

Zora Adriano Batista

A Gestão Operacional em Hotelaria:
Caso de Estudo Martinhal Quinta *Family*
Resort



2020

Zora Adriano Batista

A Gestão Operacional em Hotelaria:
Caso de Estudo Martinhal Quinta *Family*
Resort

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Ramo de Hotelaria, Empreendedorismo e Projetos de Investimento

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Carimo Rassal- Professor Adjunto Convidado



2020

Gestão Operacional em Hotelaria: Caso de Estudo Martinhal Quinta Family Resort

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome: Zora Adriano Batista

©Copyright: Zora Adriano Batista

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

À Universidade do Algarve pela oportunidade que tive de receber os saberes inerentes a este Mestrado. A todos os profissionais que partilharam os seus conhecimentos comigo. Ao meu orientador Carimo Rassal pelo acompanhamento e sugestões ao longo deste estágio.

Aos meus colegas do Martinhal Quinta que se disponibilizaram sempre para me auxiliar em tudo o que foi necessário.

À minha colega de escritório Marlene, que me mostrou o que é ser uma profissional empenhada e me fez companhia em todos os momentos.

À Márcia Marinho e ao António Silva pelo acompanhamento que me deram ao longo do estágio, sempre prontos a ouvir novas ideias, a partilhar conhecimentos e disponíveis para esclarecer qualquer tipo de dúvida.

Às minhas amigas que me apoiaram ao longo de todo este processo do mestrado, dando-me sempre força e ânimo. Por toda a paciência que tiveram para me ouvir e pelas gargalhadas que partilhámos – Catarina, Joana, Chuana e Mara.

Aos meus falecidos avós que sempre me motivaram a lutar pelo que quero – Emília e Elvino.

Ao meu avô Feliciano pelo sentido de humor que põe em tudo o que diz e à minha avó Senhorinha por procurar sempre o melhor para os outros.

Ao meu melhor amigo e companheiro Rúben por me ter apoiado sempre e por me fazer ver a vida de uma forma mais simples, incessantemente pronto para rirmos juntos.

À minha mãe Sara por me mostrar como é ser uma mulher forte, ultrapassando todas as adversidades que a vida nos atira.

Ao meu pai Paulo que me ensinou como é sermos fiéis a quem somos, seguindo sempre os nossos princípios.

À minha mana Rita, a pessoa que me demonstra constantemente o que é ser uma mulher independente, pela paciência que tem para os meus dilemas existenciais e para os meus momentos de risada.

Resumo

O presente relatório reflete a experiência *on job* no estágio curricular realizado no Martinhal Quinta *Family Resort*. Este estágio teve início em julho de 2019 e terminou em março de 2020, sendo parte integrante do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve com especialização no ramo II: Hoteleira, Empreendedorismo e Projetos de Investimento.

Apresenta-se uma revisão de literatura sobre o Turismo analisado através de várias dimensões geográficas. Destaca-se a contextualização dos aldeamentos turísticos em Portugal e descreve-se a história e funcionamento dos *Leading Hotels of The World*. A caracterização do grupo Martinhal é desenvolvida ao longo deste relatório com uma incidência específica na contextualização operacional do Martinhal Quinta. Esta contextualização é desenvolvida acerca de todos os departamentos desta unidade hoteleira. Posteriormente é feita a descrição das tarefas realizadas e a síntese dos obstáculos verificados na gestão operacional de cada departamento.

Num momento inicial foi utilizado o método de observação participante pois em todos os departamentos, para além de ser observada a dinâmica operacional, também se participou na realização das tarefas. Este método levou a um posterior registo das observações e consequentes sugestões de alterações operacionais.

A gestão operacional visa a análise e controlo de todos os fatores que conduzem à entrega do serviço (Starr & Gupta, 2017). Resulta deste estágio, uma análise à gestão operacional na unidade hoteleira num todo. São identificados os obstáculos de cada departamento e as soluções para melhoria. Todos os departamentos contam com as suas especificidades que são exploradas em cada secção.

Concluiu-se que uma análise específica de cada departamento é essencial para se poder conhecer a gestão operacional, identificar obstáculos e proceder às respetivas melhorias. Verificou-se, inerente a todos os departamentos, uma elevada necessidade de melhoria na definição dos *Standard Operating Procedures*. Uma gestão operacional eficiente depende da também da comunicação entre os departamentos.

Palavras-chave: Turismo; Hotelaria; Gestão Operacional; *Leading Hotels of The World*; Serviço ao Cliente.

Abstract

This report is based on the curricular internship held at Martinhal Quinta Family Resort, which began in July 2019 and ended in March 2020, in order to complete the Master in Hotel Direction and Hospitality Management at the University of Algarve, with a specialization in Entrepreneurship and Investment Projects.

A review of the literature on Tourism is analyzed through various geographical dimensions, highlighting the contextualization of tourist villages in Portugal, and describing the history and functioning of the Leading Hotels of The World. A depiction of the Martinhal group is developed throughout this report with a specific focus on the operational context of Martinhal Quinta. This contextualization encompasses all departments of this hotel. Subsequently, a description of the performed tasks is presented, as well as a summary of the obstacles found in the operational management of each department.

At an initial stage, the participant observation method was used in all departments, since in addition to observing the operational dynamics, there was also a practical involvement in the tasks. This method led to a record of observations and a compilation of consequent suggestions for operational changes.

Operational management aims to analyze and control all factors that lead to the delivery of the service (Starr & Gupta, 2017). This management results in an in-depth analysis of the operational management in the hotel as a whole. As such, the obstacles of each department and solutions for improvement are identified. All departments have obstacles that are explored in each section of this report.

It was concluded that the analysis of the specific departments is essential for the understanding of the operational management, for the identification of eventual obstacles, as for the proposal of improvement strategies. There was, inherent to all departments, a high need for improvement in the definition of Standard Operating Procedures. The communication between departments was also recognized as a very important factor for efficient operational management.

Keywords: Tourism; Hospitality; Operational management; Leading Hotels of The World; Customer service.

Índice

Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas.....	x
Lista de siglas e acrónimos	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Objetivos	2
1.2 Estrutura do Relatório	3
2. Enquadramento teórico	4
2.1 O setor do turismo	4
2.2 Aldeamentos turísticos	10
2.3 Gestão Operacional	11
2.4 <i>Leading hotels of the world</i>	12
3. Entidade acolhedora	14
3.1. Enquadramento histórico.....	16
3.2 Resorts do grupo Martinhal.....	17
3.3 Visão, missão e valores	19
3.4 Organograma.....	21
3.5 Dinâmica Operacional.....	22
4. Atividades e tarefas desempenhadas	24
4.1 Direção	26
4.2 Receção, <i>family concierge & ambassadors</i>	29
4.3 <i>Housekeeping</i>	33
4.4 <i>Food & Beverage</i>	38
4.5 Recursos humanos.....	43
4.6 <i>Kids club</i>	48
4.7 Manutenção	50

4.8 Financeiro.....	53
5. Reflexão Crítica.....	55
6. Conclusão	57
Referências bibliográficas.....	60
Apêndice A - Propostas alterações operacionais 2020	66
Apêndice B- Projeto de formação interna: aplicação LQAS	68
Apêndice C - Registo de reservas	73
Apêndice D - Folha de registo de HB e <i>half term</i>	74
Apêndice E - <i>Labels</i> de PA.....	75
Apêndice F - Justificação de horas extras.....	76
Apêndice G - Lombadas de dossiês	77
Apêndice H - Guia de fechos de caixa.....	78

Índice de figuras

Figura 2.1- Mapa do Algarve com delimitação dos seus distritos e respetivos nomes (CCH, 2020)	8
Figura 3.1- Mapa do Resort com especificação de <i>outlets</i> (Recursos Humanos Martinhal, 2019).....	17
Figura 3.2- Organograma do Grupo Martinhal especificando os quadros altos da empresa, e incluindo informação detalhada acerca dos supervisores no Martinhal Quinta	21
Figura 4.1- Distribuição das horas de estágio por departamento	24
Figura 4.2- Estrutura do departamento de receção, <i>family concierge & ambassadors</i> e consequentes obstáculos na estrutura operacional.....	32
Figura 4.3- Processo de alteração da supervisão do departamento de F&B e respetivo impacto na equipa.....	42
Figura 4.4- Sugestões para apoiar os supervisores dos departamentos, coordenadas com o departamento de Recursos Humanos e Direção. As sugestões dividem-se em: formar equipas e supervisores, melhorar relações interdepartamentais e acompanhar os supervisores.....	47

Índice de tabelas

3.1- Representação dos empreendimentos turísticos do grupo Martinhal e as suas características e <i>outlets</i>	18
4.1- Principais obstáculos para a gestão operacional no departamento de HSK e soluções associadas.....	37
4.2- Obstáculos do recrutamento no MQ associados às suas consequências, soluções aplicadas de momento e sugestões.....	45
4.3- Principais obstáculos no departamento de <i>kids club</i> e soluções associadas	49

Lista de siglas e acrónimos

ADR- *Average daily rate*/ Taxa média diária = receita quarto/ quartos vendidos

AHETA- Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve

ARM- *Assistant Resident Manager*

CAE- Classificação da Atividade Económica

EFHQ – *Elegant Family Hotels Quinta*.

F&B- *Food and Beverage*/ Alimentos e Bebidas

FO- *Front office*/ departamento que tem o primeiro contacto com o cliente

HB- *Half Board*/ Meia Pensão

Housekeeping/ HSK- Departamento de limpeza das moradias e espaços públicos

Induction - Apresentação de um determinado trabalho e/ ou organização

LHW- *Leading Hotels of the World*

LQAS - *Leading Quality Assurance Standard*/ Standard de Garantia de Qualidade Líder

MQ- Martinhal Quinta

NUTS II- Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos. Constituída por: Norte, Centro, área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira

P&L- *Profit and Loss Statement*/ Demonstrativo de Lucros e Perdas

PA- Pequeno almoço

PENT- Plano Estratégico Nacional de Turismo

PMS- *Property Management System*. Sistema informático que a unidade hoteleira utiliza para a gestão das reservas, preços, detalhes de clientes e outras ferramentas essenciais para a gestão da mesma

RevPAR- *Revenue per available room* / Receita por quarto disponível = ADR x taxa de ocupação

RH- Recursos Humanos

RM- *Resident Manager*

SOP- *Standard Operating Procedures*/ Procedimentos Operacionais Padrão

Turnover- Rotatividade de colaboradores/ Frequência com que é necessário contratar um novo colaborador

1. Introdução

O presente relatório tem como objetivo a descrição e reflexão acerca do trabalho desenvolvido no âmbito do estágio curricular. Este iniciou-se a 1 de julho de 2019, tendo sido feita uma pausa no mês de dezembro, e terminou a 20 de março de 2020. Decorreu na sua totalidade no Martinhal Quinta *Family Resort* na Quinta do Lago, concelho de Loulé, Algarve, Portugal. Totalizou as 1260 horas inerentes ao cumprimento desta unidade curricular do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Após a procura de diversas unidades hoteleiras recetivas a receber uma estagiária, foram feitas algumas entrevistas e proposições de estágio. Apesar da existência de diversas propostas optou-se pelo Martinhal Quinta (MQ). Por um lado, pela disponibilidade apresentada para a realização do estágio em diversos departamentos e, por outro lado, pelo público alvo (famílias) desta unidade. Desta forma o estágio foi realizado em todos os departamentos do MQ, com cargas horárias variáveis e em função das necessidades operacionais.

O presente relatório visa a apresentação da empresa acolhedora incidindo na sua história, nas unidades que contempla, na sua missão, valores e visão e, também, na sua contextualização operacional. Incide sobre as tarefas realizadas ao longo do estágio, baseando-se na observação e sugestão de alterações da gestão operacional e implementação de standards da LHW. Existe uma constante conexão entre os conteúdos programáticos do primeiro ano do mestrado, e as atividades práticas desenvolvidas no estágio.

Este relatório terá por base as orientações e normas presentes no guião para trabalhos de mestrado da Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Renda, Perdigão, & Baleiro, 2017). Para complementar este guião recorreu-se ao guia para a elaboração de trabalho de mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, 2016). Estes guiões têm por base a 6ª edição das normas da *American Psychological Association* (APA).

1.1 Objetivos

O objetivo geral do estágio foi de cruzar conhecimentos teóricos obtidos durante o primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hotelaria com vista a compreender o funcionamento de um grande complexo de hotelaria – como é o caso do MQ. Adicionalmente, a compreensão do funcionamento do MQ teve como objetivo a identificação de lacunas operacionais com vista a informar a direção e sugerir alterações fundamentadas na forte base teórica, obtida no primeiro ano do mestrado.

Mais concretamente, os objetivos definidos no plano de estágio foram:

- Aplicar o conhecimento teórico durante a participação nas operações dos diversos departamentos de funcionamento da unidade hoteleira;
- Desenvolver aptidões operacionais multidisciplinares;
- Adquirir conhecimentos de gestão através da interação com funcionários experientes;
- Contribuir, através da combinação dos conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano e das observações às estratégias operacionais, para o desenvolvimento da unidade.

O cumprimento destes objetivos assenta num conhecimento abrangente da unidade hoteleira, de forma a perceber a dinâmica da gestão operacional nos diversos departamentos existentes. Desta forma existiu uma forte necessidade em analisar a interação intra- e interdepartamental.

1.2 Estrutura do Relatório

Este relatório conta com várias secções onde estão explícitas todas as informações relevantes para a compreensão do mesmo.

Inicia-se com um breve enquadramento teórico baseando-se numa técnica de afunilamento, iniciando com uma contextualização do turismo mundial, passando para a Europa, de seguida, para Portugal, terminando com uma descrição específica do turismo no Algarve e na Quinta do Lago – secção 2. São também definidos e descritos os aldeamentos turísticos, e é apresentada a história de contextualização dos LHW.

Na secção 3, encontra-se uma descrição detalhada da entidade acolhedora que passa pelo seu enquadramento histórico, seguido de uma apresentação dos *resorts* do grupo, explicando a missão, valores e visão, e terminando com um organograma da empresa.

A quarta secção descreve todas as tarefas e observações feitas ao longo do estágio, divididas pelos respetivos departamentos. Inicia-se com a explicação do contexto operacional geral do MQ e exploram-se os objetivos das tarefas desempenhadas. Cada subsecção corresponde aos diversos departamentos desta unidade hoteleira. Existe uma explicação pormenorizada da operação cruzando com o enquadramento teórico relativo ao departamento em causa. Realiza-se a descrição das tarefas e atividades desenvolvidas, destacando os obstáculos operacionais detetados. São referidas as sugestões propostas no decorrer do estágio e é feita uma reflexão crítica acerca do departamento.

Na quinta secção, é feita a reflexão crítica acerca do desempenho geral das tarefas do estágio e de que formas estas possibilitaram a aplicação dos conceitos desenvolvidos nas unidades curriculares. São destacadas as reflexões do estágio no desenvolvimento pessoal e profissional, com um foco no contributo para a entidade acolhedora.

Na sexta, e última secção, é feita uma avaliação crítica do cumprimento dos objetivos definidos para este estágio. Conclui-se com uma referência às limitações do estágio e trabalhos futuros.

2. Enquadramento teórico

2.1 O setor do turismo

O turismo, com base na Organização Mundial de Turismo, é uma atividade onde o viajante visita uma localidade fora do seu contexto habitual, por um período inferior a um ano, com o objetivo de pernoitar e realizar atividades no local visitado (UNWTO, 2019). Atualmente, o turismo está em crescimento, consequência da constante melhoria dos meios de transporte e, também, da facilidade na acessibilidade aos diversos países do mundo. O Turismo de Portugal defende que a acessibilidade ao turismo deve ser uma construção central das novas políticas nacionais (Turismo de Portugal, 2020).

Segundo a Organização Mundial de Turismo, no ano de 2017 o turismo internacional gerou 1.6 triliões de dólares de receitas em exportação (UNWTO, 2019). Esta organização revelou ainda que, em 2018, o número de turistas em todos o mundo foi de 1,4 mil milhões, refletindo um aumento de 6% em relação a 2017. Grande parte deste crescimento deve-se à elevada deslocação de turistas a zonas da Europa do Sul, que em 2017 apresentou um crescimento de 6%, correspondente a um acréscimo de cerca de 720 milhões de pessoas (Daniel, 2019).

O aumento constante do turismo está inevitavelmente ligado à criação do Espaço *Schengen* que, nesta data, consistia num grupo de cinco países que decidiram simplificar a entrada nas suas fronteiras. Com o passar dos anos o número de países integrados neste espaço aumentou, como consequência das normas da União Europeia (Comissão Europeia, 2014). Atualmente, a União Europeia conta com vinte e oito estados membros que somam, aproximadamente, 741 milhões de habitantes, com liberdade de cruzar fronteiras (União Europeia, 2019), o que representa uma situação ideal para potenciar o turismo Europeu.

Dentro da Europa, Portugal apresenta-se como um destino turístico bastante apelativo: nos últimos 3 anos Portugal foi eleito, pelos *World Travel Awards*, o melhor destino turístico da Europa recebendo prémios em 39 categorias. Lisboa foi considerada o melhor destino de *city break* e a Madeira o melhor destino insular, ambos no contexto Europeu. O Hotel Quinta do Lago foi considerado o melhor resort de praia Europeu e a Quinta da Bela Vista o melhor hotel boutique da Europa (Curvelo, 2019).

Desta forma não é surpreendente que comparando a taxa de ocupação das maiores potências europeias, Lisboa é a quarta cidade, das treze em análise, com maior taxa de ocupação – com 79.8%. No Porto a taxa de ocupação é bastante inferior, em comparação com as restantes

idades consideradas, apenas com 56,6%, sendo a menor desta análise. O RevPAR de Lisboa é de 89,2€ e do Porto 65€, enquanto as cidades europeias em destaque neste parâmetro são: Paris, com 149€; Londres com 138,5€ e Amesterdão com 122,6€ (Deloitte, 2020). O estudo da *Deloitte* revelou que dentro do mercado Europeu, Portugal foi eleito como um dos países com maior potencial de investimento hoteleiro para o ano de 2020, sendo que 48% desse investimento nacional, encontra-se em fase de pico. As dormidas, no ano de 2019, atingiram uma receita de aproximadamente 3 mil milhões de euros (Deloitte, 2020).

Em Portugal o turismo tem uma elevada expressividade nas exportações de serviços, com um contributo de 51,5% e, com uma participação de 8,2% no PIB (Turismo de Portugal, 2019). Nos últimos anos o turismo apresenta um contributo bastante expressivo para:

- Aumento de emprego (328,5 mil empregos em 2018 neste setor), com um peso de 6,7% na economia nacional;
- Ritmo de crescimento das receitas turísticas (+9,6%) e dos proveitos globais (+7,3%) mais acelerados que o aumento de hóspedes (+3,8%) em 2018;
- Diversificação de mercados: crescimentos expressivos em 2018 do mercado americano (+21,9% hóspedes) e brasileiro (+12,4% hóspedes);
- Crescimento mais acelerado do mercado interno em 2018 (+5 % hóspedes nacionais) em relação ao mercado externo (+3% hóspedes estrangeiros);
- Reconhecimento internacional do país, com a atribuição de diversos prémios já referidos (Turismo de Portugal, 2019).

Consultando o Atlas da Hotelaria (2019), conseguem-se descortinar alguns componentes bastante relevantes para compreender a dinâmica do turismo em Portugal. Em termos de *ranking* nacional pode-se encontrar o grupo hoteleiro Pestana *Hotels & Resorts* como o líder em relação ao número de empreendimentos turísticos, seguido do Vila Galé Hotéis e o Accor *Hotels*. Nos últimos onze anos, os três primeiros lugares do *ranking* nacional têm-se mantido iguais, enquanto o quarto lugar tem variado entre a *Starwood Hotels & Resorts*, *VIP Hotels*, e, mais recentemente, o *SANA Hotels* que foi ultrapassado nos últimos dois anos pela *Mariott Hotels & Resorts*. Desta forma entende-se que o mercado nacional é dominado pelas grandes companhias hoteleiras que, ao longo dos anos, se mantêm no topo a nível de número de empreendimentos turísticos. A tipologia com maior expressividade é o hotel, representando 72% dos empreendimentos turísticos do país. Cerca de 10% são os apartamentos turísticos, seguindo-se, com 8% os hotéis apartamentos. Os hotéis rurais verificam-se em apenas 5% dos

tipos de empreendimentos turísticos do país, enquanto que os aldeamentos turísticos representam 3% e as pousadas 2%. As categorias mais incidentes destes empreendimentos são de quatro e três estrelas, com 38% e 33%, respetivamente. A categoria mais elevada – cinco estrelas- representa 8% da totalidade dos empreendimentos turísticos, enquanto que as unidades de duas estrelas representam 16%. A categoria menos representada é de uma estrela e pousada, com 3% e 2% (Deloitte, 2020). O MQ corresponde aos 3% dos aldeamentos turísticos de Portugal e incorpora o grupo dos 38% com quatro estrelas.

Portugal conta com o Registo Nacional de Turismo (RNT) onde podem ser consultados empreendimentos e empresas turísticas. Esta plataforma permite consultar quatro áreas: empreendimentos turísticos (RNET), agências de viagens e turismo (RNAVT), agentes de animação turística (RNAAT) e alojamento local (RNAL) (Turismo de Portugal, 2019). Analisando o RNET verifica-se que o Algarve – análise em NUTS II - tem registo de 573 empreendimentos turísticos, dos quais 78 estão localizados no concelho de Loulé, o segundo concelho com mais empreendimentos desta região (Turismo de Portugal: Registo Nacional de Turismo, 2019).

Comparando o Algarve com as diversas regiões do país, pode verificar-se que 31% dos empreendimentos turísticos portugueses estão localizados nesta região, sendo a que tem o maior número de empreendimentos. Relativamente às dimensões dos empreendimentos destaca-se o Algarve e a Madeira com 102 unidades de alojamento, superando a média nacional de 71. Estas regiões contam com a maior oferta turística do país. Fazendo uma análise comparativa em NUTS II, a taxa de ocupação é superior em Lisboa seguida de perto pela Região Autónoma da Madeira. O Algarve situa-se em quarto lugar, contudo a nível do número de dormidas, destaca-se das restantes. A estadia média superior é na Madeira com 5,1 noites logo seguida do Algarve com 4,4 noites (Deloitte, 2020).

Segundo o PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo), o Algarve tem como principais recursos as praias e falésias, os campos de golfe, as marinas e a diversidade de oferta a nível hoteleiro (Turismo de Portugal, 2019). No ano de 2017 esta zona do país contou com 4,2 milhões de turistas e com 20 milhões de dormidas, tendo um rendimento por quarto disponível (RevPar) de 53% e um crescimento de 41% em relação ao ano anterior (Lusa, 2019). O Algarve oferece como produto turístico sol e mar, turismo de negócios, golfe e, em menor escala, turismo náutico, resorts integrados, saúde e bem-estar. Estando ainda por explorar o *touring*, turismo de natureza, *city breaks*, gastronomia e vinhos. O segmento do golfe está em

crescimento na região, aumentando, em 2018 5,1%, em relação ao ano anterior (Lusa, 2019). Os principais visitantes do Algarve são da Europa, com maior destaque para os turistas provenientes do Reino Unido, Alemanha e Holanda (Turismo de Portugal, 2019). As dormidas são feitas, principalmente em hotéis 44%, em hotéis apartamentos 23%, e em apartamentos turísticos 21% (Impactur Algarve, 2019).

Analisando os dados de 2019 da AHETA verificou-se um ligeiro acréscimo na taxa de ocupação nos meses de janeiro e fevereiro, em relação a anos anteriores. Em abril aumentou, aproximadamente 8%, apesar disso nos restantes meses notou-se um ligeiro decréscimo que varia entre 1% e 3%. Em 2018, verificou-se uma tendência de acréscimo de ocupação ao longo do ano que diminuiu drasticamente, após o mês de outubro. Em dezembro a taxa de ocupação foi de apenas 25% o que demonstra uma grande redução em relação a agosto, um dos meses com as maiores taxas de ocupação do ano, de 70% aproximadamente. Estes dados comprovam a elevada sazonalidade do algarve que conta como principal segmento o turismo de sol e mar (AHETA, 2019). O investimento no segmento de golfe tem vindo a ajudar a combater a sazonalidade. Por ser um desporto praticado, preferencialmente, com temperaturas mais amenas faz com que o Algarve seja uma região com condições ideais para tal prática durante os períodos fora do verão (Oliveira, 2015).

Este estágio foi conduzido no MQ, que se situa no concelho de Loulé. Esta cidade localiza-se apenas a vinte minutos do aeroporto de Faro, facilitando bastante a deslocação dos turistas para a mesma. Estando numa zona bastante central, facilita a visita a diversos pontos turísticos de relevância do Algarve. Como se pode verificar na figura 2.1, este concelho é um dos maiores do Algarve contando com praias, alojamento, animação turística, golfe, gastronomia,

património e cultura, turismo natureza, artesanato, turismo criativo e turismo religioso (Camãra Municipal de Loulé, 2020).



Figura 2.1- Mapa do Algarve com delimitação dos seus distritos e respetivos nomes (CCH, 2020).

A Quinta do Lago incorpora diversos resorts de luxo e está localizada no concelho de Loulé, é uma zona integrada no Parque Natural da Ria Formosa onde existe um estilo de vida luxuoso. Apenas a 15 minutos de carro de Vilamoura e Quarteira, formam o triângulo dourado do Algarve (Discover Portugal 2 Day, 2020). Este *resort*, o mais caro de Portugal, conta com propriedades de luxo e diversos campos de golfe, rodeado de diversos *outlets* ao acesso dos residentes e visitantes aglomerados em 645 hectares (Quinta do Lago, 2019).

Este resort foi imaginado por André Jordan que vislumbrou a beleza desta zona, outrora apenas uma quinta em ruínas, e começou a desenvolver a sua visão de um *resort* de alta qualidade, com foco no estilo do local (Quinta do Lago, 2019). Entre 1972 e 1974 começaram a abrir as primeiras instalações que rapidamente ganharam uma boa reputação entre os *media*. Em 1998 o negócio foi vendido a Denis O’Brien que investiu no golfe e no mercado imobiliário, melhorando as infraestruturas e serviços, apostando no mercado Europeu. Atualmente é um exemplo de sucesso do turismo residencial e golfe de luxo (Quinta do Lago, 2019). Em 2017 foi inaugurado o centro desportivo de alto desempenho, aumentando o público alvo deste resort não só para famílias, como para desportistas de elite e “entusiastas do fitness e bem-estar” (Quinta do Lago, 2019).

Analisando o site da *Booking*, existem cerca de 240 empreendimentos turísticos de diversos tipos na Quinta do Lago. Os que mais se destacam em termos de *reviews* por parte dos visitantes

são: *Conrad Algarve*, *Vilar do Golf by Diamond Resorts*, *Victory Village*, *Monte da Quinta Resort*, *The Magnolia Hotel*, *Lakeside Country Club*, *Hotel Quinta do Lago*, *Martinhal Quinta Family Resort* e o *Quinta do Lago Country Club*. Dos hotéis existentes na zona, dezasseis estão classificados com nove ou mais estrelas, em dez. O MQ faz parte desse grupo de elite, sendo o único que apresenta um foco no turismo em família (Booking, 2020). Constata-se assim que a Quinta do Lago privilegia uma segmentação do mercado turístico com um foco em elites, devido ao seu elevado custo e serviços fornecidos. O *marketing* para esta localização passa pelo golfe, o luxo, as praias e proximidade das zonas de interesse turístico do Algarve. (Quinta do Lago, 2019).

2.2 Aldeamentos turísticos

O MQ classifica-se como um aldeamento turístico, dado ser

constituído por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitetónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, com vias de circulação interna que permitam o trânsito de veículos de emergência, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas. (Turismo de Portugal, 2019).

Semelhante aos aldeamentos turísticos existem os conjuntos turísticos que têm as mesmas características, contudo, incorporam mais do que um empreendimento turístico. Estes dois tipos de empreendimentos turísticos são bastante semelhantes para o turista, desta forma, quando se analisam os competidores diretos do MQ é necessário analisar ambos.

Segundo o RNET existem oito conjuntos turísticos no Algarve e trinta e quatro aldeamentos turísticos totalizando quarenta e dois empreendimentos turísticos, com características estruturais semelhantes entre si. No concelho de Loulé existem nove empreendimentos turísticos que incorporam estes dois grupos, grande parte deles localizados na Quinta do Lago (Turismo de Portugal: Registo Nacional de Turismo, 2019).

2.3 Gestão Operacional

O foco deste relatório incide na gestão operacional. Este tipo de gestão é normalmente associado às práticas das fábricas de produção incidindo sobre a estratégia e política das operações: operações sustentáveis, regulamentos das operações e questões ambientais (Hitt, Carnes, & Xu, 2015). Atualmente já é feita uma análise deste tipo de gestão em empresas de diversas vertentes, tendo sido desenvolvida a investigação das suas implicações.

A operação é o funcionamento de um serviço que uma organização oferece. Desta forma a gestão operacional baseia-se na gestão dos procedimentos que levam à concretização do serviço. Preocupa-se com as diversas vertentes da operação como as pessoas, o material, o retorno financeiro, os métodos utilizados, os serviços oferecidos e a satisfação do empregado e dos clientes (Robinson, Fallon, Cameron, & Crotts, 2016). Assim, a gestão operacional é direcionada por uma multiplicidade de fatores e foca-se em todos os processos necessários para a entrega de um serviço (Starr & Gupta, 2017). Deve, portanto, ser orientada em função do serviço que se pretende entregar ao cliente.

No turismo este tipo de gestão está em constante mudança, sendo necessária uma adaptação aos desenvolvimentos sociais e tecnológicos. Desde novos sistemas de gestão de propriedade (PMS), às novas necessidades dos clientes, como por exemplo, o crescente vegetarianismo (Boella & Goss-Turner, 2019). Os edifícios e materiais disponíveis da unidade hoteleira também condicionam esta gestão, e a arquitetura dos edifícios pode ter uma influência considerável na forma como o serviço é realizado. Para se compreender estes fatores pode-se recorrer ao exemplo do departamento de F&B. Por exemplo, o tempo para servir um prato pode ser mais demorado se a cozinha operar num andar diferente do edifício, implicando assim maior demora para os empregados de mesa servirem os pratos. Também a execução de determinados pratos está dependente do material disponível (Torlak, Demir, & Budur, 2019). Estes tipos de fatores têm de ser tidos em conta quando se define a estratégia mais adequada para a gestão operacional.

A gestão operacional é direcionada por uma multiplicidade de fatores e foca-se em todos os processos e encadeamentos que levam à entrega de um serviço (Starr & Gupta, 2017). Deve ser gerida em função do serviço que se pretende entregar ao cliente.

2.4 *Leading hotels of the world*

A *Leading hotels of the world (LHW)* é uma coleção de hotéis de luxo por todo o mundo que oferecem qualidades de excelência, a nível arquitetónico, cultural e de atendimento (The Leading Hotels of The World, 2020). Para se fazer parte desta coleção, cada hotel tem de passar por uma auditoria extensiva e conseguindo alcançar todos os parâmetros de avaliação. O grupo Martinhal, desde 2019, iniciou a aplicação dos *standards* necessários para tentar incorporar esta coleção.

Esta companhia formou-se em 1928, era composta por 38 elementos ligados a grandes empresas hoteleiras que iniciaram o seu foco na Europa e América do Norte, de forma a melhorar estes mercados. A necessidade de proximidade com os viajantes e empresas de viagem, levaram à abertura de um escritório em Nova Iorque. Em 1960 já contavam com 70 hotéis nesta coleção, em 1971 decidiram expandir-se incorporando hotéis de todo o mundo, permitindo assim oferecer aos viajantes um catálogo completo, onde a deslocação para qualquer país do mundo tem sempre a presença dos *standards* de luxo. Nos anos 80 existiam 235 hotéis de luxo nesta coleção e, atualmente, esta empresa conta com mais de 400 em 80 países (The Leading Hotels of The World, 2020).

Para fazer parte desta coleção, cada empreendimento turístico tem apenas duas auditorias, onde se têm de cumprir todos os requisitos. Este fator faz com que seja necessária uma grande preparação prévia à auditoria dos LHW. Desta forma, existem empresas que fazem auditorias externas, como forma de preparação para as auditorias oficiais. As auditorias prévias são normalmente feitas por um consultor dos *Leading Quality Assurance Standards (LQAS)* que avalia uma lista pré-definida de *standards*, pretendendo ajudar os seus clientes (os hotéis), a alcançar as suas ambições a nível de qualidade de luxo. Procuram perceber as emoções ligadas a cada atitude do *staff* e estipular estratégias para chegar a uma solução que impulse o desempenho excepcional. São utilizadas análises consistentes e objetivas que combinam indicadores, tanto qualitativos, como quantitativos, de forma a serem definidas soluções objetivas. Tudo isto está pensado com foco no cliente, proporcionando, ao mesmo, interações positivas, sempre com afeição por parte dos colaboradores (LQA, 2020). O objetivo desta auditoria é que as equipas consigam alcançar os 800 pontos pretendidos (The Leading Hotels of The World, 2020), tanto a nível de qualidade do espaço como a nível de inteligência emocional. Os LQAS têm um foco bastante insistente na inteligência emocional, tentando envolver o *staff* num meio social em que existe apoio para alcançar um serviço eficiente, com

ênfase na colaboração. Sendo assim o foco é, principalmente, na inteligência emocional coletiva pois é através desta, que se providencia um serviço de luxo aos clientes (LQA, 2020). Após este processo de preparação, os empreendimentos turísticos inscrevem-se para serem auditados oficialmente. A mesma é feita pela forma de cliente mistério. Terminada a visita do cliente mistério é enviado um relatório, contemplando todos os *standards* avaliados e considerações acerca de cada um deles. Para se passar neste processo, é necessário alcançar no mínimo 90% dos 800 pontos totais. Se isto não acontecer, o empreendimento tem mais uma oportunidade para tal., no máximo de duas auditorias.

Nas auditorias os diversos departamentos são avaliados em diversas ocasiões, com os seguintes momentos a avaliar dentro de cada departamento (Silva & Marinho, 2019):

- *Front office* (FO): reservas, *check in*, *check out*, porteiro chegada, porteiro saída e *concierge*;
- *Housekeeping* (HSK): limpeza de chegada, limpezas diárias, produtos disponibilizados (por exemplo o *welcome pack*) e lavanderia;
- *Food and Beverage* (F&B): pequeno almoço, restaurante, *buffet*, refeições leves, serviço de bebidas, jantar *in-room*;
- Produto: quarto (produto e facilidades), áreas públicas, área de *fitness* e *kids club*;
- Outros: transporte, *spa*, reservas digitais e *wake up call*.

Dos *standards* a serem cumpridos em cada departamento pode ser feita divisão em três grupos principais a avaliar: o comportamento dos colaboradores (*behavioural*), a forma como são realizados o serviço e a qualidade do produto.

O Grupo Martinhal iniciou este processo, através de uma empresa externa que fez auditorias no ano de 2019 sob dois registos. Primeiramente, foi feita uma avaliação com um cliente mistério, sendo posteriormente enviada a pontuação de cada unidade. Numa segunda ocasião, foi feita uma auditoria com aviso, ou seja, os colaboradores sabiam quem era o cliente e qual o seu objetivo. Na primeira auditoria, realizada a 28 de abril, o MQ teve uma pontuação de 70,64% e, na segunda, realizada a 18 de outubro obteve 85,86%. Após estes resultados o MQ elaborou um plano de ação (Silva & Marinho, 2019) tendo em conta a realidade operacional específico observada durante as auditorias externas, e com vista a definir as alterações operacionais a realizar para satisfazer cada *standard* ainda não cumprido.

3. Entidade acolhedora

O MQ é gerido pela sociedade anónima *Elegant Family Hotels* Quinta S.A. (EFHQ) que tem um capital social de cinquenta mil euros e enquadra-se nas atividades de hotéis com restaurante (CAE 55111), compra e venda de bens imobiliários (CAE 68321) e administração de imóveis por conta de outrem (CAE 68321) (Instituto Nacional de Estatística, 2007).

O empreendimento turístico, é um condomínio privado em que, a gestão do mesmo, depende das decisões dos condóminos e da entidade gestora (EFHQ). Existem duas reuniões semestrais, uma em março, onde é feita a apresentação das contas auditadas por uma empresa exterior aos condóminos e uma em outubro / novembro, com o objetivo de apresentar e analisar o *budget* para o ano seguinte. O empreendimento tem 178 moradias, sendo que, para além destas, existem duas frações autónomas, detidas pela entidade exploradora e que correspondem a 4% de participação, aproximadamente. Todas as alterações feitas nos espaços comuns do condomínio têm de ser aprovadas pelos condóminos na reunião de orçamentação. As alterações nas moradias têm de ser aprovadas pelos proprietários e, para que estas possam ser colocadas em exploração turística, têm de corresponder aos *standards* de qualidade do MQ. Estes, passam principalmente pela segurança das crianças, sendo necessário que as moradias contenham todos os equipamentos indispensáveis para receber este público-alvo. Quando uma moradia entra para exploração turística, é feita uma lista de alterações e aquisições imprescindíveis na mesma.

Este empreendimento turístico localiza-se na Quinta do Lago com proximidade privilegiada ao campo de ténis dos Pinheiros Altos. Apenas a quatro quilómetros da praia da Quinta do Lago, e a escassos quilómetros de diversos restaurantes, campos de golfe e lojas. O aeroporto de Faro situa-se apenas a quinze minutos de carro, permitindo um acesso rápido ao empreendimento, seja por via dos diversos transferes da zona, ou pelo serviço de transferes do MQ. A Quinta do Lago é um local privilegiado, não só pela sua oferta de turismo de luxo, como pela sua localização no centro do Algarve, perto das melhores e mais conceituadas praias de Portugal e da Europa. O Martinhal é um grupo com o foco principal em famílias com crianças e, sabendo que cerca de 50% da população dos países desenvolvidos corresponde a esta estrutura familiar, indo assim de encontro à necessidade deste mercado no turismo (Liu & Filimonau, 2019).

A entidade acolhedora conta com uma média de 53 trabalhadores na época baixa e cerca de 80 na época alta, sem contabilizar o trabalho temporário que varia em função das necessidades operacionais. Na época alta existe um grande recurso às empresas de trabalho temporário,

principalmente para o departamento de HSK. Os trabalhadores fixos / de época baixa estão distribuídos nos diversos departamentos da seguinte forma: *family concierge & ambassadors* com 6 trabalhadores; *F&B* com quatro; *HSK* com 5; recursos humanos (RH) com 1; *kids club* com 2; administrativo / financeiro com 2 e manutenção com 26 colaboradores (14 jardineiros; 6 piscineiros e 6 operários polivalentes).

3.1. Enquadramento histórico

O grupo Martinhal *Family Hotels & Resorts* é detido pela família Stern e tem como público alvo as famílias, oferecendo alojamentos totalmente direcionados para o mesmo. Para além de alojamento, procura dar uma experiência com todos os serviços necessários para uma lembrança duradoura de férias em família, contendo restaurantes, bares, *concierge*, clubes infantis e atividades de lazer (Martinhal Family Hotels & Resorts, 2019). A família Stern começou este projeto pela construção de um *resort* em Sagres em 2001, com o objetivo de responder a uma lacuna de mercado - a falta de *resorts* para famílias. Apesar de algumas dificuldades para a aprovação do projeto, em 2010 o *resort* abriu. Nesse ano teve bastante sucesso, tornando-se rapidamente numa referência para férias em família na Europa.

Após cinco anos, a família Stern decidiu fazer um novo investimento abrindo o Martinhal Quinta do Lago. No ano seguinte, abriram-se mais duas unidades, uma no Chiado e outra em Cascais. Na região de Lisboa existem as duas unidades mais recentes do grupo. No Chiado a unidade é um aparthotel, com apartamentos equipados para famílias, localizado no centro da cidade. Em Cascais é um hotel de luxo. No Algarve, o grupo conta com duas unidades, uma em Sagres e outra na Quinta do Lago, ambas localizadas em zonas de natureza, longe dos pontos de maior afluência das cidades. Estas têm um formato de *resort* contendo diversas vilas e *townhouses* ao dispor dos seus clientes. Em Sagres também existe a vertente de hotel, tornando-se assim a unidade mais completa do grupo. Em 2021 o Martinhal irá expandir-se abrindo uma nova unidade no Parque das Nações, designada de Martinhal *Residences*. Esta unidade contará com apartamentos adaptados a todas as necessidades para uma vida familiar luxuosa (Martinhal *Residences*, 2020) e uma escola.

A qualidade dos empreendimentos do grupo Martinhal tem sido reconhecida ao longo dos anos com diversos prémios: *Europe's Leading Villa Resort*, *Junior Design Awards*, *Family Traveller Awards*, entre outros.

Tabela 3.1 – Representação dos empreendimentos turísticos do grupo Martinhal e as suas características e outlets.

Grupo Martinhal Family Hotels & Resorts				
	Sagres 2010	Quinta 2015	Chiado 2016	Cascais 2016
Alojamento				
Hotel	✓		✓	✓
Ocean Houses	✓			
Bay Houses	✓			
Pinewoods Houses	✓			
Garden Houses	✓			
Luxury Villas	✓	✓		✓
Town Houses		✓		
Vilas Mimosas	✓			
Leisure & Sports				
Water Sports Center	✓			
Club 98	✓			
Fitness Center (FC)/ Fitness Room (FR)	FC	FR		FC
Beach Hangout	✓			
Crianças				
Kids Club(6m-5a)	✓	✓	✓	✓
Baby Concierge	✓	✓	✓	✓
Fox Club (6a-9a)	✓	✓	✓	✓
Explorers Club (9a-13a)	✓			
Blast Club (14a-16a)	✓			
Blue Room	✓	✓	✓	✓
Restaurantes e Serviços				
O Terraço	✓	✓	✓	✓
As Dunas	✓			
Os Gambozinos	✓			
Mercado Deli & Bake	✓	✓		
M Bar	✓	✓	✓	✓
Boutique Biondi Couture	✓			
Finisterra Spa	✓			✓
Massagens ao Domicílio	✓	✓	✓	✓

3.3 Visão, missão e valores

O Grupo Martinhal foca-se em ser o melhor resort de luxo para famílias de todo o mundo.

A sua missão contém oito pontos principais:

1. Oferecer um serviço de alta qualidade, eficiente e consistente com base numa filosofia de hospitalidade genuína;
2. Celebrar a Cultura Gastronómica com forte ênfase em ingredientes portugueses frescos – preferencialmente locais. Sabor é fundamental! A simplicidade é a essência;
3. Receber todos os hóspedes, especialmente famílias, calorosamente, criando empatia e prestando atenção especial aos hóspedes que regressam para que estes se sintam reconhecidos;
4. Colocar as crianças primeiro e pensar nas suas necessidades em todas as alturas – assegurar que as necessidades das crianças são satisfeitas em todas as áreas da operação;
5. Perceber as necessidades dos pais também - quando as crianças estão felizes, os pais também ficam felizes;
6. Assegurar que os hóspedes conhecem e desfrutam da multiplicidade de facilidades e atividades no Martinhal e na região;
7. Assumir a sustentabilidade como princípio fundamental – tendo em conta a comunidade local, considerações ambientais e financeiras em todas as alturas;
8. Criar uma cultura organizacional onde os colaboradores são parte da família Martinhal - bem estruturada, unida e altamente comunicativa (Recursos Humanos Martinhal, 2019).

Os valores:

- Só nos consideramos bem-sucedidos quando excedemos as expectativas dos nossos clientes, proprietários e parceiros de negócio;
- Respeitamos a diversidade de ideias, pessoas e culturas;
- Incentivamos o trabalho em equipa e a responsabilidade inerente à atividade onde estamos inseridos;
- Temos paixão pela excelência incentivando os mais elevados padrões de serviço;
- Encorajamos a inovação, aceitando sempre a diferença;
- Procuramos o conhecimento e crescimento através de um clima de aprendizagem;
- Temos um grande sentido de responsabilidade social corporativa, respeitando a comunidade local (Recursos Humanos Martinhal, 2019).

Existem também dez princípios adicionais que conduzem as ações do grupo (Recursos Humanos Martinhal, 2019):

- As crianças são a prioridade diária;
- Prestar um serviço de alta qualidade baseado numa filosofia de hospitalidade com naturalidade;
- Dedicção com Responsabilidade;
- Excelência e Performance;
- Responsabilidade social, corporativa respeitando a comunidade local;
- *Be Green, Feel Green, Make Green;*
- Não existem Problemas apenas Soluções - *Yes We Can;*
- Exceder as expectativas dos nossos clientes, cumprindo promessas;
- SER (*Sell Entire Resort*);
- Espírito de equipa; Comunicação em todos os sentidos (Recursos Humanos Martinhal, 2019).

3.4 Organograma

O Grupo Martinhal conta com dois fundadores o Srº Roman e a Srª Chitra Stern que são acompanhados pelo Srº Drº João Cascão como CEO. O Srº Philippe Guitton é o diretor geral do Martinhal sendo que, em cada unidade, existe um *residente manager*/diretor e supervisores dedicados a cada departamento (figura 3.2).

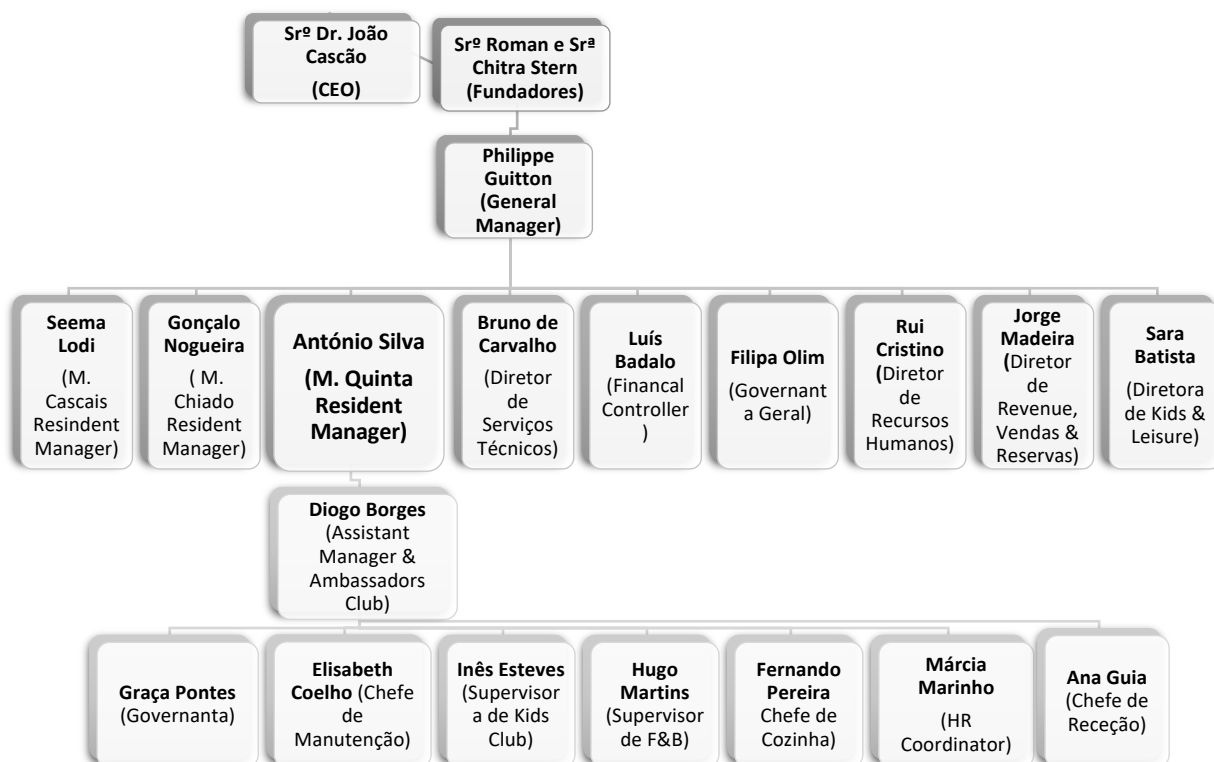


Figura 3.2- Organograma do Grupo Martinhal especificando os quadros altos da empresa, e incluindo informação detalhada acerca dos supervisores no Martinhal Quinta.

3.5 Dinâmica Operacional

De forma a serem explicitas as tarefas e atividades desempenhadas neste estágio é necessário enquadrar a entidade acolhedora em termos de dinâmica operacional. O MQ é um aldeamento turístico constituído por moradias com proprietários que em alguns casos cedem a moradia para exploração turística. Desta forma, a gestão operacional não está apenas focada na vertente turística como também na vertente de proprietários / condomínio. Para que a exploração turística seja legal, é necessário que a maioria das moradias tenha acordo para tal (Diário da República, 2015).

O condomínio é gerido pelo Martinhal, em concordância com os proprietários e com base na aprovação da gestão do orçamento anual. Esta gestão tem inerentes as seguintes funções: convocar a assembleia geral; realizar um orçamento que contempla as receitas e as despesas de cada ano; assegurar a existência de seguros; cobrar as receitas e as despesas comuns; exigir aos proprietários o pagamento das despesas aprovadas; gerir as vertentes comuns e prestações de serviço; representar os condóminos perante as autoridades administrativas; prestar contas à assembleia e assegurar o cumprimento do regulamento e disposições legais ligadas ao condomínio – DL n°47344/66, de 25 de Novembro de 2019 (Ministério Público, 2020). No sentido de compreender a base legal desta unidade hoteleira, foi desenvolvido um estudo aplicando os conceitos adestrados na unidade curricular de Legislação e Fiscalidade com aplicação à Hotelaria.

Esta dinâmica entre condomínio e exploração turística, requer a execução de contratos de exploração com os proprietários. Estes contratos podem ter por base um acordo de renda fixa ou o *revenue share*. No primeiro caso, o MQ explora a moradia e seja qual for a ocupação da mesma paga ao proprietário uma renda constante ao longo do ano. No segundo, existe o uso dos lucros de determinada moradia de forma a que sejam desenvolvidas relações mutuamente benéficas (Ross, 2020). Neste sentido, existe uma partilha da receita gerada pela moradia - o MQ retém 60% da receita e o proprietário 40%. Assim o MQ é responsável pela manutenção da moradia, tendo a possibilidade de explorar turisticamente a mesma. Grande parte das moradias para exploração seguem o segundo caso (*revenue share*).

Para a renovação e / ou aquisição de bens para as moradias, e de forma a cumprir os requisitos do MQ, os proprietários podem fazer pronto pagamento. Contudo, como grande parte das vezes o valor é bastante elevado, é feito o *fit out*. O processo de *fit out* consiste em abater nas receitas as despesas tidas para renovação ou aquisição de bens. O *revenue statement* relaciona a receita

com as despesas, dando o lucro / dívida do proprietário em causa, fazendo um balanço entre as receitas e despesas (Jason A. Winfree, 2018). Este demonstra o resultado da exploração turística de determinada moradia. Nestas despesas, estão contemplados os valores do condomínio, as despesas de água e eletricidade, *fit out* (quando aplicável) e outros consumos nos *outlets*, ainda não pagos pelos proprietários.

A exploração turística, por seu turno, funciona como em grande parte dos *resorts*: através de moradias com os serviços complementares às mesmas, cumprindo os requisitos para empreendimentos turísticos de quatro estrelas. Para a atribuição da categoria de estrelas do hotel, é feita uma inspeção ao local de forma a perceber a que requisitos o mesmo responde. Estes, podem ser consultados ao pormenor no DL n.º188 de 25 de setembro de 2015 (Diário da República, 2015).

Existe dependência da exploração turística do condomínio tanto a nível financeiro, como para a angariação de moradias para exploração turística, fazendo cumprir o nível mínimo legalmente exigido. Assim, faz com que seja necessário manter uma relação positiva com os proprietários. Este sistema subsiste de uma constante promoção da relação com os proprietários, de forma a que se consiga manter a exploração turística. Para além disto é também necessário que as moradias correspondam aos standards exigidos pelo MQ, sendo imperativo que haja uma manutenção constante das infraestruturas, e algumas vezes, renovação de espaços. Para que se mantenha uma dinâmica saudável entre proprietários e gestão, é imprescindível que todos os departamentos se entrem ajudem, mantendo os requisitos do grupo e satisfazendo, tanto clientes, como proprietários. A relação entre proprietários, organização e clientes exige um melhoramento constante, de forma a serem impulsionados os resultados da unidade hoteleira (Tarí, Pereira-Moliner, Molina-Azorín, & López-Gamero, 2019).

O MQ não contempla os departamentos de reservas, comercial, *marketing* e IT no seu espaço, contudo estes serviços encontram-se centralizados no *resort* de Sagres. Existem contactos regulares, por forma a poderem ser esclarecidas dúvidas, pedidos de assistência e outras necessidades que surjam. Apesar disso, a centralização é uma concentração do poder decisório dos quadros altos da empresa, podendo dificultar a comunicação e causar conflitos internos (Carneiro, et al. 2019). Todos os funcionários do MQ estão sob a responsabilidade do *Resident Manager* (RM), contudo, alguns departamentos respondem também aos chefes dos mesmos.

4. Atividades e tarefas desempenhadas

Inicialmente foi definido um calendário específico para a distribuição das horas de estágio de forma equitativa entre departamentos, tendo uma cronologia predefinida. O estágio iria ser iniciado num departamento e após serem completas as horas definidas para o mesmo, passar-se-ia a um outro. Iniciou-se o estágio no departamento de receção, *family concierge & ambassadors*, acompanhando as tarefas diárias do *Assistant Resident Manager* (ARM). Após aproximadamente um mês a realizar este trabalho decidiu-se, em conjunto com o RM e a coordenadora de RH, distribuir as horas de forma não ordenada. Ou seja, passaram-se a fazer horários semanais em função da exigência operacional, departamental e tendo por base a implementação dos LQAS. Assim, a reestruturação do plano de estágio, não permite datar o início e fim das atividades em cada departamento. No decorrer de cada semana, foram desenvolvidas atividades em diversos departamentos e não apenas num.

Para se poder ir ao encontro dos objetivos, foi necessário desenvolver a visão sobre as operações do hotel num todo, permitindo o relacionamento entre a dinâmica da unidade e a teoria (O'Fallon & Michael, 2007). As tarefas realizadas no departamento de direção foram desenvolvidas com o intuito de auxiliar o RM no supervisionamento e implementação de ideias, para determinados sectores. Desta forma, as horas destas tarefas foram distribuídas pelos departamentos respetivos. As disposições das 1260 horas de estágio podem ser analisadas na figura seguinte:

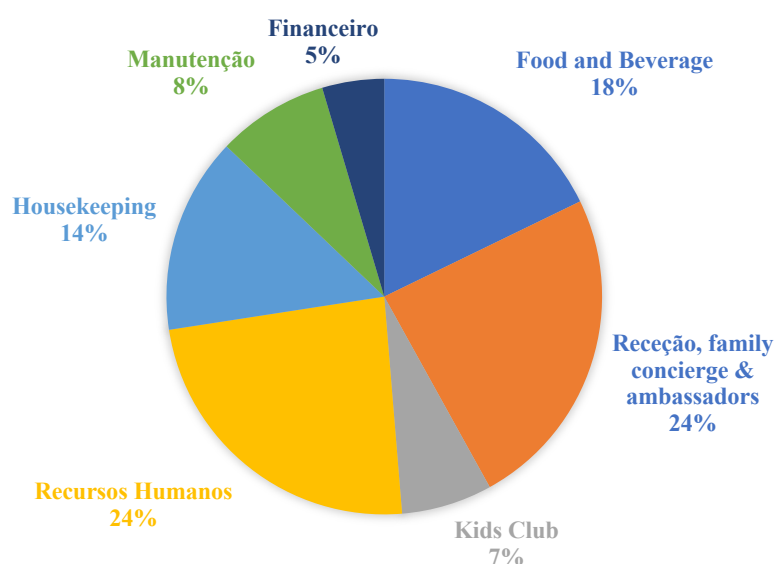


Figura 4.1- Distribuição das horas de estágio por departamento

Nos pontos seguintes, são especificadas as funções realizadas por departamento. Em cada um deles foi feito um processo de integração em que, nos dias iniciais, os responsáveis pela supervisão explicaram de forma geral o funcionamento do seu departamento. De seguida, foi feito um processo de *job shadowing* em que se acompanharam os supervisores nas suas tarefas diárias. O *job shadowing* permite envolvimento numa carreira específica, onde se pode observar como as habilidades teóricas são aplicadas na prática (Lozada, 2001). Desta forma, conseguiu-se uma contextualização de todos os departamentos de forma gradual, através da visão dos supervisores dos mesmos.

No fim de cada dia, foi realizado um *duty report*, a ser enviado ao RM e à coordenadora de RH, onde foi feita uma descrição das tarefas realizadas nesse dia. Nestes *duty reports*, foram também identificadas algumas melhorias a serem realizadas a nível operacional e / ou comportamental, sempre acompanhadas de possíveis soluções / alterações. Todas as tarefas realizadas neste estágio tiveram como objetivo final sugerir e implementar alterações para a concretização dos *standards* de um serviço de excelência. Tendo em conta que em 2019 foi o ano de implementação dos *standards* dos LHW no grupo Martinhal, existia carência ao nível do supervisionamento dos mesmos. Assim, as tarefas do estágio incidiram na gestão focada no controlo de processos, políticas, procedimentos, regras, regulamentos e diretrizes, de forma a garantir a entrega eficiente dos serviços aos clientes - gestão operacional (Starr & Gupta, 2017) – com especial foco na aplicação dos LQAS.

4.1 Direção

A direção é composta pelo RM que tem responsabilidade de gerir toda a operação do *resort* e todos os departamentos. As suas funções variam entre: gestão do *budget* e encaminhamento do *staff* para consciência da vertente financeira da operação; direcionar o *staff* para que os seus serviços correspondam aos *standards* do grupo; gestão dos acontecimentos diários relacionados com os clientes, proprietários e colaboradores; supervisão dos serviços de forma a assegurar a máxima satisfação dos clientes e proprietários e, por fim, a constante regulação das atividades do *resort*, tendo sempre por base o regulamento do condomínio e *standards* do grupo.

Sendo o MQ uma unidade hoteleira de dimensão pequena / média, a relação entre o RM, os supervisores e as equipas é bastante próxima, mas a estrutura organizacional seguida é a cadeia de comando. Neste sentido a organização segue um organograma piramidal em que todos os colaboradores têm um elemento acima de si a quem reportam (O'Fallon & Michael, 2007). Esta forma de estruturar a organização pode afetar a comunicação entre subordinados e chefes. Para evitar que isso aconteça, o RM do MQ tenta manter alguma proximidade a determinadas tarefas, tendo um contacto direto com os colaboradores (O'Fallon & Michael, 2007).

A participação neste departamento foi uma constante ao longo do estágio, pois todas as atividades realizadas eram coordenadas com o RM - António Silva - e a coordenadora de RH - Márcia Marinho. O RM é o centro da dinâmica do MQ e desenvolve as suas obrigações diárias, contando sempre com o apoio dos seus funcionários que estão na linha da frente da operação (Jayawardena, 2000). Neste sentido, todas as tarefas realizadas ao longo do estágio foram delineadas com três tarefas principais, que progressivamente se interconectaram ao longo do estágio, e que vão ao encontro dos objetivos definidos para o mesmo. Primeiramente, a realização de um *duty report* diário, de forma a serem registadas as tarefas realizadas permitindo um aumento na proximidade da operação por parte do RM. Em segundo, a observação e participação no “dia-a-dia” do MQ com sugestões de melhorias a nível operacional. A terceira e última, foi aplicar as melhorias sugeridas em coordenação com o RM e a coordenadora de RH.

Assim, foram desenvolvidas diversas tarefas, algumas diárias outras pontuais, em função das necessidades. Destacam-se as seguintes:

- Vistoria de todas as áreas públicas, de forma a verificar a limpeza dos locais assim como decoração e *grooming* dos colaboradores;

- Participação nas reuniões semanais com os supervisores dos diversos departamentos;
- Reuniões de discussão com o RM e coordenadora de RH acerca de alterações operacionais e / ou diretrizes a serem passadas às equipas com efeito imediato;
- Discussão das alterações operacionais a serem aplicadas no ano de 2020 (apêndice A – Propostas de alterações operacionais 2020);
- Debate acerca das sugestões dos *duty reports*, por forma a serem analisadas as opções de alterações a serem aplicadas;
- Reuniões com os supervisores dos departamentos para apresentação do *maning* para o ano de 2020.

Em parceria com o RM, foi também desenvolvido um documento para o registo da receita do departamento de *kids club*. Este, bem como o documento de registo de horários mencionado de seguida, foi feito em Excel, tendo por base alguns dos conhecimentos adquiridos na disciplina de Tecnologias e Sistemas de Informação. O documento de registo de receita do *kids club* foi apresentado ao departamento em fevereiro. Iniciou-se também a criação de um documento para registo dos horários de todos os departamentos. A criação de tal documento revelou-se extremamente necessária para o trabalho de todos os colaboradores pois muitas vezes, por falta de conhecimento dos horários dos colegas, torna-se difícil a coordenação entre departamentos. Também para o RM e para a coordenadora de RH permite um conhecimento constante dos colaboradores de serviço, facilitando o acesso e registo de faltas, baixas, entre outros. Por exigir uma formatação complexa, este documento foi realizado num período mais alargado, sendo que incorpora os horários para todos os departamentos do MQ, assim como as férias dos colaboradores, faltas, baixas e outros dados da vertente de RH. Este processo foi realizado muito perto da data de término do estágio, sendo também afetado pela exigência de alterações operacionais devido ao surgimento da pandemia Covid-19. Neste sentido, a formatação final do documento não foi terminada por exigir a análise do RM e da coordenadora de RH e posteriores alterações.

No fim de época foi realizada uma vistoria em todas as moradias, para registo de necessidades de *fit out* para o cumprimento dos *standards do MQ*. Para isto foi criada uma *check list* para cada tipologia, facilitando este trabalho. Após a vistoria, foram inseridos os dados nos documentos de *fit out* que foram analisados e corrigidos, pelo RM para posterior envio aos proprietários.

Para além das tarefas referidas anteriormente foi também pedido apoio na aplicação das medidas dos LHW. A implementação dos *standards* foi iniciada a meio do ano de 2019 e foi solicitado um papel ativo no acompanhamento das equipas, para auxiliar essa implementação. Esta tarefa foi feita diretamente com os supervisores dos diversos departamentos e irá ser explorada nos pontos seguintes.

Em 2020, na época baixa, foi feita uma análise independente, com base nas alterações verificadas nos procedimentos operacionais, e criou-se um projeto de formação interna. Este projeto visa uma aplicação gradual do LQAS em cada departamento (apêndice B - Projeto de formação interna: aplicação LQAS). Iniciando com uma redefinição dos SOP intra- e interdepartamentais, seguido por uma divisão faseada das alterações operacionais a serem discutidas com os supervisores departamentais. Posteriormente, a aplicação dos procedimentos definidos para cada fase. Este projeto foi desenvolvido para ser apresentado à Direção¹.

As tarefas desenvolvidas neste departamento permitiram a interação direta com o RM, desenvolvendo os conhecimentos teóricos acerca de todos os departamentos do MQ. Coordenando a teoria com a prática, foi possível um grande enriquecimento do conhecimento a nível da gestão operacional. Estas tarefas e interações foram as que tiveram a maior contribuição para o alcance dos objetivos propostos para o estágio.

¹- O projeto foi enviado para a Direção, contudo não foi possível fazer uma apreciação do mesmo dado que coincidiu com a altura em que foi declarado o estado de emergência em Portugal e término do estágio.

4.2 Receção, *family concierge & ambassadors*

A receção, *family concierge & ambassadors* é o departamento que tem contacto principal com os clientes e proprietários. Este é responsável pela receção, ou seja, tudo o que esteja relacionado com *check outs*, *check ins*, gestão de reclamações e auxílio de clientes e proprietários. Também está incumbido de ajudar nos pedidos relativos ao *family concierge*. Ambas estas vertentes deste departamento, estão em funcionamento vinte e quatro horas tendo contacto direto com os departamentos localizados em Sagres. O PMS utilizado é o Protel, e para registo de pedidos de manutenção, usa-se o programa Alice. A equipa fixa deste departamento é formada por 2 supervisoras, 3 rececionistas de segunda e 1 chefe de receção que é o ARM. Na época alta o número de rececionistas sobe para 5.

A vertente de *ambassadors* é feita principalmente pelo ARM - Diogo Borges - que tem como principais responsabilidades esclarecer os proprietários relativamente aos *revenue statments*; angariação de novas moradias para exploração turística e todas as tarefas inerentes à satisfação dos proprietários. Estas funções são desenvolvidas com o apoio direto do RM. O ARM tem também a responsabilidade de chefe de receção, coordenando a equipa.

A incorporação da receção, *family concierge e ambassadors*, faz com que este departamento possa ser subdividido em diversos setores. Iniciou-se o estágio neste departamento mais especificamente, com o ARM, responsável pela parte de *ambassadors* e receção. Ao iniciar-se o estágio aqui, conseguiu-se entender o funcionamento geral do MQ, o que ajudou à contextualização do tipo de serviço que se pretende prestar. Como sugerido na literatura, compreende-se que esta é a face visível da unidade hoteleira para os clientes, sendo aqui feito o maior contacto com os mesmos (Mendoza, et al. 2020). O sucesso deste departamento tem por base as dimensões que maior impacto têm na satisfação do cliente, como a satisfação pessoal, o preço, a qualidade e as interações interpessoais (El-Adly, 2019). Tendo como referência os conteúdos da unidade curricular de Gestão Avançada de Alojamentos, compreendeu-se a importância deste departamento para dados quantitativos que permitem avaliar o desempenho da unidade. Estes conhecimentos permitiram a interpretação e análise dos dados dos *daily reports*.

Na vertente de *ambassadors* foi feito maioritariamente *job shadowing*, acompanhando todas as tarefas diárias do ARM. Este colaborador trabalha no *back office*, estando em constante contacto com os colaboradores de receção. Inicialmente, notou-se que as responsabilidades deste profissional se cruzam muitas vezes com as da receção, impossibilitando uma

disponibilidade total para as tarefas a realizar como *ambassador*. Sendo a responsabilidade deste colaborador responder às necessidades dos proprietários, é necessário existir uma resposta com prontidão. Por vezes tal não se verificou havendo alguma demora nas respostas de e-mails, marcação de reuniões, entre outras. Juntamente com o *ambassador* foram acompanhadas reuniões com os proprietários sobre diversas temáticas, tais como: esclarecimentos acerca da forma como funciona a exploração turística assinatura de contratos de exploração turística; explicação dos *revenue statements* e adaptação de contratos de exploração. Notou-se em diversas reuniões, que existem algumas dificuldades nas explicações dos *revenue statements*. Foi, portanto, sugerido que existisse a presença de um colaborador do departamento financeiro. Contudo, nem sempre é possível esta presença nas reuniões, dado que só existe uma colaboradora neste departamento no MQ.

A vertente da receção e *family concierge* foi acompanhada em conjunto com a de *ambassadors* devido à proximidade física. Acrescem também, algumas horas no FO onde foi esclarecido o seu funcionamento geral. Para tal, um dos colaboradores explicou o funcionamento do Protel. Este PMS funciona através de uma *cloud*, possibilitando a segurança dos dados e o acesso de vários colaboradores, permitindo assim, total conexão com os departamentos de manutenção e HSK (Protel, 2020). Verificou-se que existe contacto direto com os restantes departamentos, passando toda a informação necessária para a realização das tarefas diárias. Subsiste assim, a coordenação entre os pedidos dos proprietários e clientes, e dos diversos departamentos que podem responder a esses mesmos pedidos. Teoricamente, defende-se que esta interação interdepartamental tem de ser conduzida através de comunicação saudável e responsável pois é com esta articulação que se fornece o serviço ao cliente (Hossen, 2019). No MQ existem algumas dificuldades nesta interação e comunicação interdepartamental.

As tarefas realizadas de forma independente nas diversas vertentes deste departamento foram:

- Resposta a e-mails de proprietários e clientes;
- Registo de faturação de consumos de proprietários em Protel. Esta tarefa foi realizada no final do ano, devido à necessidade de se proceder à cobrança aos proprietários das suas contas abertas. Verificou-se que a documentação estava pouco organizada e que os registos em Protel são feitos de forma não uniformizada. Sugeriu-se a padronização destes registos no PMS;

- Tradução de brochura de *leisure*. Este documento tem informações acerca das atividades de *leisure* disponíveis no MQ e existia apenas em inglês;

- Atendimento telefónico;

- Pedido de táxis para clientes.

Em termos logísticos, observou-se que o *back office* não tem uma boa forma de organização, sendo por vezes difícil encontrar os documentos necessários, aumentando o tempo da realização das tarefas. Esta falta de organização é visível para os clientes, podendo afetar a perceção dos mesmos face aos colaboradores e à sua capacidade de resposta. Sugeriu-se que fosse feita uma readaptação do espaço durante a época baixa.

Nas observações realizadas no FO verificou-se que alguns membros não têm capacidade de realizar o trabalho de forma autónoma, sendo muitas vezes necessária a intervenção de supervisores. Percebeu-se que o facto de a integração do staff ser feita já na época alta, não permite a formação prévia idealmente necessária. Dada esta dificuldade nas tarefas, muitas vezes a comunicação entre supervisão e colaborador é feita de forma pouco construtiva. Neste sentido, foi referida a necessidade de uma formação em liderança baseada no sentido de responsabilidade, na colaboração, nos valores, no respeito e na inclusão (Komives & Wagner, 2017). Esta formação foi desenvolvida no início de 2020.

Destacam-se algumas observações relativas aos LQAS e outros pontos relevantes para o funcionamento da receção:

- Resposta com atraso aos emails dos clientes, muitas vezes fora das 24 horas pretendidas pela receção (Silva & Marinho, 2019);

- Questionários do INE não respondidos devido a problema de IT. Apesar de ter sido reportado ao IT não existiu uma resolução atempada do problema. Estes questionários são de cariz obrigatório com periodicidade mensal (Instituto Nacional de Estatística, 2020);

- Procedimentos de *check in* e *check out* não integrados em nenhum SOP e sem adaptação aos LQAS;

- Pouca capacidade de adaptação pelos colaboradores em situações inesperadas.

Na figura 4.2 pode ser analisado um esquema dos principais obstáculos deste departamento. Verificou-se que o facto do ARM ser responsável pela vertente de *ambassadors* e receção,

causa dificuldade em responder atempadamente a ambas as funções. A carga de trabalho pode ter consequências na motivação e satisfação de um colaborador, levando a um decréscimo no seu desempenho (Russel, 2017). Consequentemente o serviço ao cliente, que neste caso são os proprietários e os clientes da exploração turística, é comprometido.

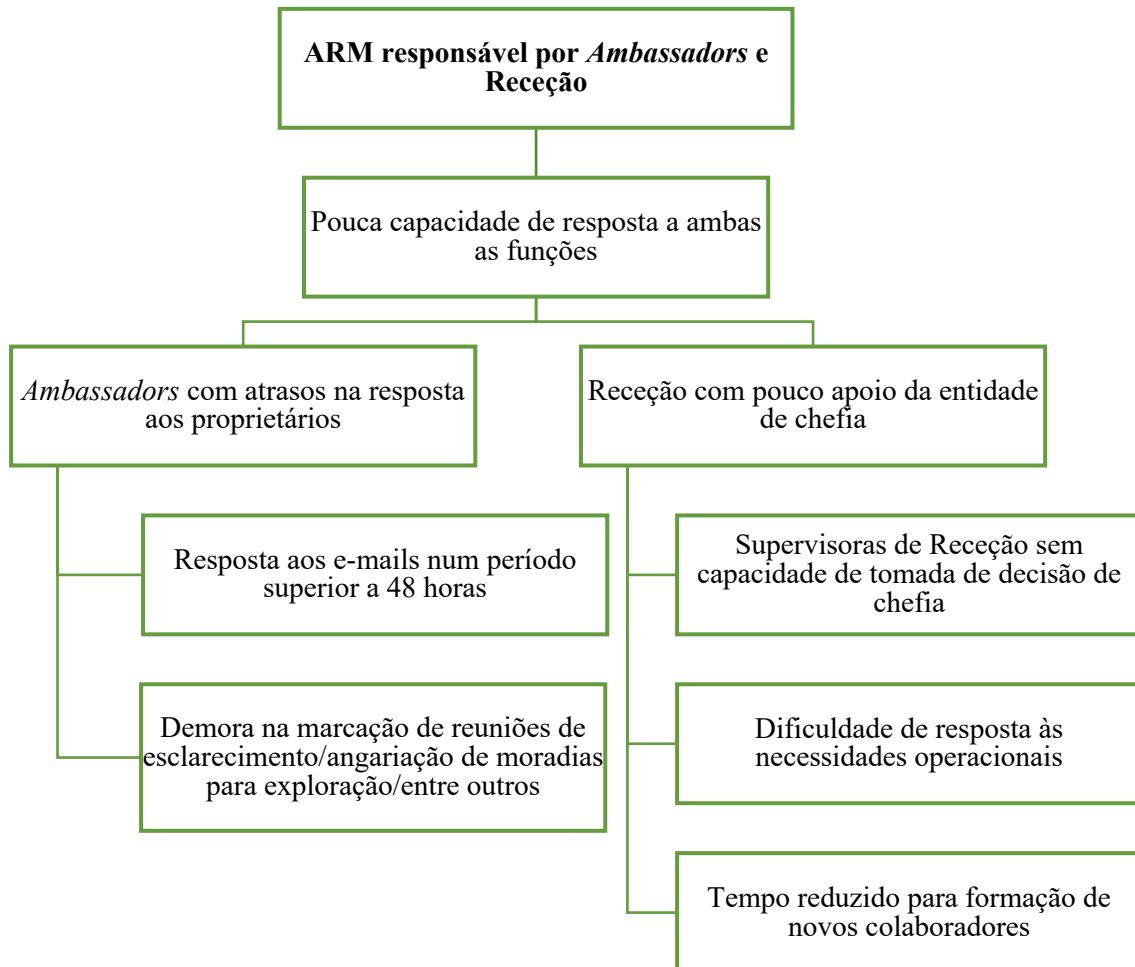


Figura 4.2- Estrutura do departamento de receção, *family concierge & ambassadors* e consequentes obstáculos na estrutura operacional

Apesar de este departamento ser um dos melhor estruturados do MQ, e tendo já um desempenho positivo, poderia ser melhorado com uma alteração simples. Em 2020 foi feita esta alteração na estrutura do departamento, sendo promovida uma das supervisoras da receção a chefe, e o RM passou a ter responsabilidade apenas na vertente de *ambassadors*. Ao serem separadas as funções por dois profissionais aumentou-se a capacidade de resposta e consequentemente melhorou-se o serviço ao cliente.

4.3 *Housekeeping*

O departamento de HSK é responsável por manter o espaço limpo e apresentável a todos os clientes, sem que os mesmos tenham a percepção do constante trabalho realizado (Brody, 2016). As suas responsabilidades são as limpezas dos quartos dos clientes, das áreas públicas, do *linen*, dos uniformes do *staff* e a boa apresentação dos espaços (Andrews, 2013).

Este é o departamento que mais varia em termos de colaboradores, devido à elevada exigência de trabalho na época alta. Tem uma equipa fixa de cinco colaboradores: existe 1 governanta geral, responsável por todas as unidades do grupo; 1 governanta do MQ; 1 supervisora e 2 empregadas de limpeza. Na época alta são contratadas duas empregadas de limpeza e, de trabalho temporário, são contratados 2 *linen* e aproximadamente entre 10 a 20 empregadas de limpeza, em função da taxa de ocupação. Na época alta, em grande parte dos hotéis, este departamento torna-se o segundo maior em termos de número de *staff* (Yilmaz, 2017), sendo apenas ultrapassado pelo departamento de manutenção.

A governanta geral - Filipa Olim - não está fixa num só local, mas é responsável pela coordenação das governantas das diversas unidades. Também é encarregada pela vertente mais administrativa do departamento, fazendo as encomendas dos materiais necessários, gerindo horários e confirmando a faturação. A governanta do MQ - Graça Pontes - coordena o *staff* da unidade, realiza folhas de serviço para cada grupo de funcionárias, auxilia no serviço necessário, supervisiona o trabalho e é responsável por reunir com os clientes em caso de reclamação.

A supervisora tem como função confirmar se as moradias estão preparadas para receber os clientes. Esta colaboradora coloca os *welcome packs* nas moradias e confirma se todos os *standards* foram cumpridos pelas empregadas de limpeza. Os *linen* são responsáveis por transportar todo o material necessário para as saídas e diárias das moradias. As empregadas de limpeza são responsáveis pela limpeza dos espaços comuns e das moradias, tanto a nível de diárias como de *check outs*, trabalhando em grupos de duas. Devido ao tamanho das moradias é necessário o trabalho coordenado com duas colaboradoras, facilitando as tarefas.

Este departamento funciona entre as nove da manhã e as seis da tarde. Na época alta, especificamente em julho e agosto, este horário é alargado até às oito da noite. Se existir algum pedido de HSK fora deste horário, apenas é realizado se se tratar de uma urgência e é da responsabilidade da receção. Neste departamento, pode dividir-se o tempo despendido durante

este estágio em quatro momentos: enquadramento do departamento com a governanta geral; *shadowing* à governanta; auxílio à supervisora e trabalho independente. Num primeiro momento foi acompanhado o trabalho da governanta geral, onde foi explicado o funcionamento do departamento, a organização do armazém e alguns processos administrativos. Posteriormente, foi feito *job shadowing* à governanta permitiu perceber o funcionamento da operação. Neste sentido, foram mostradas e explicadas as ferramentas utilizadas através do Protel para coordenar o trabalho da equipa, desde o relatório de quartos, de tarefas, de mudas, entre outros (Protel, 2020). O tempo passado com a governanta foi o que permitiu ter um melhor entendimento da dinâmica do departamento. No início do dia é feita uma verificação da distribuição de tarefas feitas no dia anterior, nas folhas de serviço. Estas podem ser adaptadas em função das novas tarefas adicionadas em Protel, por pedido dos clientes ou proprietários.

A distribuição de tarefas nas folhas de serviço está em constante alteração, devido ao elevado número de trabalhadoras temporárias. Estas trabalhadoras, faltam com regularidade e sem aviso prévio. O desconhecimento do funcionamento da MQ, também dificulta o cumprimento das tarefas. Em termos mundiais, regista-se que este departamento terá um índice de *turnover* entre 2 a 15% por mês, o que demonstra a elevada rotatividade de *staff* (Fouad, Hussein, & Attia, 2013). Grande parte destes membros realiza este trabalho pela falta de bases académicas e pelo facto de estar associado socialmente a funções adequadas para mulheres (Yilmaz, 2017). Muitas vezes são pessoas vindas de contextos menos favorecidos, fora de Portugal, com dificuldade na comunicação por não falarem português.

Sugeriu-se que fossem contratadas mais colaboradoras com contratos sazonais, contudo existem alguns constrangimentos neste sentido que são explorados no ponto 4.5. Para colmatar as dificuldades de alguns membros do *staff* é necessária a criação de um *briefing* rápido e explicativo das tarefas a realizar. De momento isto não é concretizado o que faz com que, ao longo do dia, sejam necessárias diversas correções ao trabalho já realizado. Esta sugestão foi falada com a governanta, sendo reconhecida como necessária e irão ser feitos esforços neste sentido.

Num momento seguinte foi feito um auxílio ao trabalho da supervisora, que tem como funções a verificação da preparação das moradias de forma adequada para o *check in*. Esta colaboradora faz a vistoria das moradias e confirma-as como prontas. Desta forma, quando isto não se verifica a mesma é responsável por realizar as limpezas necessárias, ou chamar novamente as colaboradoras para corrigir o trabalho. Tendo um número de material estipulado para cada tipologia de moradia nomeadamente nas cozinhas, é feita uma contagem do mesmo

sendo necessária a reposição com frequência. Apesar de, nos *buggies*, existir material para repor, acontece com alguma frequência a falta de *stock*. Algumas vezes também acontece, devido à grande quantidade de material necessário e esquecimento do mesmo, fazendo com que sejam necessárias mais do que uma ida ao armazém, levando a um dispêndio de tempo considerável. Sugeriu-se assim que fosse feita uma reposição, no fim de cada dia, do *stock* dos *buggies*. Desta forma, ao longo do serviço são reduzidas as idas ao armazém sendo o trabalho feito com maior eficiência. A colocação de *welcome packs* e cumprimento das tarefas pedidas pelos clientes ou proprietários, também são da responsabilidade desta colaboradora.

Num último momento foram feitas tarefas de forma independente tais como:

- Colocar *welcome packs* nas moradias com *check ins*;
- Verificação da limpeza das moradias de forma a serem aprovadas para *check in*. Nesta verificação percebeu-se que era relevante colocar no quarto mais destaques informativos sobre sustentabilidade, devido ao acréscimo da preocupação com este tema na indústria hoteleira (Boley, 2011). Este item foi adicionado em 2020;
- Inspeção às limpezas diárias;
- Organização do *linen* em armazém;
- Reposição de material em falta nas moradias;
- Entrega de *linen* às colaboradoras de limpeza e muda de camas;
- Preparação da limpeza e tarefas para dias seguintes (com posterior verificação da governanta).

Ao serem desenvolvidas as tarefas neste departamento, percebeu-se que existem alguns fatores que influenciam a gestão operacional do mesmo. Algumas das colaboradoras não sinalizam a limpeza das moradias no programa Protel, o que faz com que, quando existe um *check in*, a receção tenha de ligar para o HSK, de forma a saber em que ponto de situação está a limpeza. Este processo consome tempo que é necessário para outras tarefas, e tendo um sistema de controlo já instaurado, não se colocam obstáculos para o cumprimento deste processo (Protel, 2020). Neste sentido pensa-se que seja necessário formar as colaboradoras e tornar este num procedimento obrigatório. A supervisão das moradias e áreas é bastante importante para se manter a qualidade do produto, apesar disto, existe apenas uma colaboradora para realizar este trabalho. A supervisão das limpezas diárias é inexistente, e algumas vezes, existem reclamações por parte dos clientes acerca das mesmas. Para colmatar este obstáculo sugeriu-se á governanta geral que, na época alta, deveria existir mais uma pessoa para a supervisão, sendo esta sugestão reconhecida e aceite.

Relativamente ao *stock* de *linen*, este é gerido pela governanta e é utilizada uma empresa externa (*outsourcing*) que lava e engoma as roupas. Com alguma frequência a entrega do *linen* não é feita na quantidade solicitada, gerando constrangimentos no cumprimento das operações do MQ. O recurso ao *outsourcing* permite a redução de custos relativos a equipamentos e mão de obra, não sendo necessário um investimento no material exigido (Zhang, Ma, & Qu, 2018). No caso do MQ não existe capacidade para a lavagem e tratamento da quantidade de roupa utilizada. Dada a inexistência de outras empresas com capacidade para realizar este trabalho, a única forma de reduzir o impacto deste obstáculo é tentar melhorar a comunicação com a empresa, destacando a necessidade dos recursos.

A comunicação de tarefas e acontecimentos é feita oralmente entre as colaboradoras o que, facilmente, pode gerar esquecimento. Sugeriu-se a criação de um registo informático para este tipo de informação, contudo verificou-se alguma resistência a este tipo de mudanças. Tanto pelo pouco à vontade com as tecnologias, como ao hábito já instituído no dia-a-dia das colaboradoras. Podendo estar também relacionado com o acréscimo na carga de trabalho administrativo sem que as colaboradoras entendam o impacto na eficiência.

O trabalho de HSK é bastante exigente em termos físicos, principalmente pela realização de tarefas repetitivas que podem causar lesões (Parmar & Dalal, 2017). Seria relevante serem transmitidos os cuidados a nível de postura aquando a realização destas tarefas.

Este departamento tem uma elevada conectividade com todos os outros departamentos, sendo essencial que a comunicação interdepartamental seja feita da melhor forma. Verificou-se que esta é uma das maiores dificuldades, principalmente com o departamento de manutenção. Para que uma moradia seja dada como pronta para *check in*, é necessária supervisão do HSK e da manutenção, contudo isto não se verifica. O HSK dá a moradia como pronta mesmo não sabendo se já existiu ou não verificação por parte da manutenção. Recorrentemente, a manutenção faz a sua supervisão e alteração de alguns materiais danificados, sujando o local e não reportando ao HSK. Esta comunicação tem de ser estimulada e devem ser definidos SOP para tal.

Na tabela 4.1, é feito um sumário dos principais obstáculos verificados neste departamento e possíveis soluções.

Tabela 4.1 - Principais obstáculos para a gestão operacional no departamento de HSK e soluções associadas

Obstáculos	Soluções
Recurso elevado a trabalhadoras de <i>outsourcing</i>	Realização de contratos sazonais
Inexistência de registo informático de determinadas informações	Criação de documentos específicos para o registo de informações
Reduzido número de supervisores	Contratação sazonal para supervisão
Dificuldade na manipulação de recursos informáticos	Formação de informática na ótica do utilizador e de Protel
Desconhecimento do serviço realizado no MQ	<i>Briefing</i> a todas as novas colaboradoras acerca do funcionamento do serviço e dos materiais utilizados
Reduzida capacidade de comunicação interdepartamental	Definição de SOP precisos para serem estabelecidas as funções de cada departamento; Estimulação de atividades de <i>team bulding</i>

Apesar de este departamento ser bastante desvalorizado em termos académicos e mesmo em termos estruturais nas unidades hoteleiras (Yilmaz, 2017), destaca-se que o mesmo é um dos trabalhos mais dinâmicos e importantes do MQ. Existe a capacidade das chefias para perceber as necessidades do cliente o que eleva a satisfação do mesmo (Fouad, Hussein, & Attia, 2013). A gestão operacional deste departamento demonstra-se bastante complexa, tendo muitos fatores variáveis a ter em conta. Aplicando as sugestões acima referidas pode ser minorado o impacto destes obstáculos no serviço, que é já de elevada exigência.

4.4 *Food & Beverage*

O F&B incorpora a interação de clientes e proprietários com a qualidade gastronómica, tendo de se adaptar ao público alvo do MQ – famílias. Para isso tem necessidade de um *staff* com boa capacidade de comunicação, mas também com sensibilidade para lidar com as crianças.

Normalmente, o departamento de F&B, tem um impacto positivo na ADR e ocupação dos quartos, sendo um fator substancial para os clientes (Mun, Woo, & Paek, 2019). Este departamento está bastante conectado ao controlo de custos devido à elevada exigência material para a sua operação (Cengiz & Cengiz, 2015).

No MQ, a equipa fixa deste departamento é composta por 1 supervisor, 2 empregados de mesa, 1 chefe de cozinha e 1 cozinheiro de 2ª. Na época alta, são contratados 3 empregados de mesa, 3 a 4 cozinheiros e 3 copeiros - tanto em regime contratual sazonal, como de trabalho temporário.

Os menus têm direta influência na satisfação dos clientes, devendo ser um guia que facilita a satisfação das suas necessidades básicas (Baiomy, Jones, & Goode, 2017). Os menus do restaurante do MQ são diferentes para o almoço e jantar, pois no caso do MQ, o restaurante encontra-se na área da piscina. Isto faz com que, na hora de almoço (do meio dia às quinze) sejam servidas comidas rápidas, facilmente consumidas na área da mesma. No período do jantar (das cinco e meia às oito e meia) o menu é mais completo, sempre contemplando uma vertente para crianças. Durante o verão o horário de jantar é alargado para as vinte e uma e trinta, e em agosto, até às vinte e duas. Os pequenos almoços são servidos numa sala diferente das restantes refeições, tendo uma área maior devido à grande afluência, e funcionam entre as sete e trinta e as dez e trinta. A área de pequeno almoço é coberta enquanto que as restantes refeições são efetuadas na zona aberta, perto da piscina. Este departamento é também responsável pela realização da comida da cantina para os funcionários, recebendo um reforço na época alta de um ou dois cozinheiros exclusivos para esta função.

O supervisor deste departamento - Hugo Martins - é responsável por: gerir o horário dos empregados de mesa; executar procedimentos de abertura e fecho do estabelecimento; realizar reuniões pré-turno; gerir as relações com e entre funcionários; controlar *stocks* e encomendas do bar (Horng & Wang, 2007). O chefe de cozinha tem as mesmas responsabilidades, mas relativas aos cozinheiros e copeiros, *stocks* e encomendas da cozinha.

O MQ conta uma sala de pequenos almoços que tem capacidade para 58 clientes e funciona em regime *buffet*. Os almoços e jantares são serviço na zona da piscina, contando com 38 lugares sentados em mesa e em bancos ou espreguiçadeiras juntas à piscina. Desta forma pode perceber-se as reduzidas dimensões destas áreas.

No decorrer do estágio este departamento foi alvo de algumas alterações, sendo que pouco antes de se iniciar o estágio, foi promovido um empregado de mesa para o cargo de supervisão. Foi feito um acompanhamento desta transição ao longo do estágio, tanto a nível da supervisão como da equipa. Para isso foram acompanhados os serviços de pequenos almoços, almoços e jantares. De forma geral perceberam-se os obstáculos principais deste departamento:

1. Sistema de POS pouco intuitivo e incoerente com os menus;
2. Menus sem referência aos ingredientes que os pratos continham;
3. Inexistência de fichas técnicas e inutilização de ferramentas de gestão de F&B como: relação entre proveitos, custos e resultados, históricos de vendas e menu *engineering*;
4. Menus de HB feitos no próprio dia;
5. Fichas técnicas do bar incompletas e desatualizadas;
6. Registo de reservas, de clientes com HB e de *packs de half term* inexistentes;
7. SOP não criados levando a uma desorganização do serviço;
8. Desmotivação da equipa, originando falta de proatividade, pontualidade e assiduidade por parte dos colaboradores.

Estes obstáculos fizeram notar a necessidade de uma adaptação em grande escala neste departamento, tanto para a inclusão dos LQAS no serviço, como nos *standards* que já deveriam estar consolidados. O F&B é uma “gestão de comidas e bebidas que tem como objetivo organizar, planear, coordenar, dirigir, controlar e avaliar toda a operação de comidas e bebidas” (Gonçalves, 2006). Não se verificando esta gestão, foi tida uma posição de supervisão, observando o serviço e dando *feedback* no sentido de otimizar a coordenação entre a equipa e supervisor. Em conjunto com o RM e a coordenadora de RH foi feito um trabalho constante neste departamento.

Devido à resistência à mudança, e muitas vezes, ao não reconhecimento dos obstáculos operacionais, foi necessária uma comunicação constante e fundamentada com o supervisor. Neste sentido, foram sendo criadas algumas ferramentas para auxiliar a coordenação do serviço, tanto para os obstáculos referidos como para novas necessidades associadas à implementação dos LQAS. As ferramentas criadas foram: folha de registo de reservas assim como de *packs de*

HB e *half term* (consultar os apêndices C e D, respetivamente); sugestões de alterações a realizar no POS; adaptação, impressão e corte dos *labels* para identificar os alimentos no *buffet* de PA (consultar apêndice E) e formatação de um excel para serem feitos os horários.

A indefinição de SOP é um dos obstáculos com maior impacto neste departamento. Os SOP têm como objetivo fornecer uma *guideline* para o funcionamento dos serviços de forma uniformizada (Rinekasari, Jubaedah, & Sobariah, 2019). Com base na indefinição verificada, o serviço fica diretamente comprometido. Começando pelo funcionamento geral, verificou-se que todos os empregados de mesa realizam todas as tarefas disponíveis: desde a receção e direcionamento dos clientes para as mesas, passando pela preparação de bebidas e *cocktails*. A indefinição de papéis faz com que, muitas vezes, algumas das tarefas possam não ser realizadas, enquanto que outras tarefas são realizadas em demasia. Por conseguinte, foram verificadas muitas falhas no serviço em pontos chave para o mesmo. Por exemplo, estando cada colaborador a fazer a tarefa que se mostra mais urgente no momento, a sala fica completamente vazia por diversos minutos. Destaca-se que estas falhas, apesar de transmitidas à equipa, não se conseguiram ultrapassar ao longo do estágio. O não reconhecimento destes procedimentos como errados, levaram a que, apesar dos diversos esforços de melhoria, estas não tenham acontecido em grande escala. Desta forma, apesar de se ter verificado uma subida na pontuação da visita do cliente mistério neste departamento, após poucas semanas foram sendo perdidas as pequenas melhorias verificadas.

O supervisor, na maior parte das vezes, realiza as mesmas tarefas que os empregados de mesa diminuindo a sua disponibilidade para o trabalho de supervisão. Esta dinâmica faz com que o serviço fornecido no MQ seja feito sem qualquer planificação, dando apenas resposta às necessidades operacionais momentâneas. O papel do supervisor muitas vezes está ao mesmo nível que o de os restantes colaboradores, criando uma relação de grande proximidade entre os mesmos. A proximidade impede que sejam tomadas decisões de forma clara e objetiva, sendo comprometidas pela relação de amizade. Desta forma, existe uma grande transigência por parte do supervisor para com os colaboradores, sendo desvalorizadas atitudes menos corretas, das quais se destacam a falta de pontualidade e assiduidade, não terminar tarefas, realizar as tarefas lentamente, entre outras.

Destaca-se também a recorrência ao trabalho, temporário que neste departamento, dificulta a mudança operacional. Existindo uma grande rotatividade dos colaboradores, tanto na sala, como na cozinha, é difícil serem mantidos determinados *standards*. Na sala, isto tem impacto

na qualidade do serviço, tanto pelo desconhecimento do tipo de serviço que se pretende oferecer como, pelos atrasos e faltas constantes destes trabalhadores. Na cozinha, a inexistência de fichas técnicas faz com que o serviço dependa da presença do chefe de cozinha. Esta situação exemplifica que tanto a nível operacional como a nível de gestão, as fichas técnicas têm um papel bastante importante. Como destacado na disciplina de Gestão Avançada de Alimentos e Bebidas, estas são um instrumento relevante para o controlo de uniformidade, qualidade e custos.

Em termos de gestão de *stocks* verificou-se a falta de bebidas assim como de alguns alimentos na época alta. Esta gestão é feita por memória, sendo o material requisitado quando se verifica a necessidade, e não tendo por base o *turnover* do *stock*. O departamento de controlo está sediado no Martinhal Sagres, fazendo com que muitas das vezes todo o processo de conferência e fiscalização das compras e vendas seja descorado, não existindo qualquer relacionamento entre a operação, indicadores de gestão e vendas reais (Moser, 2002).

Para responder a todas as necessidades deste departamento deverá ser feito um trabalho de readaptação da gestão operacional. Para isso é necessário desenvolver as competências do supervisor, no sentido em que este possa responder às exigências do serviço. Este colaborador já conta com uma boa capacidade para fornecer o serviço ao cliente e bases teóricas acerca do departamento. Deverá ser estimulada a sua capacidade de liderança, de comunicação, de formar os colaboradores e de aplicar o conhecimento teórico na prática (Horng & Wang, 2007). Sem que estejam consolidadas estas capacidades a motivação da equipa será reduzida, encurtando o seu desempenho e interesse (Boella & Goss-Turner, 2019). Impossibilita-se assim a aplicação de mudanças no serviço deste departamento (O'Fallon & Michael, 2007).

Analisando a figura 4.3, destaca-se a importância desta capacitação do supervisor antes de qualquer outra alteração.

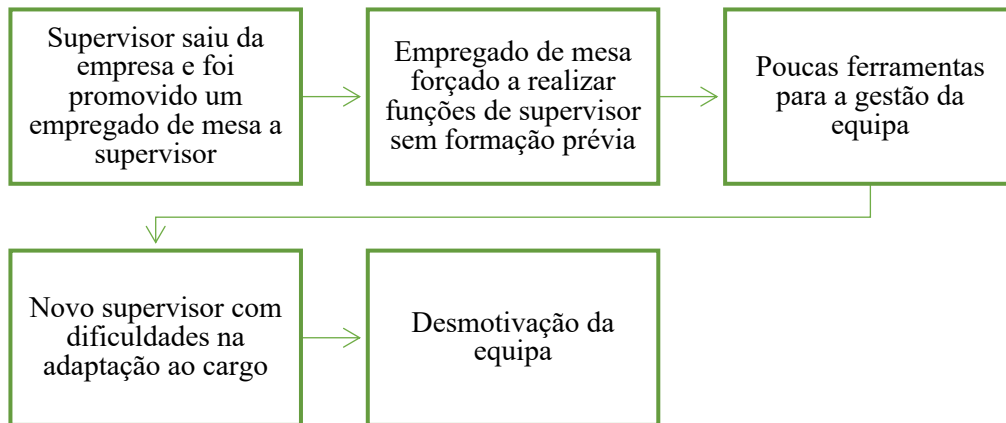


Figura 4.3- Processo de alteração da supervisão do departamento de F&B e respetivo impacto na equipa

Relativamente à aplicação de LQAS e tendo em conta o contexto já explicitado, percebe-se a grande dificuldade deste departamento para corresponder às exigências de um serviço de excelência. Como já foi referido no ponto 4.1 foi criado um projeto de formação interna que visa adaptações complementares necessárias a este departamento.

4.5 Recursos humanos

Com a crescente competitividade no mundo empresarial existe uma necessidade constante de suportar uma concorrência feroz para ter sucesso nas operações. Desta forma, verifica-se uma constante busca por profissionais de elevados conhecimentos e produtividade (Kazlauskaitė & Bučiūnienė, 2008). Atualmente, reconhece-se a grande importância deste departamento para a indústria hoteleira, devido, não só, à grande exigência a nível da qualidade de serviço, assim como, pela grande necessidade de mão de obra (Bett, 2020). O departamento de RH é responsável pelos processos de: agregar (recrutamento e seleção); aplicar (desenho de cargos e avaliações de desempenho); recompensar (remuneração e outros benefícios); desenvolver (formação e apoio); manter (disciplina, relações com os colaboradores e sindicatos) e monitorizar (bancos de dados e sistemas de informação de gestão) (Caxito, 2016).

No MQ, os RH funcionam das nove da manhã às seis da tarde, durante os dias de semana. O número de colaboradores não varia com a sazonalidade e é composto por uma colaboradora que conta com o auxílio, quando necessário, da equipa de Sagres. As suas responsabilidades passam pelo recrutamento e seleção; gestão contratual; gestão de conflitos; processamento salarial e análise de P&L. Durante a época alta é necessária uma gestão constante do *staff* devido à elevada variação no volume de trabalho. Também é neste departamento que são organizadas as festas mensais de aniversário, outras celebrações da empresa e feriados festivos. Esta funcionária responde ao Diretor de RH e ao RM do MQ.

Este departamento esteve em constante presença ao longo do estágio, tal como o departamento de direção como referido no ponto 4.1. Trabalhou-se em grande proximidade com a coordenadora de RH - Márcia Marinho – sendo que toda a coordenação de horário de estágio, assim como tempo despendido em cada departamento, foi diretamente feito com a mesma.

As tarefas realizadas neste departamento foram:

- Organização de uma festa de *farewell* para um colaborador dos quadros altos da empresa;
- Criação de um manual de acolhimento do MQ a ser entregue a novos colaboradores para que estes possam melhorar o conhecimento acerca da empresa. Este documento teve por base um manual previamente criado que fazia uma apresentação geral da empresa, ao qual foram adicionadas informações relativas ao MQ, bem como um novo design;
- Realização de adendas de contratos;

- Organização da festa de fim de época. Esta festa foi feita a meio do mês de novembro com o objetivo de se agradecer aos colaboradores pelo trabalho realizado ao longo da época alta. Para isto criou-se um cartaz a publicitar o evento, convidaram-se os colaboradores que fizeram parte da equipa na época alta, foi feito um presente para cada colaborador, decorou-se a sala de pequenos almoços e organizou-se um jantar.

- Preparação da documentação para entregar aos colaboradores sazonais referente à não renovação de contrato: carta de não renovação, certificado de trabalho e situação de desemprego;

- Organização da celebração de aniversariantes do mês;

- Auxílio na organização da festa de São Martinho;

- Reunião com os colaboradores para responderem aos questionários de satisfação no trabalho. Dado que alguns elementos não têm conhecimento de informática, foram lidas as perguntas para que os colaboradores pudessem responder;

- Visualização nas diversas plataformas de emprego dos CV's de candidatos de cozinheiros de 3º. Seleção e contacto com os candidatos para entrevista, com posterior aprovação pela coordenadora dos RH;

- Participação em entrevistas;

- Criação de um anúncio de emprego para arquiteto(a) paisagístico(a) para colocar em plataformas de emprego;

- Constituição de grupos para formação em inglês, destinada aos funcionários do departamento de manutenção. Receção da formadora e preparação da sala de formação;

- Criação de folha para justificar a realização de horas extra. Após ser verificada a realização de horas extra, muitas vezes sem necessidade operacional, sugeriu-se que fosse criado um sistema de controlo das horas realizadas. Com a aprovação da direção foi implementada uma folha de registo, apresentada no apêndice F. Posteriormente, esta folha foi enviada aos diversos departamentos com uma breve explicação de como deverá ser preenchida.

O recrutamento é uma das vertentes com maior impacto neste departamento. Segundo Chiavenato (2004, citado por Caxito, 2016) o recrutamento pode ser definido como “o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico” e pode ser feito de forma interna

(dentro da própria empresa) ou externa (fora da empresa). A presença em processos de recrutamento permitiu detetar alguns obstáculos referido na tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Obstáculos do recrutamento no MQ associados às suas consequências, soluções aplicadas de momento e sugestões

Recrutamento			
Obstáculos	Consequência	Soluções atuais	Sugestões
Pacotes salariais pouco atrativos	Dificuldade em reter talentos	Adaptação anual do <i>maning</i>	Criação de pacote de benefícios
Alojamento inexistente na Quinta do Lago	Trabalhadores optam por outras áreas geográficas	Oferta de alojamento por parte do MQ	-
Inexistência de transporte público para a Quinta do Lago	Trabalhadores concorrem a outras unidades hoteleiras com maior acessibilidade	Recorrer a empresas de trabalho temporário que fornecem transporte aos seus colaboradores	Desenvolver sistema de <i>carpool</i> para funcionários da mesma localidade
Elevada necessidade de recursos humanos	Maior dificuldade em encontrar profissionais qualificados	Adicionar à remuneração a oferta de alojamento	-

Analisando a tabela 4.2, constata-se que os obstáculos de recrutamento nesta unidade hoteleira têm muitos pontos que podem ser comuns a outras unidades da Quinta do Lago, e mesmo do Algarve. Apesar do MQ oferecer alojamento e transporte, não existe capacidade para responder às necessidades existentes. A Quinta do Lago é um local bastante desenvolvido a nível de turismo, contudo não existem muitas soluções a nível habitacional ou mesmo de transportes públicos para os colaboradores. Este ponto leva a que o recurso de *outsourcing* seja necessário dado que grande parte destas empresas têm transporte para os colaboradores.

Recorrer regularmente aos serviços de *outsourcing* pode ter vantagens e desvantagens. Por um lado, há especialização e entrega rápida, pois ao recorrer-se a este tipo de serviço podem ser contratados colaboradores especializados no trabalho pretendido. Existe rapidez nos processos na medida em que se pode solicitar um colaborador para o dia seguinte, e a empresa

externa responde à necessidade. Este tipo de subcontratação reduz o tempo despendido e os custos operacionais de recrutamento pois é a empresa externa que o assegura. Por outro lado, o *outsourcing* pode expor dados e tecnologias confidenciais do MQ. Existem sempre custos ocultos envolvidos neste processo, pois o valor pago pelo colaborador é acrescido de taxas administrativas. Por vezes o *outsourcing* pode não ser fiável, não dando a resposta esperada. Por último, e a desvantagem que mais se verifica no MQ, é a falta de foco no cliente causado pela diversidade de trabalhos que estes funcionários prestam. Com base na teoria relativa a este tema destaca-se que recorrentemente os colaboradores das empresas temporárias trabalham em diversas unidades hoteleiras simultaneamente, o que compromete o serviço personalizado aos clientes (Somjai, 2017).

Sabendo da grande sazonalidade desta indústria no Algarve, verifica-se uma elevada necessidade de mão obra e percebe-se, que se torna difícil a captação de talentos. Desta forma, muitas vezes é necessário recorrer a mão de obra menos qualificada, de forma a manterem-se os serviços em funcionamento. Apesar disto, o Martinhal tenta manter na empresa os colaboradores sazonais que demonstram melhor desempenho. Esta tentativa de reter talentos, pode ser posteriormente afetada pelos pacotes salariais a oferecer. A grande procura de mão de obra estende-se por toda a região, o que faz com que sejam diversos hotéis a recrutar em massa. Desta maneira, os fatores salariais têm um grande impacto na escolha por parte dos colaboradores. Tendo por base os obstáculos referidos, percebe-se que o departamento de RH os reconhece, tendo realizado algum trabalho no sentido de os ultrapassar. No ano de 2019, já foi feito um investimento nos alojamentos do *staff* aumentando a sua capacidade e condições.

Ao longo do estágio, foi feito um levantamento de algumas necessidades formativas verificadas na interação com os colaboradores. Estas necessidades eram referidas nos *duty reports* e também, de forma mais informal, à coordenadora de RH. A formação de liderança foi assimilada como bastante necessária para vários supervisores. Destaca-se também a carência nos conhecimentos da língua inglesa, por parte de alguns funcionários do departamento de manutenção. Neste sentido, em 2020, a coordenadora de RH organizou formações de liderança e de inglês. Seria também relevante investir na literacia digital, para os colaboradores menos à vontade com este tema.

Na figura 4.4 são sumariadas algumas sugestões a aplicar neste departamento de forma a serem desenvolvidas as aptidões dos colaboradores, a interação interdepartamental e o apoio aos supervisores.

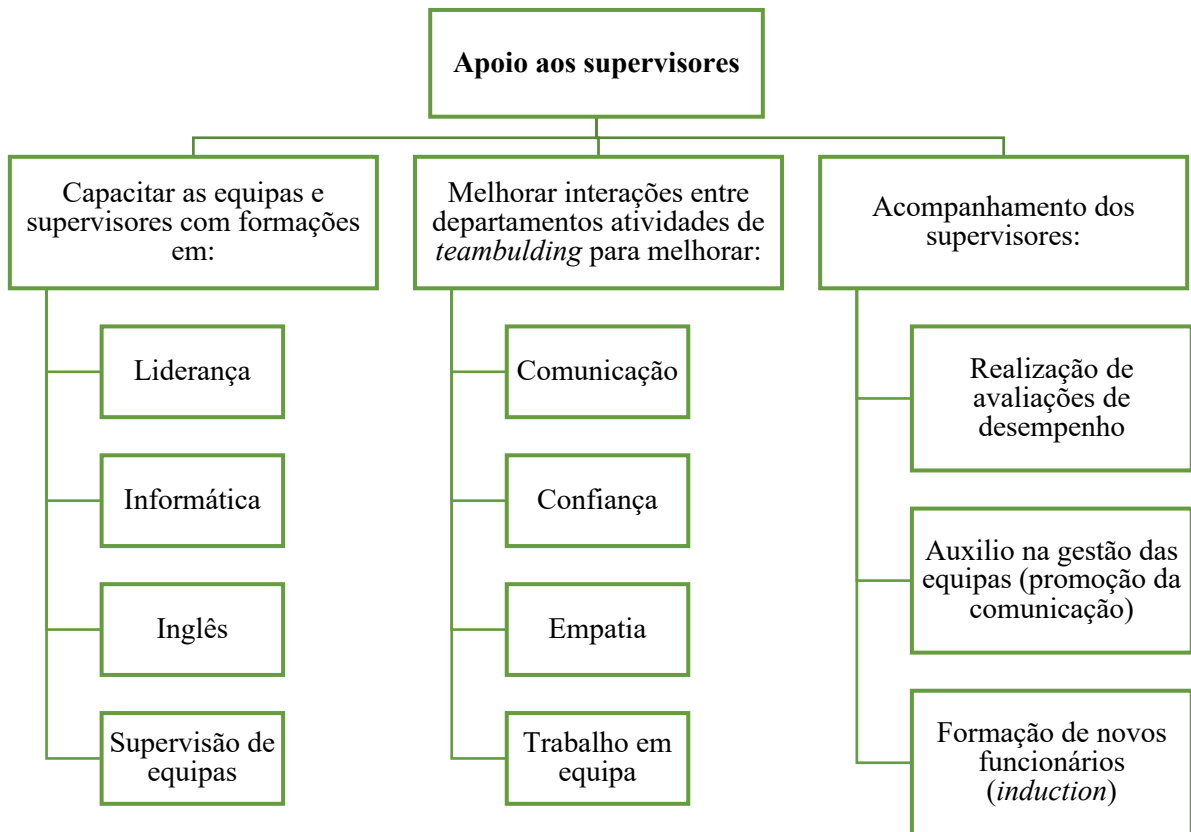


Figura 4.4 - Sugestões para apoiar os supervisores dos departamentos, coordenadas com o departamento de Recursos Humanos e Direção. As sugestões dividem-se em: formar equipas e supervisores; melhorar relações interdepartamentais e acompanhar os supervisores.

Este foi um dos departamentos em que foi passado mais tempo e foram aplicados os conhecimentos da disciplina de Liderança e Gestão do Capital Humano. Conseguiu-se perceber a importância de uma boa gestão de RH, de forma a ser possível oferecer um serviço de excelência. Para um bom trabalho, é necessária uma constante adaptação à realidade social, e também, uma definição precisa da missão, valores e visão da empresa (Boella & Goss-Turner, 2019). Os colaboradores devem estar em harmonia com estes ideais projetando a cadeia do Martinhal da forma que esta pretende. Esta harmonia deve ser estimulada pelo departamento de RH, através de diversos vínculos tais como, o investimento na formação e o diálogo com os colaboradores.

4.6 Kids club

No *kids club* três sessões de atividades são organizadas durante o dia: uma de manhã, entre as nove e trinta e o meio dia; uma no período de almoço, entre o meio dia e as catorze e uma no período da tarde, entre as catorze e as dezassete. Durante estas sessões são realizadas diversas atividades de forma a entreter as crianças, e é feito um intervalo a meio das sessões durante o qual as crianças são levadas ao *playground* exterior. As idades dos utentes podem variar entre os seis meses e os nove anos, estando o espaço equipado com os diversos materiais adequados para as receber. Pelas dezassete e trinta, os colaboradores deste departamento deslocam-se ao *pool hangout* e fazem a dança do Raffi que é a mascote do Grupo Martinhal. Esta dança também é feita no período do pequeno almoço, motivando sempre a participação das crianças.

A equipa fixa é formada por 1 supervisora e por 1 monitora. A supervisora deste departamento - Inês Esteves -, tem como funções: a realização do plano de atividades para o *kids club* e para o *pool hangout*; gestão do *staff* e gestão de *stocks*. Na época alta o número de monitores acresce para os 5 e é contratado 1 *pool boy*. A função do último colaborador referido, é acompanhar as crianças no *kids corner* da piscina, entreando-as e desenvolvendo atividades lúdicas. Este colaborador deve também, controlar a *blue room*, espaço que tem diversos jogos e uma televisão, onde são passados vários filmes ao longo do dia. É no *kids corner* que estão localizadas as toalhas, o que faz com que este colaborador também tenha de auxiliar os clientes, dando e recolhendo toalhas quando necessário.

Este departamento foca-se nas crianças, indo ao encontro dos interesses de diversão e lazer das mesmas. Colocando-as como um consumidor ativo que tem, assim como os seus pais, poder de decisão e capacidade de manifestação da sua satisfação (Seraphin & Yallop, 2019). O tempo de estágio passado no *kids club* foi bastante reduzido, sendo que os principais objetivos foram perceber o funcionamento do departamento, acompanhar as sessões e identificar possíveis melhorias.

As tarefas realizadas foram:

- Acompanhamento das sessões diárias;
- Participação em atividades extra: *minidisco* e *handprint*;
- Acompanhamento do aniversário do Raffi;
- Observação da dança do Raffi no *pool hangout*.

Este departamento está bem estruturado, e relativamente aos standards dos LQAS, não foram registadas necessidades de alterações operacionais com grande destaque. Contudo, ao serem acompanhadas as sessões diárias, verificou-se alguma falta de diversidade. Nas atividades desenvolvidas no *pool hangout* compreendeu-se que existia pouca adesão por parte dos clientes. Para colmatar estes fragmentos, foi sugerido que a supervisora trabalhasse na criatividade do plano de atividades, tanto no *kids club* como no *pool hangout*. Sendo que, no último, era necessário que se integrassem especificidades acerca do público alvo das mesmas dado que existem atividades direcionadas tanto para as crianças, como para os adultos. Foram feitas pequenas alterações nos planos, enquanto que as alterações mais significantes foram remetidas para o ano de 2020 e discutidas com a direção.

No MQ desenvolvem-se atividades extra plano que são desenvolvidas em épocas festivas ou nas alturas de maior ocupação de forma a fornecer mais serviços aos clientes. De forma geral, a preparação destas atividades, não foi feita da forma mais estruturada, revelando a necessidade de planeamento e preparação prévia. Sendo que grande parte dos trabalhadores são sazonais, notou-se algum desconhecimento acerca do funcionamento do MQ, e muitas vezes, falta de dinamismo.

Na tabela 4.3 podem ser analisados os obstáculos deste departamento associados a possíveis soluções. De forma geral deve ser explorada a criatividade, planeamento e preparação das atividades e captação de talentos (a ser feito em conjunto com o departamento de RH).

Tabela 4.3- Principais obstáculos no departamento de *kids club* e soluções associadas

Obstáculos	Soluções
Atividades repetitivas, com pouca adesão e fraco planeamento	Estímulo da criatividade e diversificação
	Análise das atividades com maior adesão (adaptação fundamentada do plano); Promoção de atividades na piscina.
	Criação de documento para planeamento
Pouco conhecimento do funcionamento MQ	<i>Induction</i> para todos os novos funcionários

4.7 Manutenção

A manutenção é a chave para fornecer qualidade nos edifícios que são alvo de constante utilização. Desde a qualidade da construção à estética, espaço físico influencia diretamente a satisfação das expectativas dos clientes. A manutenção pretende a conexão entre aspetos técnicos e administrativos que visam que um ativo físico esteja em condições para executar as suas funções (Ghazi, 2016).

No departamento manutenção existe uma subdivisão em piscineiros, jardineiros e operários polivalentes. Devido às grandes dimensões do espaço este é o departamento com maior número de funcionários e dos poucos departamentos que não tem alterações na época alta. Assim, a equipa é constituída por 6 piscineiros, 6 operários polivalentes e 14 jardineiros. No subdepartamento das piscinas existe 1 supervisora, nos jardins existem 3 e, nos operários polivalentes não existe supervisor. Todos estes funcionários estão sob a supervisão da chefe de manutenção - Elisabeth Coelho.

O departamento de manutenção do MQ conduz trabalhos de manutenção corretiva, preventiva e de renovação, havendo necessidade de fazer orçamentos para estes trabalhos. Estes são feitos por um colaborador que coordena as tarefas, em função da aceitação ou não, dos orçamentos por parte dos proprietários. As intervenções mais exigentes são muitas vezes feitas através do contrato com empresas externas.

Os supervisores coordenam o trabalho diário dos colaboradores, sendo que no subdepartamento de piscina e jardins, é feita uma distribuição de trabalho por zonas. Assim os colaboradores ficam responsáveis pela manutenção de determinadas moradias e espaços comuns. Na vertente dos operários polivalentes, o trabalho é gerido diretamente pela chefe de manutenção. Este departamento tem grande flexibilidade no trabalho e está diretamente dependente dos diversos pedidos que são feitos pela receção. Muitas vezes são feitas observações por parte dos clientes, ou funcionários, acerca de espaços a necessitar de manutenção imediata, aos quais este departamento tem de responder com brevidade.

A chefe deste departamento tem como responsabilidade gerir os colaboradores, bem como controlar inventário e encomendas. Em caso de existirem intervenções profundas a realizar em alguma moradia, a chefe de departamento reúne-se com os proprietários. O mesmo acontece em caso de reclamações.

Este departamento passou por uma alteração bastante relevante, pois o antigo chefe de departamento saiu da empresa no fim do ano de 2019, tendo sido substituído por uma nova colaboradora. Daí resultou que os procedimentos operacionais tenham sofrido algumas alterações. Este processo de mudança num dos maiores departamentos do MQ fez com que as tarefas realizadas no âmbito do estágio neste departamento, fossem feitas de forma a auxiliar a chefe da manutenção.

As tarefas feitas em *shadowing* com a chefe de manutenção foram: verificação das sinaléticas dos edifícios comuns, assim como outros elementos da segurança contra incêndios; reuniões com os supervisores e com proprietários e averiguação da eficiência dos ativos físicos. A verificação dos requisitos de segurança contra incêndios é essencial, devendo ser feita com periodicidade anual e é fiscalizada pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil – ANPC. Neste sentido, é necessário serem definidas medidas de autoproteção que incorporam: registos de segurança; procedimentos de prevenção; formação; realização de simulacros e planos de emergência (ANPC, 2012). Neste âmbito foram impressos todos os relatórios de inspeção de água do ano de 2019, criando um dossiê para ser mantido este registo.

A manutenção tem de acompanhar as novas tecnologias e inovações, sendo necessário o conhecimento das máquinas presentes na unidade hoteleira e constante melhoria na eficiência das mesmas (Narayan, 2004). Para isto, a chefe da manutenção, quando iniciou as suas funções no MQ, começou a analisar as máquinas presentes no resort.

Durante o período de estágio em que se esteve no departamento de manutenção foram feitas obras na zona da piscina e, para a proteção dos clientes, que são principalmente crianças, foi necessário arranjar uma solução para impedir a deslocação para o local. Assim foi-se a diversas lojas de construção, com a chefe deste departamento, para ser encontrada uma solução provisória. Para tal, recorreu-se a uma barreira física feita com vime preso por braçadeiras a uma corda perto da zona da piscina, limitando a deslocação dos clientes para perto desta área.

Com base nos conhecimentos adquiridos na unidade curricular disciplina de Gestão de Manutenção e Segurança em Hotelaria e nas tarefas anteriormente referidas, percebe-se que este departamento funciona com a manutenção corretiva e a manutenção preventiva. A manutenção corretiva é a utilizada com maior frequência pois é um tipo de manutenção que é efetuada pelo surgimento aleatório de problemas e / ou avarias nos aparelhos (AEP, 2003). Tendo em conta o contexto particular do MQ que contém exploração turística e também de

condomínio, existe maior utilização dos aparelhos levando à sua degradação e conseqüente surgimento de problemas nos mesmos. Este fator tem um grande impacto na disponibilidade humana, para a realização de manutenção preventiva e na conseqüente gestão das equipas. De forma a serem mantidas as máquinas nas condições ideais para o funcionamento, é necessária manutenção preventiva (Mouta, 2011). No MQ verifica-se a inexistência de intervenção regular, passando a uma manutenção apenas corretiva. De forma a auxiliar a execução deste tipo de manutenção criaram-se folhas para o registo das limpezas dos AC's das moradias. Também foram impressas todas as plantas das construções do MQ para verificação da sinalética de segurança contra incêndios e, adicionalmente, foi feita uma folha de registo de falhas encontradas nas inspeções feitas.

Neste departamento existe também a responsabilidade da execução de orçamentos para alterações a realizar nas moradias. De forma a se entender o processo de orçamentação, foi feito *shadowing* ao colaborador responsável por tal. Este processo inicia-se quando se verifica a necessidade intervenções nas moradias, sendo posteriormente feita uma previsão do material e mão de obra necessários para responder às necessidades. Após isso, o orçamento é enviado para o ARM para ser encaminhado aos proprietários, podendo ser ou não, aprovado. Por último a resposta do proprietário é encaminhada novamente para o departamento de manutenção. Este colaborador faz também o controlo dos pedidos de manutenção no site Alice e distribui as tarefas aos colaboradores operacionais. Foi então explorado este site de forma a aprender a fazer pedidos de manutenção programada (ALICE, 2020). Este site é utilizado por todos os departamentos de forma a serem reportadas todas as situações anómalas verificadas pelos colaboradores.

O departamento de manutenção é dos mais exigentes a nível de gestão operacional por incorporar a vertente de jardinagem, piscinas e manutenção geral. Contudo, os supervisores de cada vertente, têm uma boa capacidade de autonomia, planeando o serviço dentro das suas capacidades. O planeamento eficiente é a chave para o bom desempenho, na medida em que permite a manutenção preventiva dos ativos físicos, prolongando a sua vida útil (Narayan, 2004). Pela quantidade de colaboradores, existe uma necessidade bastante vincada de ser feito um encaminhamento e acompanhamento da execução operacional. Destaca-se alguma dificuldade por parte da chefe para responder a esta necessidade, apesar disto, é relevante referir que se encontrava em fase de transição.

4.8 Financeiro

No MQ existe uma funcionária de contabilidade e outra de financeiro. Ambas as colaboradoras respondem ao *Resident Manager* e ao Controlador Financeiro. A colaboradora de contabilidade é responsável pelo lançamento de custos e *stocks* do MQ, assim como dos *stocks* do Martinhal de Cascais e do Chiado. A colaboradora de financeiro é responsável pela receita, *revenue share*, condomínio, lançamentos de tesouraria e balancetes de clientes.

O departamento financeiro é responsável pela adoção das melhores estratégias de gestão financeira para potenciar o retorno, de forma sustentável, e manter a confiança dos investidores (Eja, Inah, Osonwa, & Itu, 2019). Este departamento foi um dos menos explorados pois, o objetivo do estágio era perceber o funcionamento operacional do MQ e este departamento tem foco maioritariamente administrativo. Desta forma, foi apenas analisada a sua dinâmica geral e compreendida a interação interdepartamental.

A compreensão das tarefas realizadas pelas colaboradoras deste departamento exigiu conhecimentos prévios. Esta foi baseada nos saberes adquiridos nas unidades curriculares de Contabilidade Aplicada à Hotelaria e Gestão Financeira Avançada na Empresa Hoteleira.

Na vertente de contabilidade iniciou-se o processo com a organização dos dossiês de arquivo, sendo pedido uma ordenação por data e conta. Desta forma foi criada uma lombada para colar nos dossiês facilitando a organização e leitura dos mesmos (apêndice G – Lombada de dossiês). Neste departamento é utilizado o *software* Primavera que visa utilizar a tecnologia como guia para a gestão da empresa (PRIMAVERA Business Software Solutions, 2020). Desta forma, a colaboradora explicou o funcionamento do mesmo, ensinando os passos para fazer lançamentos de faturas e *stocks*. Para isto, foram também esclarecidos os centros de custo, os fornecedores e os códigos associados aos mesmos. Adicionalmente foi feita a confirmação dos lançamentos das faturas dos meses de janeiro a setembro. Este processo é realizado com o objetivo de serem cruzados os lançamentos e a faturação. Sendo detetada alguma incongruência, a colaboradora analisava se esta era um erro, ou se existiam diferimentos. Também se criou um ficheiro Excel para o registo dos valores mensais das apólices de seguros.

No ramo financeiro as tarefas foram feitas em processo de *shadowing* e foram as seguintes:

- Apuramento de receita e lançamento do mês em Primavera;
- Recebimentos e pagamentos do condomínio (depósitos à ordem);

- Consulta de pendentes e transferências a fornecedores;
- Apuramento de receita;
- Análise de balancetes para encerramento de contas.

Na ausência da colaboradora do financeiro foram feitos os fechos de caixa de forma independente, após explicação da mesma acerca do processo. Para facilitar esta tarefa foi criado um guia de fecho de caixas (apêndice H – Guia de fecho de caixas).

5. Reflexão Crítica

Desde o início do estágio houve abertura para a aceitação de novas ideias por parte do MQ, ideias essas que foram desenvolvidas tendo por base todos os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do mestrado. Ao serem realizadas tarefas em todos os departamentos do MQ, conseguiu-se consolidar os conceitos adquiridos, pondo-os em prática. Puderam ser utilizadas noções da grande maioria das disciplinas do primeiro ano, revelando-se uma boa preparação para a adaptação à prática. Verificou-se alguma falta de conhecimento a nível da gestão de HSK, não constante no plano curricular. O ramo de especialização de Empreendedorismo e Projetos de Investimento, não foi muito aplicado ao longo deste estágio de forma direta. Apesar disso, para serem analisados os documentos de *budget*, *maning*, relatórios diários, *revenue share* e acompanhadas as tarefas do departamento financeiro, foram necessários os conceitos desenvolvidos neste.

Iniciou-se este mestrado sem bases teóricas na área da gestão hoteleira e com pouca experiência profissional, dado ter sido feita licenciatura em Educação Social. Por este motivo, soube-se que o estágio seria a opção mais adequada para o segundo ano do mestrado. Para enriquecer ao máximo o conhecimento teórico, a prática é essencial. O que se verificou ao longo do estágio foi a fusão da prática à teoria. Sem a realização do mesmo, certamente que esta simbiose exigiria muito mais tempo para ser alcançada num âmbito profissional.

O trabalho que foi desenvolvido ao longo do estágio foi semelhante a uma auditoria interna, avaliando o desempenho de todos os departamentos na realização de tarefas do dia-a-dia e na implementação dos LQAS. Desta forma, auxiliou-se a empresa criando um plano de ação tendo por base os objetivos da mesma, com foco na melhoria da eficiência e consequente incremento do desempenho da unidade. Esta visão holística, dificilmente seria desenvolvida pela empresa pois teria de ser alocado um profissional a tempo inteiro para este trabalho. Assim, forneceu-se um estudo profundo acerca da unidade dando as ferramentas necessárias para que a gestão possa alterar alguns processos e alcançar o sucesso.

As tarefas de supervisão e auxílio na implementação dos LQAS permitiram um elevado contributo a nível pessoal, especialmente nas competências da capacidade crítica, do trabalho em equipa e da criatividade. De destacar o desenvolvimento da capacidade crítica construtiva, pois sempre que foi identificado um obstáculo conceberam-se possíveis soluções. Esta dinâmica, exigiu construir a capacidade de comunicação com as equipas dos departamentos. As tarefas solicitadas pelo RM, no sentido da criação de ferramentas de auxílio à gestão,

permitiram evoluir a receptividade às críticas e desenvolver a capacidade de resiliência, porque foram sempre solicitadas melhorias / alterações nas ferramentas. A flexibilidade de circular entre diversos departamentos e a adaptabilidade do horário facilitaram a resposta às carências operacionais. Desta forma, sempre que a chefia identificava uma necessidade, o estágio alocava-se para o departamento em causa. Todas as tarefas solicitadas foram realizadas dentro do tempo esperado e com êxito.

Em suma, este estágio teve, não só um elevado contributo para a evolução da empresa na conquista dos seus objetivos primordiais, como revelou ter um contributo extremamente elevado para a futura prática profissional, dando ferramentas base para a adaptação a grande parte dos contextos que possam surgir. Deixaram-se ainda novas ideias que podem ser posteriormente desenvolvidas.

6. Conclusão

Após a descrição e análise de todos os departamentos do MQ, destaca-se o sentimento familiar que esta unidade transmite, não só aos seus clientes, como aos colaboradores. Este sentimento foi bastante importante para o desempenho no mesmo porque facilitou a conexão com os colaboradores e clientes. A integração na equipa foi facilitada pela simpatia e receptividade de grande parte dos trabalhadores. Apesar desta unidade ser um resort de luxo, a interação com os clientes é feita de forma natural e com foco nas crianças.

Analisando os objetivos que foram propostos verifica-se que todos foram alcançados com sucesso. Ao serem desenvolvidas tarefas de supervisão, implementação de standards e criação de ferramentas de auxílio à gestão, foi possível aplicar a teoria na prática. A incorporação nos diversos departamentos e participação nas funções diárias levou ao desenvolvimento das aptidões operacionais multidisciplinares. Existiu partilha constante de conhecimentos, principalmente com os supervisores dos departamentos no momento da introdução aos mesmos e da observação das suas interações com as equipas. Os restantes colaboradores também contribuíram para enriquecimento do saber primário de cada função. Do conjunto de todos objetivos concretizados, resultou a contribuição para a evolução da unidade, na medida em que foram fornecidas ferramentas para tal.

Relativamente aos LQAS, parte central do estágio, salienta-se a dificuldade em realizar alterações duradouras. Apesar da melhoria em cerca de 15% na pontuação final na segunda auditoria externa, destaca-se que esta foi feita com aviso prévio, assim as equipas sabiam quem e quando a mesma iria ser realizada. Após algumas semanas notou-se que as equipas voltaram aos hábitos anteriores, principalmente por este processo ter iniciado sem existir explicação do porquê. Quando se percebeu que as equipas não tinham estes conhecimentos essenciais, foi difícil iniciar o processo novamente, devido à proximidade temporal da nova auditoria. Assim sendo, o trabalho desenvolvido neste âmbito teve um impacto praticamente nulo. Para colmatar estas dificuldades, foi criado um projeto de aplicação futura que visa a implementação dos LQAS na unidade como um todo.

Os obstáculos verificados passam pela falta de definição de SOP; reduzida disponibilidade para a formação dos colaboradores; dificuldade na comunicação interdepartamental; diminuída empatia para com os colegas; capacidade de liderança pouco desenvolvida; elevado recurso ao *outsourcing* e dificuldade no trabalho e comunicação em equipa. Antes de serem realizadas alterações no tipo de serviço fornecido ao cliente, é necessário reforçar a importância do

trabalho em equipa, da comunicação e da definição de SOP para que o serviço seja feito de forma natural. A definição dos SOP permitirá diminuir o impacto de grande parte das barreiras destacadas, sendo sempre necessário trabalho complementar. Esta definição possibilitará uniformizar o serviço, tendo o papel de conduzir os colaboradores para objetivos comuns, entre a empresa e os mesmos. Permitirá assim a consistência e qualidade do serviço. Dando estas ferramentas aos colaboradores, estes reconhecerão o impacto do seu papel no *resort* e de que forma o desenvolvimento das tarefas deve ser executado.

Após esta uniformização, existirá a base necessária para iniciar o trabalho de implementação dos LQAS, de forma gradual e consciente. Este processo deverá ser realizado com a cooperação entre os colaboradores e supervisores, na medida em que ambas as partes estão cientes das alterações a concretizar. Desta forma, será possível definir um plano departamental personalizado em função das alterações que se verifiquem necessárias. A sua aplicação deverá ser feita por fases, facilitando a adaptação por parte das equipas. Assim, não existirá subcarga das mesmas perante todas as mudanças necessárias. Após ser completa uma fase, deverá ser feita a análise da concretização dos objetivos da mesma e iniciar-se a aplicação da seguinte. Ao longo deste processo terá de existir um estudo constante dos progressos e adaptação, se necessário, dos métodos para a implementação.

Apesar dos obstáculos departamentais verificados destaca-se a receptividade para alterações por parte da direção. Este fator é muito positivo para o desenvolvimento de novas ideias e melhoria da gestão. Pensa-se que este seja o caminho para o sucesso de qualquer unidade, pois sem constante mudança e desenvolvimento, o serviço que é dado aos clientes passa a ser banal.

Não obstante a receptividade das chefias, apurou-se que alguns dos colaboradores tiveram dificuldade em aceitar as novas ideias sugeridas. Por um lado, devido ao facto da pessoa que partilhou as sugestões ser apenas estagiária, e por outro lado, pela inflexibilidade para modificar hábitos. A certo ponto notou-se alguma reticência, por parte dos colaboradores, para se pronunciarem acerca da gestão operacional, por receio que as suas opiniões os pudessem prejudicar. Posteriormente dissiparam-se estas barreiras de comunicação, possibilitando a partilha de ideias e o diálogo acerca da gestão operacional. Desta forma foi possível perceber a visão dos colaboradores face aos outros, levando à compreensão das desconfianças existentes. Estas prejudicam bastante a interação interdepartamental e são alimentadas pelo desconhecimento das exigências que os colegas acarretam. Numa tentativa de diminuir a visão

unilateral acerca dos outros departamentos, partilhou-se a perspetiva de alguém que os integrou e que entendeu a dinâmica dos mesmos.

Em geral, a análise interna da gestão operacional tem benefícios que podem ser universais a qualquer empresa. Ao ser feito este tipo de análise as empresas podem perceber os seus obstáculos internos através de um processo de análise, reconhecimento e criação de um plano de melhoria. O processo de auditoria interna permite conhecer em maior profundidade as necessidades de cada departamento e guiar as equipas para a melhoria. Assim, as decisões das chefias têm por base, tanto as necessidades verificadas, como os objetivos da empresa. Desta forma, poderão ser tomadas medidas de gestão mais conscientes levando a um melhor desempenho das equipas, da satisfação e fidelização dos clientes.

No geral, destaca-se a necessidade de se desenvolverem estudos com o objetivo de definir especificamente a gestão operacional em hotelaria, referindo as vertentes que a incorporam e ferramentas para a melhoria. Assim, deverão ser analisadas todas as componentes que influenciam a gestão operacional e de que forma o fazem, levando a um melhor conhecimento acerca deste tipo de gerência presente em grande parte das empresas. Os estudos existentes na área de gestão sobre a dinâmica entre departamentos são bastante limitados tendo, em grande parte, foco nos departamentos de maior dimensão e não no todo da unidade hoteleira. Será relevante desenvolver dados acerca da dinâmica interdepartamental na hotelaria e a sua influência no serviço aos clientes.

Referências bibliográficas

- AEP. (2003). *Manutenção: Manual Pedagógico PRONACI*. Leça da Palmeira: Associação Empresarial de Portugal.
- AHETA. (26 de setembro de 2019). *AHETA Últimos Dados*. Obtido de AHETA: <http://94.126.169.141/~ahetapt/wp/ultimos-dados/>
- ALICE. (26 de março de 2020). *Improve Hotel Preventative Maintenance Software*. Obtido de Alice Platform: <https://www.aliceplatform.com/improve-hotel-preventative-maintenance>
- Andrews, S. (2013). *Hotel Housekeeping: A Training Manual*. Nova Deli: McGraw Hill Education.
- ANPC. (2012). *Medidas de Autoproteção de Segurança Contra Incêndio em Edifícios: Volume I - Organização Geral*. Carnaxide: Autoridade Nacional de Protecção Civil.
- Baiomy, A. E., Jones, E., & Goode, M. M. (2017). The influence of menu design, menu item descriptions and menu variety on customer satisfaction. A case study of Egypt. *Tourism and Hospitality Research*, 213 - 224.
- Bett, H. (2020). The Importance of Human Resource Management in the Hotel industry in Sierra Leone. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 95-108.
- Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*. Londres: Routledge.
- Boley, B. B. (2011). Sustainability in Hospitality and Tourism Education: Towards an Integrated Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22 - 31.
- Booking. (07 de janeiro de 2020). *Booking*. Obtido de Booking: https://www.booking.com/searchresults.pt-pt.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAMouwFCDXFpbnRhLWRvLWxhZ29lIH1gDaLsBiAEBmAefuAEXyAEM2AED6AEB-AECiAIBqAIDuALU3dHwBcACAQ&sid=3c2d2a719d8c68453d57d92118297c35&tmpl=searchresults&class_interval=1&dest_id=900040530&
- Brody, D. (2016). *Housekeeping by Design: Hotels and Labor*. Chicago: The University of Chicago.
- Camãra Municipal de Loulé. (06 de janeiro de 2020). *O concelho: Turismo*. Obtido de CM Loulé: <http://www.cm-loule.pt/pt/menu/126/turismo.aspx>
- Carneiro, A., Silva, F., Silva, J., Domingos, K., Silva, W., & Mendes, D. (2019). A centralização do processo decisório nas micro e pequenas empresas no município de Quixadá-Ce. *Mostra Científica Interdisciplinar do Curso de Administração*. Quixadá.
- Caxito, F. D. (2016). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: IESDE.

- CCH. (06 de janeiro de 2020). *City Maps Algarve*. Obtido de CCH: <http://cch.pt/citymaps/>
- Cengiz, E., & Cengiz, F. (2015). Food and Beverage Cost Control Process of Hotel Enterprises: The Case of Orlando, Florida. *INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY BUSINESS-ECONOMICS ADVANCEMENT CONFERENCE* (pp. 103- 114). Las Vegas: Cihan Cobanoglu & Serdar Ongan.
- Comissão Europeia. (2014). *Europa sem fronteiras: O Espaço Schengen*. Obtido de Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/docs/schengen_brochure/schengen_brochure_dr3111126_pt.pdf
- Curvelo, P. (2019). Portugal eleito melhor destino turístico europeu pelo terceiro ano. *Jornal de Negócios*.
- Daniel, T. (2019). Número de turistas em todo o mundo aumenta 6% em 2018. *Volta ao Mundo*.
- Deloitte. (06 de janeiro de 2020). *Atlas da Hotelaria 2019*. Obtido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2019.html>
- Diário da República. (25 de setembro de 2015). *Diário da República, 1.ª série — N.º 188 — 25 de setembro de 2015*. Obtido de Diário da República Eletrónico: https://dre.pt/home/-/dre/70386130/details/maximized?p_auth=7ouvEck5&serie=I
- Discover Portugal 2 Day. (07 de janeiro de 2020). *Discover Portugal 2 Day Quinta do Lago*. Obtido de Discover Portugal 2 Day: <https://discoverportugal2day.com/quinta-do-lago-vale-do-lobo-arredor/>
- Eja, I. E., Inah, G. M., Osonwa, K., & Itu, P.-C. (03 de Setembro de 2019). Customer Trust: An Indicator to Measure Hotel Financial Returns and Stakeholders Interest in Hotel Industry, Calabar, Cross River State, Nigeria. *European Journal of Social Sciences*, 223 - 233.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 322 - 332.
- Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. (2016). Guião para elaboração do trabalho final de mestrado. Faro: Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Fouad, M. A., Hussein, S., & Attia, A. Y. (2013). Housekeeping Performance and Guest Satisfaction in Resort Hotels. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 250- 260.
- Ghazi, K. M. (2016). Hotel Maintenance Management Practices. *Journal of Hotel & Business Management*.
- Gonçalves, A. (2006). *Guias Técnicos de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal.
- Hitt, M., Carnes, C., & Xu, K. (2015). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau. *Journal of Operations Management*, 107- 109.

- Horng, J.-S., & Wang, L.-L. (2007). Competency analysis profile of F&B managers of international tourist hotel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26-36.
- Hossen, E. (2019). *Internship Report on Managing Front Office Operation of a Study on Hotel Eastern Residence*. Daca: Daffodil International University.
- Impactur Algarve. (03 de setembro de 2019). *Relatório do Trimestre Flutuante SET/OUT/NOV de 2018- Algarve*. Obtido de Impactur Algarve: http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/dt_trim_flu.asp?nut=15
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística. (03 de abril de 2020). *INQUÉRITO À PERMANÊNCIA DOS HÓSPEDES NA HOTELARIA E OUTROS ALOJAMENTOS*. Obtido de Webinq: <https://webinq.ine.pt/public/pages/queryinfo?id=IPHH>
- Jayawardena, C. (2000 de fevereiro de 2000). International Journal of Contemporary Hospitality Management. *International Hotel Manager*, p. 67.
- Juana Tarí, J. P.-A.-G. (2019). Heterogeneous adoption of quality standards in the hotel industry: drivers and effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *ENGINEERING ECONOMICS*, 78- 84.
- Komives, S., & Wagner, W. (2017). *Leadership for a Better World: Understanding the Social Change of Model of Leadership Development*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Liu, J., & Filimonau, V. (7 de outubro de 2019). International Journal of Hospitality Management. *Exploring the business feasibility of childcare provision in hotels*.
- Lozada, M. (2001). Job Shadowing-Career Exploration at Work. *Techniques: Connecting Education and Careers*, 30 - 33.
- LQA. (07 de janeiro de 2020). *Leading Quality: How*. Obtido de LQA: <https://www.leadingquality.com/#how>
- Lusa. (2019). Algarve com 4,2 milhões de turistas e 20 milhões de dormidas oficiais em 2017 - AHETA. *Diário de Notícias*.
- Martinhal Family Hotels & Resorts. (28 de julho de 2019). *Martinal Resorts*. Obtido de Martinhal Family Hotels & Resorts: <https://www.martinhal.com/pt/>
- Martinhal Residences. (07 de janeiro de 2020). *Martinhal Residences: As casas de família mais perfeitas de Portugal*. Obtido de Martinhal Residences: <https://www.martinhalresidences.com/pt/as-casas-de-familia-mais-perfeitas-de-portugal/>
- Mendoza, V., Yordanova, D., Juan, E., Garrido, E., Boretska, H., & Cardona, J. (2020). Hotel receptionist profile and customer service on Ibiza island. *Journal of Tourism and Heritage Research*. Obtido de Journal of Tourism and Heritage Research.

- Ministério Público. (07 de janeiro de 2020). *Procuradoria Geral Distrital de Lisboa*. Obtido de PGD Lisboa: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=775&tabela=leis&so_mio_lo=
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Cetop.
- Mouta, C. (junho de 2011). Gestão da Manutenção. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Electromecânica*. Covilhã.
- Mun, S. G., Woo, L., & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market. *Tourism Management*, 156- 168.
- Narayan, V. (2004). *Effective Maintenance Management: Risk and Reliability Strategies for Optimizing Performance*. Nova Iorque: Industrial Press.
- O'Fallon, D., & Michael, R. (2007). *Hotel Management and Operations: fourth edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, M. (2015). Golfe é produto que combate a sazonalidade do Inverno. *Diário de Notícias*.
- Parmar, S., & Dalal, P. (2017). A study of musculoskeletal disorder among housekeeping staff in hotel industry. *International Journal of Home Science*, 83 - 85.
- Pitt, M., Cannavina, D., Sulaiman, R., Mahyuddin, N., & Wu, C. (2016). Hotel maintenance management in Sanya, China. *Journal of Facilities Management*.
- PRIMAVERA Business Software Solutions. (24 de março de 2020). *PRIMAVERA: Sobre Nós*. Obtido de Primavera: <https://pt.primaverabss.com/pt/primavera/>
- Protel. (03 de abril de 2020). *Connect and do More*. Obtido de Protel: <https://www.protel.net/solutions/pms/>
- Quinta do Lago. (26 de setembro de 2019). *Descubra a Quinta do Lago*. Obtido de Quinta do Lago: <https://www.quintadolago.com/pt/>
- Recursos Humanos Martinhal. (26 de setembro de 2019). Manual de Acolhimento do Colaborador Martinhal Quinta. Martinhal Family Resorts.
- Recursos Humanos Martinhal. (2019). Welcome aboard The Martinhal Quinta do Lago Family.
- Renda, A., Perdigão, F., & Baleiro, R. (12 de julho de 2017). Guião Para Trabalhos De Mestrado. UALg ESGHT.
- Rinekasari, N., Jubaedah, Y., & Sobariah, S. N. (25 de março de 2019). Standard Operating Procedure of Housekeeping Adaptation. *Standard Operating Procedure of Housekeeping Adaptation: The Development of Assessment Tools in Cleaning Bathroom Practices at Vocational High School*.
- Robinson, P., Fallon, P., Cameron, H., & Crotts, J. C. (2016). *Operations Management in the Travel Industry, 2nd Edition*. Boston: CAB International.

- Ross, S. (6 de abril de 2020). *How Revenue Sharing Works in Practice*. Obtido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/010915/how-does-revenue-sharing-work-practice.asp>
- Russel, M. (2017). *The Relationships among Autonomy, Job Satisfaction and Motivation*. Georgia: University of North Georgia .
- Seraphin, H., & Yallop, A. (2019). An analysis of children's play in resort mini-clubs: potential strategic implications for the hospitality and tourism industry. *World Leisure Journal*.
- Silva, A., & Marinho, M. (14 de abril de 2019). LQA: Leading Quality Assurance MQ. Trabalho não Publicado.
- Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*,, 157- 160.
- Starr, M., & Gupta, S. (2017). *The Routledge Companion to Production and Operations Management*. Nova Iorque: Routledge.
- The Leading Hotels of The World. (07 de janeiro de 2020). *The Leading Hotels of The World: Company History*. Obtido de The Leading Hotels of The World: <https://www.lhw.com/Corporate/company-history>
- The Leading Hotels of The World. (07 de janeiro de 2020). *The Leading Hotels of the World: Corporate*. Obtido de The Leading Hotels of The World: <https://www.lhw.com/Corporate/about-us>
- Torlak, G., Demir, A., & Budur, T. (2019). Impact of operations management strategies on customer satisfaction and behavioral intentions at café-restaurants. *International Journal of Productivity and Performance*.
- Turismo de Portugal. (03 de setembro de 2019). *O setor do turismo no Algarve*. Obtido de Turismo de Portugal: https://www.ccdr-alg.pt/site/sites/ccdr-alg.pt/files/eventos/andal_turismoalg_30out.pdf
- Turismo de Portugal. (03 de setembro de 2019). *Oferta Turística: Atividade Turística*. Obtido de Turismo de Portugal: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Oferta_Turistica/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (26 de setembro de 2019). *Turismo de Portugal Business*. Obtido de Turismo de Portugal: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (19 de março de 2019). *Visão Geral: turismo em Portugal*. Obtido de Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (28 de janeiro de 2020). *Travel BI*. Obtido de Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-acessivel.aspx>

- Turismo de Portugal: Registo Nacional de Turismo. (03 de setembro de 2019). *RNT- Consulta ao registo*. Obtido de Turismo de Portugal: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>
- União Europeia. (27 de agosto de 2019). *União Europeia*. Obtido de Países | União Europeia: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pt#os-28-pa%C3%ADses-da-ue
- UNWTO. (27 de agosto de 2019). *UNWTO- World Tourism Organization*. Obtido de Why Tourism?: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- Yilmaz, Ö. D. (2017). An undervalued department or a terra incognita? Hotel housekeeping from the perspectives of executive housekeepers and room attendants . *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 450- 461.
- Zhang, Y., Ma, E., & Qu, H. (2018). Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels' Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 583 - 600.

Apêndice A - Propostas alterações operacionais 2020

- Criar manual de procedimentos para os respetivos departamentos baseado nos LQAS (a desenvolver pelas chefias)

- Colaboradores para a nova época devem ter formação bem estruturada de forma a responderem ao serviço com independência

HSK

- Pessoa que faz supervisão não se focar apenas nos check ins, fazer também supervisão de diárias

- Ter mais uma pessoa para supervisão na época alta

Receção

- Organização do back office e aproveitamento do espaço

- Colocar água para os clientes

- Trabalho de organização das faturas de proprietários ser feito apenas por 2/3 elementos. Criar designações pré-definidas dos serviços de forma a não existir, numa fatura, nomes diferentes para o mesmo serviço

Pool Hangout

- Blue room: atualizar o espaço com novas opções para entreter as crianças

- Ter uma pessoa e meia para fazer o mesmo trabalho que o XXX fez este ano

- Colocar colunas com música na zona das espreguiçadeiras

- Desenvolver atividades na piscina: carpet run e pólo aquático

F&B

- Formação de liderança

- Possibilidade de levar os colaboradores para Sagres para conhecerem outros hotéis do grupo

- A partir de 1 Junho a 30 Outubro abrir o bar às 8h00 e ter opção de pequeno almoço à la carte
- Tentar arranjar algum sistema para que a música do PA se oiça em ambas as salas e no exterior
- Menus com mais especificação acerca dos ingredientes de cada prato
- Menu durante a tarde com alguns pratos mais saudáveis: detox juices, panquecas de aveia com mel e frutos secos, iogurte com granola, entre outros
- Manter o BBQ 3x por semana, mas apostar mais na publicidade do mesmo
- Incluir no menu a opção BBQ
- Mudar a playlist do F&B
- Aquisição de mais galheteiros (só existem 3)
- Encontrar uma alternativa para os tags dos alimentos de pequeno almoço serem mais duradouros
- Menus incluírem legenda das siglas dos alergénicos
- Melhorar as folhas de reservas e de summer packs

Kids Club

- Fazer a dança do Raffi às 12h40 e às 17h45 e tentar que esteja um elemento de cada departamento a participar. Iniciar a música logo na entrada do pool hangout para chamar a atenção das pessoas- Arranjar outras músicas para ir diversificando
- Publicitar a vinda do Raffi ao PA entre as 9h00 e as 9h30
- Mini disco deverá terminar pelas 20h00 pois as crianças pelas 20h30 já estão bastante cansadas
- Funcionários terem autocolantes identificativos (assim como as crianças)

Autoria: António Silva, Márcia Marinho e Zora Batista

Data: 11/2019

Apêndice B- Projeto de formação interna: aplicação LQAS

Este projeto visa a criação de um plano gradual para a implementação mais eficaz de LQAS. Tem por base a realidade operacional do Martinhal Quinta e irá seguir as fases apresentadas na figura seguinte e explicitadas nos pontos posteriores:



Duração total do projeto: de 4 a 12 meses

- Todas as fases vão variar em função às necessidades de cada departamento: existem muitas diferenças entre o número de LQA's de cada assim como facilidade de implementação

1º Fase - Procedimentos inter e intra departamentos (SOP)

Descrição:

Adaptação dos SOP tendo por base os LQAS e outras necessidades operacionais já destacadas ao longo do estágio. Nesta fase deverão ser estabelecidos os procedimentos correspondentes à responsabilidade de cada departamento e, também, aos procedimentos interdepartamentais.

Esta fase deverá começar a ser feita internamente, ou seja, cada departamento deverá atualizar os seus SOP ou criar os necessários. Posteriormente, devem ser analisados e adaptados em função dos LQAS. Num último momento devem ser analisados e discutidos pelas chefias.

Os procedimentos interdepartamentais devem ser discutidos, após serem definidos os pontos referidos anteriormente, também pelas chefias.

Objetivos:

- Estabelecer os procedimentos interdepartamentais incluindo os LQAS;
- Criar/ atualizar os procedimentos interdepartamentais definindo especificamente as responsabilidades de cada departamento;
- Construir mapa de procedimentos interdepartamentais.

2º Fase: Estabelecer faseamento de aplicação

Descrição:

A aplicação dos LQAS deverá ser feita após a total definição e incorporação dos SOP no dia a dia de cada departamento. Nesta fase existirá um processo de análise e estabelecimento das fases graduais para posterior alteração operacional:

1. Estudar e conhecer todos os standards de cada departamento (aplicado à pessoa que coordena a formação interna e, também, aos supervisores de cada equipa)
2. Filtrar os standards já aplicados e não aplicados;
3. Dividir a aplicação em fases em função do número e dificuldade de aplicação dos LQAS;
4. Reunião com o supervisor de cada departamento: explicação do que são os *Leading Hotels of the World*, esclarecimento do projeto no Martinhal, apresentação de todos os standards do departamento e adaptação das fases definidas anteriormente (pela pessoa a coordenar a formação).

No fim desta fase deverá estar estabelecido um projeto faseado para a aplicação dos LQAS incluindo: em quantas fases irá ser feita a aplicação; os standards em cada uma delas com base na dificuldade dos mesmos; régua temporal para o projeto.

Objetivos:

- Conhecer os standards de cada departamento;
- Definir um projeto departamental para a aplicação dos standards;
- Responsabilizar os supervisores na participação deste projeto.

3º Fase: Aplicação

Descrição:

Nesta fase inicia-se a aplicação dos standards na operação. Primeiramente irá ser feita uma reunião com todos os elementos das equipas para se apresentar o projeto (já discutido e definido com os supervisores). De seguida é feita a aplicação operacional que deverá ser acompanhada pela pessoa coordenadora da formação. Deve ser complementada de reuniões com os supervisores das equipas, para alterações que possam ser necessárias aplicar. No fim de cada fase do projeto em cada departamento deverá ser feita uma reunião com todos os elementos de cada departamento para: perceber se os LQAS dessa fase foram implementados; apresentação da fase seguinte e reformulação, se necessário, das próximas fases.

Objetivos:

- Aplicar faseadamente os LQAS no dia-a-dia das equipas;
- Responsabilizar as equipas na participação deste projeto.

Autoria: Zora Batista

Data: 03/2020

Apêndice C - Registo de reservas

19 de Setembro									
VILLA	NOME	PACKS	CHECK OUT	PAX			MESA	HORA	OBS.
				A	C	B H			
	MR / MRS			+	+	+	1		
	MR / MRS			+	+	+	2		
	MR / MRS			+	+	+	3		
	MR / MRS			+	+	+	4		
	MR / MRS			+	+	+	5		
	MR / MRS			+	+	+	6		
	MR / MRS			+	+	+	7		
	MR / MRS			+	+	+	8		
	MR / MRS			+	+	+	1		
	MR / MRS			+	+	+	2		

Autoria: Zora Batista

Data: 09/2019

Apêndice D - Folha de registo de HB e *half term*

Nome	Villa	2º feira	3º feira	4º feira	5º feira	6º feira	Sábado	Domingo	Nº
		07/10/2019	08/10/2019	09/10/2019	10/10/2019	11/10/2019	12/10/2019	13/10/2019	
	39								3+2
	140								2+2+1
	28								2+2
	71								2+2
	140								2+1

HB

Half Term – 2 refeições incluídas

Autoria: Zora Batista

Data: 10/2019

Apêndice E - *Labels* de PA

<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Amêndoa</p> <p style="text-align: center;"><i>Almond</i></p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Champanhe</p> <p style="text-align: center;"><i>Champagne</i></p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Panquecas</p> <p style="text-align: center;"><i>Pancakes</i></p> <p style="text-align: center;">(G,L,N)</p>
<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Mini pastel de nata</p> <p style="text-align: center;"><i>Mini custard tartlet</i></p> <p style="text-align: center;">(G,L,E,N)</p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Corn Flakes</p> <p style="text-align: center;">(G,L,N)</p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Fibras integrais</p> <p style="text-align: center;"><i>All-Bran</i></p> <p style="text-align: center;">(G,N,L)</p>
<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Weetabix</p> <p style="text-align: center;">(G)</p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Muesli com frutos</p> <p style="text-align: center;"><i>Fruit Muesli</i></p> <p style="text-align: center;">(G,N,L)</p>	<p style="text-align: center;">  MARTINHAL <small>MARCA ALCANTARA</small> </p> <hr/> <p style="text-align: center;">Cereais com chocolate</p> <p style="text-align: center;"><i>Chocolate cereals</i></p> <p style="text-align: center;">(G,N,L)</p>

Autoria: Zora Batista e António Silva
 Data: 08/2019

Apêndice F - Justificação de horas extras



Justificação de Horas Extras

Nome

Departamento Categoria

Chefe Departamento/Responsável

Data

Tipo de justificação:

Ausência de colaborador (falta injustificada/ justificada, doença,...)

Exigência operacional (acontecimento inesperado de clientes)

Problema técnico (problema no material do qual a operação depende)

Outros _____

Total de horas

Observações

Aprovação Chefe Departamento

Assinatura do Colaborador

Data <input type="text"/>	Data <input type="text"/>
Assinatura _____	Assinatura _____

Assinatura do Diretor de Operações

Registo de verificação dos IEM

Data <input type="text"/>	Data <input type="text"/>
Assinatura _____	Assinatura _____

Autoria: Zora Batista

Data: 11/2019

Apêndice G - Lombadas de dossiês

<p>MQuinta</p> <p>CET</p> <p>Em</p> <p>Vigor</p>	<p>Elegant Family Hotels S.A.</p> <p>Colaboradores</p> <p>73-84</p>	<p>Elegant Family Management</p> <p>Funcionários Ativos</p> <p>342-410</p> <p>MQuinta</p>
---	---	---

Autoria: Zora Batista

Data: 09/2019

Apêndice H - Guia de fechos de caixa

TPA

551- Recepção (Hotel)

554- Mercado

053 – Mbar

Suporte

Dois documentos:

1º 9.307 (detalhes de receita) | 2º 9.331 | 3º 9.337

1º 9.307 (simplificado) | 2º 9.331 | 3º 9.337 (simplificado)

Receita

9.220

Cx Recepção Hotel – Hotel TPA/ TB/ Cash

Cx Reservas – Reservas TPA/ TB

CX POS – MB (Mercado)

- Fechos de TPA colocar folha com Totais TPA á frente;
- Cruzar informações fecho TPA com folha fecho 9.220;
- Se for feito crédito ao quarto (ver faturas de cada *outlet*) colocar em crédito do quarto.

Agrafar report template MBar (esquerda) e Mercado (direita) , ordem: 9.220 – 3.107 – 9.101 – 9.103 (agrafar)

9.220 (simples com TOTAL e Total do dia) no fim

Imprimir folha (PC) – valor tem de ser igual ao valor total do 9.220 - e agrafar os fechos do TPA 554 | 053 | 551

Autoria: Zora Batista

Data: 10/2019