

BEATRIZ SANTOS GIRÃO

**DO OPERACIONAL À LIDERANÇA: O IMPACTO
DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO
DE LÍDERES NO SETOR HOTELEIRO**

BEATRIZ SANTOS GIRÃO

**DO OPERACIONAL À LIDERANÇA: O IMPACTO
DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA NA PREPARAÇÃO
DE LÍDERES NO SETOR HOTELEIRO**

Projeto aplicado de Mestrado realizado sob a orientação da
Prof. Doutora Ana Moreira, apresentada na Faculdade de Ciências
Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia,
para obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Gestão de Recursos Humanos

Agradecimentos

Dedico este projeto a mim mesma, pela persistência, pela coragem e por nunca ter desistido, mesmo nos momentos em que tudo parecia mais difícil. Que este trabalho seja o reflexo do caminho percorrido com esforço e resiliência. À minha mãe, pelo amor incondicional, pela força discreta e pela confiança constante que sempre depositou em mim. Obrigada por seres o meu alicerce. Ao Zuber, meu companheiro de vida, pelo apoio inabalável, pela paciência, pelas palavras certas nos momentos certos, e por nunca deixares que me esquecesse do meu valor. Esta conquista é também tua. À Professora Ana Moreira, minha orientadora de projeto, expresso o meu profundo agradecimento pela disponibilidade, pelo acompanhamento atento e pelas orientações rigorosas e motivadoras que contribuíram de forma decisiva para a qualidade e coerência deste trabalho. A todos os que, de forma direta ou indireta, fizeram parte deste percurso, deixo o meu sincero obrigado.

Palavras-chave:

Liderança, Desenvolvimento de competências, Formação experiencial, Formação prática, Hotelaria, Gestão operacional, Programa 365

Resumo:

O desenvolvimento de competências de liderança é um elemento central para o sucesso organizacional, especialmente no setor da hotelaria, onde a complexidade operacional exige líderes preparados e versáteis. Este projeto analisa de que forma a experiência prática adquirida em diferentes áreas operacionais contribui para a formação de líderes mais eficazes.

A investigação parte do pressuposto de que a vivência direta em contexto real, designada formação experiencial, permite desenvolver competências como comunicação, tomada de decisão, empatia, flexibilidade e visão global do negócio. Para ilustrar esta realidade, recorre-se ao estudo de caso do Programa 365 do Grupo Vila Galé, um programa de rotação funcional que promove a imersão dos participantes em várias áreas das unidades hoteleiras ao longo de um ano.

Keywords:

Leadership training; Experiential development; Hospitality careers; Vila Galé Group; Operational immersion; Talent progression; Hotel management, 365 Program.

Abstract

This study explores the contribution of structured operational rotation to the development of leadership skills in the hospitality industry. Using the 365 Programme of the Vila Galé Group as a case study, the research examines how immersive, real-world experience supports the professional growth of future assistant managers. A qualitative methodology was adopted, with data collected through questionnaires distributed to current trainees, former participants, prospective candidates, and professionals in management and human resources who are directly involved in the program's supervision.

The findings indicate that participants generally view the program as a valuable learning opportunity, particularly in developing interpersonal communication, team leadership, and adaptability. However, some challenges were also identified, including the need for clearer progression criteria, more consistent mentoring, and a stronger emphasis on strategic thinking. Based on these insights, the study proposes practical recommendations for enhancing the program and offers a model that may inform similar initiatives in other hospitality organizations.

Índice:

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura.....	5
2.1. Prática no Setor Hoteleiro: Revisão de Literatura.....	5
2.2. Conceitos Fundamentais de Liderança: Teorias Clássicas e Contemporâneas	5
2.3. Desenvolvimento de Competências de Liderança no Contexto Organizacional	7
2.4. Formação Experiencial como Método de Desenvolvimento de Liderança.....	9
2.5. Programas de <i>Trainees</i> e Estágios na Hotelaria	11
2.6. Evidências Empíricas e Modelos Aplicados na Formação Prática em Hospitalidade ...	13
2.6. Conclusão da Revisão de literatura	16
Capítulo 3 - Apresentação do Contexto/ organização	18
Capítulo 4 - Descrição do projeto	20
Capítulo 5 - Discussão dos resultados.....	22
5.1. Perfil dos Participantes.....	22
5.2. Percepção sobre o Desenvolvimento de Competências de Liderança	23
5.2.1. <i>Percepção de Eficácia do Programa na Preparação para Cargos de Gestão</i>	24
5.3. Motivações e Expectativas de Participação	26
5.4. Desafios e Sugestões de Melhoria.....	27
5.4.1. <i>Visão dos assistentes de direção que realizaram o programa</i>	27
5.4.2. <i>Visão dos participantes atualmente no programa</i>	28
5.5. Considerações Finais.....	31
5.6. Perspetiva das Chefias e Responsáveis de Recursos Humanos sobre o Programa 365 ..	32
Capítulo 6 - Análise SWOT do Programa 365.....	36
Capítulo 7 - Desenvolvimento da Estratégia de Implementação	39
7.1. Formação Inicial Comum.....	39
7.2. Otimização das Rotações	40
7.3. Transparência nos Critérios de Avaliação.....	41
7.4. Reforço do Papel da Mentoria na Formação de Liderança	41
7.5. Reposicionamento Estratégico do Programa.....	42
7.6. Sugestão de um cronograma melhorado do programa 365	44

Capítulo 8 - Implicações, limitações e estudos futuros	46
8.1. Implicações Práticas	46
8.2. Limitações do Estudo	46
8.3. Linhas para Investigação Futura	47
Capítulo 9 - Conclusões	48
Referências Bibliográficas	50
Anexos	54

Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Sugestão de um cronograma melhorado do programa 365</i>	44
--	----

Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Perfil dos participantes.....	22
<i>Figura 2:</i> Percepção dos antigos participantes sobre a influência das aprendizagens do programa 365 na sua prática de gestão	23
<i>Figura 3:</i> Áreas operacionais com maior percepção de desenvolvimento de competências de liderança por parte dos participantes	24
<i>Figura 4:</i> Avaliação da eficácia do programa 365 na preparação para funções de gestão	24
<i>Figura 5:</i> Sugestões de melhoria identificadas pelos participantes do programa 365	25
<i>Figura 6:</i> Expetativas dos colaboradores quanto ao contributo do programa 365 para a sua carreira no setor hoteleiro.....	26
<i>Figura 7:</i> Principais desafios identificados na aplicação dos conhecimentos adquiridos no programa 365 à função atual	27
<i>Figura 8:</i> Principais desafios enfrentados pelos participantes durante o programa 365	28
<i>Figura 9:</i> Principais desafios enfrentados pelos participantes durante o programa 365	30
<i>Figura 10:</i> percepção dos participantes sobre o contributo da rotação interdepartamental para o desenvolvimento de uma visão integrada da operação hoteleira	32
<i>Figura 11:</i> Competências mais desenvolvidas pelos participantes ao longo do programa 365, segundo a percepção das chefias e responsáveis de recursos humanos	33
<i>Figura 12:</i> Análise SWOT	36

Capítulo 1 - Introdução

O desenvolvimento de competências de liderança tem vindo a assumir um papel central nas estratégias de gestão de pessoas, sobretudo em setores caracterizados por elevados níveis de exigência, como o da hotelaria. Neste contexto, onde a proximidade com o cliente, a complexidade dos serviços e a gestão de equipas multidisciplinares são fatores determinantes para o sucesso organizacional, a liderança deixa de ser apenas uma função hierárquica para se tornar um elemento estratégico fundamental. A capacidade de mobilizar pessoas, assegurar a coesão interna e promover a excelência operacional é cada vez mais valorizada nas estruturas hoteleiras, exigindo líderes preparados para atuar em cenários de mudança constante.

De acordo com a literatura, o desenvolvimento de competências de liderança não se alcança exclusivamente através de formação teórica, mas sim pela conjugação de experiência prática, reflexão crítica e aprendizagem contínua. A abordagem da aprendizagem experiencial, sistematizada por Kolb (1984), sustenta que o conhecimento é construído a partir da vivência direta de situações reais, permitindo ao indivíduo interpretar, adaptar e aplicar esses ensinamentos em contextos futuros. Esta perspetiva adquire particular relevância no setor da hospitalidade, onde a natureza dinâmica e relacional do trabalho favorece o desenvolvimento de competências interpessoais e operacionais através da prática.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, cujo objetivo principal é analisar de que forma a experiência prática, vivida em diferentes áreas operacionais no contexto hoteleiro, contribui para o desenvolvimento de competências associadas à liderança. Para tal, recorre-se ao Programa 365 do Grupo Vila Galé como estudo de caso. Este programa, orientado para a formação de futuros assistentes de direção, propõe uma metodologia de rotação por diversas unidades e departamentos, conjugando contacto direto com a operação, momentos de acompanhamento e avaliação contínua. A sua estrutura representa um exemplo concreto de como a aprendizagem em contexto real pode ser integrada num modelo de desenvolvimento interno de talento.

A escolha do Grupo Vila Galé como unidade de análise justifica-se não apenas pela sua relevância no panorama nacional do setor turístico, mas também pela robustez do seu programa de *trainees*, o qual oferece uma oportunidade ímpar para investigar os efeitos da imersão prática no desenvolvimento profissional. Além disso, o facto de o programa envolver múltiplas unidades

hoteleiras com diferentes perfis, incluindo hotéis urbanos, *resorts* e unidades de quatro e cinco estrelas, permite observar a aprendizagem em ambientes diversos, potenciando a generalização dos resultados.

A presente dissertação encontra-se organizada em nove capítulos. Após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta uma revisão aprofundada da literatura, onde se exploram as principais perspetivas teóricas sobre liderança, formação experiencial, desenvolvimento de competências e programas formativos no setor da hospitalidade. No Capítulo 3, é descrito o contexto organizacional do estudo, o Grupo Vila Galé, com enfoque na sua estrutura, missão e posicionamento no setor. O Capítulo 4 detalha o projeto de investigação, nomeadamente os seus objetivos, metodologia e instrumentos de recolha e análise de dados.

No Capítulo 5, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos, com base nas respostas dos diversos grupos de participantes no Programa 365, incluindo colaboradores em formação, antigos participantes e responsáveis institucionais. O Capítulo 6 apresenta uma análise SWOT do programa 365. Segue-se o Capítulo 7, onde é proposta uma estratégia de implementação com vista à melhoria e otimização do programa. O Capítulo 8 reflete sobre as implicações práticas do estudo, as suas limitações e pistas para investigações futuras. Por fim, o Capítulo 9 apresenta as principais conclusões da investigação, sintetizando os contributos para a teoria e prática da formação de liderança em contexto hoteleiro.

Com este estudo, procura-se contribuir para o conhecimento sobre práticas de formação baseadas na experiência no setor hoteleiro, evidenciando o potencial de programas como o 365 para acelerar a preparação de líderes operacionais e estratégicos. Simultaneamente, pretende-se oferecer orientações aplicáveis à conceção de modelos formativos mais eficazes, replicáveis noutros contextos organizacionais do setor.

A presente dissertação encontra-se organizada em nove capítulos, os quais se estruturam de forma lógica e sequencial, permitindo a exposição fundamentada do enquadramento teórico, da análise empírica e das conclusões do estudo desenvolvido.

Capítulo 1 – Introdução: apresenta-se o enquadramento do tema, a sua relevância no contexto do setor hoteleiro, bem como os objetivos gerais e específicos da investigação, centrados na análise do desenvolvimento de competências de liderança através de programas estruturados de formação prática.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura: procede-se à revisão crítica da literatura científica pertinente, com o objetivo de sustentar teoricamente os conceitos e dimensões analisados ao longo do estudo. Este capítulo encontra-se subdividido em várias secções: prática no setor hoteleiro; teorias clássicas e contemporâneas de liderança; desenvolvimento de competências de liderança em contexto organizacional; formação experiencial como metodologia pedagógica; programas de *trainees* e estágios na hotelaria; e modelos empíricos aplicados à formação prática em hospitalidade. O capítulo conclui com uma síntese integradora da literatura analisada.

Capítulo 3 – Apresentação do Contexto/Organização: descreve-se o enquadramento organizacional em que se desenvolveu o estudo, com especial abordagem no Programa 365, abordando a sua estrutura, objetivos e contributo para a formação e desenvolvimento de competências de liderança no setor hoteleiro.

Capítulo 4 – Descrição do Projeto: é apresentada uma descrição pormenorizada do projeto de investigação, incluindo os seus objetivos, metodologia adotada e delineamento das atividades realizadas no âmbito do estudo.

Capítulo 5 – Discussão dos Resultados: este capítulo está organizado em diversas secções que exploram os principais resultados obtidos. São analisados o perfil dos participantes, as perceções relativas ao desenvolvimento de competências de liderança, a eficácia do programa na preparação para funções de gestão, as motivações e expectativas dos participantes, os desafios identificados e as sugestões de melhoria. Incluem-se ainda as perspetivas das chefias e responsáveis de recursos humanos sobre o programa em análise.

Capítulo 6 – Análise SWOT do Programa 365: apresenta-se uma análise estratégica do programa com base na matriz SWOT, identificando os seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, em função da evidência recolhida.

Capítulo 7 – Desenvolvimento da Estratégia de Implementação: propõe-se uma estratégia de reforço do programa, integrando recomendações específicas para a formação inicial, organização das rotações funcionais, clarificação dos critérios de avaliação, fortalecimento do papel da mentoria, reposicionamento estratégico do programa e a apresentação de um cronograma otimizado.

Capítulo 8 – Implicações, Limitações e Estudos Futuros: são discutidas as principais implicações práticas do estudo, identificadas as suas limitações metodológicas e conceptuais e

apresentadas sugestões para investigações futuras na área da formação de liderança em contexto hoteleiro.

Capítulo 9 – Conclusões: são sintetizadas as conclusões centrais da investigação, salientando-se os contributos teóricos e práticos do estudo, bem como as recomendações para a melhoria contínua de programas de desenvolvimento de liderança no setor em análise.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

2.1. Prática no Setor Hoteleiro: Revisão de Literatura

A liderança assume um papel fundamental no êxito das organizações, sendo particularmente determinante no setor da hotelaria, onde equipas bem orientadas e motivadas contribuem significativamente para a qualidade da experiência do cliente. Uma liderança eficaz tem o potencial de influenciar positivamente a cultura organizacional, aumentar o grau de motivação dos colaboradores e refletir-se diretamente no desempenho operacional e nos resultados financeiros (Katchindele et al., 2024). Nesse contexto, torna-se essencial investigar de que forma a experiência prática adquirida em diferentes áreas operacionais pode favorecer o desenvolvimento de competências de liderança.

A presente revisão de literatura propõe-se a explorar os principais fundamentos teóricos da liderança, abrangendo desde as abordagens clássicas até às conceções contemporâneas, bem como os métodos adotados para o desenvolvimento de competências de liderança no ambiente organizacional. Será dada especial atenção à formação experiencial como via privilegiada para a construção dessas competências no contexto da hotelaria. Neste âmbito, analisa-se ainda a importância de programas estruturados de formação prática, como estágios profissionais e programas de *trainees*, com foco particular na realidade portuguesa. Um estudo de caso sobre o Programa 365 do grupo Vila Galé será igualmente apresentado, a par da discussão de estudos empíricos e modelos aplicados a contextos de aprendizagem prática em hospitalidade.

2.2. Conceitos Fundamentais de Liderança: Teorias Clássicas e Contemporâneas

O conceito de liderança tem sido amplamente investigado ao longo das décadas, dando origem a diversas teorias que se agrupam, de forma geral, em abordagens clássicas e contemporâneas. De forma sintética, liderança pode ser definida como “*o ato de influenciar outras pessoas para que compreendam o que deve ser feito e como fazê-lo, facilitando esforços individuais e coletivos para atingir objetivos comuns*” (Yukl, 2013, p. 23).

Entre as abordagens iniciais, destacam-se as teorias dos traços de personalidade, que postulam que os líderes possuem características inatas que os distinguem dos demais. Seguem-se as teorias comportamentais ou de estilos de liderança, que analisam como diferentes formas de atuação influenciam a eficácia da liderança, por exemplo, o estilo autocrático *versus* o democrático,

estudado por Lewin et al. (1939), ou os estudos das universidades de Ohio State e Michigan nos anos 1950, que exploraram comportamentos orientados para a tarefa ou para as pessoas.

Posteriormente, surgiram as abordagens contingenciais e situacionais, que defendem que a eficácia da liderança depende do contexto. Exemplos notórios incluem o modelo de Fiedler (1967), que relaciona o estilo de liderança ao grau de controlo situacional, e a Teoria do Ciclo de Vida (Hersey & Blanchard, 1969), que propõe a adaptação do estilo de liderança, entre diretivo e participativo, em função da maturidade dos liderados.

Nas últimas décadas, as teorias contemporâneas de liderança ganharam preponderância, destacando aspetos motivacionais, relacionais e éticos. Entre estas, a liderança transformacional assume particular relevância. (Bass & Riggio, 2006). Concebida por Burns (1978) e desenvolvida por Bass (1985), esta perspetiva descreve líderes que inspiram os seus seguidores a superar expectativas, promovendo mudanças significativas. O líder transformacional é caracterizado pela comunicação de uma visão mobilizadora, pelo estímulo intelectual da equipa e pela atenção individualizada aos colaboradores. Estudos demonstram a sua associação a resultados positivos, como níveis superiores de inovação e esforço adicional por parte dos trabalhadores (Bass & Riggio, 2006).

Contrastando com esta, a liderança transaccional assenta numa lógica de troca, em que o líder estabelece metas claras, oferece recompensas pelo seu cumprimento e aplica medidas corretivas quando necessário. Embora considerada menos envolvente, pode revelar-se eficaz em contextos que exigem elevada eficiência e rigor na execução de procedimentos (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Outra abordagem de destaque é a liderança servidora, introduzida por Greenleaf (1977), que coloca as necessidades dos seguidores no centro da ação do líder. Este estilo valoriza o serviço, o desenvolvimento das pessoas, a confiança e a colaboração, sendo frequentemente associado a ambientes organizacionais mais coesos e resilientes (Spears, 1998; Liden et al., 2014).

A liderança autêntica é outra corrente relevante, que enfatiza a integridade, a ética e a autoconsciência. Investigadores como Avolio e Gardner (2005) e Walumbwa et al. (2008) exploram como líderes autênticos, orientados por valores e transparência, promovem climas de confiança e relações organizacionais saudáveis.

Emergem ainda abordagens como a liderança distribuída, proposta por Gronn (2002), que defende uma partilha de responsabilidades de liderança por várias pessoas na organização, e a

liderança positiva, estudada por Rego e Cunha (2015), que advoga a promoção de virtudes como humildade, gratidão e otimismo, com vista ao bem-estar e desempenho coletivo.

Em síntese, o conhecimento sobre liderança evoluiu de uma visão centrada exclusivamente no líder para abordagens que valorizam os relacionamentos e o contexto em que a liderança ocorre. Hoje, reconhece-se que diferentes estilos podem ser complementares (Yukl, 2013). Por exemplo, um gestor hoteleiro eficaz pode precisar de adotar uma abordagem situacional, aplicando princípios transacionais para garantir a consistência dos serviços, enquanto utiliza elementos transformacionais para motivar a equipa a prestar um serviço de excelência e inovação. Independentemente do modelo teórico, é amplamente consensual que o desenvolvimento de competências de liderança constitui um fator essencial para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos (Day, 2001). A seguir, será analisada a forma como estas competências podem ser desenvolvidas na prática, no seio das organizações.

2.3. Desenvolvimento de Competências de Liderança no Contexto Organizacional

O desenvolvimento de competências de liderança em contexto organizacional refere-se aos processos, formais e informais, através dos quais os indivíduos aprimoram as suas capacidades, conhecimentos e comportamentos essenciais para exercerem funções de liderança de forma eficaz (Day, 2000). Nas organizações contemporâneas, este desenvolvimento é encarado como um elemento estratégico da gestão de talento, uma vez que líderes preparados contribuem significativamente para a satisfação dos colaboradores, a eficácia das equipas e a capacidade de adaptação à mudança (Katchindele et al., 2024).

Segundo Day (2000), é pertinente distinguir entre o desenvolvimento do líder, centrado no indivíduo e na construção do chamado "capital humano", e o desenvolvimento da liderança, focado na capacidade coletiva e no "capital social" da organização. O primeiro concentra-se em competências intrapessoais, como a autoconsciência, a autorregulação emocional e a iniciativa pessoal, que capacitam o profissional para assumir funções formais de liderança. Já o segundo valoriza competências interpessoais, como a empatia, a cooperação e a gestão de conflitos, bem como a construção de relações de confiança e redes colaborativas que sustentam uma cultura organizacional favorável à liderança partilhada. Assim, as organizações devem investir não só no crescimento individual de potenciais líderes, mas também na criação de ambientes que permitam que a liderança emerja em diferentes níveis.

Entre as estratégias formais de desenvolvimento de liderança encontram-se formações estruturadas, tais como *workshops*, programas executivos e cursos especializados; processos de mentoria e *coaching*; avaliações de desempenho com recurso a instrumentos como a análise 360 graus; planos individuais de desenvolvimento; e programas de *trainees* que aliam prática a formação teórica. No setor hoteleiro, é frequente a existência de programas internos de desenvolvimento de carreira que incluem rotações funcionais, acompanhamento próximo por mentores e avaliações contínuas (Conger & Benjamin, 1999). No entanto, estudos demonstram que uma parte significativa da aprendizagem de liderança ocorre fora dos contextos formais, em situações práticas enfrentadas no exercício quotidiano das funções Day (2000).

De acordo com o *Center for Creative Leadership* (2023), o modelo 70-20-10, amplamente adotado em programas de desenvolvimento, propõe que cerca de 70% do crescimento profissional resulta de experiências desafiantes em contexto real de trabalho, 20% provém de interações com outras pessoas (como líderes, colegas e mentores) e apenas 10% se atribui a formações estruturadas. Este modelo reforça a ideia de que a aprendizagem prática, “*learning by doing*”, constitui a principal fonte de desenvolvimento de competências de liderança. Atribuições exigentes, como liderar um novo projeto, gerir situações de crise ou assumir responsabilidades em áreas distintas, oferecem oportunidades valiosas de crescimento, especialmente quando acompanhadas de reflexão e *feedback* estruturado. Os 20% relativos às interações reforçam o papel dos modelos de liderança e do feedback construtivo na aceleração da maturidade profissional. Já os 10% de formação formal funcionam como suporte, ajudando a consolidar conhecimentos e organizar práticas, mas têm um impacto limitado se usados isoladamente. Em suma, organizações eficazes são aquelas que integram desafios reais, relações de apoio e formação estruturada para promover um desenvolvimento de liderança robusto (*Center for Creative Leadership*, 2023).

A evidência empírica também confirma a importância da aprendizagem experiencial. Um estudo conduzido por Marcos Tadeu dos Santos Leite, apresentado no EnANPAD de 2009, intitulado *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará*, revelou que 81% das competências consideradas essenciais pelos gestores entrevistados foram adquiridas através da experiência prática e não em formações formais (Leite, 2009). Este resultado indica que o desenvolvimento de competências de liderança e gestão ocorre predominantemente na vivência

concreta de situações de trabalho, particularmente aquelas que envolvem resolução de problemas, interação humana e pressão.

Contudo, é importante salientar que a experiência por si só não garante aprendizagem. A literatura sobre formação em contexto organizacional alerta que, sem reflexão orientada, a experiência pode não ser convertida em conhecimento significativo. Elkjaer (2001) argumenta que a ação isolada não gera, por si só, aprendizagem, é necessário que o indivíduo reflita de forma intencional sobre as suas práticas, analisando objetivos, acertos e falhas. Esta perspectiva está na base da formação experiencial, onde a prática deliberada, acompanhada de análise crítica, permite transformar vivências em competências consolidadas.

2.4. Formação Experiencial como Método de Desenvolvimento de Liderança

A formação experiencial constitui uma abordagem pedagógica centrada na aprendizagem através da vivência direta e da reflexão crítica sobre essa experiência. Este conceito apoia-se nas contribuições de teóricos como Dewey (1938), Lewin et al. (1939) e, sobretudo, Kolb (1984), que propôs um modelo amplamente reconhecido de ciclo de formação experiencial composto por quatro fases: experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização abstrata e experimentação ativa (Leite, 2009). Em termos práticos, o indivíduo participa numa situação concreta, reflete sobre o que aconteceu, identifica padrões ou lições, formula conceitos ou princípios gerais com base nessa reflexão e aplica esses conhecimentos em novas situações, reiniciando assim o ciclo. Este processo contínuo de “experiência-reflexão-teoria-prática” permite o desenvolvimento progressivo de competências.

No domínio do desenvolvimento de liderança, a formação experiencial consiste em expor os futuros líderes a situações reais de gestão, geralmente sob supervisão, promovendo a formação através da prática. Esta exposição pode assumir várias formas: participação em projetos exigentes, rotação funcional (*job rotation*), assunção temporária de cargos de chefia, envolvimento em missões específicas ou estágios operacionais (McCall et al., 1996). Um exemplo representativo desta abordagem é o *action learning*, metodologia na qual grupos de talentos colaboram na resolução de problemas reais da organização, enquanto refletem, com o apoio de um facilitador, sobre o seu desempenho e aprendizagens. Esta metodologia tem sido amplamente adotada em programas de desenvolvimento de liderança, promovendo competências como pensamento estratégico, colaboração e gestão da mudança.

Kay e Russette (2000), afirmam que uma forma particularmente valorizada de formação experiencial na hotelaria é a vivência em diferentes áreas operacionais. A rotação por departamentos como recepção, *housekeeping*, restaurante e bar e economato, permite ao profissional adquirir uma visão global do funcionamento da unidade hoteleira, reconhecendo os desafios e as interdependências entre funções. Esta experiência amplia a sua gama de competências, promovendo a flexibilidade, a capacidade de comunicação com diversos perfis e a empatia necessária para liderar, futuramente, equipas dessas áreas. Ao enfrentar rotinas distintas e desafios imprevistos, o indivíduo é levado a adaptar a sua atuação, desenvolvendo assim a sua adaptabilidade, uma competência essencial para a liderança. Acresce ainda o benefício de contacto com diferentes estilos de liderança, já que cada departamento é, normalmente, liderado por um responsável com características próprias. Tal diversidade proporciona uma aprendizagem rica, permitindo ao formando observar práticas, testar abordagens e receber feedback de vários supervisores (Pestana Hotel Group, 2023).

A eficácia da formação experiencial na preparação de líderes é corroborada por diversos estudos. McCall et al. (1996), ao investigarem trajetórias de executivos bem-sucedidos, verificaram que as experiências mais marcantes foram aquelas que envolveram um elevado grau de desafio, como iniciar projetos do zero, gerir crises, liderar mudanças organizacionais, lidar com chefias exigentes ou experiências de expatriamento. No setor hoteleiro, investigações com estudantes e jovens gestores demonstram que estágios bem estruturados contribuem para o desenvolvimento de competências como resolução de problemas, inteligência emocional e comunicação, preparando-os para posições de supervisão (One Haus, 2023). Por esse motivo, recomenda-se que programas de estágio e *traineeship* incluam objetivos claros, rotações planeadas e momentos de reflexão formal, de modo a potenciar o desenvolvimento de competências de liderança (Brownell, 2008; Kay & Russette, 2000).

Em síntese, a formação experiencial funciona como uma forma de “aprendizagem em serviço”: ao invés de adiar o exercício da liderança para fases mais avançadas da carreira, permite-se que os colaboradores assumam gradualmente funções de responsabilidade, aprendendo com a prática real, mas com acompanhamento e apoio adequados. No setor da hotelaria, observa-se uma crescente adesão a programas estruturados que incorporam estes princípios, tema que será aprofundado na próxima secção.

2.5. Programas de *Trainees* e Estágios na Hotelaria

Nos últimos anos, diversas empresas do setor hoteleiro têm implementado programas estruturados de *trainees* e estágios profissionais com o propósito claro de preparar futuras lideranças. Estes programas destinam-se, em geral, a recém-licenciados em áreas como Turismo ou Gestão Hoteleira, bem como a colaboradores juniores com elevado potencial, oferecendo-lhes oportunidades de rotação funcional e formação complementar. Esta prática está já bem estabelecida no panorama internacional, com grandes cadeias a disponibilizarem anualmente programas específicos para *management trainees* (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020a). A título de exemplo, a Accor Hotels desenvolveu o programa “*INSPIRE*”, a Marriott International criou o “*Voyage*” e a Hilton oferece o “Management Development Program”, iniciativas orientadas para proporcionar uma compreensão abrangente das operações hoteleiras e acelerar a progressão dos participantes rumo a cargos de supervisão e gestão (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020a). Estes autores destacam que programas deste tipo se tornaram praticamente omnipresentes na indústria, traduzindo o reconhecimento alargado de que investir na formação prática de jovens gestores é essencial para responder às exigências de liderança de um setor em expansão.

Em Portugal, onde o turismo assume um papel estratégico na economia nacional, também se têm multiplicado iniciativas similares. O Grupo Vila Galé, um dos maiores operadores hoteleiros portugueses, lançou o “Programa 365”, um programa intensivo de *traineeship* com duração de um ano. Este destina-se a recém-licenciados com aspirações de liderança e inclui rotações por todos os departamentos operacionais em, pelo menos, três unidades hoteleiras distintas do grupo. Os participantes passam por áreas como receção, andares, restauração, cozinha, recursos humanos, manutenção e direção, acompanhando a operação quotidiana e as estruturas internas de cada departamento. Durante este período, mantêm contacto próximo com as chefias de cada área, participam em reuniões e processos de decisão, aprendendo diretamente com os responsáveis de cada unidade (Vila Galé, 2022). Segundo Gonçalo Rebelo de Almeida, administrador do grupo, o nome “365” pretende sugerir uma visão ainda mais completa do que os tradicionais 360 graus: “365 porque a duração é de um ano; Vila Galé 365 – vários hotéis, várias secções, várias lideranças, porque a visão da organização que se pretende dar ao jovem quer ser ainda mais abrangente do que uma visão de 360” (Algarlife, 2025). O objetivo final é oferecer aos *trainees* uma compreensão holística do negócio e fomentar competências de liderança polivalentes, através de uma imersão total no funcionamento das unidades.

Os resultados esperados de programas como o 365 incluem a preparação de assistentes de direção capazes de assumir, no final do programa, funções de chefia. Os participantes saem com um conhecimento operacional aprofundado, familiarizados com a interdependência entre departamentos (por exemplo, a relação entre receção e andares, ou entre cozinha e sala no serviço de restauração), e com uma rede de contactos internos consolidada. Adquirem ainda competências transversais como adaptabilidade, comunicação eficaz com perfis diversos e capacidade de resolução de problemas em múltiplos contextos. Esta experiência intensiva permite reduzir significativamente a tradicional curva de aprendizagem de um gestor, que, de outra forma, exigiria anos de progressão por funções distintas para alcançar o mesmo grau de maturidade profissional (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020b; Brownell, 2008; Vila Galé, 2022).

Outro exemplo de relevo no contexto nacional é o programa “*Growing Together*”, promovido pelo Pestana Hotel Group, o maior grupo hoteleiro de origem portuguesa. Criado em 2022, este programa tem como finalidade formar jovens talentos para posições futuras de liderança operacional. Segundo a descrição oficial, trata-se de “*um programa de desenvolvimento de talentos desenhado para que possas desenvolver competências de liderança e aprofundar o teu conhecimento da operação hoteleira no Pestana Hotel Group*” (Pestana Hotel Group, 2025). O programa tem a duração de 18 meses e divide-se em duas fases: nos primeiros 12 meses, o *trainee* realiza rotações por diversos departamentos corporativos e operacionais, incluindo a possibilidade de passagem por unidades internacionais do grupo, obtendo uma visão integrada do negócio. As áreas abrangidas incluem funções centrais (financeira, marketing, recursos humanos, *revenue management*, entre outras) e operacionais (alojamento, cozinha, restauração, eventos, etc.). Na segunda fase, com duração de 6 meses, o participante é alocado a uma área de especialização, como Cozinha, *Food & Beverage*, *Housekeeping*, *Front Office* ou Direção Hoteleira, assumindo responsabilidades acrescidas e aprofundando competências específicas (Pestana Hotel Group, 2025). O programa inclui ainda mentoria por um profissional sénior, avaliação contínua, integração em projetos transversais e requer, por norma, mobilidade geográfica, dado que os *trainees* podem ser colocados em unidades diferentes, dentro ou fora de Portugal. A conclusão do programa visa preparar os participantes para cargos de liderança intermédia no grupo.

Tanto o 365 da Vila Galé como o *Growing Together* da Pestana evidenciam o compromisso dos grandes grupos hoteleiros portugueses com o desenvolvimento estruturado de futuros líderes. Estes programas seguem as melhores práticas internacionais, mas respondem também às

necessidades específicas do mercado nacional. De acordo com um relatório recente sobre o setor turístico em Portugal, observa-se uma valorização crescente da formação prática *in loco*, com preferência por programas que promovam experiências diversificadas em funções, departamentos e localizações distintas como estratégia para acelerar o crescimento de competências (Turismo de Portugal, 2022). No caso da Pestana, além do programa de *trainees*, o grupo promove iniciativas complementares como a Pestana Academy (formação contínua), o Pestana World (conhecimento interno das unidades) e a Pestana Mobility (promoção da mobilidade entre unidades), com o objetivo de enriquecer o percurso dos colaboradores e reforçar a cultura organizacional. Estes esforços procuram responder à lacuna persistente entre a formação académica e as exigências reais do trabalho, frequentemente apontada como uma das causas da escassez de profissionais qualificados no setor (Pestana Hotel Group, 2023; OCDE, 2020).

Importa referir que este tipo de programas não se limita aos grandes grupos. Também cadeias de média dimensão têm investido em iniciativas semelhantes. O Real Hotels Group, por exemplo, lançou o “*eXperience Graduates*”, um programa de 12 meses dirigido a recém-licenciados, com rotações pelas várias unidades e áreas operacionais, com vista à preparação para funções de gestão (Real Hotels Group, 2023). A nível internacional, cadeias como a Marriott, Hilton ou IHG incluem as suas unidades em Portugal nos seus programas globais de management *traineeship*.

O que distingue estes programas de estágios profissionais dos estágios curriculares convencionais é o seu grau de estruturação e intencionalidade formativa. Tais programas integram um plano de formação bem definido, com objetivos por rotação, avaliações regulares e possibilidade real de progressão para cargos de liderança júnior. Trata-se, assim, da aplicação formal do conceito de formação experiencial, onde a prática é planeada, acompanhada e orientada para o desenvolvimento de competências específicas. O estagiário ou *trainee* não está apenas “a observar”, mas a ser ativamente preparado para liderar no futuro, através do contacto direto e progressivo com todos os aspetos do negócio hoteleiro (Pestana Hotel Group, 2023).

2.6. Evidências Empíricas e Modelos Aplicados na Formação Prática em Hospitalidade

Diversos estudos empíricos têm explorado os impactos, benefícios e desafios dos programas de formação prática e desenvolvimento de liderança no setor da hospitalidade. De forma geral, a literatura aponta para resultados positivos tanto ao nível dos participantes como das

organizações, embora sublinhe a existência de fatores críticos que influenciam o sucesso dessas iniciativas (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020b; Cheung et al., 2010).

Entre os estudos internacionais de maior relevância encontra-se o de Talawanich e Wattanacharoensil (2020b), que analisaram as competências consideradas essenciais para *trainees* de gestão hoteleira, a partir da perspectiva de diferentes intervenientes (*trainees* versus formadores), no contexto da Tailândia. Os autores identificaram que competências como “adaptabilidade”, “liderança” e “recetividade ao *feedback*” surgem entre as mais valorizadas para o sucesso de um *management trainee*. Estes resultados indicam que os programas devem encorajar os jovens profissionais a demonstrar flexibilidade, a exercer competências de liderança mesmo sem um cargo formal, por exemplo, liderando pequenos projetos ou equipas, e a manter uma postura aberta à formação contínua. O estudo evidenciou ainda um desfasamento entre as expectativas dos académicos, que tendem a valorizar competências cognitivas como pensamento crítico e conhecimento técnico, e as dos gestores hoteleiros, que privilegiam competências comportamentais, como a autogestão, a comunicação eficaz e a liderança desde o início. Esta discrepância reforça a importância das experiências práticas em contexto real como meio de desenvolvimento das chamadas *soft skills*, dificilmente consolidadas exclusivamente em ambiente académico.

Outro contributo relevante é o de Cheung et al. (2010), que avaliaram a eficácia de um programa de *traineeship* num grande hotel. Os resultados demonstraram que os participantes apresentaram maior rapidez na progressão de carreira em comparação com os que seguiram percursos tradicionais, bem como uma compreensão mais aprofundada da dinâmica interdepartamental. Contudo, também foram relatadas dificuldades, como a intensidade da carga horária durante as rotações e a constante necessidade de adaptação a novas equipas, fatores que, embora promovam resiliência, podem ser psicologicamente exigentes. De forma semelhante, Zhang e Wu (2014), ao analisarem um programa de 12 meses num hotel asiático, concluíram que o sucesso do *trainee* estava fortemente dependente da qualidade da mentoria em cada rotação. Os *trainees* que beneficiaram de supervisores envolvidos e pedagógicos relataram experiências muito mais enriquecedoras do que aqueles cujos mentores eram menos participativos. Estes resultados sugerem que, para maximizar os ganhos dos programas práticos, é essencial preparar os atuais líderes para assumirem o papel de tutores eficazes.

No panorama português, embora a produção académica sobre *traineeships* na hotelaria ainda seja limitada, existem evidências encorajadoras. O Grupo Vila Galé, por exemplo, reportou que vários participantes das primeiras edições do Programa 365 ascenderam rapidamente a funções de chefia, como assistentes de direção ou supervisores (Vila Galé, comunicação interna, 2015). Estes dados, ainda que internos, sugerem que a experiência multifuncional conferida pelo programa tem contribuído para formar profissionais mais preparados e confiantes. Adicionalmente, um relatório do Turismo de Portugal (2023) destacou as iniciativas da Vila Galé e do Pestana Hotel Group como boas práticas a seguir, salientando que “*a hotelaria considera que a formação se faz no hotel*” e valorizando a existência de percursos estruturados com passagem por múltiplos departamentos (Costa et al., 2023).

Do ponto de vista teórico, alguns modelos têm sido aplicados à conceção destes programas. Um dos mais referidos é o de Sandwith (1993), que propõe cinco domínios de competências gerenciais na hospitalidade: conceituais, de liderança, interpessoais, administrativas e técnicas. A utilização deste tipo de enquadramento permite desenhar programas de formação que assegurem uma exposição equilibrada às diferentes dimensões. Por exemplo, experiências no *front-office* ou na restauração desenvolvem competências técnicas e interpessoais, enquanto tarefas no departamento financeiro ou de qualidade promovem capacidades conceptuais e administrativas. A competência de liderança tende a ser trabalhada de forma transversal, através de oportunidades como liderar pequenas equipas, dinamizar *briefings* ou propor projetos de melhoria. Esta abordagem permite aos departamentos de recursos humanos mapear o progresso dos *trainees* em cada domínio e identificar áreas que requerem maior desenvolvimento.

Outro aspeto a destacar é a importância das parcerias entre instituições de ensino superior e empresas do setor. Em Portugal, alguns programas são desenvolvidos em articulação com universidades e podem contribuir para créditos académicos de pós-graduação ou certificados profissionais. Estas colaborações permitem integrar quadros teóricos no desenho dos programas e reforçar a sua base científica (Turismo de Portugal, 2022; OCDE, 2020; Silva, 2016). Um exemplo disso é a colaboração entre a Universidade do Algarve e o Vila Galé, que permitiu analisar o impacto do Programa 365 no desenvolvimento de competências, à luz das teorias de aprendizagem experiencial e gestão de carreira. Estes estudos oferecem uma retroalimentação útil para o aperfeiçoamento contínuo dos programas (Silva, 2016).

Em síntese, as evidências recolhidas até ao momento indicam que os programas baseados em formação experiencial, especialmente aqueles que incluem rotações multidisciplinares, contribuem para a formação de líderes mais completos, resilientes e adaptáveis. Os participantes desenvolvem competências relacionais, visão sistémica e confiança na tomada de decisões, atributos fundamentais no contexto hoteleiro, onde a coordenação interdepartamental é constante e as situações inesperadas exigem resposta rápida e eficaz. Não obstante, a literatura sublinha que o sucesso destes programas depende de fatores como uma seleção criteriosa dos *trainees*, acompanhamento e *feedback* regulares, e envolvimento ativo da liderança sénior no processo formativo, fatores que indicam o compromisso da organização com o desenvolvimento do talento interno (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020b; Cheung et al., 2010; Zhang & Wu, 2014).

2.6. Conclusão da Revisão de literatura

A presente revisão de literatura evidencia que a experiência prática diversificada constitui um elemento catalisador no desenvolvimento de competências de liderança, com especial destaque no setor da hotelaria. As teorias clássicas e contemporâneas de liderança fornecem o enquadramento conceptual sobre o que caracteriza uma liderança eficaz, seja através da inspiração (liderança transformacional), do serviço aos outros (liderança servidora), da adaptação ao contexto (liderança situacional), ou da autenticidade e positividade (lideranças autêntica e positiva). No entanto, é na vivência concreta das realidades organizacionais que muitas destas competências se materializam e se consolidam. A formação experiencial, que assenta na aprendizagem reflexiva a partir da prática, surge como metodologia central para transformar conhecimento teórico em comportamentos eficazes de liderança. (Bass & Riggio, 2006; Greenleaf, 1977; Hersey & Blanchard, 1969; Avolio & Gardner, 2005; Rego & Cunha, 2015).

No contexto hoteleiro, marcado pela elevada intensidade operacional e pela centralidade das relações humanas, programas estruturados de *trainees* e estágios têm-se revelado ferramentas eficazes para a preparação de futuras lideranças. Em Portugal, iniciativas como o programa 365 da Vila Galé e o Growing Together do Pestana Hotel Group destacam-se como exemplos de boas práticas, ao proporcionarem a jovens profissionais percursos imersivos e orientados, com passagem por diversos departamentos e unidades hoteleiras, sob mentoria de líderes seniores. Estes casos espelham, na prática, os princípios defendidos pela literatura: exposição a múltiplas experiências e estilos de liderança, *feedback* contínuo e uma articulação eficaz entre teoria e prática.

Os estudos analisados apontam benefícios claros associados a estes programas, desde a redução do fosso entre a formação académica e as exigências do mundo profissional, até à aceleração do desenvolvimento de carreira e ao fortalecimento de competências interpessoais e de liderança. Paralelamente, sublinham fatores críticos de sucesso, tais como a qualidade da tutoria, o apoio organizacional e o planeamento rigoroso das rotações, elementos que contribuem para uma aprendizagem significativa e duradoura (Talawanich & Wattanacharoensil, 2020b; Cheung et al., 2010; Zhang & Wu, 2014).

Para as organizações hoteleiras, investir em formação baseada na experiência não se trata apenas de desenvolver talentos individuais, mas de construir uma vantagem competitiva sustentável. Profissionais bem preparados tendem a liderar equipas mais coesas, a promover ambientes de trabalho mais saudáveis e a entregar níveis superiores de qualidade no serviço ao cliente, uma vantagem particularmente relevante num setor altamente competitivo e centrado na experiência do cliente. Num país como Portugal, onde o turismo representa um dos principais motores da economia, a formação de uma nova geração de líderes hoteleiros competentes, adaptáveis e inspiradores revela-se essencial para a manutenção da excelência e da inovação no setor da hospitalidade (Day, 2000; OCDE, 2020; Turismo de Portugal, 2022).

Em síntese, a literatura analisada confirma que a experiência prática, sobretudo quando integrada de forma estruturada em programas de formação experiencial, constitui um contributo significativo para o desenvolvimento de competências de liderança. A combinação entre bases teóricas sólidas, aplicação prática deliberada e reflexão contínua revela-se como a estratégia ideal para formar líderes capazes de enfrentar os desafios complexos e dinâmicos da hotelaria contemporânea. As empresas que adotam este modelo, como demonstrado pelo exemplo do Programa 365 da Vila Galé, não apenas garantem a sucessão de quadros de gestão, mas transformam, de forma estruturada, a cultura organizacional e a capacidade de entrega de valor no setor.

Capítulo 3 - Apresentação do Contexto/ organização

O Grupo Vila Galé é uma das maiores cadeias hoteleiras de origem portuguesa, tendo sido fundado em 1986, por Jorge Rebelo de Almeida. Com um percurso de crescimento sustentado, o grupo iniciou a sua atividade com a abertura do Hotel Vila Galé Atlântico, em Albufeira, em 1988. Desde então, tem vindo a expandir-se tanto a nível nacional como internacional, contando atualmente com 44 unidades hoteleiras — 32 em Portugal e 12 no estrangeiro (Brasil, Cuba e Espanha), totalizando cerca de 9.800 quartos e 24.000 camas (Vila Galé, 2022).

A atuar no setor da hotelaria e turismo, a Vila Galé oferece uma gama abrangente de serviços, que vão desde o alojamento e restauração à organização de eventos, passando por projetos de enoturismo e agroturismo, como os casos do Vila Galé Douro Vineyards e do Vila Galé Clube de Campo. A sua oferta diversifica-se entre hotéis urbanos, resorts à beira-mar (muitos em regime all-inclusive) e unidades de charme instaladas em património histórico reabilitado (Vila Galé, 2022).

A missão do grupo é “*oferecer produtos e serviços de qualidade a preços competitivos*”, pautando-se por valores como proximidade ao cliente, sustentabilidade ambiental e valorização dos seus recursos humanos. A visão da empresa consiste em ser reconhecida como uma referência no setor, tanto pela excelência dos serviços como pelo profissionalismo das suas equipas. Esta estratégia apoia-se em quatro pilares: crescimento sustentado, inovação e excelência, valorização dos colaboradores e responsabilidade social e ambiental (Vila Galé, 2022).

Organizacionalmente, a Vila Galé adota uma estrutura hierárquica bem definida. No topo, está a Administração, que define a estratégia global, apoiada por direções corporativas (Operações, Marketing, Recursos Humanos, etc.), sediadas na sede em Lisboa. Cada unidade hoteleira é gerida localmente por um diretor de hotel, apoiado por assistentes de direção e chefias intermédias. Os departamentos operacionais mais comuns incluem: receção, andares (*housekeeping*), alimentos e bebidas (F&B), cozinha, economato, manutenção, animação e reservas (Vila Galé, 2015; Turismo de Portugal, 2023).

O grupo emprega cerca de 4.500 colaboradores, sendo reconhecido pelo seu investimento na valorização e formação contínua das suas equipas. Programas como o “Vila Galé Formação”, as academias internas e o plano de progressão de carreira demonstram o empenho da organização na retenção e motivação dos seus recursos humanos. Além disso, são proporcionados benefícios

como seguro de saúde, alojamento temporário e descontos para usufruto dos hotéis, o que reforça o compromisso com o bem-estar dos trabalhadores (Publitoris Hotelaria, 2023).

O projeto em análise será desenvolvido no contexto das unidades operacionais do grupo, incidindo sobre as diversas áreas funcionais, como recepção, *housekeeping*, alimentos e bebidas, cozinha, manutenção, economato e departamentos centrais. Esta abordagem visa analisar de forma integrada como a rotação entre departamentos contribui para o desenvolvimento de competências de liderança nos colaboradores, promovendo uma visão holística e estratégica do negócio hoteleiro.

Capítulo 4 - Descrição do projeto

O presente projeto tem como finalidade analisar de que forma a experiência prática adquirida em diferentes áreas operacionais no setor hoteleiro contribui para o desenvolvimento de competências de liderança. A análise será centrada no contexto do Programa 365 do Grupo Vila Galé, funcionando este como estudo de caso para explorar a aplicabilidade da aprendizagem experiencial na formação de líderes. Esta investigação parte do pressuposto de que a imersão progressiva em funções operacionais diversas, aliada a momentos de orientação e reflexão, constitui uma metodologia eficaz para acelerar o amadurecimento profissional e a preparação para cargos de chefia.

A pertinência do projeto advém da crescente valorização, no setor da hospitalidade, de modelos formativos que articulem a prática real com o desenvolvimento de *soft skills* e competências de gestão. Como referido por Kolb (1984), a aprendizagem torna-se mais profunda e transformadora quando enraizada na experiência direta, seguida por processos de análise e aplicação. No setor hoteleiro, esta abordagem adquire especial relevância devido à natureza multifacetada da operação e à elevada exigência de competências interpessoais, adaptabilidade e liderança situacional (Brownell, 2008; Kay & Russette, 2000).

O estudo visa dar resposta às seguintes questões de investigação:

- De que forma a rotação por diferentes departamentos contribui para a aquisição de competências transversais associadas à liderança?
- Quais os impactos percecionados pelos participantes do Programa 365 no seu desenvolvimento profissional?
- Que lições podem ser extraídas para replicar este modelo noutros contextos organizacionais do setor hoteleiro?

O Programa 365, promovido pelo Vila Galé, constitui um exemplo paradigmático de formação experiencial estruturada. Com duração de 12 meses, envolve a rotação dos participantes por diversos departamentos como receção, *housekeeping*, restauração, cozinha, manutenção, economato e direção, em pelo menos três unidades hoteleiras distintas do grupo. Este percurso é acompanhado por momentos formais de avaliação, orientação por chefias e sessões de *feedback*. O programa foi desenhado para desenvolver futuros assistentes de direção, proporcionando uma visão sistémica da operação e promovendo a aquisição de competências práticas e comportamentais críticas para funções de liderança (Algarlife, 2022; Vila Galé, 2023).

A metodologia adotada nesta investigação é de natureza qualitativa, centrando-se na aplicação de questionários estruturados como principal instrumento de recolha de dados. Foram inquiridos três grupos distintos: (1) participantes que se encontram atualmente a frequentar o Programa 365, (2) antigos participantes que concluíram o programa e que exercem funções como Assistentes de Direção e (3) colaboradores que demonstraram interesse em integrar futuras edições do programa. Adicionalmente, foi aplicado um questionário a chefias e a responsáveis de Recursos Humanos que acompanharam participantes durante o programa, com o objetivo de recolher perceções organizacionais sobre a eficácia do mesmo e sobre o desenvolvimento de competências de liderança observadas.

Esta abordagem visa captar uma compreensão abrangente do impacto do Programa 365 na formação de futuros líderes, integrando as perspetivas dos diversos intervenientes diretamente envolvidos. O cruzamento das respostas obtidas permitirá analisar de que forma a experiência prática contribui para o desenvolvimento de competências de liderança no contexto do setor hoteleiro.

A relevância deste estudo reside, por um lado, na escassez de investigações empíricas que explorem, de forma aprofundada, a eficácia de programas práticos e de imersão na formação de líderes no setor da hotelaria. Por outro, destaca-se pelo seu contributo para a literatura existente sobre desenvolvimento de competências de liderança, ao oferecer uma análise concreta e contextualizada de como a experiência operacional pode ser integrada, de forma estratégica, em modelos formativos eficazes. Espera-se que os resultados do estudo permitam formular recomendações úteis para outras organizações hoteleiras que pretendam desenvolver programas semelhantes, auxiliando-as a otimizar as suas estratégias de identificação e capacitação de talentos internos.

Capítulo 5 - Discussão dos resultados

A análise dos dados recolhidos através do questionário permitiu obter uma visão abrangente sobre o impacto do Programa 365 no desenvolvimento de competências de liderança no contexto do Grupo Vila Galé. As respostas foram agrupadas em três segmentos distintos: (1) participantes que já concluíram o programa e exercem cargos de assistentes de direção, (2) participantes que se encontram atualmente a frequentar o programa e (3) colaboradores com intenção de participar em futuras edições. Esta segmentação possibilitou a comparação de perceções ao longo das diferentes fases de participação no programa.

5.1. Perfil dos Participantes

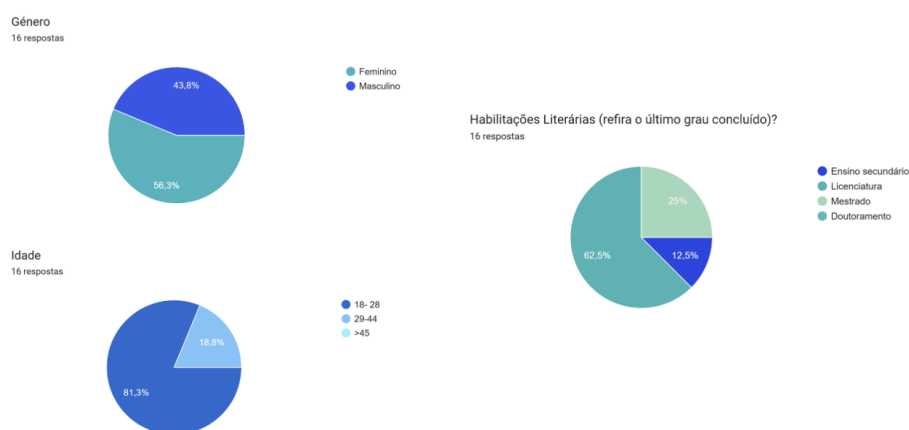


Figura 1: Perfil dos participantes

Fonte: *Google Forms*

A amostra foi maioritariamente composta por mulheres, com predominância da faixa etária entre os 18 e os 28 anos (Figura 1). A maioria dos participantes possui o grau de licenciatura, embora também tenham sido registadas respostas de indivíduos com mestrado. No que se refere à situação atual em relação ao Programa 365, observou-se uma distribuição equilibrada entre os três grupos-alvo, o que favorece uma análise comparativa rica entre diferentes perspetivas (Figura 1).

Esta distribuição indica que o programa atrai sobretudo jovens profissionais qualificados, em início de carreira, alinhando-se com o seu objetivo de identificar e formar futuras lideranças

dentro do setor hoteleiro. A presença de indivíduos que já concluíram o programa e atualmente ocupam posições de chefia sugere uma progressão efetiva na carreira e contribui com testemunhos valiosos sobre os resultados práticos da formação experiencial proporcionada.

5.2. Percepção sobre o Desenvolvimento de Competências de Liderança

Os participantes que já concluíram o Programa 365 e assumiram funções de chefia relataram uma percepção fortemente positiva em relação ao impacto do programa no seu desenvolvimento de competências de liderança (Figura 2). Foram destacadas aprendizagens como:

- Capacidade de comunicação e liderança,
- Adaptação a diferentes desafios operacionais,
- E a aplicação direta dos conhecimentos adquiridos na gestão de equipas.

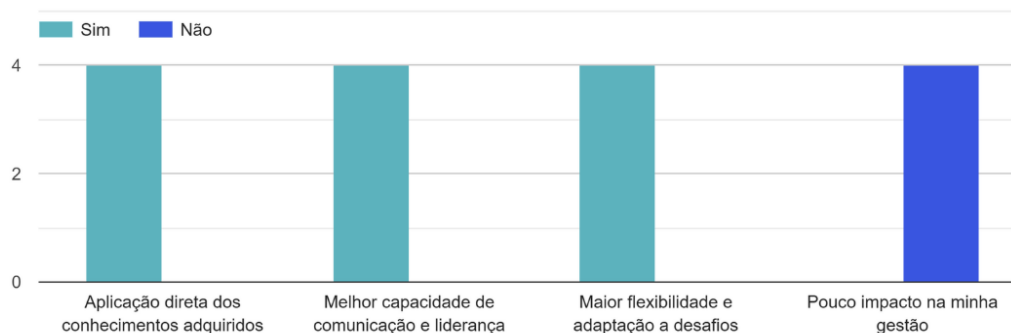


Figura 2: Percepção dos antigos participantes sobre a influência das aprendizagens do programa 365 na sua prática de gestão

Fonte: *Google Forms*

Estas respostas confirmam o alinhamento do programa com os princípios da formação experiencial de Kolb (1984), demonstrando que a rotação por diferentes áreas do hotel expôs os participantes a contextos que exigiram tomada de decisão, empatia com diferentes equipas e resolução de problemas sob pressão (Figura 3).

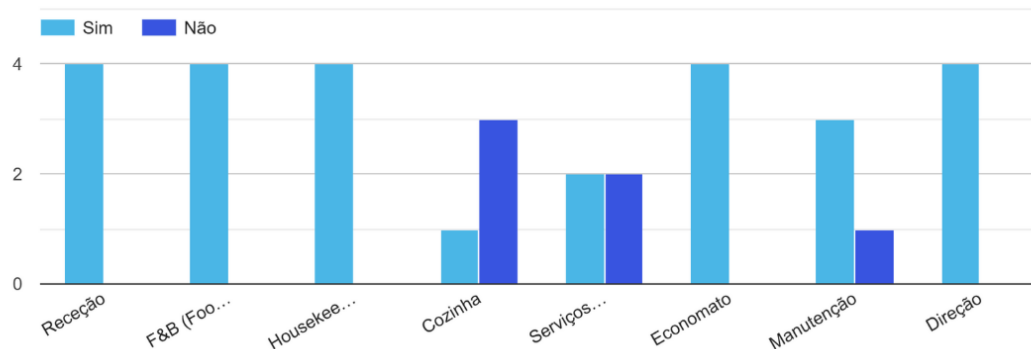


Figura 3: Áreas operacionais com maior percepção de desenvolvimento de competências de liderança por parte dos participantes

Fonte: *Google Forms*

Para os participantes atuais do programa, a percepção sobre o desenvolvimento de competências de liderança varia entre as áreas (Figura 4). Destacam-se a Recepção, F&B, *Housekeeping*, Economato e Direção como os setores onde os colaboradores mais sentem esse desenvolvimento. Isso sugere que as experiências relacionadas à gestão direta de equipes e ao contato com clientes são percebidas como oportunidades mais fortes de crescimento em liderança situacional. Por outro lado, áreas como Cozinha, Manutenção e Serviços centrais demonstraram uma divisão mais equilibrada ou até uma predominância de percepções negativas, indicando oportunidades de melhoria nesses contextos.

5.2.1. Percepção de Eficácia do Programa na Preparação para Cargos de Gestão

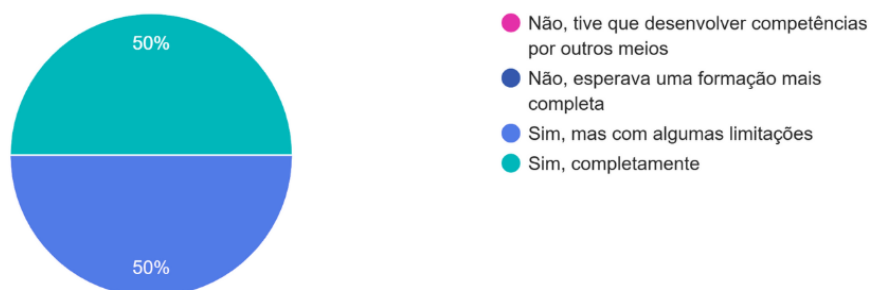


Figura 4: Avaliação da eficácia do programa 365 na preparação para funções de gestão

Fonte: *Google Forms*

Os inquiridos que já concluíram o Programa 365 foram convidados a avaliar a eficácia do mesmo na sua preparação para o exercício de funções de gestão (Figura 5). Os resultados revelam uma perceção globalmente positiva: 50% dos participantes consideraram o programa completamente eficaz, enquanto os restantes 50% indicaram que foi eficaz, embora com algumas limitações. Importa salientar que nenhum dos respondentes avaliou negativamente a eficácia do programa.

Estes dados indicam que, na generalidade, o programa cumpre o seu propósito de desenvolver competências essenciais para o desempenho de cargos de chefia. A ausência de avaliações negativas reforça a confiança dos participantes na abordagem experiencial adotada, sugerindo que a imersão nas diferentes áreas operacionais, aliada ao acompanhamento por chefias, contribui efetivamente para o amadurecimento profissional.



Figura 5: Sugestões de melhoria identificadas pelos participantes do programa 365

Fonte: *Google Forms*

Contudo, a existência de limitações apontadas por metade dos inquiridos deve ser interpretada como uma oportunidade de melhoria (Figura 6). As respostas qualitativas sugerem que estas limitações poderão estar relacionadas com a necessidade de um maior aprofundamento em conteúdos estratégicos, formação mais robusta em tomada de decisão e acompanhamento mais estruturado ao longo do percurso formativo. Tais aspetos, embora não comprometam a eficácia global do programa, evidenciam áreas em que o modelo poderá ser refinado para maximizar o seu impacto na preparação de futuros líderes.

5.3. Motivações e Expectativas de Participação

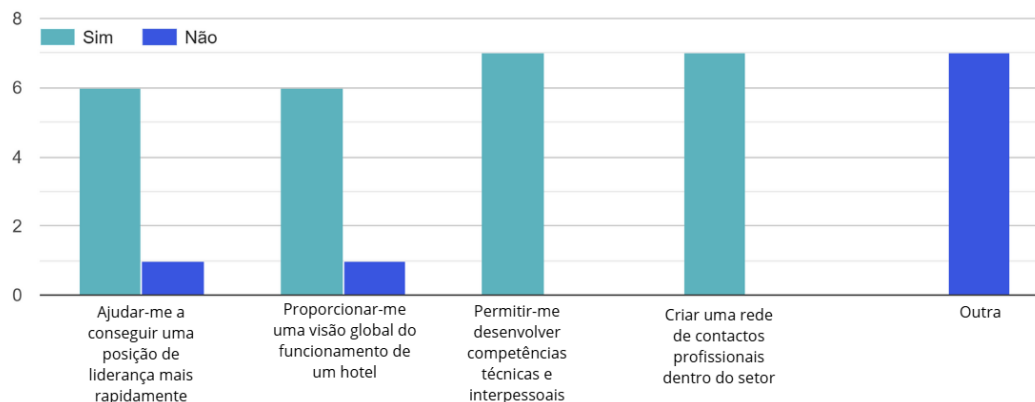


Figura 6: Expectativas dos colaboradores quanto ao contributo do programa 365 para a sua carreira no setor hoteleiro

Fonte: *Google Forms*

Os colaboradores que ainda não participaram no Programa 365, mas manifestaram intenção de integrá-lo em edições futuras, demonstraram expectativas claras e alinhadas com os objetivos do programa. As motivações mais frequentemente assinaladas incluem:

- Acelerar o acesso a funções de liderança dentro da organização;
- Obter uma compreensão abrangente e integrada do funcionamento de um hotel;
- Desenvolver competências técnicas e interpessoais essenciais ao desempenho profissional;
- Estabelecer uma rede de contactos internos e fortalecer a integração na cultura organizacional.

Estas expectativas sugerem que o programa é amplamente percecionado como uma via estruturada para a progressão de carreira, oferecendo não apenas formação prática, mas também oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A visão global da operação, aliada à exposição a múltiplas áreas funcionais, é valorizada pelos potenciais participantes como um elemento diferenciador que contribui para a sua preparação para funções de chefia.

Além disso, os dados indicam que os colaboradores reconhecem na formação experiencial uma forma eficaz de consolidar conhecimentos e desenvolver competências de liderança situacional. Esta percepção positiva reforça a reputação do Programa 365 como um instrumento estratégico de desenvolvimento interno de talentos no Grupo Vila Galé.

5.4. Desafios e Sugestões de Melhoria

A análise das respostas recolhidas junto dos participantes permitiu identificar diversos desafios enfrentados durante a experiência no Programa 365, bem como sugestões relevantes para o seu aperfeiçoamento (Figura 7). Importa distinguir, contudo, entre os desafios relatados por antigos participantes, que hoje ocupam funções de chefia, e os relatados por *trainees* atualmente em formação, pois estas perspetivas complementam-se e oferecem um retrato mais completo do impacto do programa.

5.4.1. Visão dos assistentes de direção que realizaram o programa

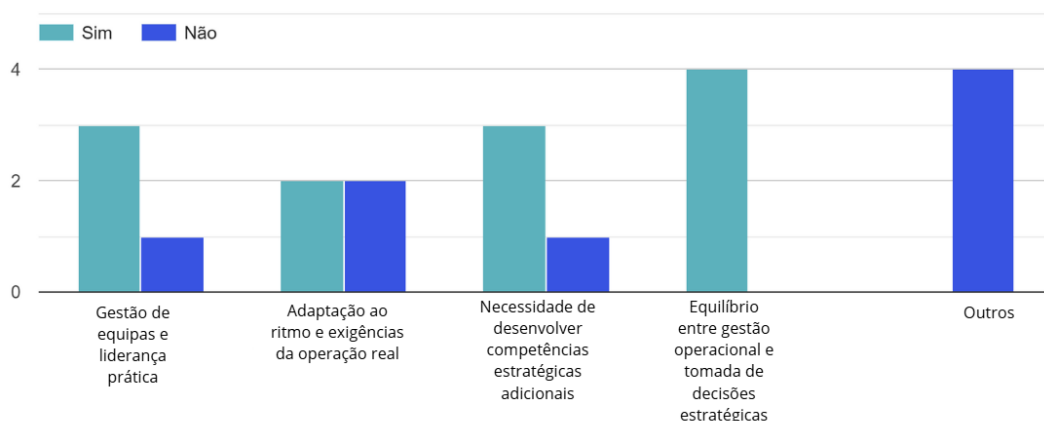


Figura 7: Principais desafios identificados na aplicação dos conhecimentos adquiridos no programa 365 à função atual

Fonte: *Google Forms*

Do ponto de vista quantitativo, os principais obstáculos identificados por quem já concluiu o programa e assumiu funções de chefia foram:

- Equilibrar as exigências da gestão operacional com a tomada de decisões estratégicas (4 respostas);
- Assumir responsabilidades de liderança e gestão de equipas sem experiência prévia (3 respostas);
- Necessidade de desenvolver competências estratégicas complementares (3 respostas);
- Adaptação ao ritmo intenso e às exigências específicas da operação hoteleira (2 respostas).

Estes resultados sugerem que a transição do papel de colaborador para funções de coordenação não é isenta de dificuldades, particularmente para profissionais em início de carreira. Os dados apontam ainda para uma lacuna formativa no domínio das competências estratégicas, essenciais para a tomada de decisão em contexto de gestão hoteleira.

5.4.2. Visão dos participantes atualmente no programa

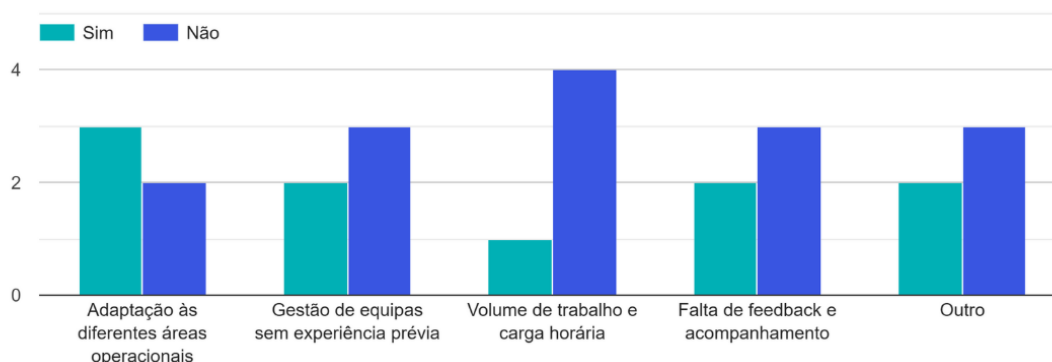


Figura 8: Principais desafios enfrentados pelos participantes durante o programa 365

Fonte: *Google Forms*

Os dados recolhidos junto dos *trainees* atualmente integrados no Programa 365 reforçam e complementam essa leitura (Figura 8). À pergunta “Qual é o maior desafio que tem enfrentado durante o programa?”, destacaram-se como principais dificuldades:

- Adaptação às diferentes áreas operacionais (3 respostas);
- Gestão de equipas sem experiência prévia (2 respostas);

- Falta de *feedback* e acompanhamento (2 respostas);
- Volume de trabalho e carga horária (1 resposta);
- Outro (2 respostas), com destaque para a percepção de insegurança e desconhecimento da cultura organizacional.

Os dados recolhidos junto dos *trainees* atualmente integrados no Programa 365. A análise dos dados sugere que os participantes atualmente integrados no Programa 365 enfrentam desafios específicos associados ao contexto prático e à exigência de adaptação contínua (Figura 9). A dificuldade em lidar com diferentes áreas operacionais, reportada como o principal obstáculo, evidencia a complexidade de um programa rotativo e multifuncional, que exige versatilidade, capacidade de aprendizagem rápida e competências interpessoais diversificadas. A gestão de equipas sem experiência prévia, igualmente destacada, reforça a necessidade de desenvolver mecanismos de apoio ao exercício inicial de liderança, nomeadamente através de mentoria orientada. A falta de *feedback* e acompanhamento, apontada por parte dos inquiridos, pode limitar a consolidação das aprendizagens adquiridas no terreno, uma vez que a ausência de orientação pode dificultar a reflexão crítica e a correção de práticas. As respostas abertas evidenciam ainda sentimentos de insegurança e indefinição quanto às expectativas institucionais, particularmente no que respeita ao posicionamento entre funções operacionais e responsabilidades de supervisão. Estes elementos apontam para a importância de garantir maior clareza no papel atribuído ao *trainee*, bem como de reforçar os processos de acolhimento e suporte ao longo do programa, de forma a assegurar um desenvolvimento mais coeso e eficaz das competências de liderança em contexto real.

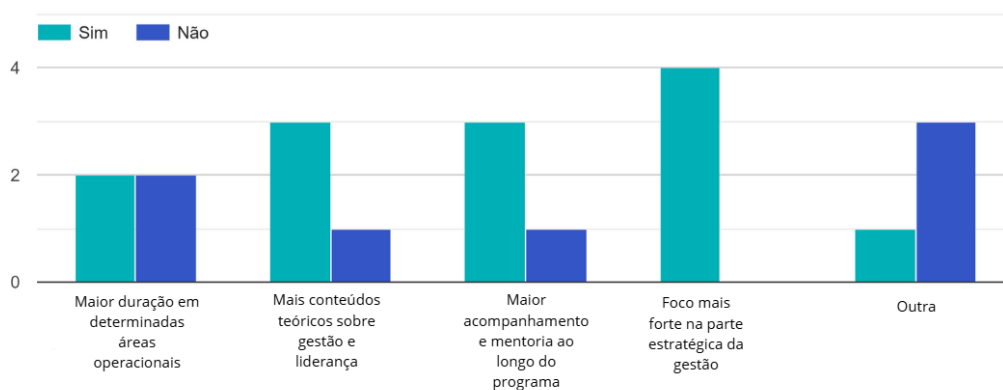


Figura 9: Principais desafios enfrentados pelos participantes durante o programa 365

Fonte: *Google Forms*

No que se refere às sugestões de melhoria, os participantes propuseram mudanças que visam justamente colmatar essas lacunas:

- Reforçar a componente estratégica da formação (4 respostas), permitindo uma melhor compreensão das decisões de gestão e do funcionamento global da unidade hoteleira;
- Introduzir mais conteúdos teóricos sobre liderança e gestão (3 respostas), equilibrando a componente prática com fundamentação conceitual;
- Garantir acompanhamento mais contínuo e estruturado, através de mentoria ativa (3 respostas), o que facilitaria a integração e o desenvolvimento de competências de forma orientada;
- Prolongar o tempo de permanência em determinadas áreas operacionais (2 respostas), permitindo ao trainee consolidar aprendizagens e aprofundar o conhecimento funcional.

Estas recomendações estão em consonância com a literatura existente. Cheung et al. (2010) e Zhang & Wu (2014) salientam que a eficácia da formação experiencial está diretamente relacionada com a qualidade do apoio prestado ao longo do processo formativo, incluindo a clareza de objetivos, o feedback regular e a presença ativa de mentores qualificados. A ausência destes elementos pode limitar o impacto do programa na aquisição de competências de liderança efetivas.

Adicionalmente, os dados qualitativos recolhidos através de questões abertas reforçam a importância destes aspetos. Um dos participantes relatou:

“Por vezes necessidade de sentir mais confiança tendo em conta que esta é uma cadeia que desconhecia e vou aos poucos tentando perceber a sua dinâmica e standards. Sinto também dificuldade em perceber a postura que nos é esperada em determinadas situações. Se mais operacional ou mais relacionada com a gestão de equipas.”

Este testemunho revela a existência de uma zona de ambiguidade quanto às expectativas colocadas sobre o papel do *trainee*, nomeadamente se este deve atuar predominantemente como executor ou como futuro líder em formação. Essa indefinição pode gerar insegurança, afetar o desempenho e comprometer a qualidade da aprendizagem experiencial. Deste modo, destaca-se a necessidade de melhor definição dos objetivos individuais de aprendizagem, clareza de função desde o início do programa e reforço das práticas de *onboarding*, especialmente para *trainees* sem experiência prévia no grupo.

Em síntese, a combinação de evidências quantitativas e qualitativas aponta para um programa valorizado, mas que beneficiaria de ajustes estruturais e pedagógicos para maximizar o seu potencial formativo, particularmente no que toca ao desenvolvimento de liderança estratégica e à integração cultural dos participantes.

5.5. Considerações Finais

A partir das respostas obtidas, verifica-se que o Programa 365 é amplamente valorizado pelos diferentes públicos envolvidos, tanto como oportunidade de crescimento quanto como meio eficaz de aprendizagem de competências de liderança no terreno. No entanto, para manter e aumentar essa eficácia, é recomendável que o grupo Vila Galé continue a investir na qualidade da tutoria, no equilíbrio entre teoria e prática e na personalização das trajetórias conforme os interesses e desempenho dos *trainees*.

A análise dos dados recolhidos permite afirmar que o Programa 365, promovido pelo Grupo Vila Galé, é amplamente reconhecido como uma ferramenta eficaz na formação de competências de liderança, tanto pelos atuais *trainees* como pelos antigos participantes que hoje ocupam funções de chefia. As respostas evidenciam que a exposição a diferentes áreas operacionais, o contacto direto com equipas e o acompanhamento das chefias proporcionam um ambiente de aprendizagem experiencial coerente com as melhores práticas da literatura.

Os participantes atuais já percebem impactos positivos no seu desenvolvimento, especialmente nas áreas de receção e F&B, onde a liderança é exercida em contacto direto com clientes e equipas. Por sua vez, os antigos trainees destacam a aplicabilidade direta das aprendizagens na sua gestão diária, o que valida o objetivo formativo do programa.

Para os colaboradores que desejam integrar o programa, as expectativas centram-se no crescimento rápido, no desenvolvimento de competências transversais e na aquisição de uma visão integrada do hotel. No entanto, os desafios apontados e as sugestões de melhoria, como maior mentoria, tempo mais equilibrado entre departamentos e reforço teórico, devem ser considerados pela organização para reforçar ainda mais a eficácia do programa.

Conclui-se, assim, que o Programa 365 não só contribui para preparar os futuros líderes da hotelaria, como também representa uma boa prática de formação experiencial com potencial de ser replicada em outros contextos organizacionais.

5.6. Perspetiva das Chefias e Responsáveis de Recursos Humanos sobre o Programa 365

A análise das respostas obtidas junto dos diretores de hotel, chefes de departamento e profissionais de recursos humanos oferece uma perspetiva institucional valiosa sobre o Programa 365. No geral, a avaliação da eficácia do programa na preparação de quadros para funções de liderança foi bastante positiva. A maioria dos participantes nesta amostra classificou a preparação como eficaz, com avaliações predominantemente entre 4 e 5 numa escala de 1 a 5. Estes dados sugerem um reconhecimento claro do potencial do programa na construção de perfis de liderança aptos a responder às exigências do setor.



Figura 10: percepção dos participantes sobre o contributo da rotação interdepartamental para o desenvolvimento de uma visão integrada da operação hoteleira

Fonte: *Google Forms*

De igual forma, todos os inquiridos concordaram que a rotação pelas várias áreas operacionais é um fator determinante na formação dos participantes, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de uma visão global da operação (Figura 10). Este elemento é, assim, apontado como um dos pilares mais robustos do programa, dada a sua capacidade de expor os formandos a múltiplos contextos organizacionais.

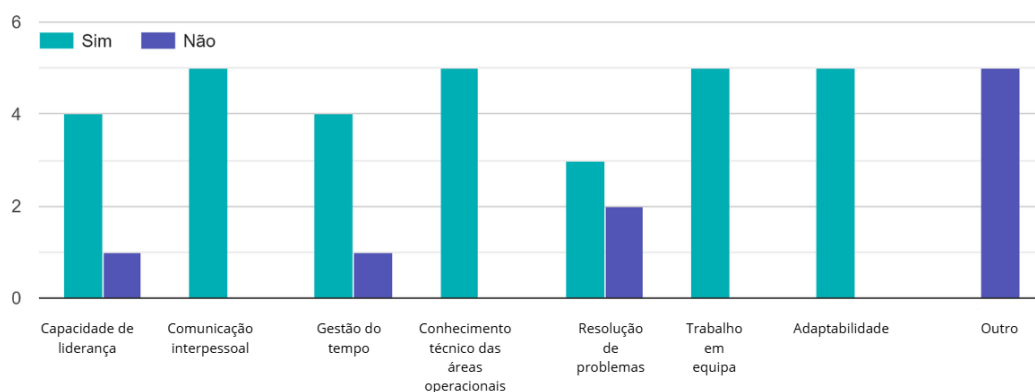


Figura 11: Competências mais desenvolvidas pelos participantes ao longo do programa 365, segundo a perceção das chefias e responsáveis de recursos humanos

Fonte: *Google Forms*

No que diz respeito às competências mais frequentemente observadas ao longo do percurso formativo, destacam-se a liderança prática, a comunicação interpessoal, a capacidade de adaptação e a resolução de problemas (Figura 11). Estes resultados reforçam a ideia de que a vivência em ambientes reais, com ritmos e exigências próprios, favorece o desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho de funções de chefia.

As respostas abertas, por sua vez, revelam algumas preocupações e sugestões de melhoria que merecem ser destacadas. Entre os aspetos mais referidos, encontram-se:

a) Criação de uma fase inicial comum de preparação

Alguns elementos da amostra sugerem a existência de um momento formativo preliminar, eventualmente centralizado numa única unidade hoteleira, onde os participantes pudessem adquirir

noções fundamentais sobre todas as áreas, antes de iniciarem a rotação propriamente dita. Esta abordagem permitiria uniformizar conhecimentos de base e facilitar a adaptação às funções seguintes.

b) Definição mais clara dos critérios de progressão

Foi identificada a necessidade de clarificar os objetivos, metas e critérios de avaliação ao longo do programa. A ausência de uma estrutura bem definida pode, segundo os inquiridos, gerar frustração e dificultar a perceção de evolução por parte dos trainees.

c) Inclusão de uma avaliação final com carácter institucional

Foi também sugerido que o percurso de cada participante pudesse culminar com um projeto final ou apresentação, servindo como momento de consolidação, avaliação e valorização institucional da aprendizagem adquirida. Tal prática poderia contribuir para o reforço do reconhecimento do programa dentro da própria organização.

d) Planeamento estratégico das rotações segundo a sazonalidade

Outra proposta relevante prende-se com a adaptação do percurso formativo ao calendário operacional das unidades hoteleiras. A passagem por departamentos mais exigentes em períodos de maior fluxo e por áreas mais estratégicas em épocas de menor movimento, seria uma forma de otimizar o aproveitamento formativo.

Foi ainda referido que a qualidade da experiência dos formandos depende, em grande medida, do papel ativo das chefias locais. A capacidade de acolher, acompanhar e orientar os participantes foi apontada como um fator crítico para o sucesso do programa, evidenciando a importância de preparar as equipas que recebem os trainees.

Por fim, um dos contributos mais significativos refere-se à proposta de incluir, de forma explícita, um módulo dedicado ao desenvolvimento de competências de liderança. Tal iniciativa permitiria equilibrar a componente prática com uma base teórica sólida, fortalecendo a preparação dos participantes para desafios de gestão e tomada de decisão.

Em síntese, as chefias e responsáveis de recursos humanos reconhecem a utilidade e impacto do Programa 365, mas sublinham a necessidade de o adaptar e aperfeiçoar. As sugestões apresentadas não só se alinham com as perceções dos próprios participantes, como oferecem

caminhos concretos para reforçar a eficácia e o posicionamento do programa como modelo de referência no setor.

Capítulo 6 - Análise SWOT do Programa 365

Esta secção apresenta uma análise SWOT do Programa 365, sintetizando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificados ao longo da investigação (Figura 12). Esta ferramenta de diagnóstico estratégico permite enquadrar os resultados obtidos numa perspetiva integrada, orientando eventuais melhorias e decisões futuras.



Figura 12: Análise SWOT

Fonte Própria

Pontos Fortes (*Strengths*)

- **Formação experiencial estruturada**, com rotação por múltiplos departamentos, promovendo uma compreensão sistémica da operação hoteleira.
- **Desenvolvimento efetivo de competências de liderança situacional**, como comunicação, gestão de equipas, resolução de problemas e tomada de decisão.
- **Elevada integração profissional dos trainees após o programa**, muitos dos quais assumem funções de chefia após a conclusão do programa.

- **Reconhecimento institucional**, com avaliações positivas por parte de chefias e responsáveis de recursos humanos.
- **Diversidade geográfica** das unidades Vila Galé, que permite aos participantes contactarem com diferentes contextos organizacionais.

Pontos Fracos (*Weaknesses*)

- **Falta de clareza funcional** quanto ao papel do *trainee*, gerando ambiguidade e insegurança.
- **Acompanhamento pedagógico limitado**, com ausência de mentoria estruturada e *feedback* regular.
- **Débil componente teórica**, nomeadamente na área da liderança e gestão estratégica.
- **Carga operacional exigente**, que pode comprometer o tempo de reflexão e consolidação das aprendizagens.
- **Integração cultural insuficiente**, especialmente entre trainees sem experiência prévia na organização.

Oportunidades (*Opportunities*)

- **Desenvolvimento de uma fase inicial formativa comum**, para uniformização de conhecimentos básicos e integração cultural.
- **Introdução de módulos teóricos complementares**, reforçando a fundamentação conceptual das práticas observadas.
- **Implementação de mentoria formal e contínua**, com tutores atribuídos desde o início do programa.
- **Adaptação da rotação às dinâmicas sazonais das unidades**, maximizando o valor pedagógico da experiência prática.
- **Potencial de replicação internacional** em outras unidades do grupo e divulgação como modelo de boas práticas no setor.

Ameaças (*Threats*)

- **Desmotivação ou frustração dos participantes**, decorrente da ausência de acompanhamento adequado ou de progressão clara.
- **Assimetria na qualidade da experiência**, condicionada pelo grau de envolvimento e preparação das chefias locais.
- **Concorrência de outras cadeias hoteleiras**, que podem captar talentos com programas mais robustos ou incentivos superiores.
- **Rotatividade interna elevada**, que dificulta a continuidade do acompanhamento e a consolidação das aprendizagens.
- **Limitações na capacidade de absorção de talentos formados**, gerando possível estagnação ou desmotivação após o programa.

Capítulo 7 - Desenvolvimento da Estratégia de Implementação

Tendo por base os dados recolhidos e as observações feitas pelos diferentes intervenientes no Programa 365, nomeadamente trainees, antigos participantes, diretores de unidade e responsáveis de recursos humanos, tornou-se clara a necessidade de aprimorar a estrutura atual do programa. Embora os seus objetivos sejam reconhecidos como válidos e o impacto formativo positivo seja amplamente referido, existem áreas que beneficiariam de uma abordagem mais sistematizada, ajustada às exigências reais do setor e orientada para o desenvolvimento progressivo de competências estratégicas, técnicas e comportamentais, essenciais ao exercício de funções de liderança em contexto hoteleiro.

7.1. Formação Inicial Comum

Uma das propostas mais consistentes, resultante tanto da análise das respostas dos participantes como das chefias envolvidas, prende-se com a introdução de uma fase formativa inicial, de carácter teórico e transversal, a ser implementada antes do início da rotação prática pelos diferentes departamentos. Esta etapa visa assegurar uma base sólida e comum de conhecimentos fundamentais sobre o funcionamento organizacional do grupo, os objetivos estratégicos do programa e as competências comportamentais e técnicas esperadas.

Para além de facilitar o alinhamento entre expectativas institucionais e individuais, esta fase poderá contribuir significativamente para uma integração mais fluida dos trainees nas unidades hoteleiras, mitigando o impacto da curva de aprendizagem inicial. A uniformização de conhecimentos e terminologias permitirá ainda uma participação mais ativa e consciente desde os primeiros momentos do percurso formativo.

Sugere-se que esta formação seja conduzida numa unidade de referência ou num centro de treino interno, com sessões estruturadas sobre áreas como: estrutura organizacional do grupo, princípios da liderança operacional, cultura de serviço, comunicação interna, e aspetos transversais da gestão hoteleira. A realização desta etapa poderá igualmente funcionar como um momento simbólico de entrada no programa, reforçando o seu carácter institucional e a identidade coletiva dos participantes.

7.2. Otimização das Rotações

A rotação por diferentes departamentos constitui um dos pilares fundamentais do Programa 365. Contudo, a eficácia dessa componente depende, em larga medida, da intencionalidade e do planeamento com que é executada. A presente proposta sugere que a diversidade de experiências proporcionadas aos participantes seja estruturada de forma mais estratégica, assegurando uma exposição equilibrada a diferentes realidades operacionais e contextos de gestão.

Nesse sentido, recomenda-se que o percurso dos *trainees* inclua unidades hoteleiras com perfis contrastantes, nomeadamente:

- hotéis urbanos, caracterizados por uma operação orientada à eficiência, elevada rotatividade de hóspedes e forte pressão sobre o serviço rápido e personalizado;
- resorts, cuja operação é marcada pela gestão da experiência prolongada do cliente, maiores exigências logísticas e uma oferta diversificada de serviços;
- unidades de quatro e cinco estrelas, permitindo o contacto com diferentes níveis de exigência em termos de serviço, estrutura organizacional e expectativas do cliente.

Esta diversidade não só enriquece a aprendizagem como permite desenvolver competências adaptativas, essenciais à liderança em ambientes complexos e variáveis. Além disso, propõe-se que o calendário de rotações seja articulado com a sazonalidade da operação hoteleira. Por exemplo, a passagem por departamentos operacionais como receção, F&B ou *housekeeping* deve ocorrer preferencialmente em épocas de alta ocupação, permitindo aos participantes vivenciar os desafios da liderança em contextos de maior pressão. Por outro lado, os momentos de menor fluxo podem ser reservados para a imersão em áreas mais estratégicas ou administrativas, como economato, recursos humanos ou direção.

Esta reorganização permitirá não apenas otimizar o tempo de aprendizagem em cada área, como também fomentar uma compreensão mais realista e aprofundada dos ciclos operacionais do setor. Trata-se, assim, de alinhar o desenho do percurso formativo com as dinâmicas reais da atividade hoteleira, garantindo que o Programa 365 prepara efetivamente os participantes para responder de forma estratégica e contextualizada às exigências do cargo de liderança.

7.3. Transparência nos Critérios de Avaliação

A análise dos dados recolhidos revelou uma percepção generalizada de ambiguidade quanto aos critérios de avaliação e progressão no âmbito do Programa 365. Esta indefinição pode comprometer a motivação dos participantes, dificultar o reconhecimento dos seus esforços e gerar uma sensação de injustiça quanto às oportunidades futuras dentro da organização.

Neste sentido, torna-se essencial reforçar a transparência e objetividade dos marcos avaliativos, através da criação de um plano individual de desenvolvimento para cada *trainee*. Este plano deverá conter metas específicas por fase do programa, critérios de desempenho mensuráveis, e competências a adquirir em cada área funcional. Ao clarificar o que se espera de cada participante em cada momento da sua rotação, promove-se um maior sentido de direção e propósito no percurso formativo.

Além disso, recomenda-se a institucionalização de momentos regulares de *feedback* estruturado, conduzidos por tutores ou chefias locais, permitindo aos participantes conhecerem os seus pontos fortes, identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho em tempo útil. Este acompanhamento contínuo pode contribuir para reforçar o envolvimento dos trainees com os objetivos do programa e para consolidar a relação formativa com as lideranças de cada unidade.

Outro elemento proposto é a introdução de uma avaliação final de caráter integrador, na qual os participantes apresentem um projeto individual ou em grupo perante um painel interno, composto por diretores, RH e formadores. Esta apresentação final poderá servir como momento de reflexão sobre a experiência vivida, consolidação das aprendizagens e demonstração das competências desenvolvidas. Para além de valorizar institucionalmente o percurso do participante, este momento confere visibilidade ao programa e reforça o seu posicionamento enquanto ferramenta estruturada de desenvolvimento de talentos.

Em síntese, a definição clara de critérios, a existência de feedback contínuo e a validação final do percurso formativo constituem pilares fundamentais para assegurar a credibilidade e eficácia do Programa 365, tanto do ponto de vista dos participantes como da organização que os acolhe.

7.4. Reforço do Papel da Mentoria na Formação de Liderança

A qualidade do acompanhamento prestado aos participantes durante o Programa 365 revelou-se, tanto nas respostas dos *trainees* como das chefias, um elemento crítico para o sucesso

do modelo formativo. A presença de lideranças disponíveis, envolvidas e pedagogicamente conscientes do seu papel enquanto formadores informais mostrou-se determinante na percepção de eficácia do programa.

Neste contexto, propõe-se a institucionalização da figura do mentor para cada *trainee* envolvido no programa. Esta função deverá ser atribuída de forma formal, com critérios claros de seleção e com o necessário reconhecimento do tempo e da responsabilidade inerentes à tarefa. A nomeação de mentores deve considerar a sua experiência profissional, competências interpessoais e disponibilidade real para o exercício da função, evitando sobrecargas que comprometam a qualidade do acompanhamento.

Adicionalmente, recomenda-se que os mentores sejam previamente formados e sensibilizados para a dimensão pedagógica do seu papel, através de *workshops* ou sessões de capacitação organizadas pelo departamento de Recursos Humanos. Tais iniciativas devem abordar temas como: técnicas de feedback construtivo, desenvolvimento de *soft skills* nos *trainees*, gestão de expectativas e acompanhamento motivacional.

A mentoria deve ser concebida como uma relação estruturada e contínua, com momentos formais de encontro, definição de objetivos conjuntos e monitorização do progresso. Para tal, é essencial que os mentores disponham de tempo efetivo no seu horário de trabalho para dedicar ao acompanhamento dos *trainees*, garantindo que esta responsabilidade não é secundarizada face às exigências operacionais do dia a dia.

Reforçar a mentoria significa não apenas assegurar a integração dos participantes no contexto organizacional, mas também criar oportunidades de reflexão crítica, aprendizagem intencional e desenvolvimento pessoal, contribuindo para o amadurecimento profissional e para a construção de uma cultura de liderança partilhada dentro da organização.

7.5. Reposicionamento Estratégico do Programa

Uma das fragilidades identificadas ao longo da presente investigação prende-se com a forma como o Programa 365 é percecionado, tanto pelos participantes como pelos diferentes *stakeholders* institucionais. A designação atual do programa, aliada a uma comunicação que não distingue suficientemente a sua natureza formativa, contribui para a sua associação ao conceito de estágio operacional, o que poderá desvalorizar a sua dimensão estratégica e o seu verdadeiro propósito enquanto instrumento de desenvolvimento de liderança.

Esta percepção imprecisa pode gerar efeitos adversos, como a subutilização dos participantes em funções exclusivamente operacionais, o desajuste das expectativas por parte das equipas que os recebem e a menor valorização do programa enquanto via estruturada de progressão interna. A rotulagem informal dos *trainees* como “estagiários” compromete não apenas a sua credibilidade junto das equipas, mas também a percepção que têm sobre o seu próprio papel e evolução dentro da organização.

Neste sentido, propõe-se um reposicionamento estratégico da identidade do programa, a começar pela revisão da sua nomenclatura e dos materiais de comunicação interna e externa. A nova designação deverá refletir com maior precisão o objetivo central do programa, a formação progressiva de futuros líderes hoteleiros, e afastar-se de terminologias que remetem para práticas formativas iniciais ou generalistas.

Adicionalmente, sugere-se a elaboração de uma narrativa institucional clara e coesa sobre o programa, que possa ser partilhada com todos os colaboradores, incluindo as chefias locais. Esta narrativa deve enfatizar a dimensão estratégica da formação, a exigência associada ao percurso e os critérios de seleção, reforçando a percepção do Programa 365 como um acelerador de talento e não como um estágio tradicional.

Este reposicionamento poderá também contribuir para um maior envolvimento das equipas operacionais, que passam a reconhecer nos participantes não apenas um recurso adicional, mas um profissional em formação para futuras funções de liderança. Ao mesmo tempo, promove-se o orgulho de pertença entre os *trainees* e reforça-se o valor simbólico e institucional do programa.

Estas propostas procuram responder de forma direta e fundamentada aos principais desafios identificados ao longo da presente investigação, com vista à consolidação do Programa 365 como um instrumento formativo de excelência. Ao reforçar a sua estrutura pedagógica, clarificar os seus objetivos e melhorar os mecanismos de acompanhamento, pretende-se não apenas aumentar a eficácia e o reconhecimento interno do programa no seio do Grupo Vila Galé, mas também afirmar a sua atratividade para futuros participantes.

Paralelamente, este conjunto de recomendações poderá servir como referência estratégica para outras organizações do setor hoteleiro, evidenciando o potencial de modelos formativos que conciliam imersão prática, acompanhamento estruturado e desenvolvimento intencional de competências de liderança. Assim, o Programa 365 não só se posiciona como um caso de boas

práticas em contexto nacional, como também como um modelo passível de ser replicado e adaptado a diferentes realidades empresariais dentro da indústria da hospitalidade.

7.6. Sugestão de um cronograma melhorado do programa 365

Tabela 1: *Sugestão de um cronograma melhorado do programa 365*

Semanas	Local	Atividades Principais	Objetivos e Resultados Esperados
1 agosto – 15 agosto	SEDE VILA GALÉ	Integração e Formação Teórica Inicial	Alinhamento de expectativas, consolidação de conhecimentos teóricos iniciais, integração cultural e preparação para a rotação prática.
		• Sessões teóricas sobre funcionamento hoteleiro	
		• <i>Workshops</i> sobre cultura organizacional e valores da Vila Galé	
		• Definição de Planos Individuais de Desenvolvimento (PDI)	
16 agosto – 16 setembro	Vila Galé Sintra	1.ª Rotação Operacional: Receção	Desenvolvimento de competências de atendimento ao cliente, comunicação, resolução de problemas e gestão de turnos.
17 setembro – 17 outubro	Vila Galé Collection Tomar	2.ª Rotação Operacional: <i>Housekeeping</i>	Compreensão da importância dos padrões de qualidade, organização e trabalho em equipa em ambientes de pressão.
18 outubro – 18 novembro	Vila Galé Cascais	3.ª Rotação Operacional: Manutenção	Aquisição de noções básicas de manutenção preventiva e corretiva, com foco na segurança e funcionalidade do espaço.
19 novembro – 19 dezembro	Vila Galé Sintra	4.ª Rotação Operacional: Economato	Gestão de stocks, análise de consumo, controlo de custos e contacto com a cadeia de abastecimento.

19 dezembro – 19 janeiro	SEDE VILA GALÉ	5.ª Rotação Operacional: Compras	Aprofundamento em gestão de economato, preços, fornecedores e processos de auditoria
20 janeiro – 1 fevereiro		Férias	Período de descanso e assimilação das experiências acumuladas nos primeiros seis meses.
2 fevereiro – 2 março	Vila Galé Lagos	6.ª Rotação Operacional: Cozinha	Entendimento dos fluxos de produção alimentar, normas de higiene e trabalho interdepartamental com F&B.
3 março – 3 abril	SEDE VILA GALÉ	7.ª Rotação Operacional: Serviços Centrais (RH, <i>Revenue</i> , Reservas, Comercial)	Conhecimento dos processos de suporte estratégico à operação e impacto da gestão centralizada na performance das unidades.
4 abril – 4 maio	Vila Galé Porto	8.ª Rotação Operacional: Restaurante e Bar	Gestão de equipas de sala e bar, experiência de cliente, serviço personalizado e liderança situacional.
5 maio – 5 agosto	Vila Galé Ópera	9.ª Rotação Operacional: Direção	Aplicação integrada dos conhecimentos adquiridos, contacto com decisões estratégicas, participação em reuniões de chefia e liderança assistida.
6 – 7 agosto	SEDE VILA GALÉ	Apresentação Final Apresentação de projeto prático a painel avaliador	Validação das aprendizagens, consolidação da experiência e reconhecimento institucional do percurso formativo.

Capítulo 8 - Implicações, limitações e estudos futuros

O estudo desenvolvido sobre o Programa 365 do Grupo Vila Galé permitiu identificar contributos relevantes tanto do ponto de vista prático como académico. A análise efetuada evidenciou que iniciativas de formação baseadas na experiência direta, estruturadas com intenção pedagógica e acompanhadas de perto por chefias, representam uma abordagem eficaz para o desenvolvimento de competências de liderança em contexto hoteleiro.

8.1. Implicações Práticas

Do ponto de vista organizacional, os resultados obtidos reforçam a utilidade de programas que promovam a rotação funcional, a imersão em diferentes ambientes operacionais e a exposição gradual a responsabilidades de supervisão. A experiência prática, aliada ao suporte adequado, parece favorecer o amadurecimento de profissionais com potencial para assumir funções de gestão. A nível institucional, destaca-se a importância de reforçar a estrutura e o reconhecimento formal destes programas, garantindo que são percebidos interna e externamente como percursos formativos estratégicos, e não apenas como estágios operacionais.

Para outras organizações do setor da hospitalidade, os dados recolhidos sugerem que a adoção de modelos semelhantes poderá contribuir para melhorar a retenção de talentos e acelerar o desenvolvimento de quadros intermédios. A combinação entre aprendizagem no terreno e momentos de orientação e avaliação pode representar uma resposta eficaz às exigências crescentes do setor, nomeadamente no que respeita à escassez de perfis com competências transversais e de liderança.

8.2. Limitações do Estudo

Como qualquer trabalho de investigação, o presente estudo não está isento de limitações. Em primeiro lugar, a amostra utilizada, embora diversificada em termos de grupos de inquiridos, é reduzida em dimensão, o que condiciona a possibilidade de generalização estatística dos resultados. Adicionalmente, o recurso exclusivo a questionários autoaplicados pode ter limitado a

profundidade das respostas e introduzido algum grau de subjetividade, inerente à autorreflexão dos participantes.

Por outro lado, não foram recolhidos dados longitudinais que permitissem observar o impacto sustentado do programa na evolução das carreiras dos seus participantes. Este aspeto poderá ser relevante para confirmar a durabilidade dos efeitos formativos ao longo do tempo.

8.3. Linhas para Investigação Futura

Com base nas limitações acima referidas, recomenda-se que futuros estudos possam abranger um número maior de participantes e incluir outras unidades hoteleiras, eventualmente pertencentes a diferentes grupos. A comparação entre programas formativos implementados em diferentes contextos organizacionais poderá permitir identificar fatores diferenciadores e boas práticas replicáveis.

Seria igualmente pertinente adotar uma metodologia mista, combinando a recolha quantitativa com entrevistas individuais ou grupos focais, de modo a aprofundar a compreensão sobre a vivência dos participantes e os desafios enfrentados no processo de transição para funções de liderança. Por fim, estudos de acompanhamento longitudinal dos *trainees* ao longo dos anos seguintes à conclusão do programa poderiam contribuir para aferir o real impacto da formação experiencial nas suas trajetórias profissionais.

Capítulo 9 - Conclusões

O presente estudo procurou analisar o impacto da experiência prática, adquirida através da rotação por diferentes áreas operacionais, no desenvolvimento de competências de liderança no contexto do setor hoteleiro, tendo como caso de estudo o Programa 365 do Grupo Vila Galé. A investigação assentou na premissa de que a formação experiencial, quando devidamente estruturada e acompanhada, constitui um instrumento valioso na preparação de profissionais para o exercício de funções de gestão, especialmente num setor caracterizado pela elevada complexidade organizacional e pela constante exigência de adaptação.

Os resultados obtidos ao longo do estudo confirmam a pertinência dessa premissa. Através da análise das perceções dos vários intervenientes, participantes atuais, antigos *trainees*, candidatos e chefias, foi possível concluir que o Programa 365 tem um papel significativo na capacitação de jovens profissionais para cargos de liderança intermédia. Os inquiridos identificaram ganhos claros em competências como comunicação interpessoal, tomada de decisão, gestão de equipas e capacidade de adaptação. Estes resultados estão em consonância com a literatura sobre aprendizagem experiencial, que sublinha a importância da exposição a contextos reais de trabalho para o desenvolvimento de competências complexas.

Ainda assim, a investigação revelou igualmente desafios e fragilidades que comprometem, em certa medida, a eficácia plena do programa. Entre os aspetos mais críticos, destacam-se a ausência de uma fase formativa inicial, a falta de clareza nos critérios de avaliação, a perceção ambígua do papel do *trainee* e a necessidade de reforço da componente estratégica da formação. A análise das sugestões apresentadas pelas chefias e participantes aponta para a importância de um redesenho do modelo, de forma a integrar melhor as dimensões prática e conceptual do processo formativo.

Com base nestas evidências, propuseram-se um conjunto de recomendações estratégicas que visam não só otimizar o Programa 365, mas também fornecer um referencial para outras organizações do setor hoteleiro que pretendam adotar metodologias semelhantes de desenvolvimento interno de talentos. Entre estas recomendações, salientam-se a criação de um módulo teórico inicial, a formalização da tutoria, a reformulação da identidade institucional do programa e a planificação das rotações em função da sazonalidade hoteleira.

A relevância deste estudo reside não apenas na análise de um caso concreto, mas também no seu contributo para uma reflexão mais ampla sobre as formas de aprendizagem em contexto organizacional. Num setor onde a eficácia das equipas depende fortemente das capacidades de liderança, torna-se imperativo investir em programas que articulem formação, prática e acompanhamento, preparando os profissionais para os desafios crescentes da gestão hoteleira.

Espera-se, por fim, que esta investigação possa estimular novas abordagens formativas, fomentar a valorização dos talentos emergentes e contribuir para a construção de culturas organizacionais mais orientadas para o desenvolvimento e para a excelência.

Referências Bibliográficas

- Algarlife. (2022). *Vila Galé lança formação de Assistentes de Direção*. <https://www.algarlife.com/vila-gale-lanca-formacao-de-assistentes-de-direcao/> acedido a 10 janeiro de 2025.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competency-based leadership training for the cruise industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 77–85.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Center for Creative Leadership. (2023). *The 70-20-10 rule for leadership development*. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/> acedido a 12 janeiro de 2025.
- Cheung, C., Law, R., & He, K. (2010). Essential career competencies for hospitality students' future success. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(4), 25–34.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. Jossey-Bass.
- Costa, S., Páez, D., Martí-González, M., Díaz, V., & Bouchat, P. (2023). Social movements and collective behavior: an integration of meta-analysis and systematic review of social psychology studies. *Frontiers in Psychology*, 14, 1096877. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1096877
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan Company.
- Elkjær, B. (2001). The learning organization: An undelivered promise. *Management Learning*, 32(4), 437–452.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. Distributed leadership as a unit of analysis - ScienceDirect acessado a 1 de fevereiro de 2025.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Katchindele, M. T., Gomes, R. N. C., & Yambo, N. D. S. C. (2023). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa. *Academicus Revista Científica*, 1(1), 1–13.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52–63.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Leite, M. T. dos S. (2009). Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: Um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. *Anais do Encontro da ANPAD*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034> acessado a 1 de fevereiro de 2025.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Center for Creative Leadership.
- OCDE. (2020). *Getting skills right: Portugal*. OECD Publishing. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance | Academy of Management Journal
- One Haus. (2023). *How internship programs benefit hospitality businesses and shape future leaders*. <https://one-haus.com/blog/post/how-internship-programs-benefit-hospitality-businesses-and-shape-future-leaders> acessado a 6 de março de 2025.

- Pestana Hotel Group. (2023). *Life at Pestana*. https://careers.pestanagroup.com/content/Life-at-Pestana/?locale=en_US
- Pestana Hotel Group. (2023). *Programas de desenvolvimento e mobilidade interna*. <https://www.pestana.com> acedido a 1 de fevereiro de 2025.
- Publituris Hotelaria. (2023). *Portugal Travels Awards*. <https://premios.publituris.pt/travel/2023/> (consultado em 22/03/2025)
- Real Hotels Group. (2023). *Programa eXperience Graduates*. <https://www.realhotelsgroup.com>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2015). *Liderança positiva: Como desenvolver as virtudes e capacidades que inspiram os outros*. Actual Editora.
- Silva, A. M. (2016). *O impacto do Programa 365 da Vila Galé no desenvolvimento de competências de liderança* (Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve). Repositório Científico da Universidade do Algarve.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. John Wiley & Sons.
- Talawanich, S., & Wattanacharoensil, W. (2020). Transforming graduates into successful hotel management trainees: Exploring important management trainee competencies. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 21(4), 313–332.
- Talawanich, S., & Wattanacharoensil, W. (2020). Management trainee programs in the hotel industry: An exploratory study of stakeholder perceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 32(3), 174–186.
- Turismo de Portugal. (2022). *Estudo sobre qualificações e necessidades formativas do setor do turismo em Portugal*. Turismo de Portugal. <https://www.turismodeportugal.pt> acedido a 15 de março de 2025.
- Turismo de Portugal. (2023). *Relatório anual do setor do turismo em Portugal*. <https://www.turismodeportugal.pt> acedido a 1 de fevereiro de 2025.
- Vila Galé. (2015). *Comunicação interna* [Documento não publicado].
- Vila Galé. (2022). Quer começar a sua carreira na hotelaria? A Vila Galé tem estágios (remunerados) disponíveis nos seus 27 hotéis. *HR Portugal*. <https://hrportugal.sapo.pt/quer-comecar-a-sua-carreira-na-hotelaria-a-vila-gale-tem-estagios-remunerados-disponiveis-nos-seus-27-hoteis/> acedido a 1 de fevereiro de 2025.

- Vila Galé. (2023). *Programa 365 – Formação prática para Assistentes de Direção* [Documento interno não publicado].
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. (<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zhang, Y., & Wu, L. (2014). The influence of mentoring on hospitality management trainees' learning and performance. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(4), 465–482.

Anexos

1. Formulário Impacto do Programa 365 na Liderança Hoteleira:



Universidade Europeia

Impacto do Programa 365 na Liderança Hoteleira

Este questionário faz parte de um estudo académico no âmbito do meu projeto final de mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, com o objetivo de analisar o impacto do Programa 365 dos Hotéis Vila Galé no desenvolvimento de competências de liderança.

A sua participação é fundamental para compreender a eficácia do programa e identificar oportunidades de melhoria. O tempo estimado para preenchimento é de **3 minutos**, e todas as respostas serão tratadas de forma **anónima e confidencial**.

Pedimos que selecione a opção que melhor representa a sua situação em relação ao Programa 365. A partir dessa escolha, serão apresentadas apenas as questões relevantes para o seu perfil.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração.

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Declaro, que ao responder este questionário, expresso e inequivocamente * consinto e autorizo que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação científica

☐ Sim

☐ Não

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade *

- ☐ 18- 28
- ☐ 29-44
- ☐ >45

Habilitações Literárias (refira o último grau concluído)? *

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Qual a sua situação em relação ao Programa 365?

- ☐ Já realizei o Programa 365 e sou Assistente de Direção/Diretor
- ☐ Estou atualmente a realizar o Programa 365
- ☐ Pretendo participar no Programa 365

Para quem já realizou o Programa 365

Esta secção destina-se a profissionais que concluíram o Programa 365 e atualmente ocupam funções de Assistente de Direção ou Diretor. O objetivo é compreender de que forma o programa contribuiu para o desenvolvimento de competências de liderança e a sua aplicação na gestão hoteleira.

1. Atualmente exerce um cargo de direção nos Hotéis Vila Galé? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Que cargo atualmente ocupa? *

- ☐ Diretor
- ☐ Assistente de Direção
- ☐ Outro

Se respondeu "outro", que cargo atualmente ocupa?

A sua resposta

3. Em que medida o Programa 365 ajudou no desenvolvimento das suas competências de liderança? *

- ☐ Nada
- ☐ Pouco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Significativamente
- ☐ Muito significativamente

4. Em quais áreas do hotel sentiu que obteve um maior desenvolvimento de competências de liderança? *

	Sim	Não
Recepção	☐	☐
F&B (Food & Beverage)	☐	☐
Housekeeping	☐	☐
Cozinha	☐	☐
Serviços Centrais (RH, Compras, Marketing, etc...)	☐	☐
Economato	☐	☐
Manutenção	☐	☐
Direção	☐	☐

5. Durante o programa, quais foram as principais dificuldades enfrentadas? *

	Sim	Não
Adaptação a diferentes departamentos	☐	☐
Gestão de equipas pela primeira vez	☐	☐
Carga horária e intensidade do programa	☐	☐
Falta de formação teórica complementar	☐	☐
Nenhuma dificuldade significativa	☐	☐

6. De que forma as aprendizagens do Programa 365 influenciam atualmente a gestão da sua equipa? *

	Sim	Não
Aplicação direta dos conhecimentos adquiridos	☐	☐
Melhor capacidade de comunicação e liderança	☐	☐
Maior flexibilidade e adaptação a desafios	☐	☐
Pouco impacto na minha gestão	☐	☐

7. Considera que o Programa 365 foi eficaz na sua preparação para cargos de gestão? *

- ☐ Não, tive que desenvolver competências por outros meios
- ☐ Não, esperava uma formação mais completa
- ☐ Sim, mas com algumas limitações
- ☐ Sim, completamente

8. Em que medida o Programa 365 o preparou para os desafios da sua posição atual? *

- ☐ Preparou-me completamente
- ☐ Preparou-me em grande parte, mas tive que desenvolver algumas competências adicionais
- ☐ Preparou-me parcialmente, exigindo um grande esforço extra de adaptação
- ☐ Preparou-me pouco, e tive que aprender a maioria das competências no trabalho
- ☐ Não me preparou

9. Quais foram os principais desafios ao aplicar os conhecimentos adquiridos no Programa 365 na sua função atual? *

	Sim	Não
Gestão de equipes e liderança prática	☐	☐
Adaptação ao ritmo e exigências da operação real	☐	☐
Necessidade de desenvolver competências estratégicas adicionais	☐	☐
Equilíbrio entre gestão operacional e tomada de decisões estratégicas	☐	☐
Outros	☐	☐

Se escolheu "outros", por favor, especifique quais foram os principais desafios ao aplicar os conhecimentos adquiridos no Programa 365 na sua função atual:

A sua resposta _____

10. Se pudesse sugerir melhorias para o Programa 365, quais seriam? *

	Sim	Não
Maior duração em determinadas áreas operacionais	☐	☐
Mais conteúdos teóricos sobre gestão e liderança	☐	☐
Maior acompanhamento e mentoria ao longo do programa	☐	☐
Foco mais forte na parte estratégica da gestão	☐	☐
Outra	☐	☐

Se escolheu "outra", por favor, especifique quais as melhorias que sugere para o Programa 365:

A sua resposta _____

11. Recomendaria o Programa 365 para quem deseja crescer na carreira hoteleira? *

- ☐ Não recomendaria
- ☐ Não tenho certeza
- ☐ Sim, mas faria alguns ajustes no programa
- ☐ Sim, sem dúvidas

Para quem está a realizar o Programa 365

Esta secção destina-se a participantes que estão a frequentar o Programa 365 neste momento. Pretende-se avaliar a experiência em tempo real, identificar desafios enfrentados e perceber a percepção dos participantes sobre o impacto do programa no seu desenvolvimento profissional.

1. Há quanto tempo está a realizar o programa? *

- ☐ 1 mês
- ☐ 2 meses
- ☐ 3 meses
- ☐ 4 meses
- ☐ 5 meses
- ☐ 6 meses
- ☐ 7 meses
- ☐ 8 meses
- ☐ 9 meses
- ☐ 10 meses
- ☐ 11 meses
- ☐ 12 meses

2. Como avalia até agora a experiência no Programa 365? *

- ☐ Nada Satisfatória
- ☐ Pouco satisfatória
- ☐ Satisfatória
- ☐ Muito satisfatória

3. Em quais áreas do hotel sente que está a desenvolver mais competências de liderança? *

	Sim	Não	Ainda não passei por este departamento
Recepção	☐	☐	☐
F&B (Food & Beverage)	☐	☐	☐
Housekeeping	☐	☐	☐
Cozinha	☐	☐	☐
Serviços Centrais (RH, Reservas, Comercial, Marketing, etc....)	☐	☐	☐
Economato	☐	☐	☐
Manutenção	☐	☐	☐
Direção	☐	☐	☐

4. Qual é o maior desafio que tem enfrentado durante o programa? *

	Sim	Não
Adaptação às diferentes áreas operacionais	☐	☐
Gestão de equipas sem experiência prévia	☐	☐
Volume de trabalho e carga horária	☐	☐
Falta de feedback e acompanhamento	☐	☐
Outro	☐	☐

Se escolheu a opção "outro", por favor indique qual é o maior desafio que tem enfrentado durante o programa:

A sua resposta _____

5. Sente-se preparado para assumir um cargo de gestão após a conclusão do programa

- ☐ Sim, totalmente preparado(a)
- ☐ Sim, mas com algumas inseguranças
- ☐ Ainda não, preciso de mais experiência
- ☐ Não, sinto que o programa não é suficiente

6. Em relação à metodologia do programa, considera que a experiência prática é * suficiente para o desenvolvimento de liderança?

- ☐ Sim, é a melhor forma de aprender
- ☐ Sim, mas deveria ser complementada com mais teoria
- ☐ Não tenho certeza
- ☐ Não, falta uma abordagem mais estruturada

7. O que melhoraria no Programa 365? *

- ☐ Maior acompanhamento por mentores
- ☐ Mais tempo em cada departamento
- ☐ Formação teórica complementar
- ☐ Outra

Se escolheu "outra", quais as sugestões de melhoria que sugere para o programa 365?

A sua resposta

8. Qual é o seu nível de motivação nesta fase do programa? *

- ☐ Nada motivado(a)
- ☐ Pouco desmotivado(a)
- ☐ Motivado(a)
- ☐ Muito motivado(a)

9. Como descreveria o impacto do Programa 365 no seu crescimento profissional até agora? *

- ☐ Muito positivo, estou a desenvolver competências essenciais
- ☐ Positivo, mas ainda preciso de consolidar aprendizagens
- ☐ Neutro, não percebo grande evolução até ao momento
- ☐ Negativo, não está a corresponder às minhas expectativas

10. Em que medida sente que o Programa 365 o(a) está a preparar para assumir funções de liderança no setor hoteleiro? *

- ☐ Totalmente preparado(a) – sinto-me confiante para liderar uma equipa
- ☐ Bem preparado(a), mas ainda preciso de mais experiência prática
- ☐ Moderadamente preparado(a) – há aspetos do programa que poderiam ser melhorados
- ☐ Pouco preparado(a) – sinto que falta um maior foco no desenvolvimento de liderança

Para quem pretende ingressar no Programa 365

Esta secção destina-se a profissionais interessados em participar no Programa 365. O objetivo é compreender as suas expectativas, motivações e perceções sobre a estrutura e benefícios do programa.

1. O que mais o(a) motiva a querer ingressar no Programa 365? *

- ☐ Desenvolvimento de competências de liderança
- ☐ Oportunidade de crescimento na carreira
- ☐ Experiência prática em várias áreas do hotel
- ☐ Possibilidade de trabalhar em uma grande rede hoteleira

2. Como conheceu o Programa 365? *

- ☐ Divulgação interna da empresa
- ☐ Indicação de colegas ou gestores
- ☐ Redes sociais ou site da empresa
- ☐ Eventos e feiras de recrutamento
- ☐ Outra

Se escolheu "outra" indique como conheceu o programa 365:

A sua resposta _____

3. O que espera aprender ao longo do Programa 365? *

	Sim	Não
Gestão de equipas e liderança	☐	☐
Funcionamento operacional de um hotel	☐	☐
Estratégias de vendas e marketing	☐	☐
Controlo financeiro e gestão de custos	☐	☐
Outra	☐	☐

Se escolheu "outra" indique o que espera aprender ao longo do programa 365:

A sua resposta _____

4. Como avalia a sua preparação atual para ingressar no programa? *

- ☐ Muito preparado(a)
- ☐ Preparado(a), mas com necessidade de mais conhecimento
- ☐ Pouco preparado(a)
- ☐ Nada preparado(a)

5. Em relação à estrutura do Programa 365, qual aspeto considera mais importante? *

- ☐ Acompanhamento e feedback contínuo
- ☐ Rotação entre diferentes departamentos
- ☐ Formação prática sobre gestão hoteleira
- ☐ Oportunidades de progressão na carreira

6. O que poderia levá-lo(a) a desistir do Programa 365? *

- ☐ Dificuldade na adaptação às áreas operacionais
- ☐ Falta de acompanhamento adequado
- ☐ Condições de trabalho pouco atrativas
- ☐ Deslocações constantes e muito tempo fora da zona de residência

7. O que mais o(a) motiva a querer participar no Programa 365? *

- ☐ Desenvolvimento de competências de liderança
- ☐ Experiência prática em diferentes áreas do hotel
- ☐ Oportunidade de progressão na carreira
- ☐ Reputação e prestígio do programa
- ☐ Outro

Se escolheu "outro", por favor, especifique o que mais o(a) motiva a querer participar no Programa 365?

A sua resposta _____

8. Quais considera ser os principais desafios que poderá enfrentar durante o Programa 365? *

- ☐ Adaptação a diferentes funções e áreas operacionais
- ☐ Gestão do tempo e carga de trabalho intensa
- ☐ Falta de experiência prévia no setor da hotelaria
- ☐ Equilibrar teoria e prática no desenvolvimento de liderança

9. De que forma espera que o Programa 365 contribua para a sua carreira no setor hoteleiro? *

	Sim	Não
Ajudar-me a conseguir uma posição de liderança mais rapidamente	☐	☐
Proporcionar-me uma visão global do funcionamento de um hotel	☐	☐
Permitir-me desenvolver competências técnicas e interpessoais	☐	☐
Criar uma rede de contactos profissionais dentro do setor	☐	☐
Outra	☐	☐

Se escolheu outra, por favor especifique de que forma espera que o Programa 365 contribua para a sua carreira no setor hoteleiro?

A sua resposta

2. Formulário Avaliação do Programa 365



Universidade Europeia

Avaliação do Programa 365º

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tendo como tema o desenvolvimento de competências de liderança através da experiência prática em contexto hoteleiro. O estudo utiliza como objeto de análise o **Programa 365º do Grupo Vila Galé**, procurando compreender de que forma esta iniciativa contribui para a preparação de futuros líderes.

A sua participação é essencial para enriquecer esta investigação, dado o seu envolvimento direto na supervisão, acompanhamento ou gestão de colaboradores integrados no referido programa. O seu testemunho permitirá obter uma visão mais completa e fundamentada sobre os efeitos e impactos do programa no desenvolvimento profissional dos participantes.

O questionário é **anónimo, confidencial** e tem uma duração estimada de **3 a 5 minutos**. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Declaro, que ao responder este questionário, expresso e inequivocamente * consinto e autorizo que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação científica.

☐ Sim

☐ Não

Caracterização Sociodemográfica

Gênero *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade *

- ☐ 18-28
- ☐ 29-44
- ☐ >45

Habilitações Literárias (refira o último grau concluído)? *

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Função atual *

- ☐ Diretor/a de Hotel
- ☐ Chefe/Subchefe de Departamento
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Outro

Se respondeu outro, qual a posição que ocupa atualmente?

A sua resposta

Avaliação do Programa

Nesta secção, pretende-se recolher a sua percepção sobre os impactos do Programa 365º no desenvolvimento de competências dos participantes. As questões visam compreender quais as competências mais desenvolvidas, os pontos fortes do programa e as oportunidades de melhoria identificadas na sua experiência enquanto responsável ou supervisor(a) de estagiários.

Na sua opinião, até que ponto o Programa 365º prepara os participantes para o exercício de funções de liderança? *

	1	2	3	4	5	
Muito insuficientemente	☐	☐	☐	☐	☐	Muito bem

Na sua experiência, quais as competências que os participantes mais desenvolveram ao longo do programa? *

	Sim	Não
Capacidade de liderança	☐	☐
Comunicação interpessoal	☐	☐
Gestão do tempo	☐	☐
Conhecimento técnico das áreas operacionais	☐	☐
Resolução de problemas	☐	☐
Trabalho em equipa	☐	☐
Adaptabilidade	☐	☐
Outro	☐	☐

Se respondeu outro, qual ou quais as competências que acha que os participantes mais desenvolveram ao longo do programa?

A sua resposta

Considera que a rotação pelos diferentes departamentos contribui para o desenvolvimento de uma visão integrada da operação hoteleira? *

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

Já recomendou ou recomendaria a participação no Programa 365º a outros colaboradores com potencial de liderança? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Na sua opinião, os participantes demonstraram evolução ao nível das competências de liderança durante o Programa 365º? *

- ☐ Não demonstraram evolução
- ☐ Evoluíram ligeiramente
- ☐ Evoluíram de forma moderada
- ☐ Evoluíram significativamente

Na sua opinião, quais são os principais pontos fortes do Programa 365º? *

A sua resposta

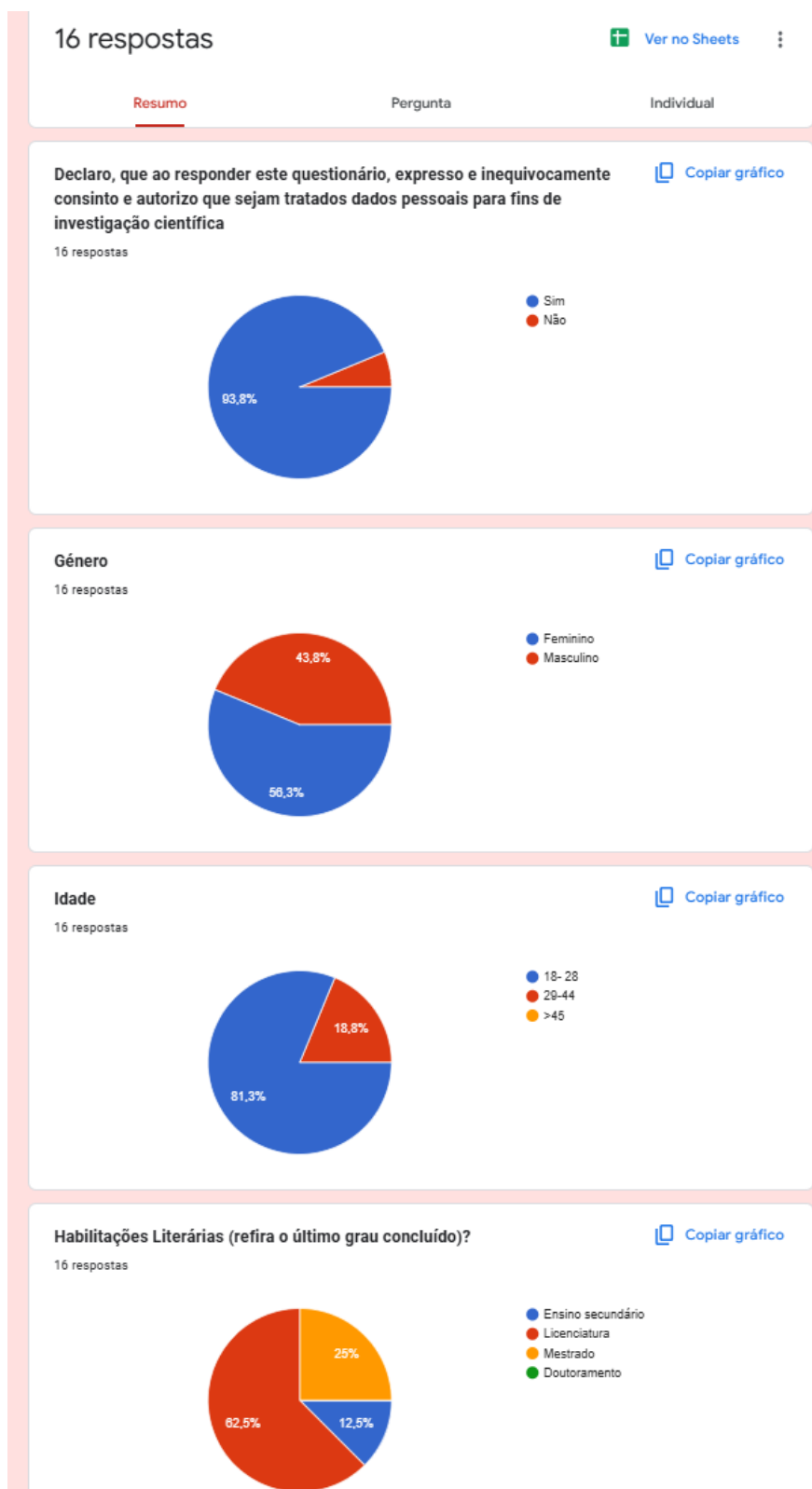
Quais os aspetos que poderiam ser melhorados ou ajustados? *

A sua resposta

Deseja acrescentar algum comentário ou sugestão relativamente à experiência dos participantes no programa?

A sua resposta

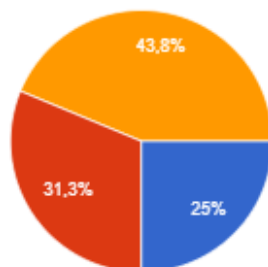
3. Formulário Impacto do Programa 365 na Liderança Hoteleira com as respostas dos participantes



Qual a sua situação em relação ao Programa 365?

 Copiar gráfico

16 respostas



- Já realizei o Programa 365 e sou Assistente de Direção/Diretor
- Estou atualmente a realizar o Programa 365
- Pretendo participar no Programa 365

Para quem já realizou o Programa 365

1. Atualmente exerce um cargo de direção nos Hotéis Vila Galé?

 Copiar gráfico

4 respostas

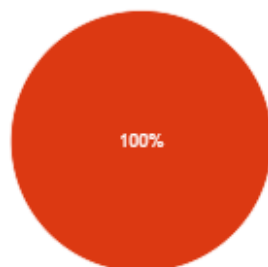


- Sim
- Não

2. Que cargo atualmente ocupa?

 Copiar gráfico

4 respostas



- Diretor
- Assistente de Direção
- Outro

Se respondeu "outro", que cargo atualmente ocupa?

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

3. Em que medida o Programa 365 ajudou no desenvolvimento das suas competências de liderança?

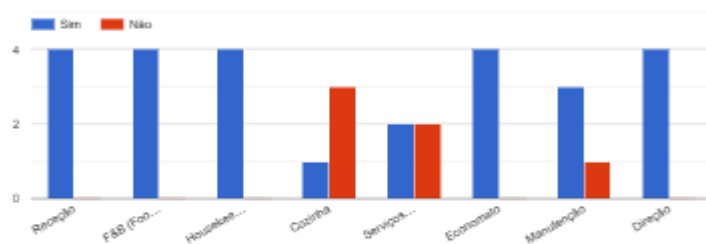
[Copiar gráfico](#)

4 respostas



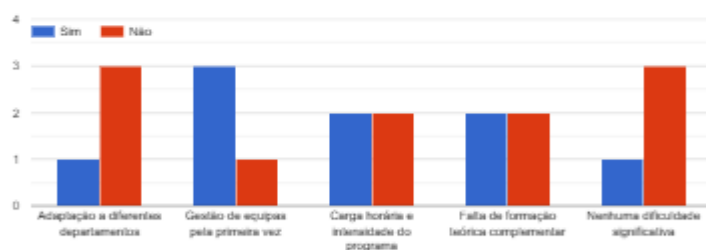
4. Em quais áreas do hotel sentiu que obteve um maior desenvolvimento de competências de liderança?

[Copiar gráfico](#)



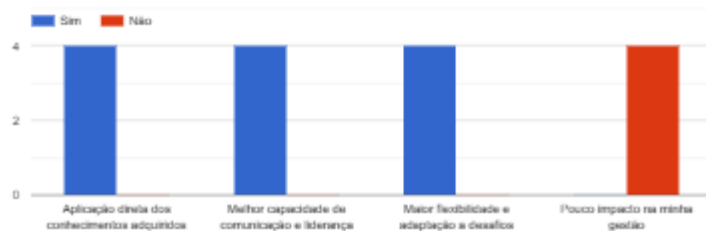
5. Durante o programa, quais foram as principais dificuldades enfrentadas?

[Copiar gráfico](#)



6. De que forma as aprendizagens do Programa 365 influenciam atualmente a gestão da sua equipa?

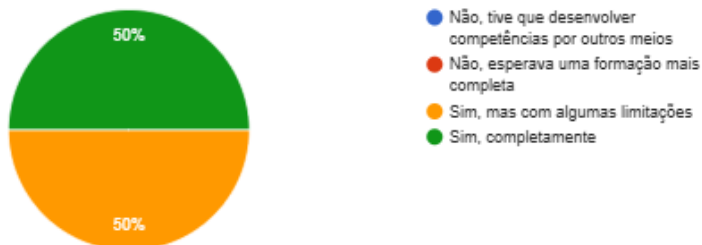
[Copiar gráfico](#)



7. Considera que o Programa 365 foi eficaz na sua preparação para cargos de gestão?

 [Copiar gráfico](#)

4 respostas



8. Em que medida o Programa 365 o preparou para os desafios da sua posição atual?

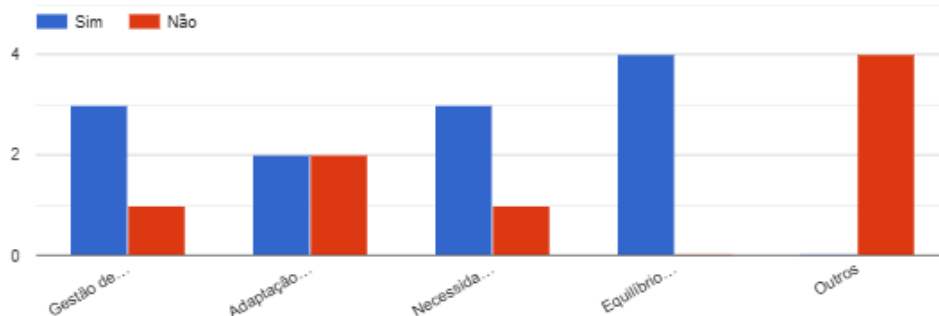
 [Copiar gráfico](#)

4 respostas



9. Quais foram os principais desafios ao aplicar os conhecimentos adquiridos no Programa 365 na sua função atual?

 [Copiar gráfico](#)



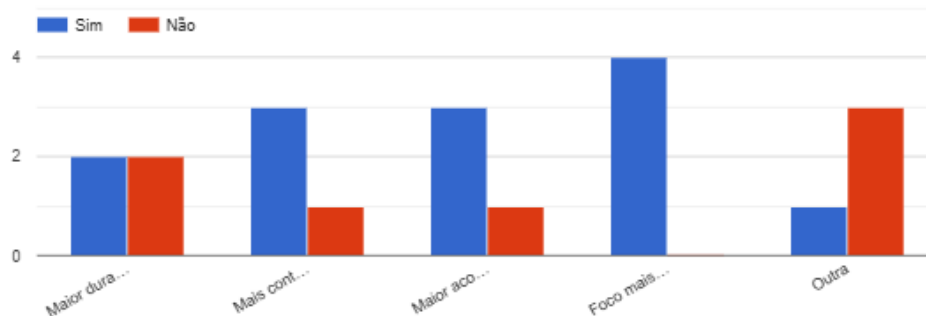
Se escolheu "outros", por favor, especifique quais foram os principais desafios ao aplicar os conhecimentos adquiridos no Programa 365 na sua função atual:

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

10. Se pudesse sugerir melhorias para o Programa 365, quais seriam?

[Copiar gráfico](#)



Se escolheu "outra", por favor, especifique quais as melhorias que sugere para o Programa 365:

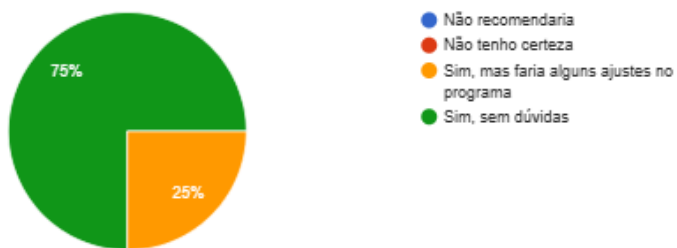
0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

11. Recomendaria o Programa 365 para quem deseja crescer na carreira hoteleira?

[Copiar gráfico](#)

4 respostas

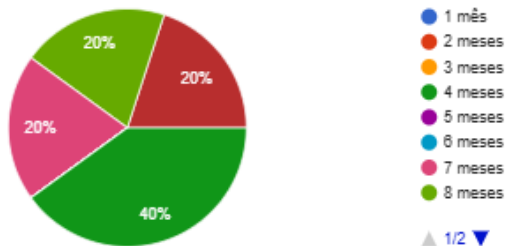


Para quem está a realizar o Programa 365

1. Há quanto tempo está a realizar o programa?

[Copiar gráfico](#)

5 respostas



2. Como avalia até agora a experiência no Programa 365?

[Copiar gráfico](#)

5 respostas



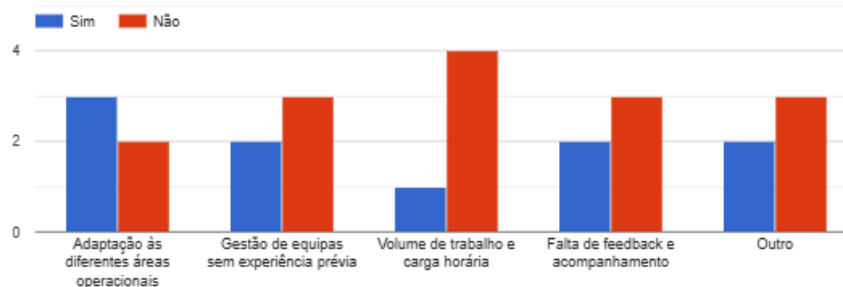
3. Em quais áreas do hotel sente que está a desenvolver mais competências de liderança?

[Copiar gráfico](#)



4. Qual é o maior desafio que tem enfrentado durante o programa?

[Copiar gráfico](#)



Se escolheu a opção "outro", por favor indique qual é o maior desafio que tem enfrentado durante o programa:

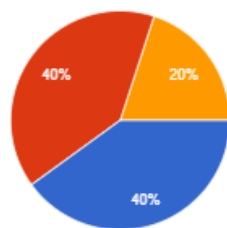
1 resposta

Por vezes necessidade de sentir mais confiança tendo em conta que esta é uma cadeia que desconhecia e vou aos poucos tentando perceber a sua dinâmica e standards. Sinto também dificuldade em perceber a postura que nos é esperada em determinadas situações. Se mais operacional ou mais relacionada com a gestão de equipas.

5. Sente-se preparado para assumir um cargo de gestão após a conclusão do programa

 Copiar gráfico

5 respostas

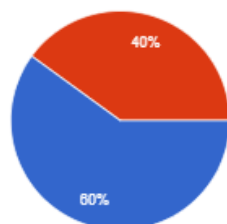


- Sim, totalmente preparado(a)
- Sim, mas com algumas inseguranças
- Ainda não, preciso de mais experiência
- Não, sinto que o programa não é suficiente

6. Em relação à metodologia do programa, considera que a experiência prática é suficiente para o desenvolvimento de liderança?

 Copiar gráfico

5 respostas



- Sim, é a melhor forma de aprender
- Sim, mas deveria ser complementada com mais teoria
- Não tenho certeza
- Não, falta uma abordagem mais estruturada

7. O que melhoraria no Programa 365?

 Copiar gráfico

5 respostas



Se escolheu "outra", quais as sugestões de melhoria que sugere para o programa 365?

3 respostas

Uma vertente mais humana, estamos 1 ano sem saber qual o hotel para onde vamos no final. Isso gera ansiedade

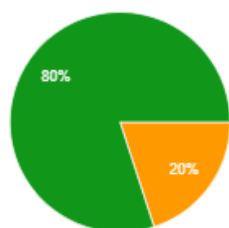
Refiro-me ao maior acompanhamento mas apenas em alguns casos! Neste momento ainda não passei por muitos departamentos para conseguir ter uma opinião muito formada sobre esta questão em específico...

Em alguns departamentos a duração deveria de ser ajustada. Participação no Academy Week 4Leaders

8. Qual é o seu nível de motivação nesta fase do programa?

 Copiar gráfico

5 respostas

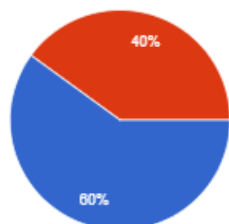


- Nada motivado(a)
- Pouco desmotivado(a)
- Motivado(a)
- Muito motivado(a)

9. Como descreveria o impacto do Programa 365 no seu crescimento profissional até agora?

 Copiar gráfico

5 respostas

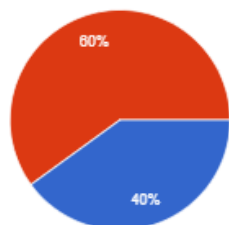


- Muito positivo, estou a desenvolver competências essenciais
- Positivo, mas ainda preciso de consolidar aprendizagens
- Neutro, não percebo grande evolução até ao momento
- Negativo, não está a corresponder às minhas expectativas

10. Em que medida sente que o Programa 365 o(a) está a preparar para assumir funções de liderança no setor hoteleiro?

 Copiar gráfico

5 respostas



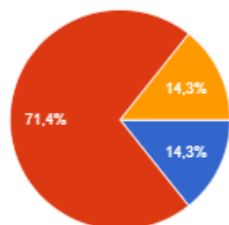
- Totalmente preparado(a) – sinto-me confiante para liderar uma equipa
- Bem preparado(a), mas ainda preciso de mais experiência prática
- Moderadamente preparado(a) – há aspetos do programa que poderiam ser melhorados
- Pouco preparado(a) – sinto que falta um maior foco no desenvolvimento de liderança

Para quem pretende ingressar no Programa 365

1. O que mais o(a) motiva a querer ingressar no Programa 365?

 Copiar gráfico

7 respostas

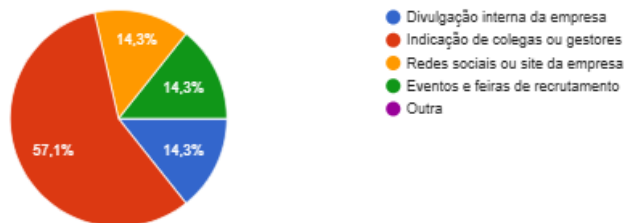


- Desenvolvimento de competências de liderança
- Oportunidade de crescimento na carreira
- Experiência prática em várias áreas do hotel
- Possibilidade de trabalhar em uma grande rede hoteleira

2. Como conheceu o Programa 365?

 Copiar gráfico

7 respostas



Se escolheu "outra" indique como conheceu o programa 365:

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

3. O que espera aprender ao longo do Programa 365?

 Copiar gráfico



Se escolheu "outra" indique o que espera aprender ao longo do programa 365:

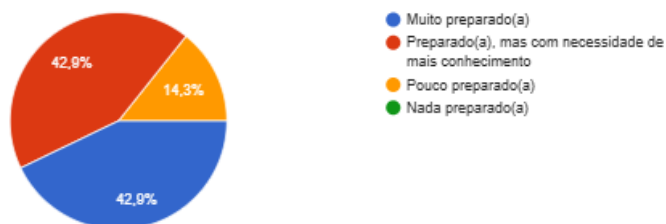
0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

4. Como avalia a sua preparação atual para ingressar no programa?

 Copiar gráfico

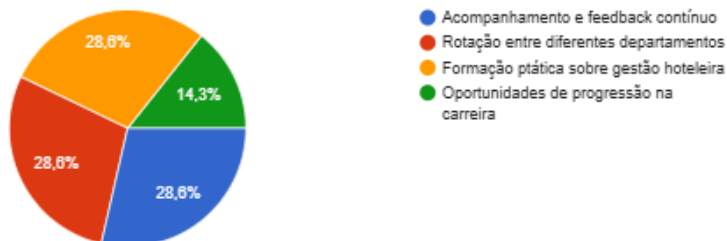
7 respostas



5. Em relação à estrutura do Programa 365, qual aspeto considera mais importante?

 Copiar gráfico

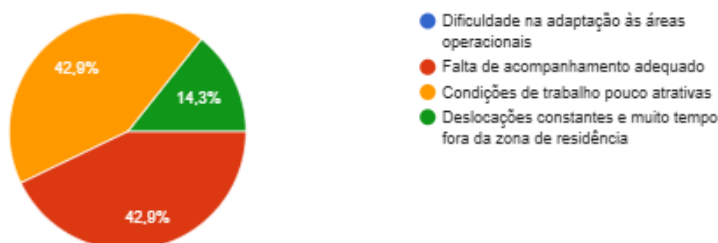
7 respostas



6. O que poderia levá-lo(a) a desistir do Programa 365?

 Copiar gráfico

7 respostas



7. O que mais o(a) motiva a querer participar no Programa 365?

 Copiar gráfico

7 respostas



Se escolheu "outro", por favor, especifique o que mais o(a) motiva a querer participar no Programa 365?

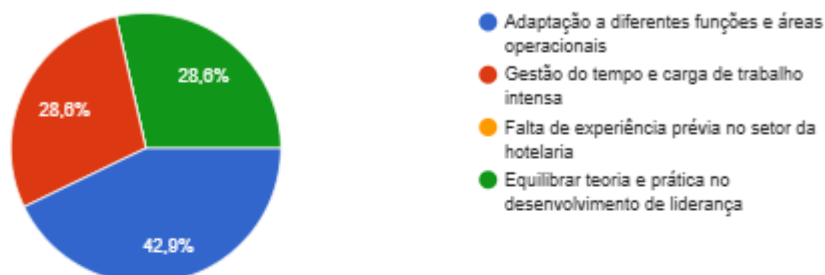
0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

8. Quais considera ser os principais desafios que poderá enfrentar durante o Programa 365?

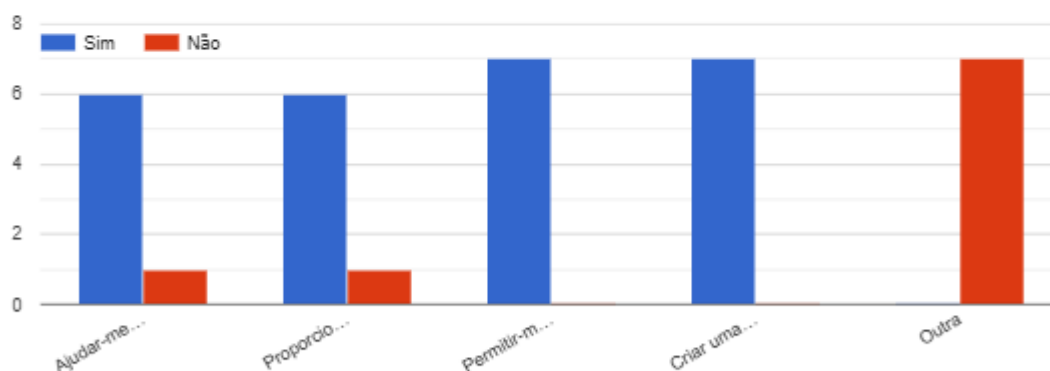
[Copiar gráfico](#)

7 respostas



9. De que forma espera que o Programa 365 contribua para a sua carreira no setor hoteleiro?

[Copiar gráfico](#)

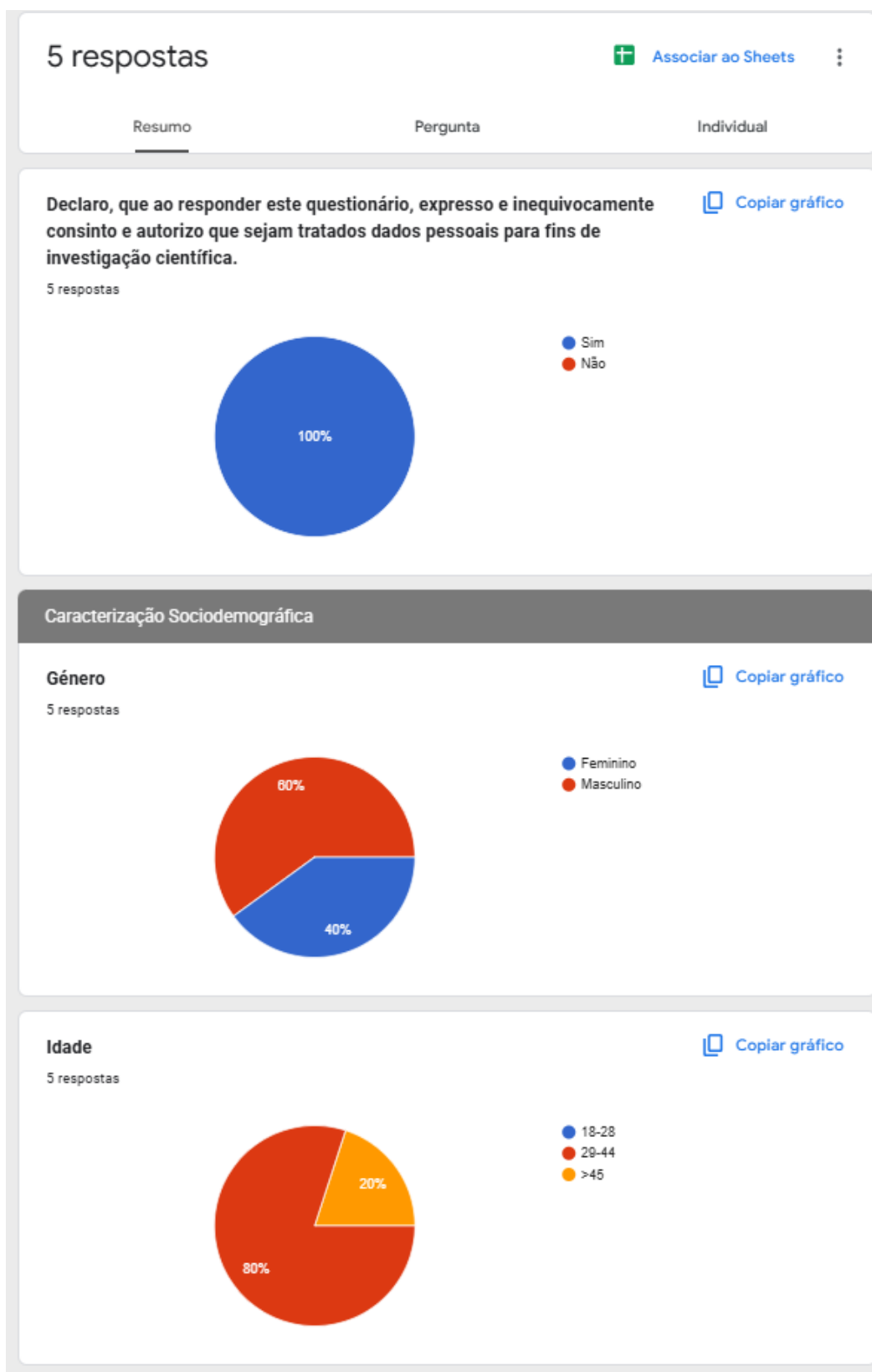


Se escolheu outra, por favor especifique de que forma espera que o Programa 365 contribua para a sua carreira no setor hoteleiro?

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

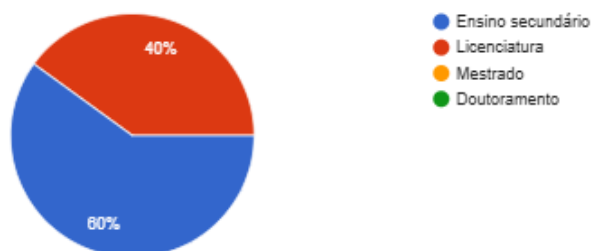
4. Formulário Avaliação do Programa 365 com as respostas dos participantes



Habilitações Literárias (refira o último grau concluído)?

[Copiar gráfico](#)

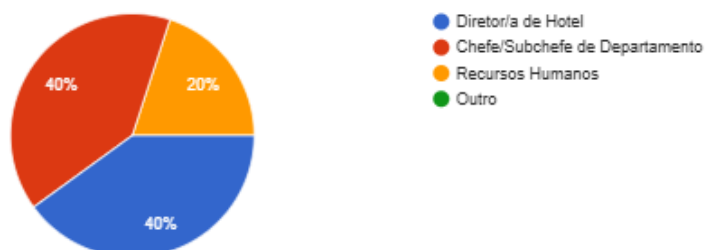
5 respostas



Função atual

[Copiar gráfico](#)

5 respostas



Se respondeu outro, qual a posição que ocupa atualmente?

1 resposta

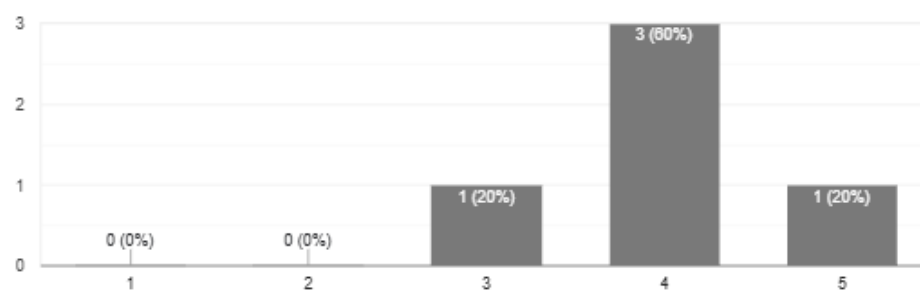
Chefe de recepção

Avaliação do Programa

Na sua opinião, até que ponto o Programa 365º prepara os participantes para o exercício de funções de liderança?

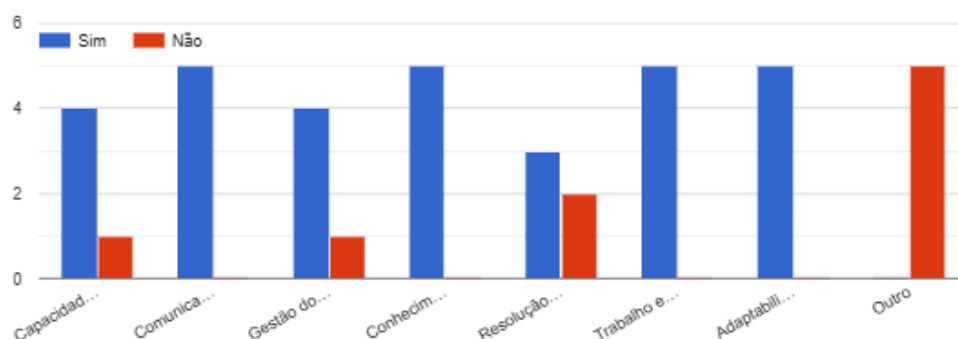
[Copiar gráfico](#)

5 respostas



Na sua experiência, quais as competências que os participantes mais desenvolveram ao longo do programa?

[Copiar gráfico](#)



Se respondeu outro, qual ou quais as competências que acha que os participantes mais desenvolveram ao longo do programa?

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

Considera que a rotação pelos diferentes departamentos contribui para o desenvolvimento de uma visão integrada da operação hoteleira?

[Copiar gráfico](#)

5 respostas



Já recomendou ou recomendaria a participação no Programa 365° a outros colaboradores com potencial de liderança?

[Copiar gráfico](#)

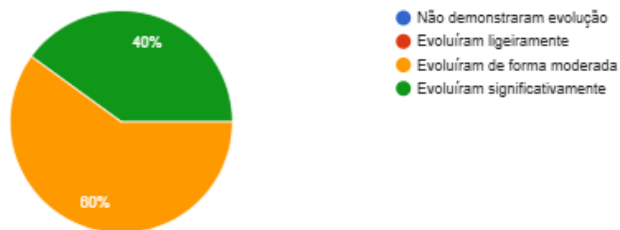
5 respostas



Na sua opinião, os participantes demonstraram evolução ao nível das competências de liderança durante o Programa 365º?

 Copiar gráfico

5 respostas



Na sua opinião, quais são os principais pontos fortes do Programa 365º?

5 respostas

Visão abrangente da operação hoteleira

Conhecer a realidade operacional dos nossos hotéis

Captação e Retenção de talento qualificado, Formação integrada e alinhada com os valores da Vila Galé, Criação de uma base sólida de futuros líderes internos e fortalecimento da imagem da Vila Galé como empresa formadora e atrativa

O Programa 365º tem vários pontos fortes, principalmente por ser uma formação intensiva e prática e que expõe as pessoas a várias áreas do hotel - desde receção, housekeeping, F&B, manutenção até áreas administrativas como recursos humanos. Isto implica também um foco no desenvolvimento de soft skills como liderança, comunicação, gestão de equipas e resolução de problemas - fundamentais para cargos de direção.

O programa 365 conta com mentores experientes que acompanham o percurso, o que garante um apoio personalizado e orientação constantes.

Ser abrangente o suficiente ao nível das operações hoteleiras de uma unidade.

Quais os aspetos que poderiam ser melhorados ou ajustados?

5 respostas

Os critérios de avaliação podem ser melhorados e o acompanhamento por parte de algumas lideranças também pode ser otimizado.

Julgo que poderia haver um centro de treino num único hotel para introdução a todas as áreas (parte teórica) e após essa introdução deveria ser feito o estágio em vários hotéis.

Mais clareza nos critérios de progressão

Embora o objetivo final seja preparar Assistentes de Direção, pode faltar clareza sobre os critérios de avaliação, objetivos concretos por fase e quais os marcos que os participantes devem atingir. Tornar este percurso mais transparente poderia motivar e orientar melhor os formandos.

Avaliação final mais estruturada:

Um projeto final ou apresentação perante uma comissão interna (com Diretores-Gerais ou RH) poderia servir como etapa de validação e visibilidade, consolidando a experiência e ajudando na tomada de decisão para integrações definitivas.

Um aspeto que poderia ser melhorado no Programa 365º é a organização da rotação entre as diferentes secções, de forma a alinhar melhor cada etapa com os períodos do ano mais adequados. Por exemplo, seria mais eficaz realizar a rotação na receção durante os meses de maior movimento, como a época alta, onde há um maior volume de hóspedes e, consequentemente, mais oportunidades de aprendizagem

Um aspeto que poderia ser melhorado no Programa 365º é a organização da rotação entre as diferentes secções, de forma a alinhar melhor cada etapa com os períodos do ano mais adequados. Por exemplo, seria mais eficaz realizar a rotação na receção durante os meses de maior movimento, como a época alta, onde há um maior volume de hóspedes e, consequentemente, mais oportunidades de aprendizagem prática. Por outro lado, em meses de época baixa, faria mais sentido passar por áreas como direção ou recursos humanos, já que os diretores e assistentes têm uma carga operacional mais leve e podem dedicar mais tempo ao acompanhamento dos formandos. Além disso, é também nessa altura que costumam acontecer eventos de team building e formações internas, o que enriqueceria ainda mais a experiência. Uma programação mais estratégica das rotações permitiria aproveitar ao máximo o potencial prático e formativo de cada área.

A capacidade de formar, acolher e orientar por parte das Chefias de Secção.

Deseja acrescentar algum comentário ou sugestão relativamente à experiência dos participantes no programa?

1 resposta

Integrar um processo de formação de liderança no Programa 365 da Vila Galé é uma excelente forma de garantir que os participantes, além de conhecerem bem as operações, desenvolvam também as competências pessoais e estratégicas essenciais para assumir cargos de gestão.