facturado em dinheiro. |
|------------------------|--|

Nos bares o maior problema é a falta de formação geral dos colaboradores. Caso surja um pedido mais específico e que esteja fora do menu de bebidas o colaborador tem de pedir auxílio a outros *bartenders* com mais experiência para perceber a sua confecção. Este tipo de situações provoca um grande atrasado no serviço e leva à insatisfação dos clientes que consideram os seus pedidos básicos para qualquer *bartender* e tendo em conta o nível de qualidade de serviço que o hotel presta na sua generalidade. O serviço neste sector, a meu ver e tendo em conta observações e reclamações dos hóspedes, fica um pouco aquém das expectativas.

Outro problema existente, referindo-me em específico ao *Sereno Pool Bar*, é a sua estrutura, impossível de modificar a não ser que recurso a uma reconstrução que facilite o trabalho dos colaboradores. No entanto, pormenores já foram modificados e outros serão modificados também após a época alta com a realização de obras. Com a minha passagem pelos bares, efectuei algumas alterações com vista à melhoria do serviço, através da reorganização da equipa, acréscimo de um frigorífico para frutas, novo congelador para gelados e acréscimo de *PDA's* com *software Micros POS* para eliminação de tempos mortos.

Ainda assim, a simpatia e predisposição de alguns colaboradores conseguem marcar o serviço pela positiva e disfarçar algumas falhas e que faz toda a diferença na satisfação do hóspede.

2.2.6. F&B Office

Tabela 2.9: Tarefas F&B Office

| Tarefa/Função | Descrição |
|------------------------------------|--|
| Pro bench | Gestão dos colaboradores presentes perante o número de hóspedes. |
| Orientação de trabalhadores | Orientação inicial de colaboradores novos e |

| | |
|---|--|
| | estagiários |
| Controlo de trabalhadores temporários | Controlo de horas efectuadas por todos os colaboradores extras deste departamento. |
| Resposta a clientes | Responsável de reservas de <i>F&B</i> via telefone e <i>email</i> . |
| Gestão de reservas para restaurantes e eventos | Gestão de reservas através do <i>website</i> de reservas. |
| Criação de floorplans | Criação de <i>floorplans</i> para eventos e <i>outlets</i> . |
| Gestão de DDS | Programa de <i>screens</i> usados pelo hotel para <i>advertising</i> ou orientação nas salas de reunião. |
| Constituição de equipas | Preparação de equipas para os dias seguintes. |
| Elaboração de menus | Actualização, configuração, impressão e ajuste de menus. |
| Daily reports | Análise de <i>daily reports</i> , <i>arrivals</i> , <i>VIP guest</i> , <i>demanding guests</i> e <i>mini bar charges</i> . |
| Organização de morning meetings de F&B | Preparação de <i>F&B daily sheet</i> . |
| Gestão de reclamações | Lidar, solucionar e perceber origem das reclamações dos clientes. |
| Trabalho de equipa | Unir e motivar a equipa para os objectivos de trabalho. |
| Análise do outlet mini bar | Razões de cancelamento de pagamentos e apurar montante de perdas diárias. |
| Configuração do sistema operativo Micros POS | Configuração de novos produtos e novos preços. Criação de cartões <i>Micros</i> para colaboradores. |
| Configuração de PDA's com sistema operativo Micros | Configuração de <i>PDA</i> para utilização nos bares da piscina. |
| Organização de bords | Impressão de actividades diárias no hotel e disposição nas <i>boards</i> , com atribuição de tarefas por supervisores. |
| Arquivo e preenchimento de documentação relativo a dias de recuperação | Arquivo de documentos (<i>budge</i> , <i>bikes</i> , <i>locker keys</i> , <i>punch sheets</i>). |

A nível geral, o funcionamento do *back office* de *F&B* é excelente, com melhorias percebidas ao longo do estágio, principalmente devido à reestruturação da equipa que contava com apenas com 3 supervisores. Apesar do grande profissionalismo e empenho destes, a subcarga dos mesmos era demasiada e fazia-se sentir na supervisão nos *outlets*.

Actualmente, com a promoção de 2 colaboradores e a minha colocação como supervisor, consegui acompanhar com mais afinco cada outlet e assim elevar a qualidade do serviço.

Com o estágio de supervisor, consegui “libertar” as chefias de algumas tarefas, permitindo que estes pudessem passar mais tempo no terreno a acompanhar e a orientar as equipas. Com a divisão de tarefas equilibrada, permitiu a todos dividir o seu tempo pelo escritório sem afectar a supervisão operacional.

2.2.7. Análise geral

A nível geral, posso assegurar um funcionamento eficaz e que corresponde às expectativas dos hóspedes, elevando-as em alguns casos. As competências e proactividade de alguns colaboradores acrescentam valor ao serviço, fazendo com que os hóspedes se sintam realmente especiais.

As falhas que se fazem sentir são relacionadas principalmente com alguma incoerência de *standards* do Conrad e que são justificados essencialmente pela falta de formação de novos colaboradores e extras. O atendimento, postura, resolução de problemas e *know-how* de alguns *bartenders* quando comparados com outros é alvo de grande discrepância ao nível da capacidade de resposta.

Todas as falhas relacionadas com imprevistos são solucionadas de forma bastante eficaz e que prioriza sempre a satisfação do hóspede. Com o fim da época alta surge a análise de todos os aspectos funcionais da época alta e que deverão ser alvo de melhoria. Para isto, iniciam-se reuniões, definem-se objectivos e planifica-se o futuro para se cumpram os mesmos. Nestas tarefas de planificação, considero ser de extrema importância a inclusão de um plano de formação prático para os novos colaboradores e estagiários, com base no que desenvolvo no capítulo seguinte e que considero ser a solução para a origem da grande maioria dos problemas ocorridos.

Este departamento tem um impacto extraordinário na experiência do hóspede, estando presente em todas as fases da estada, em praticamente todos os locais. Todas as melhorias ocorridas nos últimos tempos levam à excelência do serviço que o segmento Conrad oferece aos seus clientes.

Por último, felicito a equipa de supervisão de *F&B* e o *manager* deste departamento pelo trabalho que desenvolvem diariamente para manterem os colaboradores do departamento motivados a realizarem as suas tarefas com o máximo empenho possível e sempre com vista à total satisfação dos hóspedes.

Capítulo 3: Desafio - Formação Profissional em F&B

3. Desafio: A Formação Profissional em F&B

Os colaboradores da casa são a chave para o bom funcionamento do Hotel. No entanto, com a chegada da época alta, os colaboradores do departamento de *F&B* tornam-se insuficientes para manter o nível do serviço com a elevada ocupação.

Para colmatar essa insuficiência de recursos humanos, o Hotel volta-se para o recurso a colaboradores extra e estagiários por curtos períodos de tempo. Nesta altura, o departamento de *F&B* em específico, tendo em conta o mês de Junho, foi constituído por 73 colaboradores dos quais aproximadamente 40 eram colaboradores extra ou estagiários.

Na grande maioria, apesar de já possuírem mais ou menos experiência, estes colaboradores iniciam os trabalhos sem qualquer tipo de formação prévia acerca do funcionamento específico, objectivos e *standards* do Conrad Algarve.

3.1. Problema

Com a passagem pelos bares comecei a observar os problemas que se fazem sentir no departamento de *F&B*. Esses problemas relacionam-se principalmente com a falta de formação, mais notória no desempenho das funções dos trabalhadores temporários.

Estes colaboradores não são sujeitos a formação prévia, tendo de aprender no terreno mediante alguma orientação e principalmente através da observação de outros colegas de trabalho. Como a aprendizagem acontece durante o trabalho, é notório aos olhos dos hóspedes que muitas vezes se apercebem do tempo que leva até que consigam ter os seus pedidos.

A falta de autonomia e de confiança que advém do desconhecimento do processo é um dos impeditivos a um melhor serviço e dentro de um tempo de resposta aceitável. Não é aconselhável deixar um colaborador num *outlet* sozinho durante muito tempo, já que poderão surgir situações que este não foi preparado para responder convenientemente. Assim, a resolução de um simples problema ou a resposta a uma reclamação poderá dar origem a algo mais negativo.

Certos *standards* do Conrad, como o *follow up*, caem no esquecimento por não ter sido explicada e demonstrada a sua importância. Assim, corre-se o risco do hóspede abandonar o hotel insatisfeito numa situação que poderia ser contornada se alguém se tivesse dirigido e perguntado abertamente acerca das suas necessidades e percebido se algo de errado se passou, referindo-me neste caso ao serviço de F&B.

A repercussão dessa insatisfação é o mais preocupante já que o mais provável é a partilha dos pontos negativos a outras pessoas, sendo consideravelmente mais grave se for em redes sociais ou sistemas de reservas *online* com grande visibilidade e que causam impacto na opinião e decisão das pessoas, podendo colocar a excelente reputação do hotel em causa.

O caso específico do *Bartender* é o que apresenta maiores discrepâncias entre os quatro bares, com destaque para o Bar Sereno, da piscina, que apresenta a maior rotatividade de pessoal. A qualidade de alguns não se pode caracterizar apenas de mediana. O verdadeiro problema é que o serviço de luxo é muito mais exigente e estes nem sempre conseguem acompanhá-lo. Pode ocorrer a situação de um hóspede usufruir de uma bebida complexa ao mais alto nível e passado um tempo voltar a pedir, num outro bar do hotel, a mesma bebida e esta é apresentada totalmente diferente, pela negativa. Este risco surge devido à falta de coerência na preparação das bebidas e que advêm das discrepâncias do desempenho entre *Bartenders*.

Quando ocorre a reclamação por falta de qualidade, o colaborador terá de considerar a bebida entregue como uma perda e terá de preparar outra. Este processo leva a mais custos e desperdício de tempo com a dupla preparação para o mesmo pedido, podendo atrasar outros pedidos pendentes sem necessidade.

Ainda quanto a outras competências, a função de *Bartender* não é realizada no seu todo, tal como os fechos de conta e anulações no sistema Operativo Micros POS que tem ser realizados pela supervisão.

Outro exemplo prático é o serviço prestado no Louro, restaurante principal, em alturas em que o volume de hóspedes é maior. O elevado volume de pedidos a colaboradores que não sabem geri-los da melhor forma por não conhecerem o serviço revela algum nervosismo e algumas falhas, percebidas pelos hóspedes principalmente pelo tempo que

têm de esperar. Também os comportamentos tornam-se mais descuidados, já que o sorriso ou discretas chamadas de atenção são deixados para trás.

A supervisão destes novos colaboradores não é tão próxima porque também estes têm de estar mais envolvidos no trabalho e por vezes acontece um certo descontrolo do serviço. Assim sendo, nestas alturas a produtividade, tal como no bar Sereno, desce, tornando-se insuficiente para responder com eficácia.

Por fim, falo da variação da motivação que este tipo de contratação pode originar por se sentirem inseguros e por não terem oportunidades de evoluir dentro da empresa como os colaboradores da casa. Nem todos os colaboradores com contacto com o cliente conseguem colocar de parte este sentimento durante a realização do seu trabalho e mesmo que isso não se reflecta directamente na produtividade, pode transparecer a falta de predisposição e empenho para executar o que lhe compete.

3.2. Sugestão de resolução: Train the Trainer

Para fazer frente os principais problemas observados e que se relacionam com a falta de formação em F&B, desenvolvi um programa de formação para este departamento, para todos os colaboradores, com enfoque nos novos e estagiários, denominado **Train the Trainer**. Este programa aborda principalmente orientação e integração, Handbook, Ecolearning, Standards Hilton, sistema operativo Micros PO, Cafeteria, Serviço ao Cliente em geral e Bar, e que será descrito nos próximos pontos.

3.2.1. Descrição e Implementação do Programa de Formação

Na tabela que se segue é apresentada uma tabela que funciona como base para a formação e que auxilia a sua explicação:

Tabela 3.10: Train The Trainer

| TRAIN THE TRAINER | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|--------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-----|------------------------------|
| 2014 | Handbook | Responsible Outlet Manager | Standards | Responsible Supervisor A | Ecolearning 1,2,3 | Responsible Supervisor D | Micros | Responsible Supervisor B | Customer Service | Responsible Supervisor A | Coffee Training | Responsible Supervisor C | Bar | Responsible Bartender A&B |
| LOURO REST. | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador A | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador B | ✓ | 12/08 | BF | | | | | | | | | | | |
| colaborador C | | | | | | | | | | | | | | |
| GUSTO REST. | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador D | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador E | X | 16/07 | BF | | | | | | | | | | | |
| colaborador F | | | | | | | | | | | | | | |
| GUSTO BAR | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador G | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador H | | | | | | | | | | | | | | |
| LAGO BAR | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador I | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador J | | | | | | | | | | | | | | |
| DADO REST./BAR | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador K | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador L | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador M | | | | | | | | | | | | | | |
| SERENO BAR | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador N | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador O | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador P | | | | | | | | | | | | | | |
| HOSIESS | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador Q | | | | | | | | | | | | | | |
| ROOM SERVICE | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador R | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador S | | | | | | | | | | | | | | |
| OFFICE | | | | | | | | | | | | | | |
| colaborador T | | | | | | | | | | | | | | |

- **Tabela base do programa de Formação**

Na primeira coluna do lado esquerdo estão organizados os colaboradores por *outlet*. Na primeira linha, em cima, encontram-se as matérias da formação divididas por colunas. Esta primeira linha destina-se também á definição do colaborador que será responsável pela formação dos restantes colaborador participantes.

Cada formação subdivide-se em duas colunas. A primeira deve ser preenchida com um "✓", no caso do colaborador em causa ter participado na formação . Caso não tenha feito parte da formação a célula correspondente da mesma coluna devera ficar por preencher. Se um colaborador reunir os conhecimentos necessários, em que não se justifique em algumas das matérias da formação o espaço em questão deverá ser preenchido com um "X". Na segunda coluna deve ser rubricada e datada pelo responsável da formação nos casos de preenchimento com "✓" e "X".

- **Handbook**

F&B

Figura 3.15: Exemplo Handbook

| F&B Fact Sheet | |
|---|------------------------|
| <u>Food and Beverage Strategy</u> | |
| <i>"To create an upscale, tangible and authentic Food & Beverage experience, appealing to discerning individuals, business and leisure guests, and locals alike."</i> | |
| Lago Lounge | <i>Lago</i> |
| <i>A sophisticated all day lounge perfect for, savouring local & international delicacies or simply catching up with old and new friends alike...</i> | |
| Operating Hours: | |
| High Season: | 07:00 – 00:00 |
| Shoulder Season: | 07:00 – 00:00 |
| Low Season: | 10:00 – 00:00 |
| Capacity: | 50 indoor / 30 outdoor |
| USP(s) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lago "Little Luxuries" – two sizes • Magnum Champagne by the glass • High Tea - "Sri Lanka to Portugal" • Legendary Cocktails • Chocolate Cabinet | |
| Food Menu Aspects | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mediterranean influence with smaller portions presentation to be easily enjoyed in a lounge environment (salads, open sandwiches, tapas) • Breakfast menu available with selection of pastries & egg dishes • Little Luxury served with T&C and available for retail • High Tea Menus – Portuguese / Sri Lanka | |
| Beverage Menu Aspects | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Legendary Cocktails – Classics + Signature + Chilled Tea Mixology • Dilmah Tea – Tea maker's Private Reserve • Single Origin / Estate Arabica Coffees • 23 Wines – 8 wbg/ 5 Sp/ 3 Wh/ 2 Ro/ 3 Re/ 10 Fort • Local & International bottled beers | |

Operational Handbook

Figura 3.14: Exemplo Handbook

| | |
|--|---|
| Alcohol Service, Safety and Laws | The legal drinking age in Portugal is 16 years old. However, as an internal policy, the Conrad Algarve will not serve or sell alcohol to anyone under 18 years old without the presence and consent of parent or guardian. If you encounter a situation where you suspect the intention to bypass the above rule, immediately contact the nearest F&B Supervisor or Manager before serving any alcohol to anyone under 18 years old. The Supervisor/Manager will be responsible to communicate this concern with the guest. Additionally, the Conrad Algarve reserves the right to withhold sale of alcohol to anyone that is inebriated and deemed unfit to consume further at the risk of harming him/herself or others. Again, in such a situation, a team member is to immediately contact the nearest F&B Supervisor or Manager, who will be responsible to communicate with the guest. |
| Allergies | Any guest staying in the Hotel with an allergy will be documented on the assigned "Allergy Form". The staff member will handle the individual case the moment it is presented. He/She will then inform the Hostess (Supervisor in her absence) who is responsible for completing the form and distributing it to the kitchen, other F&B outlets and reception (for Opera profile). Ensure that both the arrival and departure dates are correct. The form can be discarded after the departure date, as Reception will update the guest profile for future visits. In the case of outside guests, the data will be stored on a separate F&B guest database. |
| Awareness and Attention to Detail | The road to providing a high quality, professional service is keeping a sharp mental awareness of what is going on around us at all times. The key to success in this area is mental clarity, physical speed and consistency. |
| Breakage List | In the back of the house areas of all the F&B outlets you will find a list to track the breakage. You will not be held accountable for the breakage. It is very important to control the number of our operational equipment, therefore when you break an item this needs to be registered at all times. |

Fonte: Handbook, Conrad Algarve

Esta matéria denomina-se de *Handbook*, e tem como objectivo explicar o funcionamento geral de todos os *outlets*. Aborda todos os horários de funcionamento e refere o que cada *outlets* oferece ao consumidor, nomeadamente a capacidade total, menus, história, programa de lealdade, entre outros. Explica-nos também como proceder perante alergias e quebras.

Por exemplo, no caso de um cliente ter alguma dúvida e acerca de algum dos serviços do hotel, este terá de preparado para satisfaze-lo sem que este perca tempo em tentar encontrar alguém que o esclareça.

- **Standards**

Figura 3.16: Exemplo Standards

1800 Service Standards

1810.00 Food and Beverage Service Standards
 An appropriate number of wooden jacket valets must be provided in all dining outlets *if applicable*.

1810.01 Service standards for all F&B outlets
 Service sequence to be defined by restaurant type and guest preference. Following are the service guidelines:

A. Reservations must be taken at all times in all venues. When available a computerized system must be used like OpenTable or similar.

Reservations must be taken and noted by the staff member who made the reservation
 Obtain the following information from the guest:

- Day, date and preferred time of reservation request
- The number of guests in the party
- Whether reservation is for a special occasion
- Dietary restrictions
- Seating preferences
- Contact info

Offer guest available times accommodating those specifications.
 Upon completion of information retrieval, repeat guest info.
 Upon confirmation of details, provide restaurant information and policies including cancellation policies and dress code.

Figura 3.17: Exemplo Standards

1810.04 Breakfast
 Service sequence to be defined by restaurant type and guest preference. Following are the service guidelines:

A. Guests must be seated within one minute.

B. At least one local and two international complimentary newspapers must be available at the entrance to the restaurant for breakfast.

C. Host/Hostess is to offer an a la carte menu to the guests upon seating. No assumption should be made that guests prefer the buffet. Offer to introduce the guest to the breakfast buffet (if offered).

D. Offer the guest juice, coffee or tea within one minute of seating.

E. Offer still, sparkling or ice water.

F. Coffee/tea service to be left for guest convenience and presentation. Specialty hot beverages must be available.

G. The order must be taken within five minutes of the guest receiving the menu or within 30 seconds of the guest setting it down.

H. Host to clear or mark table for clearing unnecessary settings.

I. If toast is ordered, ascertain guest's toast preference.

J. Serve continental breakfast within five minutes and hot items within eight minutes of ordering.

K. Maintain buffet serving dishes at least half full. Use appropriate service utensils and provide cleanutensils as needed.

L. Where appropriate/culturally normal, guests must be automatically presented with the bill (if applicable).

Fonte: Standards, Hilton WorldWide

Standards constituem uma das formações mais importantes deste processo, pois estabelecem o tipo de serviço que deve ser prestado de acordo com os objectivos do Conrad.

Neste caso, quando um cliente se aproxima de um dos restaurantes, os colaboradores têm de imediato de se dirigir ao hóspede para recebê-lo, olhando-o nos olhos, falar claramente e perceber as suas preferências. Esta matéria permite formar os colaboradores para que concedam um completo serviço personalizado.

- **Ecolearning 1,2,3**

Figura 3.18: Exemplo EcoLearning



Figura 3.19: Exemplo EcoLearning



Fonte: Documentos EcoLearning 1,2,3

O Objectivo da parte da formação referente ao EcoLearning é dar a conhecer e apelar à consciência dos colaboradores quanto às vantagens destas práticas na minimização do desperdício de recursos, como tal água e energia.

Com o alto consumo de energia, o nível de poluição aumentou tal como o efeito de estufa, tornando-se num problema cada vez mais sério para o planeta. Para além de todas as vantagens para o ambiente, surgem vantagens também para o Hotel na contenção de custos.

Alguns exemplos práticos apresentados relacionam-se com práticas que reduzem o desperdício de água e energia na preparação de alimentos.

- **Micros POS**

Figura 3.20: Exemplo de Formação Micros



Figura 3.21: Exemplo de Formação Micros



Fonte: Formação de Micros, www.youtube.com

Micros POS, é um sistema operativo de Hotelaria, com as funções de “inserir pedidos”, “dividir contas”, “processos de pagamento”, “encerramento de contas”, “transferências de contas”, “encerramento do dia”, entre outros. Para todos os casos este sistema operativo permite trabalhar com códigos ou cartão e por uma questão de segurança cada colaborador dispõe de um cartão para evitar desvios em nome de terceiros.

Este sistema revela-se de extrema importância porque acompanha a mobilidade do hóspede pelos *outlets*. Isto é, independentemente deste ter realizado determinado consumo num *outlet*, esse valor ficará disponível em qualquer um dos outros: inserir pedidos que se encontram num *outlet* (restaurante) e se movam para outro (piscina), é necessário haver um controlo e transferência de todo o tipo de consumo.

Este conteúdo da formação em específico, o colaborador responsável pela formação recorrerá a vídeos, em que constem todas as funcionalidades do Micros POS. Esta parte é complementada com exercícios práticos realizados através do sistema.

- **Customer Service**

Figura 3.22: Exemplo de Serviço ao Cliente

Approaching the guest:

- Warmly greet guest within 15 seconds at the bar or two minutes at the table when they are entering the Lago lounge.
- Introduce yourself.
- Offer guest assistance with coats and bags (valet jacket stand available). When children are accompanying offer a booster or high chair.
- Approach the guest with the tea welcome tray and politely introduce yourself.
- Explain the high tea concept "Sri Lanka to Portugal"

Beverage order:

- The beverage order must be taken within 60 seconds of seating.
- Ensure that the essential check information (table number, number of covers, waiter initials)

Figura 3.23: Exemplo de Serviço ao Cliente

Greeting the guest:

- Greet the guest warmly saying with a smile and eye contact at the Welcome Desk in Louro within 15 seconds. Acknowledge the children on eye level.
- When recognizing the guest, welcome them on a personal level and use guest name when known.
- If you are unable to deal with the guest immediately, acknowledge their presence and when attending to them apologize for keeping them waiting.
- If you know the guests' language, try to address them in their own language, if not use English.
- Politely introduce yourself by name and ask if the guest had made a reservation. If so check with the reservation book.
- Rephrase the reservation in order to see you have the correct person in front of you.
- When the guest has no reservations ask with how many guests he/she would like to dine.
- Try to find out if there is a special occasion why the guest is dining in the restaurant.
- When single diner, ask the guest if they would like a newspaper any other reading material available. Offer at least one local and two international newspapers.
- Offer guests assistance with coats and bags. When guests have a suit jacket on, offer them a valet jacket stand.

Fonte: Hilton WorldWide

Customer Service ou Serviço ao Cliente, descreve todo o processo de atendimento ao cliente, desde a sua chegada à sua partida. Com esta espécie de guião todos os novos colaboradores poderão tomar conhecimento de todos os processos de Serviço ao Cliente, para se conseguir um serviço de qualidade.

Este guião determina o procedimento de como tirar uma reserva para um cliente, como recebe-lo, dar-lhe as boas vindas, como servir bebidas e comidas, e como se despedir do cliente.

- Coffee training

Figura 3.25: Nespresso Aguila



Fonte: www.nespresso.com

Figura 3.24: Coffee Training



A formação de cafeteria surge da necessidade de capacitar todos os colaboradores, sem excepção, para todas as funcionalidades da “Nespresso Aguila”.

Este equipamento possui uma das mais modernas tecnologias ao nível de serviços de cafetaria, dispondo de inúmeras opções de serviço, e que necessita de ser compreendida no seu todo para a correcta execução dos processos.

Assim sendo, o hóspede não ficará em lista de espera e o pedido não dependerá apenas de um único colaborador que domine amplamente todas as opções da máquina.

- Bar

Figura 3.26: Exemplo de Medições



Figura 3.27: Exemplo de Cocktails

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--------------|------------|-------------------|-----------|--------------|-------------|---|--|------------------|-------------|---|---|------------------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| <p>Sex on the Beach</p>  | <p>Method: Shaken</p> <p>Ingredients:</p> <table border="0"> <tr><td>Smirnoff Red</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Peach liqueur</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Orange juice</td><td>6 measures</td></tr> <tr><td>Orenadine</td><td>0.5 measure</td></tr> <tr><td>Lemon juice</td><td>0.5 measure</td></tr> </table> <p>Equipment: Highball glass / Boston shaker Measure / Knife Garnish stick / Straw</p> | Smirnoff Red | 1 measure | Peach liqueur | 1 measure | Orange juice | 6 measures | Orenadine | 0.5 measure | Lemon juice | 0.5 measure | <p>Negroni</p>  | <p>Method: Stirred</p> <p>Ingredients:</p> <table border="0"> <tr><td>Gordon's Dry Gin</td><td>2.5 measure</td></tr> <tr><td>Campari</td><td>2.5 measure</td></tr> <tr><td>Martini Rosso</td><td>2.5 measure</td></tr> </table> <p>Equipment: Old fashioned glass Bar spoon Measure Knife</p> <p>Garnish: Twist of orange</p> <p>Preparation: Fill a stirring glass halfway with ice cubes Add the ingredients into the glass Stir gently Garnish with a orange peel</p> | Gordon's Dry Gin | 2.5 measure | Campari | 2.5 measure | Martini Rosso | 2.5 measure | | | | |
| Smirnoff Red | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Peach liqueur | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orange juice | 6 measures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orenadine | 0.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lemon juice | 0.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gordon's Dry Gin | 2.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campari | 2.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Martini Rosso | 2.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Whiskey Sour</p>  | <p>Method: Shaken</p> <p>Ingredients:</p> <table border="0"> <tr><td>Jim Beam</td><td>2 measures</td></tr> <tr><td>Fresh lemon juice</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Gomme syrup</td><td>0.5 measure</td></tr> </table> <p>Equipment: Old fashioned glass Boston shaker Measure Knife</p> | Jim Beam | 2 measures | Fresh lemon juice | 1 measure | Gomme syrup | 0.5 measure | <p>Mai Tai</p>  | <p>Method: Shaken with crushed ice</p> <p>Ingredients:</p> <table border="0"> <tr><td>Bacardi Superior</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Captain Morgan</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Dark Rum</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Orange curacao</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Fresh lime juice</td><td>1 measure</td></tr> <tr><td>Gomme syrup</td><td>0.5 measure</td></tr> <tr><td>Orgeat Syrup</td><td>0.5 measure</td></tr> </table> <p>Equipment: Old fashioned glass Boston shaker / Measure Knife / Garnish stick</p> <p>Garnish: Pineapple triangle, cocktail cherry, mint and straw</p> <p>Preparation: Fill the shaker with ice cubes Add all ingredients Shake well Fill an old fashioned glass with ice cubes Strain the drink into the glass and garnish</p> | Bacardi Superior | 1 measure | Captain Morgan | 1 measure | Dark Rum | 1 measure | Orange curacao | 1 measure | Fresh lime juice | 1 measure | Gomme syrup | 0.5 measure | Orgeat Syrup | 0.5 measure |
| Jim Beam | 2 measures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fresh lemon juice | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gomme syrup | 0.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bacardi Superior | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Captain Morgan | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dark Rum | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orange curacao | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fresh lime juice | 1 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gomme syrup | 0.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orgeat Syrup | 0.5 measure | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Conrad Algarve

Por ultimo, esta meteria referente aos bares, enumera e descreve os ingredientes para todas as bebidas compostas. Desta forma, como exemplo, é evitada a incorrecta preparação de cocktails que pode colocar em causa a qualidade final do pedido.

Estas instruções não pretendem inibir a criatividade do *bartender* mas sim evitar erros e habilitar os colaboradores de forma a que não apresentem grandes variações quando comparados com outros.

3.2.2. Objectivos

O objectivo geral do Programa de Formação *Train the Trainer* é preparar os colaboradores e transferir-lhes conhecimentos essenciais acerca do serviço de atendimento de F&B do Conrad Hotel. Os seguintes pontos especificam a abrangência e finalidades do Programa:

- Descrever Standards de atendimento ao cliente do Conrad;
- Orientar os colaboradores extra e os estagiários na sua chegada e auxiliar a sua aprendizagem;
- Contribuir para a formação de colaboradores da casa em matérias que sintam maiores dificuldades;
- Definir a preparação e apresentação dos pedidos de bares e restaurantes;
- Explicar o funcionamento do sistema operativo de F&B Micros POS.
- Tornar os colaboradores multifacetados para aumentar a flexibilidade entre *outlets*.

3.2.3. Espaço, Tempo e Custos

A formação seria realizada na *knowledge room* (sala de reuniões para staff) tanto a parte teórica como a parte prática, à excepção da cafetaria que seria realizada no próprio local de trabalho.

Quanto ao período para a execução da formação, o mais indicado seria sempre no momento de chegada dos novos colaboradores com uma permanência de médio longo prazo e realizada semestralmente.

As matérias referentes ao *Handbook*, *EcoLearning* e Cafetaria são leccionadas ao longo de uma hora para cada um. Micros POS com a duração de duas horas e, por último, 3 horas de formação para *Standards*, para *Customer service* e para Bar.

O programa de formação seria da responsabilidade da chefia do departamento de *F&B* com competências para tal. Os custos estariam relacionados com o tempo dispensado da

parte deste e dos participantes para a execução da formação, mas que não prejudicassem o nível de serviço devido às suas ausências.

Outro custo está associado à impressão do material pertencente à formação e que é entregue a cada colaborador. Por último, são os custos associados à energia e ocupação dos espaços necessários para a formação e experimentação.

3.2.4. Resultados

Com o programa de formação pretende-se instruir os colaboradores para um serviço de excelência, com maior incidência no caso dos novos colaboradores, para que consigam desempenhar melhor e mais tarefas ao mais alto nível, de acordo com os *standards* da marca Conrad e com as exigências características do público que procura hotelaria de luxo reconhecida.

Com maior conhecimento e à-vontade na realização das tarefas, os colaboradores poderão ter maior autonomia e ao mesmo tempo libertar os colegas já que estarão aptos para desenvolver o seu trabalho sem recorrer a ajuda de terceiros. Neste sentido, permite também que os supervisores se foquem na gestão geral dos *outlets*.

Os resultados futuros que se esperam da formação serão ainda o melhor desempenho individual que permitirá o aumento da produtividade, impulsionado pelas maiores e melhores competências transferidas da formação para a operação.

Com o aumento da produtividade em geral, também se conseguirá um aumento da capacidade de reposta e diminuição do tempo necessário para a resolução de problemas. Assim, o tempo que o hóspede tem de esperar para conseguir o seu pedido ou para ver o seu problema resolvido também diminuirá.

Por último, prevê-se que todos os erros e comportamentos menos próprios sejam eliminados para tornar o serviço mais uniforme em todos os *outlets*, sem consideráveis discrepâncias entre colaboradores que desempenhem as mesmas funções, reforçando pela positiva a imagem geral do departamento de *F&B*.

3.3. Análise e Considerações Finais

Se as competências dos novos colaboradores forem certificadas pela chefia este não terá necessariamente de fazer parte de determinada formação. O mesmo acontece com colaboradores da casa que dominem certas matérias e que isso seja comprovado.

A formação poderá não conseguir motivar todos os colaboradores com o maior sucesso. Porém, permitirá dota-los das ferramentas necessárias para evoluir profissionalmente e sem dúvida este crescimento influênciá de forma mais ou menos indirecta o nível de motivação e de desempenho individual, pelo que investir nos recursos humanos será sempre um ponto forte para ambas as partes.

Conclusão

O conhecimento e experiência em *F&B* facilitou a realização de todas as tarefas que me competiam. O conhecimento adquirido ao longo dos dez meses num hotel como o Conrad – Algarve, com exigências elevadas em relação ao atendimento ao cliente, foi um dos pontos-chaves para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

i. Objectivos

Com objectivos traçados desde o início do meu estágio, o meu primeiro objectivo tinha como base compreender e fazer parte de todos os procedimentos do departamento de *F&B*. Com a passagem pelas realizei reservas, orientação de colaboradores, planificação de tarefas, estratégia de recursos humanos e serviço de mesa/bar, considero ter cumprido este objectivo da forma mais completa possível.

Quanto ao segundo objectivo, referente ao conhecimento do serviço de qualidade de uma cadeia hoteleira internacional, acredito que foi alcançado graças aos conhecimentos adquiridos ao longo das formações de *standards* e pelas experiências e observação das funções realizadas ao longo dos meses.

Sendo o departamento de *F&B* um departamento tão abrangente e em constante comunicação com outros departamentos, consegui com a minha passagem por todos os *outlets* perceber as relações existentes no Hotel e que confere o sucesso do terceiro objectivo.

Com o meu empenho em todas as tarefas que realizei em todas as funções que me destinaram, foi-me concedida a oportunidade de fazer parte da supervisão de *F&B*, este facto permite-me adiantar que todo o meu empenho foi reconhecido e novas e mais desafiantes responsabilidades foram acrescentadas, concretizando assim o quarto objectivo.

Por último, e no seguimento do objectivo anterior, consegui finalmente participar e perceber todo o processo de gestão que dita todas as operações de *F&B*. Assim sendo, o quinto objectivo concretizou-se na fase final do estágio.

De acordo com todas as constatações feitas aos objectivos referidos anteriormente, consegui alcançar o objectivo geral que estabelecia a compreensão e análise do

funcionamento de F&B e da sua gestão. A passagem por todos os sectores operacionais deste departamento concederam-me a aprendizagem geral do seu funcionamento. A função de supervisor culminou na vasta precessão da gestão de topo características da hotelaria de luxo internacional.

ii. **Limitações do Estágio**

A única realidade que considero ter impedido a minha motivação e aprendizagem durante mais tempo foi o facto de ter sido estendido o período em *Mini Bar* e *Room Service*, num total de mais de dois meses. Sem desconsiderar a importância destes, creio que o tempo dispensado neste sector excedeu o tempo que precisei para compreender o funcionamento destes sectores e que teria mais proveitoso estender a minha passagem noutra das fases mais à frente do estágio.

iii. **Recomendações / Trabalhos Futuros**

Como recomendação refiro a introdução de novos programas com mais conteúdos e de forma mais abrangente e que não se restrinja apenas aos colaboradores de F&B. poderia ser interessante a criação de iniciativas que integrassem as equipas de outros sectores como por exemplo, eventos e *housekeeping*, já que no seu conjunto todos os sectores trabalham para o objectivo comum de prestar oferecer a melhor experiencia ao cliente.

Para concluir, realço a importância de um estágio curricular. A aprendizagem que permite e as oportunidades que poderão surgir podem fazer toda a diferença na vida profissional. Para além disso, o crescimento pessoal é inevitável, já que torna possível a tomada de consciência do mercado de trabalho e da realidade hoteleira.

Bibliografia

AFONSO, N. "Avaliação da Eficácia da Formação" Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, 2011.

AMOAHA, V. "Integrating tourism and education policy", unpublished DPhil thesis, 1997.

BALDWIN, T. e Ford, J. *Transfer of training: A review and directions for future research*. Personnel Psychology, 1988.

BAUM, T. *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach*. London: Chapman e Hall, 1995.

BECKER, G. S. *Human Capital*. The University of Chicago Press Chicago, ILM, 1993.

BEE, R. *Fidelizar o cliente*. São Paulo: Edite Sciulli, Nobel, 2000.

BERNARDES, A. "Políticas e práticas de formação e desenvolvimento em grandes empresas: situação actual e perspectivas futuras". *Revista de Ciências da Educação*, 6, 2008.

BLANDY, R., DOCKERY, M., HAWKE, A. e WEBSTER, E. *Does training pay? Evidence from Australian enterprises*. Australia: National Centre for Vocational Education Research, 2000.

BREI, V. e ROSSI, C. *Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviços: um estudo com usuários de internet banking no Brasil*. Salvador: EnAnpad, 2002.

BROTHERTON, B. "Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. Bradford": *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1999.

CAETANO, A. *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte , 2007.

CÂMARA, P. Guerra, P. e RODRIGUES, J. *Recursos humanos e sucesso empresarial*. 3ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1997.

- CARDIM, J. *Gestão da formação nas organizações: a formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, 2009.
- COBRA, M. *Marketing de turismo*. 1ª ed. São Paulo: Cobra Editora, 2001.
- COITEIRO, C. *O papel da formação profissional no desenvolvimento do capital humano*. Lisboa: Editora RH, 2008.
- COLQUITT, J., LEPINE, J., e NOE, R. “Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research.” *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000.
- COMUNICAÇÃO AO CONSELHO EUROPEU DA PRIMAVERA. *Trabalhando juntos para o crescimento e o emprego: Um novo começo para a Estratégia de Lisboa*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, 2005.
- DIAS, C. *Hospitalidade – reflexões e perspectivas*. Barueri: Manole, 2006.
- GANESAN, S. “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”. *Journal of Marketing*, 58, 1994.
- HARRISON, R. *Learning and development*. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009.
- HOLTON, E. *The flawed four-level evaluation model*. Human Resource Development Quarterly, 1996.
- KAMOCHE, K. “Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm”. *Journal of Management Studies*, V. 33, 1996.
- KOTLER, P, KELLER, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOVÁCS, I. *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora, 2002.
- LASHLEY, C. e MORRISON, A. *Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um mundo globalizado*. Barueri: Manole, 2004.
- LEVITT, T. *A imaginação do marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

- LEVY, M. e WEITZ, B. *Administração de Varejo*. Erika Suzuk, 2000.
- LOCKE, E. e LATHAM, G. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. *Serviços , maketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARTIN, H. e HRIVNAK, M. *Creating disciples: The transformation of employees into trainers*. Business Horizons, 2009.
- NOE, R. *Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness*. Academy of Management Review, (1986).
- PARENTE, C. *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial: um ensaio em empresas do sector têxtil do Rio Ave*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa. Lisboa, Tese de Mestrado, 2006.
- PHILIPS, P. *The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis*. The Service Industries Journal, 2007.
- POWERS, T. e BARROWS, C. *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria e restaurante*. São Paulo: Atlas, 2004.
- POWERS, T. *Introduction to the hospitality industry*, 2th ed, John Wiley & Sons, Inc, 1992.
- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v. 90, 1990.
- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. *A busca da vantagem competitiva*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RILEY, M. *Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.
- ROCHA, J. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença, Lisboa, 1997.
- ROJO, I. *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2000.

- ROSNER, R. *Training is the answer ... but what was the question?* Workforce, 1999.
- SALAS, E. e CANNON-BOWERS, J. *The science of training: A decade of progress.* Annual Review of Psychology, 2001.
- SALAZAR, M., TORRES, N. e RECHE, F. "Training as a generator of employee capabilities". *The International Journal of Human Resource Management*, 2012.
- SCHULTZ, T. "Investment in human capital". The American economic review, New York, Volume 51, nº 1, 1961.
- SPIVACK, S. "A consensus model approach for assessing gaps between education system output and human resource demands in the tourism and hospitality sector to aid in the attainment of quality service goals", unpublished DPhil thesis, University of Buckingham, 1997.
- TORRES, L. e PALHARES, J. *Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais.* Revista Crítica de Ciências Sociais, 2008.
- TREACY, M. e WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de Mercado.* 3ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- VELADA, A. *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho.* Tese de Doutorado em Psicologia Social e das Organizações, especialidade em Comportamento organizacional, ISCTE, 2007.
- VEUM, J. *Sources of Training and Their Impact on Wages.* Industrial and Labor Relations Review, 1995.
- VROOM, V. *Work and motivation.* New York: Wiley, 1964.
- YAMNILL, S. e MCLEAN, G. *Theories supporting transfer of training.* Human Resource Development Quarterly, 2001.

