

VÍTOR BRUNO TEIXEIRA DE CASTRO

O CONTRIBUTO DA SINERGIA DEPARTAMENTAL NAS
OPERAÇÕES HOTELEIRAS PARA A PROSECUÇÃO DOS ÍNDICES
DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES, O CASO SANA HOTELS

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira
Especialidade em Hotelaria e Função Comercial
Trabalho efetuado sob a orientação do Professor Especialista
Carimo Rassal



2017

O Contributo da Sinergia Departamental nas Operações Hoteleiras para a Prossecução dos Índices de Satisfação de Clientes, o caso Sana Hotels.

Declaração de autoria de trabalho

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

Vítor Bruno Teixeira De Castro

©Copyright: Vítor Bruno Teixeira De Castro

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.

Dedicatória

Dedico o presente trabalho a quem vê cada obstáculo como impulsionador da sua própria evolução, no longo processo de superação de desafios.

A quem gostaria de prosseguir com a sua formação, mas que necessita de um pequeno impulso para dar o primeiro passo.

Dedico ainda a quem me ajudou neste processo de aprendizagem constante durante os últimos dois anos: professores, colegas, família e amigos chegados.

Por fim, a quem tem a audácia de ambicionar um pouco mais e acreditar que é possível, com esforço, dedicação e empenho. Não há motivação maior que o impossível.

Agradecimentos

Uma palavra de agradecimento à Direção do Epic Sana Algarve, por ter concedido a oportunidade e a possibilidade para a realização do estágio pretendido no grupo Sana Hotels, em vários departamentos da Unidade Hoteleira.

Agradecer também aos vários colaboradores que me ajudaram na minha adaptação, aprendizagem, crescimento e *performance* na realização de tarefas. Fizeram com que crescesse profissionalmente como também pessoalmente.

Um agradecimento especial para a Professora Dr^a Maria José Marques pelas suas sugestões de melhoria que foram bastante apreciadas e ouvidas, e ao orientador Professor Carimo Rassal pelo seu precioso contributo ao longo de todo este extenso processo, na qual não seria possível alcançar os objetivos propostos sem a sua sabedoria e os seus conselhos de grandiosa valia.

Agradecer a minha família, que mesmo estando longe, nunca deixou de me apoiar e deu-me a força necessária para conseguir seguir em frente. São sem dúvida uma âncora e sou um privilegiado em tê-los comigo, incentivando cada passo meu.

Aos meus amigos mais próximos que me ajudaram sempre que precisei de auxílio e me apoiaram incondicionalmente, tenho muita sorte em tê-los no meu círculo.

Não esqueço também de quem duvidou e desvalorizou das minhas capacidades, não há combustível mais forte do que conseguir provar o contrário a quem nos critica.

A todas as pessoas na qual me cruzei neste caminho, cada um deixou a sua marca e um pouco de vocês para o resto do percurso.

A minha gratidão é imensa e eterna. Muito Obrigado.

Resumo

O presente relatório visa refletir no cumprimento do estágio no Grupo Sana Hotels no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

O relatório tem como finalidade comprovar a aprendizagem no processo da realização de tarefas que decorreram no ano 2016 e 2017 nos diversos departamentos do hotel Epic Sana Algarve, resultando na aquisição e evolução de conhecimentos e capacidades na área operacional e estratégica na indústria hoteleira.

O estágio teve como foco a passagem pelas várias realidades departamentais em busca de conhecimentos, dificuldades, metodologias, desafios, para conseguir ter uma noção abrangente, geral e detalhada do funcionamento de um hotel *resort* 5 estrelas para conseguir encontrar soluções e decisões acertadas no que toca à sua gestão e à melhor estratégia a ser tomada com base na sua realidade.

Mediante esta oportunidade, tive a possibilidade de estagiar em áreas em que estive em contacto direto com o cliente, desempenhei funções de *back office*, lidei pessoalmente com os fornecedores do hotel e, sempre que possível, ajudei com o meu conhecimento científico, sugerindo a quem possuía o poder de decisão.

Desde o início, procurei analisar como era a interação dos diversos departamentos e secções entre si e quais eram as ações que tinham um impacto e influência direta no funcionamento geral do hotel, podendo assim afetar positivamente ou negativamente a satisfação geral do cliente hospedado.

Palavras-chave: Relatório de estágio; Hotelaria; Sana Hotels; CRM; Gestão Operacional

Abstract

The present report reflects on the internship that took place in the Group Sana Hotels, for the Masters in Administration and Hotel Management of the School of Management, Hospitality and Tourism of the University of the Algarve.

The report has the goal of showcasing the knowledge in the process of performing tasks that occurred in the years 2016 and 2017 in the various departments of the hotel Epic Sana Algarve, resulting in the acquisition and evolution of knowledge and skills in the operation ground and the strategic area of the hotel industry.

The objective of the internship was to cross through the multiple departmental realities searching for knowledge, difficulties, methodologies, challenges, to be able to acquire a general and detailed notion of working in a 5 star hotel resort, in order to find solutions and the right decisions concerning management and the best strategy to adopt in terms of its reality.

With this opportunity, I had the possibility of being an intern in areas that I had a direct interaction with the client, performed back office tasks and dealt with the hotel suppliers personally.

Since the beginning, the goal was to perform an innumerous number of tasks so it could be possible to replicate the challenges and work mechanisms of the hotel staff. This way, it is possible to encounter forms of departmental synergy so the customers' satisfaction can rise during the stay.

Since the beginning, I paid close attention into analyzing the interaction of the multiple departments between each other and what were the actions that had an impact and directly influenced the general management of the hotel, this way being able to affect positively or negatively the general satisfaction of the client in his/her stay.

Keywords: Internship Report; Hospitality; Sana Hotels; CRM; Operational Management

Índice geral

Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas.....	x
Lista de abreviaturas.....	xi
1. Introdução.....	1
2. Apresentação do grupo Azinor e da Cadeia Sana Hotels.....	2
2.1 Grupo Azinor.....	2
2.2 Apresentação da cadeia Sana Hotels.....	4
2.3 <i>Branding</i> Sana Hotels.....	5
2.4 Apresentação do Epic Sana Algarve Hotel.....	7
2.5 Missão e Valores do Epic Sana Algarve.....	16
3. Enquadramento do Estágio.....	18
3.1 Departamento <i>Front Office</i>	18
3.1.1 Serviço Receção.....	18
3.1.2 Serviço <i>City Ledger</i>	21
3.1.3 Serviço Agente de Reservas.....	23
3.1.4 Serviço Bagageiro.....	25
3.2 Departamento <i>Food & Beverage</i>	28
3.2.1 Serviço Empregado de Mesa.....	28
3.2.2 Serviço Economato.....	31
3.2.3 Encomenda de artigos para o Hotel.....	32
3.2.4 Requisições das secções.....	34
3.2.5 Rotação <i>Stock</i>	36
3.2.6 <i>Par stock</i>	37
3.2.7 Análise ABC.....	38
4. Análise Crítica.....	41
4.1 Consequências de ter um <i>staff</i> motivado.....	41
4.2 Consequências de ter um <i>staff</i> desmotivado.....	42
4.3 Custos de <i>turnover</i>	44
4.4 Relação satisfação colaborador – satisfação Cliente.....	48

5. Conclusão.....	50
6. Referências Bibliográficas.....	52
Apêndices.....	54
Anexos.....	57

Índice de figuras

Figura 2.1 - Distribuição Geográfica Sana Hotels em Portugal.....	6
Figura 2.2 - Mapa do Resort.....	7
Figura 2.3 - Organograma do Hotel.....	17
Figura 3.1 - Processo de Movimentação de um Artigo na UH.....	32
Figura 3.2 - Cálculo da Taxa de Rotação de Produtos.....	36
Figura 3.3 - Curva ABC.....	39
Figura 4.1 – Cadeia de Reação <i>Staff</i> Motivado.....	41
Figura 4.2 – Cadeia de Reação <i>Staff</i> Desmotivado.....	42
Figura 4.3 - Dormidas em Estabelecimentos Hoteleiros no Algarve de 2007 a 2016.	44
Figura 4.4 - Comparação dos Custos de <i>Turnover</i>	45
Figura 4.5 - Comparação Satisfação do Colaborador – Satisfação Cliente.....	48

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Hotéis por País.....	4
-----------------------------------	---

Lista de acrónimos e siglas

BO – *Back Office*

CL – *City Ledger*

DGO – Diretor/a Geral de Operações

DH – Diretor do Hotel

F&B – *Food and Beverage* (Alimentação e Bebidas)

FO – *Front Office*

HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Point*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PT – *Personal Trainer*

TO – *Tour Operators* (Operadores Turísticos)

UH – Unidade Hoteleira

VIP - *Very Important Person*

1. Introdução

Nos capítulos seguintes, será feita uma análise ao estágio onde será descrito as atividades desenvolvidas durante o tempo decorrido no mesmo e a sua reflexão final às operações sucedidas. O estágio foi realizado no hotel Epic Sana Algarve em Albufeira, entre 24 de outubro de 2016 a 11 de junho de 2017.

O estágio decorrido teve uma totalidade de 1260 horas que foram cumpridas em 8 meses, onde existiu a passagem de diversas secções em mais que um departamento. Departamento de *Front Office* e departamento de F&B, onde desempenhei as funções de rececionista, *City ledger*, agente de reservas, bagageiro, empregado de mesa e fiel de armazém/ ecónomo.

No departamento de *Front Office* o estágio foi de 3 meses tendo transitado seguidamente para departamento de F&B concluindo o tempo total de estágio nos 5 meses seguintes.

O objetivo do estágio foi descobrir e analisar as dificuldades de cada cargo que desempenhei, a importância do trabalho de equipa e a sinergia das outras secções como também de outros departamentos, refletindo assim no impacto do índice de satisfação do cliente.

Segundo Onofre (2006), uma sinergia pode ser descrita como o efeito produzido por uma combinação de vários elementos diversos em comparação com os efeitos separados de cada elemento individual. Uma sinergia positiva terá ocorrido se o efeito combinado é melhor do que a soma dos efeitos individuais.

O presente relatório está estruturado por 3 capítulos principais, a caracterização da organização acolhedora, nomeadamente o grupo azinor e a cadeia sana hotels; a descrição das atividades e tarefas desempenhadas pelas diversas secções pertencentes aos departamentos *Front Office* e *Food & Beverage*; e a análise crítica sobre o estágio, as conclusões adquiridas no processo e suas ilações.

2. Apresentação do grupo Azinor e da Cadeia Sana Hotels

2.1 O Grupo Azinor

Neste capítulo será apresentada a cadeia Sana Hotels que pertence ao grupo Azinor, identificando-se pela sua inovação e excelência de serviço que tem cumprido com um *standard* elevado ao longo do tempo. Será pertinente conhecer em primeiro lugar o grupo ao qual pertence o Sana para seguidamente entrar em detalhe sobre as características da cadeia e das Unidades Hoteleiras.

Fundado em 1986, o Grupo Azinor é um grupo português de estrutura acionista familiar que se dedica ao comércio internacional e à hotelaria. O seu objetivo estratégico inicialmente consistiu na comercialização de produtos da área alimentar, no desenvolvimento do comércio internacional na região de África e no aproveitamento das oportunidades geradas pela globalização dos mercados mundiais.

Atualmente, a sua especialização consiste em operações *Trading* abrangendo diversas áreas de negócio, apresentando assim um vasto leque de produtos e soluções aos seus clientes.

Em paralelo, o Grupo tem vindo a consolidar a sua posição na Hotelaria, sendo detentor da cadeia de hotéis Sana Hotels, tendo aberto a sua primeira Unidade Hoteleira em 1991. Presente em Portugal, Angola e na Alemanha, atualmente a sua expansão passa por Marrocos, onde estão em construção 2 unidades.

Num mundo cada vez mais globalizado, a ligação do Grupo Azinor a diversos mercados é a essência das suas atividades, estando presente na Europa, em África (Angola, Marrocos e Moçambique) e no Médio Oriente (Dubai – Emirados Árabes Unidos). Em 2014 foram abertos escritórios de representação no Dubai e em Marrocos.

A Azinor possui uma equipa de profissionais com vasta experiência nas áreas de *Trading* internacional, aprovisionamento de bens e serviços, e também nas áreas de logística, jurídica, marketing e financeira o que torna mais fácil a penetração de produtos em mercados emergentes.

É com base na visão de investimento direto como estratégia de posicionamento no mercado que a empresa foi evoluindo de uma posição inicial focalizada na atividade de *trading* geral.

Atualmente a Azinor é um conglomerado de empresas segmentadas por áreas de negócio como:

- Materiais e Equipamentos de Construção Civil
- Alimentar
- Farmacêutica e Material Hospitalar
- Consumíveis e Equipamento Informático
- Material de Escritório
- Mobiliário
- Náutica
- Produtos e Serviços de Higiene e Limpeza
- Equipamentos e Produtos Agrícolas
- Segurança e Domótica
- Serviços de Logística
- Telecomunicações
- Vestuário Profissional
- Viaturas
- Consultoria
- Veículos Especiais

O Grupo Azinor tem como valores:

- Competência e Rigor
- Qualidade e Competitividade
- Compromisso
- Confiança e Transparência

A sua Missão consiste no desenvolvimento contínuo e inovador, em busca das melhores soluções para a satisfação dos seus Clientes.

A sua Estratégia abrange o crescimento sustentado através da diversificação da oferta e da maximização das oportunidades geradas pela globalização dos mercados.

2.2 Apresentação da Cadeia Sana Hotels

Integrada no Grupo Azinor, o Sana Hotels detém atualmente 14 unidades em Portugal, nas zonas de Lisboa, Albufeira, Caldas da Rainha, Estoril e Sesimbra – sendo já uma das principais cadeias hoteleiras em Lisboa -, uma unidade na Alemanha, no centro de Berlim e uma em Angola, no centro de Luanda.

A Sana Hotels oferece uma diversidade de hotéis tanto a nível da localização, como de estilo próprio.

Com as atuais Unidades Hoteleiras de 3, 4 e 5 estrelas em funcionamento, o Sana Hotels oferece na totalidade 135 apartamentos, 2585 quartos, 98 salas de reunião e 5900 m² de espaços *wellness*.

Tabela 2.1- Hotéis por País

Portugal		Angola	Alemanha
Epic Sana Algarve Hotel	Epic Sana Lisboa Hotel	Epic Sana Luanda Hotel	Sana Berlim Hotel
Myriad by Sana Hotels	Evolution by Sana Hotels		
Sana Capitol	Sana Estoril Hotel		
Sana Executive	Sana Lisboa Hotel		
Sana Malhoa Hotel	Sana Metropolitan Hotel		
Sana Reno Hotel	Sana Rex Hotel		
Sana Sesimbra Hotel	Sana Silver Coast Hotel		

Fonte: Tabela adaptada de Sana Hotels, www.sanahotels.com (19/06/2017)

2.3 O Branding Sana Hotels

A marca Sana apresenta aos seus clientes Unidades Hoteleiras com características e conceitos distintos de maneira a que consiga satisfazer o maior número de nichos diferenciados de clientes. Esses conceitos são os seguintes:

Sana Excellence – Hotéis que combinam um serviço requintado, uma localização privilegiada e uma decoração acolhedora e elegante. A diferença está nos detalhes, no atendimento personalizado, no ambiente intimista e nos sabores únicos. Todos os mais detalhados pormenores são feitos a pensar nos clientes mais exigentes.

Sana Style – Hotéis que proporcionam uma estadia diferente e plena de conforto. Com uma equipa dedicada, nos hotéis Sana Style o bem-estar dos clientes é sempre uma prioridade.

Sana Evolution – Os hotéis Evolution são uma nova geração de Unidades Hoteleiras Sana, totalmente orientados para o futuro. Com uma forte componente tecnológica, destacam-se pela sua simplicidade, rapidez e inovação.

Sana Residence – Os Sana Residence são apartamentos residenciais, orientados para estadias de longa duração. Criados especialmente para quem passa longos períodos fora de casa por motivos de negócio ou lazer.

Epic Sana - Os Epic são unidades de cinco estrelas que proporcionam luxo e elegância em cada espaço, rigor e personalização no atendimento, exclusividade e requinte em cada serviço.

Figura 2.1 - Distribuição Geográfica Sana Hotels em Portugal



Fonte: Elaboração própria, a partir de Sana Hotels, www.sanahotels.com (19/06/2017)

Como podemos constatar na figura, os hotéis Sana em território nacional estão concentrados na região centro sendo o Epic Sana Algarve Hotel o único representante na região do Algarve.

Na cadeia Sana Hotels são 3 os hotéis que integram o conceito Epic Sana, O Epic Sana Algarve Hotel e os seguintes:

O Epic Sana Lisboa Hotel, em Lisboa, com uma localização privilegiada e estratégica nas Amoreiras, oferece 311 quartos de diferentes tipologias, 14 salas de reunião e 1700 m² de Spa.

O Epic Sana Luanda Hotel, situado no centro de Luanda, com cinco restaurantes, 238 quartos, 50 Apartamentos, 10 *Ballrooms* e 4 Salas *Priveé*.

2.4 Apresentação do Epic Sana Algarve Hotel

O Epic Sana Algarve Hotel, com uma localização privilegiada sobre a praia da Falésia em Albufeira, dispõe de 162 Quartos, 24 *Garden Suites* e 43 *Resort Suites* amplos e com um *design* moderno, complementados por serviços contemporâneos e de tecnologia de última geração.

O extenso *Sayanna Wellness* (Spa & Fitness Center), cinco piscinas exteriores (duas para crianças) e uma piscina interior, *Kid's club*, *Baby Center*, campo polidesportivo, três restaurantes (um sazonal), dois bares e snack-bares junto das piscinas, são alguns dos serviços oferecidos pelo Epic Sana Algarve Hotel. Com mais de 1800 m² de salas de reunião, o Centro de Congressos do Epic Sana Algarve Hotel é já uma referência para congressos e eventos na região do Algarve.

Os quartos amplos do Epic Sana Algarve Hotel têm um *design* contemporâneo, complementado por casas de banho em mármore branco com chuveiros de efeito chuva e banheiras. Todos os quartos também dispõem de varandas com vistas parciais para o mar ou para o *resort*. Está disponível acesso *wi-fi* gratuito em todo o *resort*.

Figura 2.2 – Mapa do Resort



Fonte: Brochura Epic Sana Algarve Hotel (19/06/2017)

Alojamento

O Epic Sana Algarve possui diversas opções de alojamento, tanto em quantidade como em características, contabilizando um total de 229 quartos.

Dispõe de 160 Quartos *Deluxe* (com 32 m² e varanda/terraço privada) e 2 *suites Deluxe Ocean Facing* (64 m²).

- 44 Quartos *Deluxe Vista Resort*, incluindo 2 quartos para hóspedes com mobilidade reduzida
- 68 Quartos *Deluxe Vista Piscina*
- 48 Quartos *Deluxe Ocean Facing*
- 2 *Deluxe Suites Ocean Facing*

As 24 *Deluxe Garden Suites* apresentam-se como opção mais espaçosa e familiar, com áreas entre os 73 m² e os 175 m², que incluem zona de estar e permitem uma maior autonomia e privacidade.

- 10 *Deluxe Garden Suites* (Piso único – 73 m²)
- 13 *Deluxe Garden Suites Duplex* (110 m²)
- 1 Grande *Deluxe Garden Suíte Duplex* (175 m²)

Os hóspedes que desejam todas as regalias de um hotel e a privacidade de um apartamento, encontram uma solução completa nos 43 apartamentos *Deluxe*- dos quais 8 permitem a conversão para um apartamento familiar T2 (T0 +T1).

- 20 Apartamentos *Deluxe T0* (38 m²), incluindo um apartamento para hóspedes com mobilidade reduzida.
- 23 Apartamentos *Deluxe T1* (79 m²)

Todas as 229 unidades de alojamento dispõem de variadas comodidades, como robes, chinelos, *amenities, tea & coffee facilities* e sistema integrado de *Bluetooth*, que tornam a estadia ainda mais confortável.

Food & Beverage

No *resort* existem vários *outlets* de *Food & Beverage*, três restaurantes sendo um sazonal, dois bares e snack-bares junto das piscinas. Os restaurantes são os seguintes:

Restaurante Abyad

O Abyad é o restaurante principal do *resort*, apresenta um ambiente familiar e descontraído. Com base na cozinha internacional adaptada ao melhor dos ingredientes regionais, o Abyad apresenta uma oferta gastronómica variada, que satisfaz uma grande variedade de paladares. O restaurante dispõe de uma zona exterior para os dias mais quentes, que poderão ser aproveitados sob a pérgula. O Abyad é a primeira escolha para as refeições de hóspedes em meia-pensão.

Nº de lugares: 224

Dress code/traje: informal

Horário:

- Aberto todos os dias da semana
- Pequeno- almoço: 07:00h às 11:00h
- Almoço: 12:00h às 15h00h
- Jantar: 19:00h às 22:30h

Restaurante Al Quimia

Este é um restaurante *fine dining* que se apresenta como um espaço único no *resort*: desde a vista privilegiada sobre o mesmo, passando ao espaçoso terraço, à oferta gastronómica irrepreensível. É um espaço intimista, de serviço delicado, indicado para momentos especiais. O menu moderno e criativo é criado sazonalmente pelo Chef Luís Mourão a partir dos mais frescos e melhores ingredientes nacionais. Está disponível uma carta com os melhores vinhos portugueses que maximizam a experiência gastronómica.

Como qualquer *outlet*, o restaurante *fine dining* está aberto a não-hóspedes. Em 2014, o restaurante ganhou o prémio restaurante revelação do ano do guia “Boa Cama Boa Mesa”.

Nº de lugares: 40

Dress Code/traje: Casual chic

Horário: Janeiro a Novembro; 5ª a Sábado ou 3ª a Sábado: 19:00h às 23h00, dependendo da altura do ano.

É aconselhável efetuar reserva, não aceita crianças com menos de 8 anos e os hóspedes em Meia-Pensão poderão também usufruir da mesma no Al Quimia, mediante um crédito de 30 euros por pessoa.

Restaurante Open Deck

Situado na zona das piscinas, o Open Deck é um espaço simples, de decoração contemporânea. O espaço descontraído à beira da piscina e próximo do mar, praia e pinhal é o local ideal para um almoço em família. O menu de almoço é maioritariamente constituído pelos *Snacks* e ao jantar o conceito é *Steakhouse*. Hóspedes em Meia-Pensão poderão também usufruir da mesma no Al Quimia, mediante um crédito de 30 euros por pessoa.

Nº de lugares: 80

Dress code/traje: informal

Horário:

- Restaurante Sazonal
- Aberto diariamente das 10:30h às 18:00 ou das 10:30 às 22:30

By Epic Bar

Localizado no edifício principal do Epic Sana Algarve Hotel, junto à receção. No menu encontra-se uma seleção de chás, *cocktails* clássicos, pequenos petiscos, tostas e deliciosos sumos de fruta. Estão também disponíveis livros e computadores para que os hóspedes possam usufruir.

Horário: Sazonal, das 10h00 às 18h00.

Bluum Bar

O Bluum Bar aposta no conceito da mixologia molecular, que utiliza a gastronomia molecular e equipamento científico para criar inovadores sabores, texturas e sensações. Os *cocktails* ganham uma nova vida e uma maior variedade e intensidade de sabores, combinando diversos aromas e texturas com efeitos visuais surpreendentes.

No Bluum realizam-se ainda outros tipos de atividades, como *workshops* de *cocktails*, *workshops* de gin e as suas harmonizações, música ao vivo, festas temáticas e *Sunsets* com tapas durante a época alta.

Horário:

Verão: diariamente das 12:00 à 01:00h

Restantes meses: diariamente das 18:00h à 00:00h.

Lima

É um restaurante com o conceito *All Day Brunch*. Neste espaço, situado junto a uma das piscinas do *resort*, é servido pequeno-almoço, refeições ligeiras, um prato de carne e um de peixe.

Nº de lugares: 50

Dress code/ traje: informal

Horário: Restaurante Sazonal, aberto apenas em Julho e Agosto. Aberto diariamente das 08:00h às 18:00h.

Room Service & Minibares

Room Service

Esta secção funciona 24h por dia e é responsável pelo atendimento telefónico dos clientes e servir os pedidos de alimentos ou bebidas nos quartos. Dependendo da hora do dia estão disponíveis diferentes produtos.

Está disponível 24h os seguintes:

- Pequeno-almoço
- Sopa
- Entradas
- Ovos e massas
- Peixes e Carnes
- *Sandwiches*
- Saladas
- Queijos, doces, gelados e frutas
- Café (vários), chocolate, seleção de chás tisanas e infusões.
- Lista de vinhos: brancos, tintos, rosés, espumantes e *Champagne*.
- Serviço de bar: bebidas brancas, vinhos do Porto e Madeira, *cognac*, whiskies, licores, cervejas, refrigerantes, sumos naturais de fruta, sumos de fruta e águas.

Disponível entre as 12h00 e as 23h00:

- Pratos de peixe
- Pratos de carne
- Pratos vegetarianos
- Massas
- Sobremesas
- Menu de crianças

Disponível para entrega no dia seguinte (com encomenda até às 18h do dia anterior):

- *Breakfast Box*
- Cesto de *Picnic/ Lunch Box*

Mini bar

Todos os quartos e *suites* estão equipados com máquina de café e mini bar.

Assim, em todos os quartos são disponibilizados: 2 chávenas de café e 2 chávenas de chá, copos e *flûtes*, pastilhas de café e *complimentary tea & coffee facilities*, composto por 3 variedades de chás e duas saquetas de café solúvel. Outros itens que estão incluídos no mini bar, com exceção do *Residence*, são batatas fritas, amendoins picantes e bolachas ou biscoitos. Em termos de bebidas, todos os mini bares têm disponíveis águas, cerveja, sumos de fruta, água com gás, água tónica, refrigerantes, *champagne*, gin, *whisky* e *rum*.

Nesse sentido, diariamente os responsáveis pela secção verificam e procedem à reposição dos itens disponíveis nos mini bares, em horários adequados, assim como ao seu lançamento para faturação.

Banquetes

O Epic Sana Algarve Hotel dispõe de um centro de congressos com dois pisos, de 1848 m² e mais 1000 m² de espaços exteriores. A flexibilidade das salas permite acolher diversos eventos: Congressos, *cocktails*, exposições, lançamentos de carros, apresentações de produtos, reuniões de empresas, concertos, desfiles de moda, jantares de gala, casamentos, discoteca e festas particulares.

Apresenta um pé direito de 4,2 metros, luz natural em todas as salas, cobertura *wi-fi* e equipamentos audiovisuais integrados.

Nesta secção são realizadas todas as funções relacionadas com cada tipo de evento: preparação de mobiliário e equipamentos audiovisuais necessários ao evento, colocação de garrafas de água e material de escritório necessário (blocos, canetas ou outros), preparação e serviço de *coffee breaks*, *coffee stations*, serviço de jantares de gala/encerramento ou serviço de discoteca.

O Spa

Com cerca de 1500 m², o Sayanna Wellness convida à busca do bem-estar do corpo e da mente. Inclui 9 salas de tratamento com duche *Vichy* e pavilhão *outdoor* de tratamento para casais, com jardim e *jacuzzi* privativos. Possui ainda sauna, banho turco e piscina de relaxamento.

O *Fitness Center* dispõe de um ginásio com modernos equipamentos de treino cardiovascular e de musculação. O espaço oferece ainda um estúdio para aulas de aeróbica e ioga.

Além dos tradicionais tratamentos, o Sayanna Wellness promove pacotes de *Fitness* e bem-estar que abrangem atividade física com PT, planos nutricionais e tratamentos, proporcionando aos hóspedes uma experiência única e holística, adaptada às suas necessidades e preferências. O Sayanna Wellness dispõe de:

- Massagens
- Tratamentos de assinatura
- Tratamentos de corpo
- Tratamentos de rosto
- Cuidados de Beleza
- Epilação
- 4 Salas de tratamento
- 1 Duche *Vichy*
- 1 *Suíte* de casal
- 2 Tenda de massagens exteriores
- 1 Pavilhão de massagem VIP de casal
- Zona *Aqua* com piscina, sauna e banho turco (acesso grátis para hóspedes entre as 12:00 e às 15:00)
- Ginásio – 24h

Serviços do Epic Sana Algarve Hotel

Existem diversos serviços disponíveis no Epic Sana Algarve Hotel, tais como:

- Receção 24h
- 3 Piscinas exteriores para adultos
- 2 Piscinas exteriores para crianças
- Piscina interior climatizada – 24h
- Serviço de bar nas piscinas
- Garagem
- Parque de Estacionamento
- Bubbles *Baby club* & Sala de Jogos
- Little Stars *Kids Club*
- Parque infantil
- Campo polidesportivo (Ténis, voleibol, basquetebol, futebol)
- Aluguer de automóveis
- Assistência Médica 24h
- Lavandaria / Limpeza a seco
- *Staff* Multilingue
- *Green fees* especiais em vários campos de golfe do Algarve
- *Wi-fi* gratuito nos quartos e zonas públicas

2.5 Missão, Visão e Valores da Sana Hotels

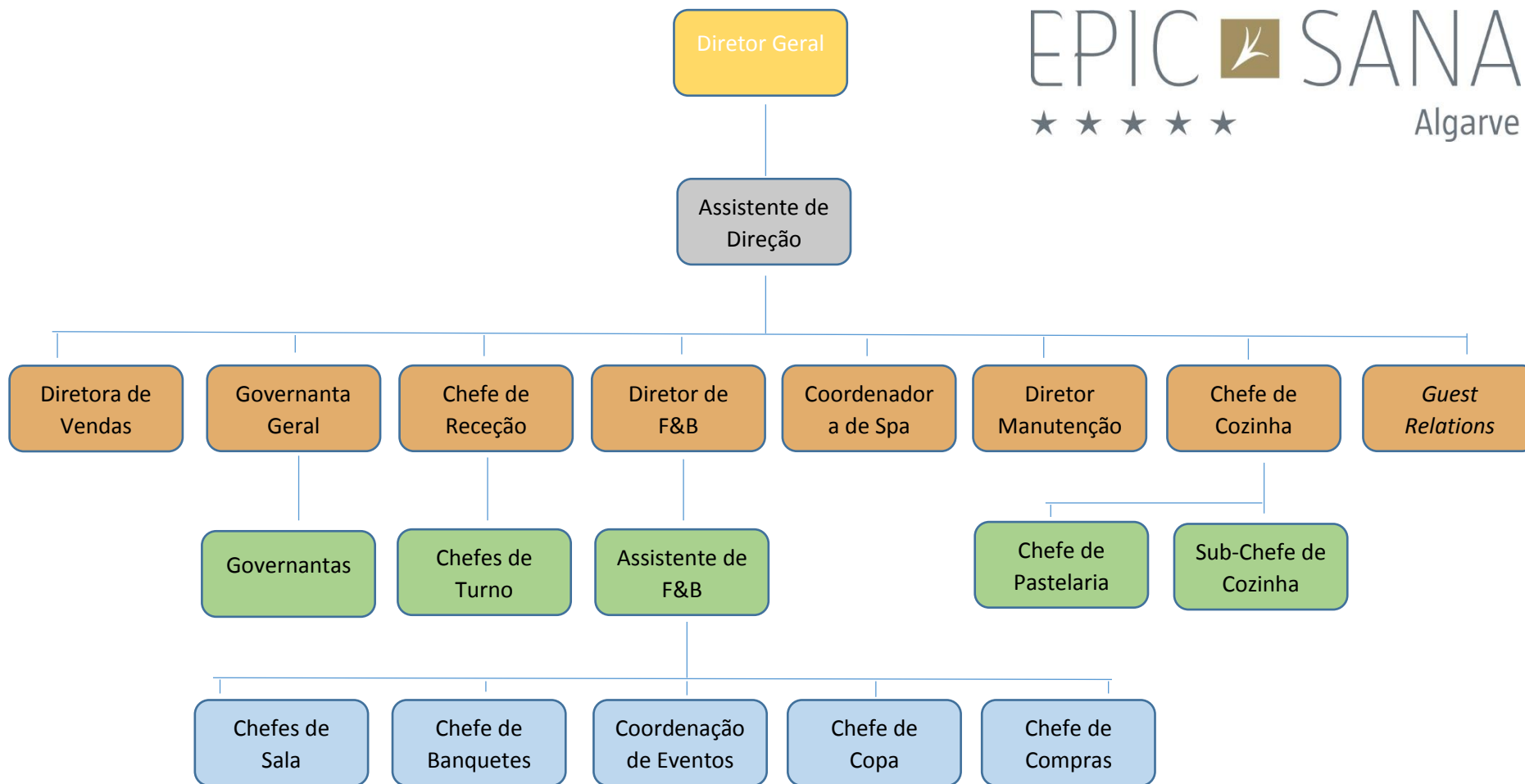
Missão: Num contexto globalizado e competitivo, a Sana Hotels cria propostas de valor diferenciadas, apostando na qualidade dos seus produtos, do serviço ao cliente e no Capital Humano. Numa procura de excelência do modelo de negócio e do serviço ao cliente, aposta no capital humano, identifica as valências das pessoas e desenvolve-as, com vista à maximização dos resultados e ao bem-estar individual e organizacional.

Visão: Crescer de forma consolidada e ser uma das principais cadeias hoteleiras a nível nacional e internacional.

Valores: Os valores da cadeia Sana Hotels refletem a sua postura perante o cliente e a sua sociedade:

- Profissionalismo
- Inovação
- Ética
- Renovação
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Crescimento sustentado
- Excelência
- Valorização dos recursos humanos

Figura 2.3 Estrutura Funcional – Organograma do Hotel



3. Enquadramento do Estágio

Segundo o dicionário Infopédia, a definição de estágio é: “Período de trabalho por tempo determinado para formação e aprendizagem de uma prática profissional; aprendizagem profissional.”

Andrews (2007) defende que um hotel tem duas divisões principais de produção de receita: (1) Alojamento na qual é responsável pela venda de quartos, conduzido pelo departamento de *Front Office* e suportado por departamentos como: *Housekeeping*, Lavandaria, Reservas, *Health Club* e Manutenção, fazendo com que seja possível a venda de quartos; e (2) Alimentação e Bebidas que é responsável pela venda de alimentação e bebidas através dos *outlets* de F&B como restaurantes, *room service*, bares e banquetes, suportado pela cozinha e copa.

3.1 Departamento de *Front Office*

Segundo Bardi, James A. (2003), o departamento de *Front Office* é o nervo central de uma Unidade Hoteleira. Comunicação e contabilidade são duas das funções mais importantes de uma operação *front desk*. Uma comunicação eficiente com clientes, colaboradores e outros departamentos do hotel são cruciais para projetar uma imagem hoteleira agradável ao hóspede.

3.1.1 Receção

Iniciei o estágio como rececionista, desempenhando o cargo entre vários horários: Manhã, Intermédio e Tarde, ao longo de 6 semanas, completando 240 horas. O Turno da manhã era das 8:00 às 16:30, o turno intermédio das 11:00 às 19:30 e o turno da tarde das 16:00 às 00:30.

A receção é o responsável no registo de hóspedes e atribui os seus respetivos quartos, é o dever do rececionista dar as boas vindas aos hóspedes em nome do hotel.

Procedimento Geral de *Check-in*

Um das tarefas mais importantes do rececionista no hotel é o processo de *Check-in* do cliente. O procedimento geral de *Check-in*, na qual eu cumpro consistia no seguinte:

- a) Elaboração antecipada das fichas de entrada com todas as informações fornecidas no momento da reserva.
- b) Reconfirmação do tipo de quarto, pedidos especiais e data de saída.
- c) Sugerir ao cliente a possibilidade de escolher um quarto de categoria superior apresentando a diferença de preço.
- d) Disponibilizar serviço de bagagens.
- e) Providenciar serviço de acompanhamento do cliente até ao quarto, sendo o *check-in* efetuado dentro do mesmo, após se ter apresentado previamente (caso o quarto não esteja pronto, conduzir o hóspede até ao bar oferecendo uma bebida de boas vindas).
- f) Conversar com simpatia e delicadeza durante todo o processo com o cliente.
- g) Procurar saber se é a primeira estadia do cliente no Epic Sana Algarve e mencionar as instalações do Hotel como restaurantes, bares, spa / instalações desportivas, mostrando ou marcando hora para efetuar uma visita personalizada pelas instalações.
- h) Explicar o serviço do *Key Card*.
- i) Já no quarto, mostrar a vista ao cliente.
- j) Explicar todos os aspetos técnicos complexos do quarto como *Bluetooth*, interruptores, sistema de ar condicionado, vídeo *on Demand* e mostrar o guia de conforto.
- k) Mostrar portas japonesas do WC, conceito *open space*.
- l) Indicar a localização do minibar e a oferta do café solúvel e chá.
- m) Dar informação de serviços de lavandaria e de estacionamento.
- n) Indicar a localização do secador de cabelo, chinelos e roupão.
- o) Informar sobre o serviço de *Room Service* apresentando a lista.
- p) No registo do hóspede, *Check-in*, oferecer uma caneta da Sana Hotels

- q) Tirar cópias da identificação dos hóspedes em questão assim como do cartão de crédito e certificar-se que o cartão de crédito tem o mesmo nome do hóspede da reserva.
- r) Perguntar se o cliente necessita de alguma informação adicional.
- s) Despedir-se ao cliente, lembrando o nome do rececionista e lembrar que a Recepção está disponível 24 horas para atender a qualquer pedido do cliente durante a sua estadia.

O serviço de acompanhamento ao quarto por parte do rececionista, também conhecido como *rooming*, é um serviço que contribui bastante para a proposta de valor do hotel. É um serviço personalizado e pessoal que corresponde ou ultrapassa as expectativas do cliente. O cliente tem a opção de escolha de efetuar o *check-in* no quarto apresentado se este for do seu agrado. Caso não seja, o rececionista apresentará outro quarto que corresponda às exigências do cliente.

A qualidade de serviço e a capacidade para que este seja personalizado, irá ter um efeito positivo na satisfação do cliente durante a sua estadia, desde a sua entrada até à sua saída.

Procedimento do *Check-Out*

O hóspede, ao deixar o hotel, verifica e encerra as suas diárias e extras na receção. O procedimento efetuado consiste nas seguintes tarefas:

- a) Verificar a existência de despesas de última hora e anotar o respetivo débito (minibar, pequeno-almoço, *etc.*)
- b) Saber antecipadamente se o cliente deseja fatura em seu nome ou de alguma empresa em especial, pedindo o respetivo número de contribuinte.
- c) Caso o cliente tenha uma empresa, apresentar as vantagens do *Sana Corporate Card* para uma futura estadia.
- d) A conta deverá estar claramente detalhada, exata e completa.
- e) Caso o cliente necessite de uma caneta, oferecer uma caneta *Sana Hotels*.
- f) Antes do hóspede efetuar o pagamento, esclarecer sobre as diferentes formas de pagamento e proceder então ao pagamento de forma rápida e eficaz.

- g) Entregar a fatura ao hóspede dentro do envelope respetivo.
- h) Oferecer o serviço de bagagens.
- i) Se for o caso, oferecer assistência com o transporte ou reconfirmar se o hóspede já tem *transfer* organizado.
- j) Durante o processo, questionar o cliente de forma a saber se gostou da estadia ou se deseja deixar alguma sugestão.
- k) Convidar o cliente a voltar ao Epic Sana Algarve.
- l) Reconfirmar se o cliente volta ainda ao quarto e certificar-se de que o *Key card* ainda funciona.
- m) Certificar-se que o hóspede deixou as chaves na receção.

De maneira que o processo de *Check-in* e *Check-out* do cliente ocorra com a melhor eficiência e fluidez, é necessário a boa comunicação e sintonia das secções Receção e Portaria, contribuindo para a melhor experiência possível para o hóspede.

O rececionista desempenha portanto um papel com relevância no que toca à satisfação direta do cliente e indireta com a coordenação e comunicação com outras secções. Podemos assim associar o rececionista do hotel como o “maestro” das operações de *Front Office*, tendo o desafio de ajudar na organização, tanto a nível de *timing* como de eficácia dos processos.

3.1.2 City Ledger

Seguidamente estagiei como *City Ledger* onde estive um mês a desempenhar funções realizando 160 horas. Permitiu-me experienciar outra realidade desempenhando tarefas de *Back Office*. O contacto com o cliente fez-se assim de forma indireta. O horário foi de manhã, das 9:00 às 17:30.

O *City Ledger* define os passos para a abertura de conta corrente permitindo ao FO o fecho de faturas com o método de pagamento – transferência para contas correntes- e garantindo a uniformização em todas as UH. Para pagamentos a crédito, deve garantir que a empresa que paga o serviço tem um determinado montante de crédito aprovado pela DGO. Se assim for, constará na “Lista de Créditos”, na qual é atualizada semanalmente e enviada para as UH.

Na realização das tarefas, o procedimento é efetuado da seguinte forma:

- a) Confirmar se os dados da empresa para a qual se pretende criar uma conta corrente correspondem aos solicitados na Lista de Créditos (nome, NIF, morada, contactos e valor de crédito atribuído). A abertura de conta corrente só está prevista no caso de entidades que trabalham de uma forma regular com a Sana Hotels, por exemplo: com protocolo *Corporate* ou TO assinado.
- b) Garantir a correta emissão, envio e enquadramento de notas de crédito, face às faturas a que dizem respeito. Antes da Emissão da nota de crédito no Sistema Informático o/a CL é responsável por:
 - i. Garantir que a nota de crédito é emitida com o *profile* correto e de acordo com o definido em “Criação de *Profiles*”.
 - ii. Enviar ao cuidado da pessoa de contato, caso esta tenha sido solicitada por uma empresa ou agência.
 - iii. Alocar a nota de crédito à fatura de conta corrente a que diz respeito, de acordo com o definido em “Emissão de faturas em conta corrente”.
 - iv. Arquivar o processo que acompanha a nota de crédito, bem como, as notas de crédito devolvidas, assinadas pela empresa ou agência.
- c) Efetuar reembolsos de valores pagos, em conta (fatura) já fechada.
- d) Realizar a correta conferência, envio e arquivo de faturas em *City Ledger*. É responsabilidade do/a *City Ledger*:
 - i. Conferir todas as faturas emitidas em conta corrente que foram deixadas no fecho de caixa do dia anterior.
 - ii. Garantir que o saldo em conta corrente, que foi transportado de FO para conta corrente, está contabilizado nas faturas que estão no fecho do dia anterior.
 - iii. Manter um arquivo sempre atualizado das faturas que aguardam pagamento por parte da entidade que solicitou a reserva. Neste arquivo deverão constar todos os documentos em aberto em conta corrente, salvo situações de contencioso, que estão arquivadas em local designado para o efeito, de acordo com o definido.
 - iv. O processo de *City Ledger* de cada fatura tem uma fatura original e um duplicado com o respetivo suporte. Fica no arquivo do Hotel, até liquidação da fatura, um

processo idêntico ao que foi enviado para o cliente de acordo com o definido em “Emissão de faturas em Conta Corrente”.

- e) Processar de forma correta e uniforme, pagamentos em *City Ledger*. Assegura que se está a dar pagamento à fatura de conta corrente correta. Para tal, considera a documentação fornecida pela entidade responsável pelo pagamento, nomeadamente o “Aviso de Pagamento”. Verificar se o valor a pagamento liquida a fatura na totalidade. Caso não aconteça, aloca o pagamento à fatura e verifica o motivo da discrepância. Se necessário, contatar a entidade pagadora. Certificar que o tipo de pagamento obedece a determinados critérios, antes do processamento do mesmo.
- f) Definir os passos corretos e em que situação se poderá processar um *unallocated payment*.
- g) Emitir segundas vias de faturas, assegurando a privacidade do Cliente e salvaguardando a posição da UH.
- h) Responsabilizar-se pelos depósitos diários no banco assim como o envio de correspondência do Hotel.

O *City Ledger* é portanto uma secção bastante específica e diferenciada comparado com as outras secções pertencentes ao departamento de *Front Office*, devido às tarefas de natureza de escritório, pagamentos e faturação.

O seu contacto está focado mais nos operadores turísticos e menos no cliente a nível pessoal, associado ainda à responsabilidade de gerir e resolver pagamentos em atraso, como também a sua movimentação e depósito.

3.1.3 Agente de Reservas

Como agente de reservas desempenhei o estágio durante 2 semanas, completando 80 horas, o que me permitiu continuar a desempenhar funções de *Back Office*. O estágio realizou-se no turno da manhã, das 9:00 às 17:30.

A secção das reservas tem como um dos principais objetivos a venda de quartos com antecedência, procurando maximizar a venda das mesmas.

Os procedimentos gerais do agente de reservas no Sana Hotels são os seguintes:

- a) Verificar se o nome do cliente foi corretamente anotado.
- b) Reconfirmar as datas de entrada e de saída.
- c) Verificar se o cliente já se tinha hospedado anteriormente no Epic Sana Algarve.
- d) Verificar o objetivo da visita (negócios, lazer, ocasião especial *etc.*).
- e) Se é a primeira vez que ficará hospedado no hotel, tentar saber como o cliente tomou conhecimento do hotel.
- f) Verificar imediatamente a disponibilidade e apresentar alguma alternativa no caso de não haver disponibilidade para as datas solicitadas.
- g) Oferecer pelo menos dois tipos de quarto / tarifas.
- h) Tentar vender um quarto de categoria superior, realçando os seus benefícios (tamanho, vista, comodidades, *etc.*).
- i) Dar informação clara sobre o preço do quarto e do que está incluído (impostos, refeições, serviços, *etc.*).
- j) Oferecer-se para anotar a morada, telefone e *email* do cliente.
- k) Pedir cópia do cartão de crédito ou depósito para garantir a reserva (caso a informação tenha sido dada ao telefone, o agente de reservas deverá repetir todos os dados para garantir que estão corretos).
- l) Explicar a política de cancelamento e, se necessário, a política de confirmação de reserva (pagamento antecipado ou detalhes de cartão de crédito com a respetiva cópia).
- m) Explicar que o hotel é um hotel não fumador, mas que dispõe de cinzeiros nas varandas caso o cliente deseje.
- n) Perguntar a hora prevista de chegada e informar a hora de *check-in* (no caso do cliente chegar mais cedo).
- o) Certificar-se se o cliente tem alguma preferência (por exemplo: cama dupla ou *twin*)
- p) Perguntar se o cliente necessita de *Transfer* de e para o aeroporto.
- q) Repetir os detalhes da reserva no final da chamada para garantir que dispõe de todos os dados corretos.
- r) Indicar ao cliente o número de confirmação de reserva.
- s) Dar o nome e contacto no final da chamada para que o cliente possa contactar no futuro.

- t) Expressar-se de um modo considerado, interessado e amável, evitando utilizar uma linguagem coloquial.
- u) Demonstrar ser um bom ouvinte (por exemplo: evitar repetir as perguntas) e fazendo perguntas adicionais sempre que necessário.
- v) Usar o nome do cliente pelo menos uma vez.
- w) Terminar a chamada com um comentário amável e alentador em relação à estadia futura.
- x) Oferecer-se prontamente para enviar a confirmação da reserva.
- y) A confirmação da reserva deverá ser enviada num prazo máximo de 24h com o logotipo, contactos do hotel e informações contidas na reserva.

A secção das reservas está em contacto permanente com a receção e comunica com potenciais clientes através de via telefónica e via *email*. Tem portanto um papel importante no que toca à obtenção de clientes para o hotel e começa desde logo a gerir as expectativas dos futuros hóspedes.

O agente de reservas é um apoio bastante útil para quem pertence e desempenha funções nas secções de *Front Office*, podendo gerir as estadias dos clientes e todo o processo envolvente de forma organizada e com antecedência, facilitando o trabalho dos colaboradores.

3.1.4 Bagageiro

Como bagageiro realizei tarefas durante 2 semanas, completando um total de 80 horas. Voltei a lidar com o cliente pessoalmente, desempenhando o estágio em vários horários: manhã, intermédio e tarde. De manhã das 8:00 às 16:30, de intermédio das 11:00 às 19:30 e de tarde às 16:00 às 00:30.

O bagageiro tem a responsabilidade de coordenar e gerir o movimento das malas dos clientes, podendo o volume de malas ser um verdadeiro desafio nos dias com ocupação mais elevada. A entrega de jornais e cartas é também outra função do bagageiro.

Ao executar o serviço de bagagem, o bagageiro deverá garantir que é executado de maneira organizada e profissional. Ao lidar com o cliente, deverá dar a sua atenção total e manter o contacto visual usando o nome do cliente pelo menos uma vez.

Durante o serviço, deve ser dada uma atenção especial ao telefone de maneira a que a fluidez e eficiência de processos seja alcançada.

Procedimento geral de *Check-in*

Os procedimentos gerais do Bagageiro no Epic Sana Algarve são os seguintes:

- a) Manter-se sempre na portaria para que esteja atento à chegada de um cliente. Caso esteja ocupado, deverá cumprimentar o cliente com um gesto.
- b) Oferecer-se para abrir as portas do carro, dando sempre prioridade às senhoras.
- c) Dar as Boas Vindas usando sempre o nome do hotel. Com um sorriso, receber o cliente com a frase de cortesia:

“Boa tarde/ Boa noite. Bem-vindos ao Epic Sana Algarve”.

“*Good Afternoon/ Good Evening. Welcome to Epic Sana Algarve*”.

- d) Oferecer ajuda para transportar a bagagem e confirmar o número de peças.
- e) Oferecer o serviço de estacionamento e dar instruções de como solicitar o carro.
- f) Acompanhar o cliente à receção e apresentar o hóspede ao rececionista.
- g) Manter o trânsito livre à entrada do hotel de modo fluido e desobstruído. Uma vez que as garagens são de utilização gratuita, o ideal é não deixar nenhum carro estacionado em frente ao hotel.
- h) A bagagem deverá ser levada corretamente num prazo máximo de 10 minutos até à entrada do cliente.
- i) Antes de entrar no quarto, o bagageiro deverá bater à porta e, se necessário, esperar 10 segundos. Após esse tempo, volta a bater à porta antes de entrar.
- j) Colocar as bagagens dos hóspedes nas bagageiras dos quartos na posição correta, ou seja, com o fecho da mala virado para o cliente.
- k) Oferecer-se para pendurar o porta-fatos ou casacos no roupeiro.
- l) No caso do quarto não estar pronto para o cliente entrar, as malas deverão chegar antes do hóspede.

O bagageiro tem uma responsabilidade acrescida de ser o primeiro elemento pertencente ao hotel com quem o cliente tem contacto pessoalmente. Deverá portanto assegurar que o hóspede tem uma boa primeira impressão da Unidade Hoteleira e efetuar uma boa comunicação com a Recepção, trabalhando em equipa para um bom índice de satisfação do cliente.

Procedimento geral de *Check-Out*

No processo de saída do hóspede da Unidade Hoteleira, este deverá ocorrer da seguinte maneira:

- a) Confirmar com o hóspede o número de peças de bagagem a serem recolhidas.
- b) Recolher a bagagem num prazo máximo de 10 minutos.
- c) Se houver demora na recolha da bagagem, o hóspede deverá ser informado disso e da nova hora da recolha.
- d) Oferecer-se para recuperar o carro do hóspede ou oferecer-se para dar assistência no transporte.
- e) Confirmar o número de peças de bagagem recolhidas e no caso a bagagem ser guardada, deverá entregar um recibo de bagagem ao hóspede para recolher mais tarde.
- f) Oferecer-se para algum serviço adicional antes da saída.
- g) Ao colocar a bagagem no transporte, deverá reconfirmar o número de peças novamente.
- h) Oferecer-se para abrir e fechar a porta do veículo.
- i) Agradecer ao cliente e convidá-lo a voltar ao Hotel.

O bagageiro assume um papel fundamental tanto no processo de *Check-in* como de *Check-out*, sem a sua presença a fluidez e a qualidade do serviço não seria alcançada. Para um hotel que procura a excelência do serviço, um bagageiro com competência é um dos elementos que ajudam no acréscimo da proposta de valor.

Terminado o meu estágio no *Front Office*, foi possível constatar a diversidade de tarefas presentes neste departamento. A comunicação eficiente e constante, atualizando e transmitindo as informações corretas dos clientes e ocorrências para as secções são fundamentais para que um departamento complexo como o FO funcione da melhor maneira possível em prol da satisfação do cliente.

Os colaboradores do *Front Office* deverão receber o cliente com sinceridade e paciência no que toca a possíveis reclamações, usando os meios ao seu dispor para conseguir garantir que as expectativas sejam geridas da melhor forma possível. Evitar a recusa imediata e verificar se o desejo do cliente é exequível, é um dos procedimentos que ajudam a gerir os pedidos dos hóspedes mais exigentes.

Foi possível constatar e também experienciar que a capacidade de resolução de problemas e ocorrências de última hora, é uma qualidade que é adquirida e desenvolvida nas operações de *Front Office*, apelando à perspicácia e experiência do colaborador para resolver eventuais situações, contribuindo no processo com uma influência positiva na satisfação do cliente.

3.2 Departamento de *Food & Beverage*

O departamento de *Food & Beverage*, tal como o nome indica, refere-se ao departamento de restauração, comidas e bebidas. Segundo Moser (2002:15), "Na indústria hoteleira adotou-se o termo F&B (*Food and Beverage*) para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas".

3.2.1 Empregado de Mesa

Transitando do FO para o F&B, o cargo seguinte foi de empregado de mesa onde o estágio teve a duração de 6 semanas, realizando 240 horas. Desempenhando o horário da tarde, das 15:00 às 23:30.

O Empregado de Mesa é o colaborador que executa as suas funções respeitando as normas de higiene e segurança, organiza, prepara o serviço de restaurante, acolhe e atende os clientes, efetua o serviço de mesa, aconselhando na escolha de pratos e bebidas, executa

serviços especiais e procede à faturação do serviço prestado em estabelecimentos de restauração e bebidas.

Como empregado de mesa, realizei diversas tarefas tais como:

- Preparar o serviço de mesa de acordo com as características do serviço a executar.
- *Mise-en-place* do restaurante.
- Limpeza de material, mesas, talheres.
- Proceder ao acolhimento e atendimento dos clientes.
- Desempenhar tarefas de *Food Runner*.
- Executar o serviço de mesa - à americana.
- Executar o serviço de mesa em situações especiais – banquetes, *buffets* e serviço de bar.
- Efetuar o acompanhamento e a faturação do serviço prestado.

Serviço de mesa à americana - O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado diretamente a frente do mesmo.

O Empregado de Mesa, de maneira a que tenha a *performance* desejada, tem normas a cumprir tais como:

- a) Ser pontual e cumpridor;
- b) Cuidar da sua higiene pessoal;
- c) Não descurar a sua apresentação;
- d) Procurar ter elegância e sobriedade nos seus gestos;
- e) Responder aos clientes, com atenção e precisão, ser amável e simpático;
- f) Manter uma atitude correta, nunca se apoiar nem encostar a uma mesa, cadeira, aparador, carro de serviço, *etc.*
- g) Andar com desembaraço, mas não correr, aproveitar os passos, planificando o serviço com antecedência;
- h) Durante o serviço estar sempre munido do saca-rolhas, esferográfica e fósforos;
- i) Respeitar os colegas e superiores hierárquicos.

As tarefas de empregado de mesa poderão tornar-se bastante desgastantes a nível físico como também a nível mental. Por causa desta realidade, é importante garantir que a sua produtividade e eficiência se mantenham a níveis altos, promovendo o descanso respetivo, evitando a sobrecarga de horas e tarefas do *staff*.

Os processos e metodologias de trabalho do empregado de mesa podem variar consoante o *outlet*. O serviço no restaurante *fine-dining* é diferente do serviço no restaurante principal do hotel. Exige-se um serviço mais pessoal e pormenorizado quando se está num restaurante *gourmet*.

Durante o serviço como empregado de mesa, foi possível verificar a importância da Copa no serviço de Alimentação & Bebidas e como é fundamental para que todo o processo funcione da melhor forma possível.

De acordo com Moser (2002:107), a copa, corresponde à "área onde é efetuada a lavagem de todo o material utilizado no serviço de cozinha, também denominada bateria de cozinha (tachos, panelas, utensílios diversos, *etc.*)".

Sem o serviço de copa seria impossível que o processo decorresse com a fluidez necessária para conseguir acompanhar com o ritmo dos pedidos dos clientes. Com base nesta realidade, é importante que ao serem tomadas decisões de gestão de F&B, a secção Copa não ser esquecida nem depreciada.

O Empregado de mesa que está no "serviço de roda" deverá ter uma comunicação eficiente com a cozinha e possuir um conhecimento detalhado dos pratos que são servidos. Ao estar ciente da estrutura de cada prato, conseguirá detetar e comunicar com a cozinha o que está a faltar, de maneira a que seja corrigido a tempo de ser servido ao cliente.

A comunicação eficiente entre Copa, Cozinha e empregados de mesa, nomeadamente a Sala, é a chave para que o serviço ao cliente seja realizado com qualidade, correspondendo às exigências dos clientes. Se uma destas secções não funcionar de modo previsto, põe em causa o serviço ao cliente, afetando o índice de satisfação do mesmo. A Sintonia das várias secções contribui e resulta na sinergia pretendida pelo departamento de F&B.

3.2.2 Economato

Com o meu tempo de estágio como empregado de mesa concluído, transitei para a secção seguinte que seria no economato, completando 460 horas. Realizei o estágio no horário da manhã, das 9:00 às 17:30.

O economato é a secção encarregue pelos alimentos e mercadorias, desde o momento de compra até à sua receção, à distribuição pelas diversas secções requisitantes, certificando sempre uma boa conservação dos produtos armazenados. É da responsabilidade do economato a compra de artigos de qualidade superior, pois um produto inferior, apesar de ter a vantagem de possuir um preço mais competitivo, não consegue garantir um produto final de qualidade alta desejada.

Tarefas do ecónomo

O ecónomo desempenha várias funções dentro do economato:

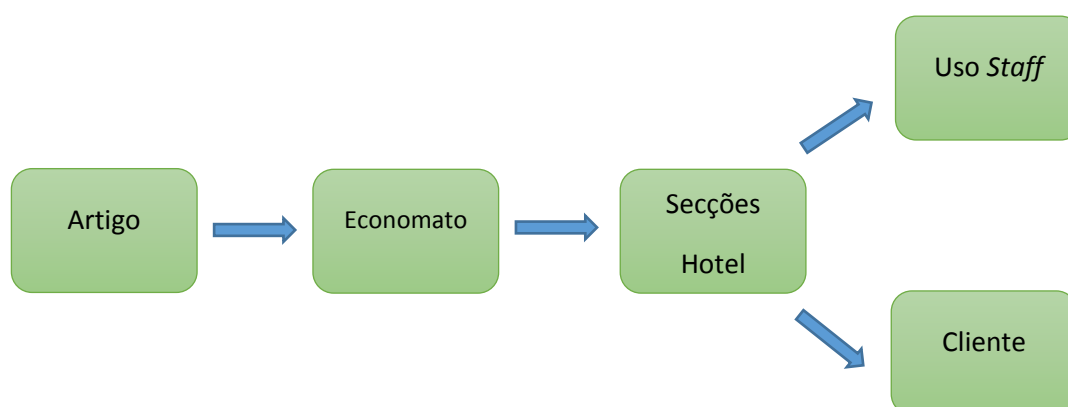
- a) Responsabiliza-se pela aquisição e transporte de géneros, mercadorias e outros artigos, sendo responsável pelo abastecimento do hotel;
- b) Armazena, conserva, controla e fornece às secções as mercadorias e artigos necessários ao seu funcionamento;
- c) Responsabiliza-se pela receção dos artigos e verifica a sua concordância com as respetivas notas de encomenda;
- d) Organiza e mantém atualizados os ficheiros de mercadorias à sua guarda, pelos quais é responsável;
- e) Realiza os inventários periódicos;
- f) Certifica a limpeza e boa ordem de todas as instalações do economato.

3.2.3 Encomenda de artigos para o Hotel

Quando ocorre uma diminuição da quantidade de um ou mais produtos, o ecónomo realiza a Nota de Encomenda para os respetivos fornecedores de maneira a não haver uma rutura de *stock*.

De maneira a que não haja falhas na quantidade a comprar, há que ter a informação correta acerca do consumo médio do produto pretendido, o tempo médio para que se realize a entrega, o *stock* médio exigido tendo em conta a ocupação do hotel ou a realização de um evento em circunstâncias especiais, por forma a não existir desperdício, com a estagnação de mercadorias ou a existência de um *stock* de grande quantidade de produtos ou rutura.

Figura 3.1 – Processo de Movimentação de um Artigo na UH.



Fonte: Elaboração própria

Como podemos constatar na figura, um artigo que é utilizado no hotel, seja pelo *staff* ou pelo cliente, atravessa uma logística necessária prévia. O artigo pretendido chega ao hotel pela logística dos fornecedores que entregam a compra no hotel, onde a seguir é armazenado nos armazéns do economato.

Com os artigos armazenados no economato, as secções criam uma requisição interna, indicando a quantidade do mesmo artigo que pretendem. Dependendo do artigo, este poderá ser para uso pessoal dos colaboradores de cada secção, ou poderá ser utilizado ou consumido pelo cliente hospedado.

No final de cada mês a elaboração de inventários periódicos, as existências de mercadorias e artigos alimentares / bebidas, deverá corresponder ao *stock* mínimo exigível para o funcionamento normal do hotel, não entrando nunca em rutura de *stock*.

Depois da elaboração da Nota de Encomenda, a mesma deverá ser do conhecimento da Direção e assinada pelo Diretor antes do seu envio.

A criação da Nota de Encomenda deverá ter em conta os seguintes aspetos, antes da sua apresentação ao Diretor:

- a) Quantidade dos artigos a comprar;
- b) Nome do fornecedor;
- c) Data de requisição;
- d) Referência ao preço do produto, em caso de alteração, para conhecimento do Diretor;
- e) Assinatura do responsável pela encomenda.

Uma consulta de preços no mercado deverá ser realizada de preferência mensalmente, de maneira a avaliar a eventualidade da mudança de fornecedores, análise de modificações de preço e a oferta de novos produtos no mercado.

Os pedidos de cotação podem ser realizados das seguintes formas: via telefone, escritos ou verbais, devendo a Direção ser informada de qualquer alteração ou oscilação dos preços, sem esquecer a relação preço/ qualidade.

A existência de vários produtos de limpeza e drogaria que na sua grande maioria são de origem tóxica, emitindo cheiros ativos que prejudicam a qualidade e as condições dos alimentos, devem ser obrigatoriamente isolados noutra local.

Compete ao responsável pelo economato ou algum elemento substituto, autorizado pela direção (exemplo: cozinha), ao receber as mercadorias dos fornecedores realizar a sua devida verificação de acordo com a Nota de Encomenda emitida, conferindo se as mercadorias têm os prazos de validade desejadas, rotulagem correta, condições de transporte ideais, nomeadamente no que toca à sua temperatura e se o preço que foi negociado ou debitado na guia de remessa/fatura, corresponde ao da encomenda.

As condições de transporte da mercadoria são tão importantes como a verificação da Nota de Encomenda, no que toca às suas características, preços e quantidades do produto.

Com o cumprimento das condições desejadas dos produtos, procede-se ao transporte e acondicionamento nos locais respetivos das mercadorias. Ao organizar as mercadorias, o ecónomo deve cumprir as seguintes regras:

- Não colocar nenhuma caixa de cartão no frio ou em contacto com qualquer produto armazenado;
- Não colocar nenhum produto em contacto direto com o chão;
- Separar os produtos tóxicos dos géneros alimentícios.

Durante o período de armazenamento, os produtos não devem estar em caixas de cartão e nenhum produto pode estar sem rótulo.

O ecónomo deverá manter diariamente as arcas e o economato em perfeito estado de limpeza, retirando produtos estragados caso existam, para não ocorrer a contaminação de outros que estão em bom estado, comunicando ainda esse facto ao seu superior. Praticase assim as boas normas de HACCP, a segurança alimentar e a saúde do consumidor está em primeiro lugar.

3.2.4 Requisições das secções

A metodologia de trabalho do ecónomo deverá promover o espírito de equipa e devida colaboração com as outras secções de maneira a conhecer e compreender as suas necessidades, comunicando com frequência e eficiência com o chefe de economato e seus superiores. Desta forma, obtém a noção correta das consequências das compras efetuadas por parte do hotel, a possibilidade da compra de novos produtos ou a sua mudança, novos preços ou oportunidades.

De maneira a que os produtos tenham autorização para sair do economato e serem entregues às secções, é necessário a elaboração de uma requisição interna.

A requisição interna deve conter os seguintes dados:

- A secção requisitante

- Tipo e quantidades do produto
- Data da requisição
- Assinatura do requisitante

Encontra-se previamente estipulado os dias de requisição e entrega de produtos ou material por secção devendo ser respeitado obrigatoriamente os dias. Segundas, quartas e sextas para as requisições do departamento de F&B. Terças e quintas para as requisições dos departamentos de *Housekeeping*, *Spa*, *Front Office* e *Direção*.

É de elevada importância que os departamentos do hotel façam as requisições nos dias e horas estipuladas de maneira a que a gestão dos armazéns seja feita da melhor forma possível para que não haja falta de produtos para trabalhar. Uma gestão correta e planeada em cada departamento é necessário para que haja as quantidades certas nos departamentos assim como no economato.

O economato está equipado com um programa informático PHC, que regista as entradas, saídas, quebras e ofertas de fornecedores ao hotel de produtos. Neste programa é obrigatório a inserção diária de todas as faturas referentes a fornecedores, devendo no final de cada operação ser impresso o comprovativo que vai ser arquivado à fatura correspondente.

O programa informático PHC é assim uma excelente ferramenta quando bem usada, podendo verificar os níveis de *stock* atuais instantaneamente e analisar a situação atual, aplicando a gestão correspondente. Concluído a inserção das faturas no programa PHC, deverão ser apresentadas ao Diretor do hotel para a sua assinatura, devendo ter ainda em anexo a nota de encomenda.

Durante o tempo no economato foi possível verificar que quanto maior o nível de organização, menor será a perda de tempo, contribuindo para uma melhor *performance* e receita no fim do mês. Uma boa organização dos departamentos do hotel tem um impacto positivo no economato assim como uma boa organização do economato tem efeitos positivos nos restantes departamentos.

3.2.5 Rotação de *Stocks*

É de extrema importância calcular a taxa de rotação dos produtos em *stock*, para ser possível realizar uma gestão eficiente. A rotação de *stock* pode ser definido como o número de vezes que o *stock* se renova num determinado período de tempo, vendendo as unidades mais antigas antes das mais recentes.

Sendo um dos objetivos do hotel a venda de produtos, a rotação do *stock* assume um relevo significativo onde os seus prazos de pagamento podem levar a vantagens financeiras que em circunstâncias ideais podem criar receita sem qualquer imobilização de capital no que toca ao *stock*.

A rotação previsional ou cobertura consiste no cálculo baseando-se na previsão de vendas e no *stock* médio previsto. Ao ter conhecimento da previsão de vendas de um produto para um certo período de tempo, considerando os *stocks* e os compromissos de encomendas, torna-se possível calcular a rotação previsional para o determinado período em causa.

Com esta informação preciosa no que toca à capacidade de gestão, as encomendas podem ser aumentadas ou diminuídas em termos de volume e podem ser antecipadas ou atrasadas em termos do seu tempo de chegada.

As taxas de rotação são utilizadas para a análise comparativa de eficiência de gestão de *stocks* entre diferentes produtos e também entre empresas concorrentes, conhecido como *benchmarking*.

Figura 3.2- Cálculo da Taxa de Rotação de Produtos

$$\text{Taxa de rotação} = \frac{\text{Unidades vendidas por mês}}{\text{Stock médio mensal}}$$

O produto A vende 3000 unidades/mês.

Se o seu *stock* médio mensal for de 500 unidades, a taxa de rotação será igual a 6.

Taxa de rotação = $3000/500 = 6$

Uma gestão eficiente e correta do *stock* armazenado tem um impacto forte no cumprimento do *budget* de F&B. Se não houver uma gestão correta, haverá desperdício em termos de orçamento e, com esse desperdício, dinheiro perdido que poderia ter sido evitado e aproveitado para melhorar outra área ou aspeto do departamento.

3.2.6 Par Stock

De maneira a que se consiga uma gestão de *stocks* mais eficiente, é necessário mais do que as informações de mercado e tendências de consumo, sendo assim, os custos e a capacidade de receita devem ser analisados para que se consiga alcançar os níveis de eficiência ideais.

O índice de rotação de *stocks* é um indicador indispensável para a avaliação da gestão de *stocks*, portanto permite aperfeiçoar o nível de *stock*, com um investimento racionalizado, contribuindo para uma maior eficiência operacional.

Para que se consiga reduzir o potencial de perda de receita ou manter o custo sob controlo, existem técnicas de gestão bastante eficientes na sua aplicação. Uma das técnicas utilizadas para gerir o *stock* operacional dos produtos é conhecida como o *par stock*.

O *par stock* é o inventário fixo de produtos que se estabelece como o máximo em determinado ponto de venda. O número fixo de produtos é determinado tendo em consideração o histórico das vendas do hotel. Ao calcular de forma errada o *stock* necessário, poderá acontecer o seguinte:

- 1- Não conseguir atender o pedido dos clientes por falta de produtos, caso exista um *stock* menor do que o necessário;
- 2- Estagnação de recursos económicos que poderiam estar aplicados noutras mercadorias com melhores saídas, caso exista um *stock* maior do que o necessário.

Se a Unidade Hoteleira não tem um *stock* suficiente para corresponder às expectativas e exigências dos clientes, este vai ter uma influência bastante negativa na satisfação do cliente.

Se a Unidade Hoteleira tem um *stock* excessivo, este poderá transformar-se em desperdício, tendo um efeito negativo no *budget*. Com um *budget* a não ser cumprido, cortes em outras áreas poderão ser necessárias, nomeadamente no que toca ao *staff*, contribuindo para a insatisfação do grupo de trabalho onde refletirá na *performance* da sua função, não estando a um bom nível, contribuirá para a possibilidade do cliente não ficar satisfeito com o serviço que foi prestado.

A determinação do par *stock* simplifica o processo de requisição de produtos, pois possibilita de forma simples chegar ao volume adequado a solicitar. Ao realizar um inventário para conhecer o *stock* atual, consegue-se saber qual o volume pretendido.

Com isto, podemos visualizar a importância dos diversos departamentos terem uma boa sinergia entre si. A comunicação e compreensão são fatores chave para que a sinergia funcione da melhor maneira, procurando o trabalho de equipa para que se facilite as tarefas dos colaboradores pertencentes em cada departamento.

3.2.7 Análise ABC para a gestão de *stocks*

A gestão de artigos diferenciados requer uma gestão baseada na natureza de cada elemento e nunca da mesma forma para todos os elementos.

Para alcançarmos e classificarmos essa diferenciação existente no *stock*, recorreremos à análise ABC, que é um método com eficiência elevada na classificação correta dos *stocks*, distinguindo em três níveis de prioridade e de gestão dos mesmos.

O método ABC classifica os *stocks* em três grupos principais, A, B ou C, de acordo com a percentagem dos consumos anuais que cada grupo representa. Esta análise permite implementar políticas diferenciadas a nível de fornecedores, clientes e *stocks* e auxilia o agrupamento das encomendas. Múltiplos critérios podem ser utilizados na análise ABC: o consumo, a rotação e o *stock* médio.

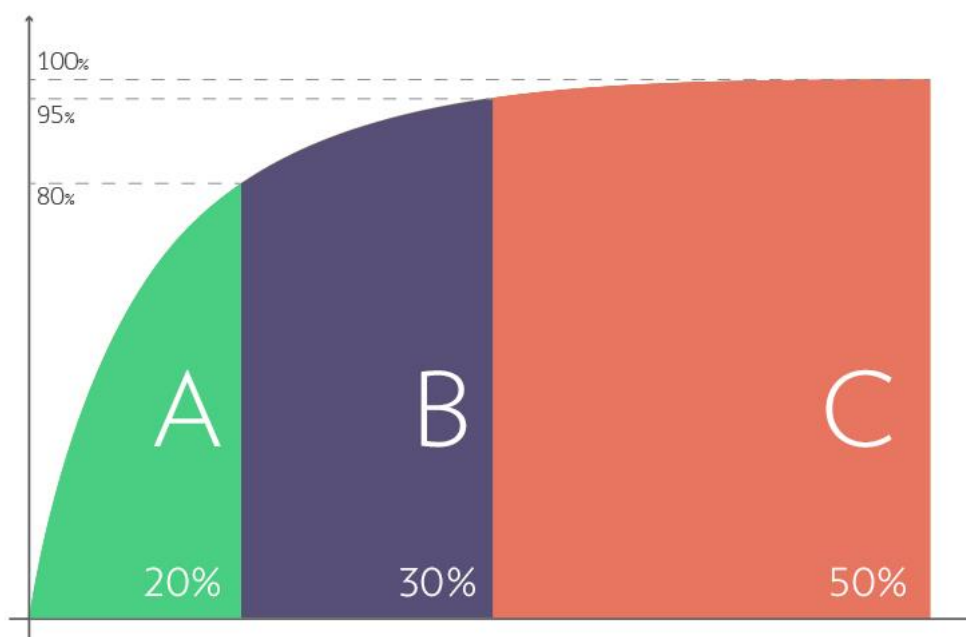
A distinção dos artigos é realizada de acordo com a seguinte metodologia:

Classe A – É o grupo de artigos com maior valor de consumo anual, embora seja representado por um pequeno número de artigos: 15% a 20% dos artigos correspondem a 75% a 80% do valor do consumo anual total.

Classe B – É o grupo intermedio: 25% a 30% do total de artigos representam 10% a 15% do valor do consumo anual de todos os artigos.

Classe C – É o grupo de artigos possui o menor valor de consumo anual, embora represente um elevado número de referências: 50% a 60% do número total de artigos correspondem a 5% a 10% do valor do consumo anual de todos os artigos.

Figura 3.3 - Curva ABC



Fonte: www.mandae.com.br (25/06/2017)

A gestão de cada classe deve ser executada da seguinte maneira:

Classe A – Um controlo frequente deve ser realizado aos artigos de maneira a manter existências baixas e evitar ruturas.

Classe B – Um controlo mais automatizado deve ser aplicado aos artigos.

Classe C – Um controlo totalmente automatizado e com regras de decisão simples deve ser aplicado. Os níveis de *stock* de segurança poderão ser elevados de forma a minimizar os inconvenientes de possíveis ruturas.

Quando os artigos, especialmente de classe A, estão identificados corretamente, é possível evitar a existência de quebras. Calculando a sua taxa de rotação, os produtos desta classe poderão ser comprados nas quantias certas, contribuindo assim para uma gestão de compra e de *stock* eficaz.

Terminado o tempo de estágio no departamento de F&B, foi possível constatar a dimensão de todo o processo envolvido na área da Alimentação & Bebidas num hotel, não só a quantidade de colaboradores necessários para a exequibilidade de toda a mecânica mas também a complexidade de processos e desafios para que todo o planeamento ocorra da melhor forma possível.

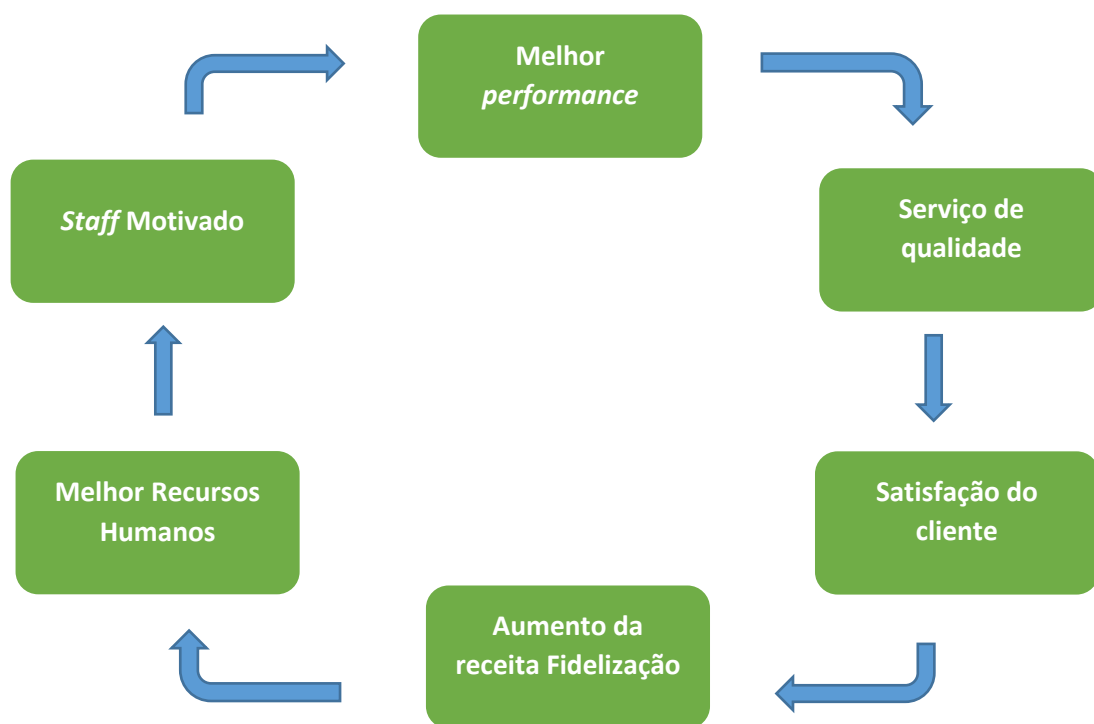
Com esta passagem pelo departamento de *Food & Beverage*, consegui concluir que a gestão eficiente e competente desta área é de grande dificuldade e apresenta-se como um desafio até para os gestores mais experientes e com capacidades elevadas no ramo devido ao aparecimento diário de obstáculos e imprevistos, sendo necessário uma capacidade de adaptação e conhecimento profundo para a obtenção dos melhores resultados.

4. Apreciação crítica

4.1 Consequências de ter um *staff* motivado

Para que ocorra uma boa sinergia departamental, é necessário existir uma boa harmonia em cada departamento do hotel. De maneira a que essa sinergia seja uma realidade, ter um *staff* motivado e feliz é crucial e imperativo.

Figura 4.1 – Cadeia de Reação *Staff* Motivado



Fonte: Elaboração própria.

Como podemos verificar na figura, se os colaboradores estiverem com um *mindset* positivo, isso irá ter um impacto em cadeia indiscutível, beneficiando todos os envolvidos e o sucesso da Unidade Hoteleira.

Com colaboradores motivados, a *performance* das suas tarefas irá ser superior e mais eficiente do que se este não estivesse motivado, que por sua vez vai contribuir para que haja um serviço de qualidade superior ao normal.

Ao ter um serviço de qualidade que ultrapassa as suas expectativas, o índice de satisfação do cliente vai crescer significativamente. Com o cliente satisfeito, abre-se a possibilidade para que este mesmo cliente se fidelize com o hotel, aumentando a receita da Unidade Hoteleira e podendo diminuir a receita da concorrência.

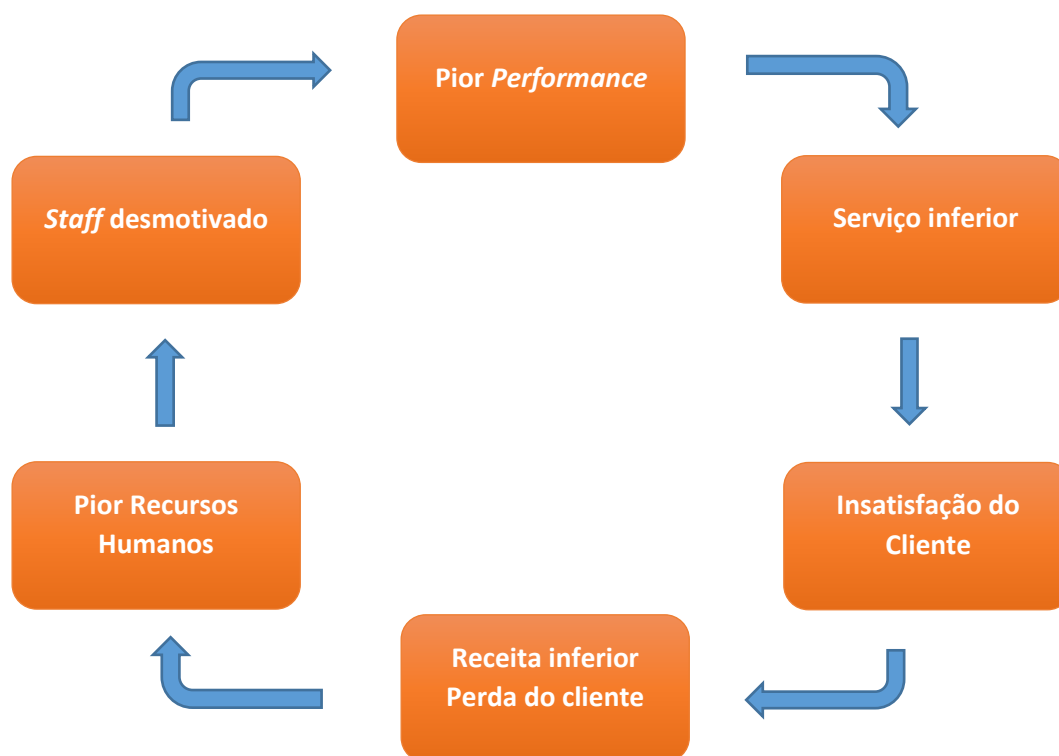
Com um aumento de receita do hotel, parte deste lucro poderá ser aplicado à melhoria de condições de trabalho de cada departamento, um *budget* maior para recursos humanos, melhores instalações e equipamentos, *etc.* Todas estas medidas irão ter um impacto positivo no colaborador, fazendo com que se mantenha motivado no seu local de trabalho, completando assim o ciclo positivo de reações em cadeia.

4.2 Consequências de ter um *staff* desmotivado

Por sua vez, a reação contrária também poderá ser uma realidade inconveniente e complicada, onde se deverá evitar que ocorra.

Se não existir uma boa harmonia departamental, os colaboradores irão sentir –se desmotivados e irá ter um impacto em cadeia precisamente oposto ao que teria se estivessem motivados.

Figura 4.2 – Cadeia de Reação *Staff* Desmotivado



Fonte: Elaboração própria

A desmotivação e frustração dos colaboradores irá ter um impacto negativo na *performance* das suas tarefas, irão estar em sub-rendimento, contribuindo para uma qualidade de serviço inferior ao exigido.

Com um serviço abaixo das expectativas do cliente, isto irá fazer com que o seu índice de satisfação seja negativo, contribuindo para a sua insatisfação geral.

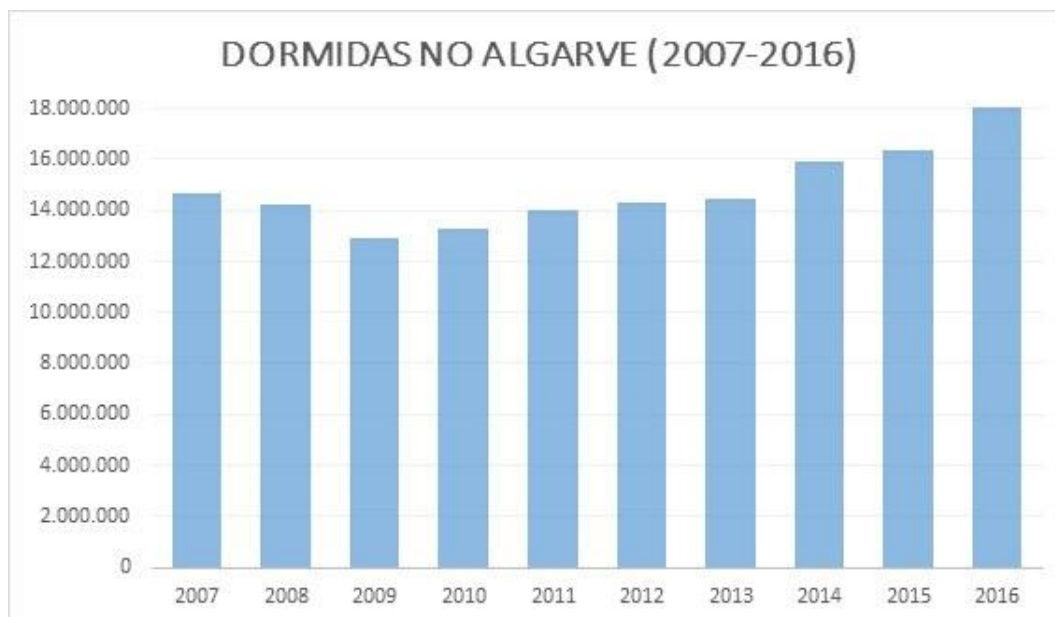
Na hotelaria ter clientes insatisfeitos é uma ocorrência que deverá ser evitada constantemente pois os seus efeitos poderão ser extremamente negativos para o futuro da Unidade Hoteleira.

Com a insatisfação ocorrida, o resultado será a perda do cliente, contribuindo para uma receita inferior ao esperado podendo no decorrer do processo contribuir indiretamente para que o hotel concorrente maximize as suas receitas.

Um hotel em sub-rendimento em termos de receita irá ter um impacto negativo em todos os departamentos do hotel. Recursos humanos será um dos afetados, podendo ter um impacto no seu *budget* e condições para que consiga manter um *staff* motivado, competente e qualificado. A existência de colaboradores desmotivados é o início de uma cadeia de reações com efeitos bastante prejudiciais.

Com o contínuo crescimento do Turismo em Portugal e nomeadamente na região do Algarve, será cada vez mais difícil conseguir trabalhar com um *staff* que possui formação e competência no cargo que irá desempenhar.

Figura 4.3 - Dormidas em Estabelecimentos hoteleiros no Algarve de 2007 a 2016.



Fonte: INE (23/06/2017)

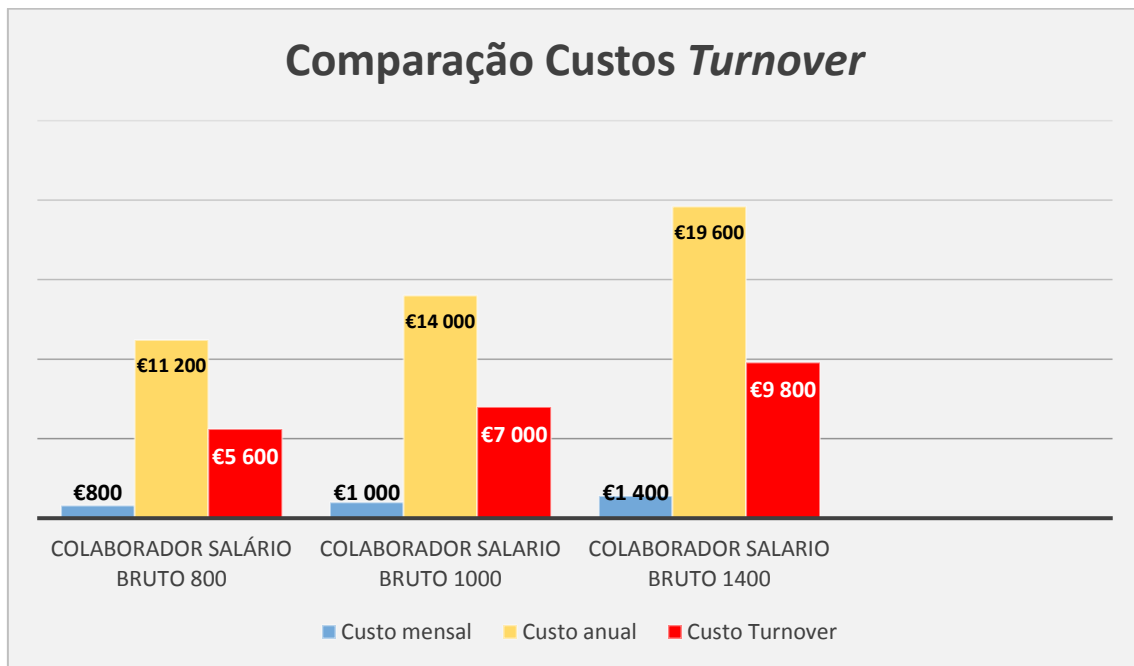
Um maior número de hóspedes requer um maior número de *staff* qualificado num mercado de trabalho limitado. Sendo o *staff* experiente, qualificado e competente um bem escasso, deve-se fazer um esforço para que se mantenha os colaboradores já existentes no hotel, de maneira a que continuem motivados, e apostar na formação dos funcionários.

4.3 Custos de *turnover*

Os vários departamentos do hotel beneficiam e muito de uma taxa de *turnover* mínima, a eficiência da mecânica dos processos, o conhecimento geral das suas funções e um custo menor a ter que contratar um colaborador novo e o tempo dedicado a que este tenha um desempenho similar ao seu antecessor, são fatores a ter em conta.

Segundo Johnson *et al.* (2000), a pesquisa indica que contratar e treinar um colaborador substituto para o lugar de um colaborador que saiu custa aproximadamente 50% do salário anual do trabalhador.

Figura 4.4 - Custos *Turnover*



Fonte: Elaboração própria

Como podemos constatar no gráfico, os custos de *turnover* podem assumir números significantes, sendo que uma política de *turnover* mínima deve ser prioritária.

Um colaborador do hotel com um salário bruto mensal de 800 euros que esteja de saída terá um custo aproximado de 5600 euros à entidade hoteleira. Se um número elevado de colaboradores estiver de saída do hotel, é uma realidade que poderá por em risco os níveis de obtenção de receita e desempenho geral do hotel num curto espaço de tempo.

A perda de capital intelectual acrescenta-se a este custo, visto que organizações não perdem somente o capital humano e capital relacional do colaborador que está de saída, mas também a concorrência ganha potencialmente novos ativos, defende Meaghan *et al.* (2002).

Portanto, se o *turnover* não for gerido corretamente, isso irá afetar a organização negativamente em termos de custos de *staff* e no longo prazo irá ter impacto na sua posição de mercado e capacidade de liquidez.

O *Turnover* voluntário implica custos significativos, tanto em custos diretos: substituição, recrutamento e seleção, *staff* temporário, tempo de gestão como também e com maior

impacto, em custos indiretos: moral, pressão no *staff* restante, custos de aprendizagem, qualidade de serviço/produto, memória organizacional e perda de capital social, defende Dess *et al.* (2001).

A taxa de *turnover* tem um impacto direto na produtividade e *performance* financeiro de uma empresa. Se uma Unidade Hoteleira tem um número considerável de colaboradores que irão abandonar as suas funções no hotel, isso poderá ter um impacto bastante negativo nos resultados pretendidos, custos elevados, diminuição de receita e perda de sinergia departamental refletindo no serviço prestado ao cliente, baixando o seu índice de satisfação.

Investigadores em gestão de Recursos Humanos indicam que colaboradores que estão de saída da empresa podem providenciar uma introspeção considerável nos problemas encontrados enquanto trabalharam na empresa, defendem Tracey & Hinkin (2008) e Woods & Macaulay (1987).

Segundo Carvin (2002), enquanto os colaboradores que permanecem criam a urgência para uma empresa agir nos resultados de inquéritos, as entrevistas de saída possibilitam à empresa rever os dados e encontrar tendências para melhor identificar as áreas dos problemas fundamentais no local de trabalho para melhorar os níveis de satisfação e reduzir a taxa de *turnover*.

Sturman e Trevor (2001) notaram que muitas organizações adquirem os dados da *performance* dos colaboradores ao longo do tempo mas raramente utilizam a riqueza da informação adquirida para ajudar prever e gerir a taxa de *turnover*.

Ao ter acesso aos motivos do porquê dos colaboradores estarem a querer sair da Unidade Hoteleira, o diretor poderá identificar o problema e encontrar a sua solução se a fonte do motivo for oriundo do Hotel.

A formação, melhoria ou mudança de trabalho e sistemas de recompensa são fundamentais para reter colaboradores de qualidade. Podemos então chegar à conclusão que a satisfação do *staff* tem um impacto na taxa de *turnover* como também influencia diretamente e indiretamente nos índices de satisfação dos clientes hospedados num hotel.

Lloyd (2000) reiterou a importância de inquéritos internos, entrevistas de saída (*exit interviews*) e uma política de “porta aberta” para facilitar a comunicação entre os colaboradores e a sua gestão.

Podemos concluir que a promoção de uma comunicação habitual e eficiente dentro da Unidade Hoteleira é saudável e vantajoso para a fácil e rápida detecção de possíveis problemas que possam ocorrer e que sejam desconhecidos a quem gere. Uma falta de comunicação ou uma comunicação que não seja eficiente está diretamente ligado a conflitos internos com os colaboradores, que têm como consequência o desagradar do local de trabalho, insatisfação e desmotivação do colaborador.

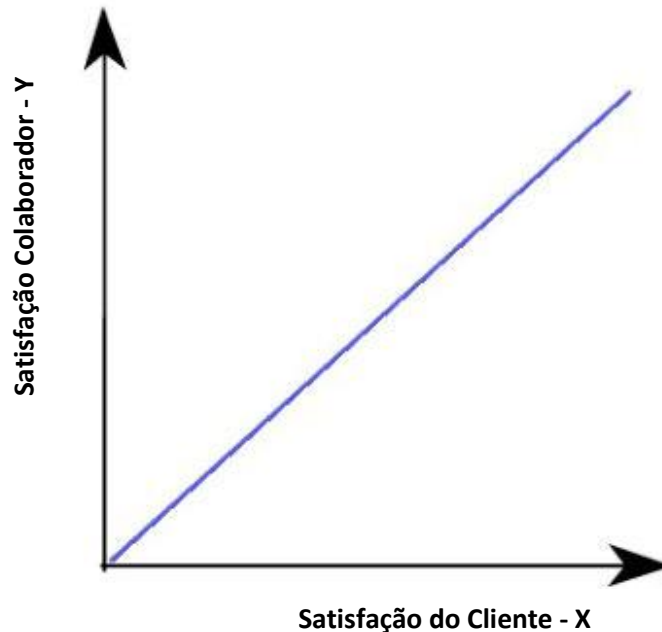
Cho, Woods, Jang e Erdem (2006) também realçam a importância de práticas de gestão de recursos humanos como programas de participação de gestão do trabalhador, planos de incentivo e testes de pré-contratação para manter uma taxa alta de retenção entre os colaboradores operacionais.

Segundo Development Dimensions International (2002), Huselid, (1995) e Poe (2003) a qualidade do Sistema de seleção de colaboradores foi identificado como um dos fatores mais importantes em manter bons trabalhadores e reduzir o custoso *turnover* de colaboradores. Melhorar a qualidade de liderança do gestor é também considerado uma solução chave para resolver o problema do *turnover*.

Se os colaboradores com mais competência existentes no hotel forem confrontados com uma política de mau contratação dentro da unidade hoteleira, nomeadamente colaboradores com falta de qualidades para desempenhar certos cargos, isso poderá afetar os seus índices de satisfação no local de trabalho e originar uma falta de identificação com a entidade hoteleira na qual trabalham.

4.4 Relação satisfação colaborador – satisfação cliente

Figura 3.5 - Comparação Satisfação do Colaborador – Satisfação Cliente



Fonte: Elaboração própria

Podemos então chegar à conclusão que os índices de satisfação dos colaboradores são diretamente proporcionais com os índices de satisfação dos clientes. Quanto maior for o índice de satisfação dos colaboradores, maior a probabilidade de se conseguir uma sinergia departamental mais eficiente e positiva. Quanto mais satisfeito e feliz estiver o *staff* dentro da unidade hoteleira, maior será os índices de satisfação dos clientes, por experienciarem um serviço de qualidade acima da média.

O cliente ao ter índices de satisfação baixos, significará também que os índices de satisfação dos colaboradores também estarão igualmente baixos, nenhum colaborador competente gosta de executar as suas tarefas e notar que não conseguiu cumprir com as expectativas exigidas no seu trabalho.

Os resultados positivos que as Unidades Hoteleiras pretendem começam por ser alcançados dentro da entidade, nos colaboradores e grupo de trabalho, sendo posteriormente refletidos no *feedback* e resultados financeiros.

A satisfação e felicidade das pessoas envolvidas nas operações hoteleiras e empresariais é o presságio perfeito para quem pretende alcançar a notoriedade e um serviço de eleição no ramo da hotelaria, onde as consequências da política são muito enriquecedoras em todos os níveis e para todos os envolvidos.

5. Conclusão

Chegando ao fim do estágio, houve um enriquecimento qualitativo e quantitativo substancial, que me permite avaliar e abordar situações de ordem profissional e pessoal de uma forma mais adequada, tendo adquirido conhecimento da indústria hoteleira e do mercado de trabalho, alcançando assim um dos principais objetivos.

Esta experiência permitiu-me verificar que cada cargo tem as suas dificuldades próprias, desvantagens e vantagens, sendo cada posto de trabalho dentro de um hotel igualmente importante para o bom funcionamento da Unidade Hoteleira e saúde da mesma. O foco deverá estar na boa comunicação inter e intra departamental, contribuindo para uma sinergia positiva pretendida para superar as expectativas do cliente.

Um dos segredos para se ser um bom gestor, diretor ou líder de pessoas é a capacidade de se conseguir colocar na posição de cada elemento da sua organização, conhecendo as suas motivações, os seus obstáculos, desafios e apresentar em primeira pessoa no terreno operacional o seu contributo para uma *performance* e eficiência máxima de cada pessoa. Sinto que, ao realizar este estágio, adquiri e melhorei essas competências que serão fundamentais no futuro.

Foi possível verificar ainda que muitos colaboradores desconhecem as dificuldades, rotinas e processos de outros cargos dentro da Unidade Hoteleira, podendo por vezes desvalorizar o desempenho de certas tarefas. Será indiscutivelmente benéfico haver programas de *cross-training* presentes num hotel, para haver uma melhor comunicação, compreensão, entendimento e sinergia entre colegas e departamentos, contribuindo para uma fluidez de processos e podendo solucionar eventuais desafios com *assets* internos.

Os colaboradores são a espinha dorsal para que haja sucesso no ramo da hotelaria ou qualquer empresa e por essa razão têm que estar motivados e mantidos dentro da organização para ajudar a mesma a ser competitiva, ao providenciar produtos e serviços de qualidade para a sociedade. A longo prazo haverá o retorno do investimento nos colaboradores.

A gestão deverá compensar os colaboradores adequadamente, o seu pagamento deverá ser baseado na sua *performance* e por acréscimo deverá haver incentivos como bónus individuais, partilha das receitas e outros benefícios minimizando a taxa de *turnover*.

Uma Unidade Hoteleira é por analogia um organismo que é composto por vários órgãos vitais, os departamentos. Se existir um órgão com problemas, haverá um impacto no organismo inteiro. A sinergia departamental atinge o seu auge quando todos os órgãos desempenham uma *performance* superior, beneficiando assim a saúde do Hotel e do cliente que está hospedado, que terá uma índice de satisfação elevada.

Com o mercado de turismo em evolução e uma concorrência cada vez maior e melhor na indústria da hotelaria, o fator determinante num futuro sucesso das Unidades Hoteleiras irá residir nos colaboradores e na capacidade dos diretores de cada departamento em obter o melhor rendimento do seu *staff*, aplicando da melhor forma possível políticas que motivem e que gerem receita para o hotel.

A gestão de pessoas é um desafio com grau de dificuldade elevado, no entanto, se as medidas tomadas têm em consideração o longo prazo e a harmonia no local de trabalho, é possível criar um grupo e uma rede de trabalho de sucesso notório, que marcará a sua posição com distinção no mercado complexo e diverso da hotelaria.

6. Referências bibliográficas

- Andrews. (2007). Introduction to Tourism and Hospitality Industry
- ASAE, sítio da internet: <http://www.asae.gov.pt> (consultado 26/06/2017)
- Bardi, James A. (2003). Hotel Front Office Management, 3rd edition
- Carvin, B. (2002). Retention management and metrics. Sítio: http://nobscot.com/about/exit_interview2.cfm. (consultado 20/06/2017)
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, 25(2), 262–277.
- Dess GD, Shaw JD (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Acad. Manage. Rev.* 26 (3): pp 446-56.
- Development Dimensions International, Inc. (2002). Reducing turnover. Sítio: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_reducingturnover_rr.pdf. (consultado 20/06/2017)
- Dicionário Inglês – Português, Sítio da internet: <http://www.linguee.pt> (consultado 21/06/2017)
- Dicionário da Língua Portuguesa Infopédia, Sítio da internet: <http://www.infopedia.com> (consultado 21/06/2017)
- Dicionário da língua portuguesa Priberam, sítio da internet: <http://www.priberam.pt> (consultado 22/06/2017)
- Dicionário técnico da Hotelaria, Hotelaria de Portugal
- Epic Sana Algarve Hotel, sítio da internet: <http://www.algarve.epic.sanahotels.com> (consultado 22/06/2017)
- Grupo Azinor, sítio da internet: <http://www.azinor.pt> (consultado 19/06/2017)
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Instituto Nacional da Estatística, sítio da internet: <http://www.ine.pt> (consultado 23/06/2017)
- Johnson J, Griffeth RW, Griffin M (2000). "Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover", *J. Bus. Ind. Mark.* 15 (6): 399-415.
- Kaye Sung Chon. (2012). The Growth Strategies of Hotel Chains
- Lloyd, R. (2000). Perceptions of employee turnover. Sítio: <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=577>. (consultado 24/06/2017)
- Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9:1, 103-116
- Mandae, sítio da internet: <http://www.mandae.com.br> (consultado 25/06/2017)

Manual Controlo de Custos na Restauração, Rui Manuel Araújo Faria

Meaghan Stovel, Nick Bontis (2002), Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe? *J. intellect. Cap.* 3 (3): 303-322

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. CETOP. Hotelaria & Turismo.

Ongori (2007). *African Journal of Business Management*, A review of the literature on employee turnover

Onofre Martorell Cunill (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*

Poe, A. (2003). Keeping hotel workers: It takes more than money to retain lower-paid employees, *HR Magazine*, 48(2), 91–93.

Sana Hotels, sítio da internet: <http://www.sanahotels.com> (consultado 19/06/2017)

Significados, sítio da internet: <http://www.significados.com.br> (consultado 25/06/2017)

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12–27.

Trevor C (2001). “Interactions among actual ease – of – movement determinants and job satisfaction in prediction of voluntary turnover”, *Acad. Manage J.* 44 (6): 621-638.

Woods, R., & Macaulay, J. (1987). Exit interviews: How to turn a file filler into a management tool. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(3), 38–46.

Youngsoo Choi & Duncan R. Dickson (2009) *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level*.

Glossário

Allotment - Regime de venda de espaço, que consiste em bloquear, a favor de um agente ou operador, um determinado número de quartos ou lugares, por um determinado período de tempo e com prazo de libertação (*release*) pré-fixado.

Amenities ou Guest Supplies - Comodidades; suplementos colocados como brindes nos apartamentos, para comodidade do hóspede.

Assets - Ativo de uma empresa, património, bens ativos, valores ativos.

Back Office - Escritório de apoio, geralmente situado imediatamente atrás da receção e de apoio direto à receção.

Benchmarking - Processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, um importante instrumento de gestão das empresas.

Branding – Imagem/ promoção da marca.

Budget - Plano financeiro; orçamento.

Check-in - Consiste em dar entrada do hóspede no hotel, registar o cliente no sistema.

Check-out - Momento no qual o hóspede, ao deixar o hotel, verifica e encerra as suas diárias e extras a descoberto no período, garantindo crédito para as próximas estadias.

Coffee Break - Pausa para café, normalmente acompanhado de bolachas ou biscoitos (este tipo de pausa é frequente em reuniões de negócios).

Cross-Training - Funcionários que recebem formação em várias áreas, assegurando o perfeito funcionamento do estabelecimento, mesmo com falta de colaboradores.

Feedback - Comentário; opinião; crítica.

Fine Dining - Alta gastronomia, gastronomia *gourmet*.

Flûte - Copo designado para servir champanhes.

Food Runner – Colaborador do restaurante que assiste os empregados de mesa no transporte dos pratos da cozinha para a mesa dos clientes.

Front Office - Departamento do hotel que inclui a Recepção, Portaria e Reservas.

Green Fees – Tarifa a pagar para a prática de golfe num campo.

HACCP - Sigla internacionalmente reconhecida para *Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

HouseKeeping - Serviço de Andares; andares. Associado à limpeza dos quartos.

Key Card - Cartão utilizado como identificação do hóspede, em alguns hotéis funciona também como chave.

Mindset - Consiste na mentalidade de uma pessoa.

Mise-en-place - Expressão francesa muito utilizada na cozinha profissional que significa “pôr-no-lugar”. Refere-se ao conjunto de operações preparatórias que antecipam o serviço.

Profile ou Ficha de Hóspede – Documento que deverá ser preenchido com os dados do hóspede e histórico de estadias, também chamado por *cardex*,

PHC- *Software*; programa informático.

Resort – Área que oferece possibilidades de recreação e lazer aliados à acomodação;

Rooming – Serviço de acompanhamento ao quarto por parte do rececionista.

Room service - Departamento de F&B que leva refeições ou outros serviços ao quarto dos clientes.

Standards – Está relacionado com um determinado padrão de regras ou normas.

Stewarding Department – Departamento de Copa.

Stocks – Refere-se à quantidade de bens ou produtos de que uma organização dispõe num determinado momento.

Trading – Prática de comércio/ negócio.

Transfer - Serviço de transporte de passageiros ou turistas de aeroportos, estações, portos, entre outros até ao local de alojamento ou vice-versa.

Turnover - Rotatividade de funcionários e/ ou hóspedes; movimento de entrada e saída.

Unallocated payment - Pagamento não distribuído.

Anexos

Lista de Anexos

Anexo 1 – Exemplo de Requisição Interna do Epic Sana Algarve

Anexo 2 – Exemplo de Entrevista de Saída

Anexo 1

Exemplo de Requisição Interna do Epic Sana Algarve

Requisição interna do *outlet* Bar Bluum

COPTA-COM

Edifício Myriad Crystal
LISBOA
Portugal

Requisição Interna Nº 2330

Para
24124 - RVC Bar Bluum

Quem Pediu:
Hora: 23:45:37

Referência	Designação	Qtd Alt	Un Alt	Quant	Un	P. Unitário	Total
91131 - Económico F&B							
0101 - Aguas							
01010000001	Agua c/ Gas Castelo 25 CL - TP			12.00	UN	0.36	4.42
01010000011	Agua c/ Gas Tonica Fever-Tree 20 CL - TP			24.00	UN	1.04	25.20
01010000013	Agua c/ Gas Tonica Fever-Tree Mediterranean 20 CL - TP			20.00	UN	1.08	21.61
01010010015	Agua s/ Gas Luso 25 CL - TR			24.00	UN	0.07	1.68
0102 - Aguardentes /Brandies/Cognac							
01020000021	Aguardente Vinica Mavem 50 CL			1.00	UN	27.99	27.99
01020040005	Brandy Constantino 1 LT			1.00	UN	7.98	7.99
0105 - Champagnes & Espumante							
01050010009	Espumante Soalheiro Alvarinho 75 CL			4.00	UN	8.95	35.80
0106 - Gin / Vodka / Rum / Tequilla							
01060000005	Gin Bombay Sapphire 70 CL			2.00	UN	14.79	29.58
01060000011	Gin Hendricks 70 CL			1.00	UN	22.26	22.27
01060000022	Gin Sharish 70 CL			1.00	UN	24.00	24.00
01060010051	Vodka Stolichnaya Red Label 70 CL			2.00	UN	8.68	17.36
01060020023	Rum William Hinton Madeira 3 Anos 70 CL			1.00	UN	12.68	12.68
0107 - Licores e Xaropes							
01070000008	Licor Triple Sec 1 L			1.00	UN	3.89	3.89
0108 - Generosos							
01080000134	Vinho Porto Quinta Noval Tawny 75 CL			1.00	UN	7.13	7.13
01080000138	Vinho Porto Passadouro Reserva Ruby 75 CL			1.00	UN	8.80	8.80
0109 - Refrigerantes							
01090000002	Refrigerante Coca-Cola 20 CL TP			24.00	UN	0.35	8.63
0110 - Sumos e Nectares							
01100000084	Sumo Cranberry 1 L Pacote			6.00	UN	1.74	10.48
0111 - Vinhos de Mesa							
01110010041	Vinho Branco PT Dival 75 CL			6.00	UN	2.15	12.96
0208 - Ovos/Lacticínios							
02080010011	Queijo Liquid Casei 220 ML			4.00	UN	0.81	3.24
02080000012	Netas 200 GR			4.00	UN	0.57	2.28
0214 - Sumos Pequeno Almoco							
02140000000	Sumo Pequeno Almoco Nectar Ananas			8.00	LT	0.70	5.61
02140000004	Sumo Pequeno Almoco Nectar Maça			8.00	LT	0.80	4.18

Software PHC - Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170626) - Este documento não serve de factura

Total do Documento 303.90

Anexo 2

Exemplo de Entrevista de Saída

Entrevista de Saída - <Nome da Entidade>

Nome do Colaborador: <inserir nome>

Posição: <inserir posição>

Data da Entrevista: <inserir data da entrevista>

Quais são as razões da saída?

Selecione um ou mais:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Maior Salário. | <input type="checkbox"/> Melhores benefícios | <input type="checkbox"/> Melhor Oportunidade de Carreira |
| <input type="checkbox"/> Melhor equilíbrio trabalho-tempo | <input type="checkbox"/> Mudança de carreira | <input type="checkbox"/> Mais perto de casa |
| <input type="checkbox"/> Conflito com outros colaboradores | <input type="checkbox"/> Conflito com diretores/chefes | <input type="checkbox"/> Família e/ou razões pessoais |
| <input type="checkbox"/> Instabilidade da entidade | <input type="checkbox"/> Outro | |

■ Comentários

Por favor classifica os seguintes:

■ O Emprego

Discordo totalmente	Discord o	Concordo	Concordo totalmente
------------------------	--------------	----------	------------------------

O emprego era desafiante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havia oportunidades suficientes para progredir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A carga de trabalho era controlável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos suficientes e <i>staff</i> estavam disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colegas ouviam e apreciavam as suas sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As suas capacidades foram devidamente aproveitadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teve acesso a treinamento e programas de desenvolvimento adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ O que acha que pode ser melhorado no trabalho?

■ Entrevista de Saída – <Inserir posição e nome do candidato>

■ Renumeração e Benefícios

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O salário era adequado com as responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O salário era pago a horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os benefícios eram bons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O equilíbrio entre trabalho-tempo livre foi promovido e praticado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Que melhorias, outros benefícios poderia a entidade oferecer?

■ A Entidade

	Discordo Totalmente	Discord o	Concordo	Concordo Totalmente
Quando começou, o seu acolhimento foi positivo e feita de forma correta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havia um ambiente positivo e bom para se trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havia equipamento adequado para as funções do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Havia um bom entendimento com o restante <i>staff</i> dentro da Entidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havia <i>staff</i> suficiente para colmatar o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entidade era eficiente nos seus processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação interna funcionava corretamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não havia <i>bullying</i> ou assédio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem infra-estruturas de estacionamento adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entidade não discriminou contra nenhum colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ O que acha que pode ser melhorado no Departamento e sobre a Entidade?

■ Entrevista de Saída – <Inserir posição e nome do candidato>

■ Supervisor / Chefe

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tinha conhecimento suficiente do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É experiente na supervisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estava aberto a sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecia e agradecia feitos alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecia as contribuições dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferecia e promovia formas para evoluir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Providenciava <i>feedback</i> construtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicava com clareza as suas decisões e como afetariam o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manteve uma relação profissional consigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Quais são as suas sugestões de melhoria para o seu supervisor/ chefe?

■ A Gestão

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Havia tratamento igual e justo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havia disponibilidade para discutir assuntos relacionados com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Encorajava <i>feedback</i> e sugestões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantinha políticas e práticas consistentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Providenciava reconhecimento pelos feitos alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi dado oportunidades para evoluir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Providenciava <i>feedback</i> construtivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicava com clareza as suas decisões e como afetariam o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ Quais são as suas sugestões de melhoria para a gestão da entidade?

Obrigado por completar esta informação. As suas respostas irão ser tratadas com total confiança.

