

**2022**

**MARIA INÊS  
RICARDO NEVES**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO  
DEPARTAMENTO DE FOOD & BEVERAGE  
NO HOTEL VILA GALÉ SINTRA**



2022

**MARIA INÊS  
RICARDO NEVES**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO  
DEPARTAMENTO DE FOOD & BEVERAGE  
NO HOTEL VILA GALÉ SINTRA**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria realizada sob a orientação científica do Doutor Marcelo Gonçalves Oliveira da *Universidade Europeia*.



## **Declaração de Autoria**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados no âmbito desta investigação estão devidamente identificados e citados, constando da lista de referências incluída no Relatório Académico.



Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco Manuel  
Fialho Neves e Esmeralda de Matos Ricardo Neves.



## **Agradecimentos**

Começo por agradecer ao diretor do hotel, Eduardo Silva, por me ter proposto a passagem por vários departamentos hoteleiros durante o meu estágio, o que se tornou uma mais-valia para a minha aprendizagem. Ao assistente de direção Jorge Figueiredo por se ter mostrado disponível para ser entrevistado e contribuir para o meu estudo. A toda a equipa do Hotel Vila Galé Sintra por me ter acolhido e despendido o seu tempo na passagem de ensinamentos. Ao meu orientador Professor Doutor Marcelo Gonçalves Oliveira pelas orientações prestadas, pela disponibilidade e pela sua contribuição para a elaboração deste trabalho. À minha família, namorado e amigos pelo apoio e compreensão e por me incentivarem sempre a não desistir e a dar o meu melhor. A todos, um muito obrigada.



**Palavras-chave**

Turismo; Hotelaria; Gestão de F&B; Alimentação Saudável; Recursos Humanos; COVID-19.

**Resumo**

O presente relatório reporta-se ao estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria, lecionado na Universidade Europeia, em Lisboa. O estágio teve a duração de três meses e englobou a passagem pelos departamentos de F&B (Restaurante, Bar e Cozinha), alojamento (Receção e Housekeeping), Economato e Direção do Hotel Vila Galé Sintra. Este relatório tem como principal objetivo a descrição e análise das tarefas desenvolvidas durante o estágio bem como a contribuição para a identificação de problemas inerentes ao departamento de F&B. Com base na experiência vivida no decorrer do estágio, identificou-se alguns aspetos negativos e, nesse sentido, foi elaborada uma proposta de valor para um possível melhoramento.



**Keywords**

Tourism; Hospitality; F&B Management; Healthy Eating; Human Resources; COVID-19.

**Abstract**

This report refers to the internship carried out as part of the Master in Tourism and Hotel Management, taught at Universidade Europeia, in Lisbon. The internship lasted three months and included the departments of F&B (Restaurant, Bar and Kitchen), Accommodation (Reception and Housekeeping), Housekeeping, and Management, of Hotel Vila Galé Sintra. The main objective of this report is to describe and analyze the tasks developed during the internship, as well as to contribute to the identification of problems inherent to the F&B department. Based on the experience lived during the internship, some negative aspects were identified and a value creation proposition was consequently developed for possible improvements.



## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivo do Estágio.....	3
1.2. Estrutura do Relatório .....	3
2. METODOLOGIA.....	4
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
3.1. Contextualização: O departamento de F&B.....	4
3.1.1. Dificuldades do departamento de F&B.....	10
3.1.2. A importância dos Recursos Humanos em colmatar as dificuldades do departamento de F&B.....	12
3.2. Alimentação saudável aliada ao turismo e hotelaria .....	13
3.3. Implicações da COVID-19 na hotelaria .....	16
4. RESULTADOS .....	17
4.1. Caracterização da Entidade Recetora.....	17
4.1.1. Natureza Jurídica e Sede .....	17
4.1.2. Grupo Vila Galé.....	19
4.1.3. Crescimento .....	19
4.1.4. Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & Spa.....	20
4.1.5. Visão, Missão e Valores .....	26
4.1.6. Estratégia e Posicionamento .....	27
4.1.7. Política de Sustentabilidade .....	28
4.1.8. Responsabilidade Social do Vila Galé.....	29
4.1.9. Conceitos.....	30
4.1.10. Prémios e Certificações.....	34
4.2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO... 34	
4.2.1. Food & Beverage - Restaurante/ Bar .....	35
4.2.2. Cozinha .....	41
4.2.3. Economato .....	44
4.2.4. Direção .....	48
4.2.5. Housekeeping.....	49
4.2.6. Recepção .....	51
4.3. Entrevista ao Assistente de Direção .....	53
4.4. Análise dos Comentários do Booking .....	54

5.	DISCUSSÃO.....	55
6.	PROPOSTA DE VALOR.....	59
7.	CONCLUSÃO.....	62
8.	REFERÊNCIAS.....	63

## **Lista de Abreviaturas**

**ABP** – Área Bruta Privativa

**APA** – Alojamento e Pequeno-Almoço

**DGS** – Direção Geral da Saúde

**DRH** – Desenvolvimento de Recursos Humanos

**F&B** – Food & Beverage

**FIFO** – First In, First Out

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**MP** – Meia Pensão

**NEP** – Neptuno

**SV** – Santa Vitória

**VG** – Vila Galé

**VIP** – Very Important Person

## Índice de Tabelas

- Tabela 1** – As secções de back-office do departamento de F&B e respetivas funções.....pág.6
- Tabela 2** – As secções de front-office do departamento de F&B e respetivas funções.....pág.7
- Tabela 3** – Ranking dos grupos hoteleiros.....pág.18
- Tabela 4** – Cronograma de Estágio.....pág.35
- Tabela 5** – Cores de Tábuas e Respetiva Categoria de Alimentos.....pág.42
- Tabela 6** – Tipologia dos Quartos, Apartamentos e Respetiva Ocupação Máxima.....pág.49

## **Lista de Apêndices**

Apêndice 1 .....	pág.66
------------------	--------

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, da Universidade Europeia, Lisboa, propus-me à realização de um estágio curricular no hotel Vila Galé Sintra o que conseqüentemente me levou à elaboração do presente relatório de estágio como trabalho final de mestrado.

O estágio curricular decorreu no período entre 2 de Setembro e 4 de Dezembro de 2021, perfazendo um total de 480 horas.

Começo por afirmar que é um privilégio ser cidadã portuguesa e fazer parte de um país tão bonito como é Portugal. Não é por acaso que Portugal tem 17 locais inscritos na lista do Património Mundial da UNESCO, dos quais faz parte a Paisagem Cultural de Sintra. Não é também por acaso que durante três anos consecutivos Portugal foi considerado o melhor destino turístico do mundo e que nos últimos World Travel Awards conquistou 12 “óscares” mundiais do turismo.

O turismo constitui um dos principais setores de geração de riqueza e emprego em Portugal. De acordo com dados fornecidos pelo Turismo de Portugal (2021), entre 2010 e 2019, o país registou uma taxa de crescimento média anual de 7,2% nas dormidas o que se traduz num aumento de 37 milhões de dormidas em 2010 para 70 milhões de dormidas, em 2019, o maior valor registado até ao momento. Observou-se também nas receitas turísticas uma taxa média de variação anual de 10,3%, o que permitiu que de 7,6 mil milhões de receitas em 2010 o aumento fosse para 18,4 mil milhões em 2019.

De acordo com os dados mais recentes da Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2020, o turismo mundial sofreu o pior ano desde que há registo, com um decréscimo das chegadas internacionais de 74%. Devido às restrições de viagens e a uma queda sem precedentes na procura causadas pela pandemia pela COVID-19, os destinos mundiais receberam, em 2020, menos mil milhões de chegadas internacionais quando comparado com o ano anterior.

Em 2020, como efeito da pandemia por COVID-19, Portugal registou uma quebra acentuada na procura. Houve um acentuado decréscimo na procura internacional, com 12,3 milhões de dormidas de estrangeiros (-74,9%), resultado das restrições impostas nas deslocações entre fronteiras, na maior parte do ano de 2020. Relativamente ao mercado

nacional houve um registo de 13,6 milhões de dormidas (-35,4%) em comparação com o ano de 2019. Este facto traduz um retrocesso a valores de dormidas observados em 1994.

Nas receitas, o decréscimo (-57,6%) em relação a 2019 significou uma perda de 10 mil milhões de euros para a economia em 2020.

Apesar destes dois anos muito fracos para a área do turismo e hotelaria, prevê-se que o ano 2022 seja o ano da retoma do turismo internacional. O turismo e hotelaria certamente continuarão a ter um papel fundamental na economia portuguesa.

Considero que foi fundamental a realização do estágio curricular para compreender a realidade laboral inerente à gestão e operação de uma unidade hoteleira. O facto de o mesmo ter decorrido em Sintra foi um privilégio pois é, por excelência, o destino mais místico e romântico de Portugal.

A elaboração do relatório de estágio constituiu a ponte essencial no cruzamento da competente teórica ministrada nas aulas e da componente prática, o que, conseqüentemente promoveu a reflexão crítica sobre as atividades desempenhadas.

Antes de iniciar o estágio, tinha uma predisposição para o estudo do setor de Food & Beverage o que veio ajudar a delinear o rumo desta investigação. Posto isto, o presente relatório visa descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular e os conhecimentos adquiridos, dando especial ênfase à reflexão e análise de fatores relacionados com o departamento de *F&B*.

A tipologia da oferta gastronómica adotada pelo hotel Vila Galé Sintra despertou o meu interesse porque rompeu com as tradicionais tipologias aplicadas no setor hoteleiro e porque infelizmente não teve o sucesso previsto. A determinação do hotel Vila Galé Sintra em promover um estilo de vida saudável revelou-se insuficiente para a satisfação da maioria dos hóspedes, o que revela muito sobre as intenções do principal público-alvo do hotel.

Outros fatores inerentes à qualidade do serviço prestado no setor de *F&B* fizeram-me investigar falhas existentes e as possíveis soluções.

## **1.1. Objetivo do Estágio**

Ter escolhido realizar um estágio foi imprescindível para o meu crescimento pessoal e profissional. Os meus objetivos gerais aquando desta decisão consistiam no apuramento do espírito crítico no contexto do ambiente de trabalho e face às adversidades que iriam ser enfrentadas, em desenvolver as minhas habilidades, ganhar experiência profissional, enriquecer o meu currículo e conhecer o funcionamento de um grande grupo hoteleiro bem como conhecer os desafios da hotelaria.

Conforme o plano de estágio aprovado, os objetivos específicos do estágio foram:

- ✓ Colocar em prática os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do mestrado;
- ✓ Ganhar uma visão geral de como funciona uma unidade hoteleira passando por diversos departamentos;
- ✓ Adquirir novas competências e práticas profissionais em cada um dos departamentos;
- ✓ Adquirir experiência no serviço de restauração;
- ✓ Conhecer o funcionamento da cozinha de um hotel;
- ✓ Entender o dia-a-dia de um ecónomo e as funções que lhe estão encarregues;
- ✓ Aprender como se organiza uma equipa de housekeeping bem como quais os produtos de limpeza e procedimentos mais adequados;
- ✓ Desenvolver habilidades no atendimento ao cliente;
- ✓ Conhecer os processos de check-in e check-out e as responsabilidades de um rececionista;
- ✓ Ficar com uma noção dos assuntos geridos pela direção hoteleira.

## **1.2. Estrutura do Relatório**

O presente trabalho encontra-se dividido em 8 capítulos. O primeiro capítulo, meramente introdutório, engloba a contextualização do relatório, o objetivo do estágio e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo aborda a metodologia aplicada para o estudo do tema. O terceiro capítulo é dedicado ao enquadramento teórico onde são apresentados os resultados da revisão da literatura efetuada em relação ao departamento de *F&B*, recursos humanos, alimentação saudável e implicações da COVID-19 na hotelaria. O quarto capítulo

destina-se à apresentação dos resultados integrando a caracterização da entidade receptora, descrição e análise das atividades desenvolvidas, entrevista ao assistente de direção do Hotel Vila Galé Sintra e análise dos comentários realizados no Booking. O quinto capítulo consiste na discussão dos resultados onde se procedeu ao cruzamento de informações. No sexto capítulo é apresentada uma proposta de valor com o intuito de melhorar aspetos negativos identificados no departamento de *food & beverage*. No sétimo capítulo consta a conclusão do trabalho elaborado e, por último, no oitavo capítulo contém as referências bibliográficas.

## **2. METODOLOGIA**

Para o presente relatório de estágio foi efetuada uma pesquisa bibliográfica e documental (Coutinho, 2014) de modo a enquadrar as atividades desenvolvidas, nomeadamente no departamento de *Food and Beverage*, e apresentar uma caracterização relevante da entidade recetora, neste caso do Hotel Vila Galé, Sintra. Foram igualmente consideradas as atividades de observação participante (Robson & McCartan, 2016) realizadas no âmbito do próprio estágio.

Adicionalmente, foi adotada uma abordagem qualitativa capaz de revelar atitudes, sentimentos e opiniões (Denzin & Lincoln, 2000) para melhor compreender o departamento de F&B do referido hotel e aferir necessidades de melhoria, tendo-se optado pela realização de uma entrevista estruturada (King & Horrocks, 2010) ao Assistente de Direção do hotel, realizada por email, e à análise netnográfica (Kozinets, 2015) de comentários publicados por hóspedes no website Booking.com entre 5 de Março de 2019 a 6 de Março de 2022. Foi efetuada uma filtragem de resultados com base nos critérios “Pequeno-almoço”, “Jantar”, “Restaurante”, “Bar” e “Café” que resultou num conjunto de 173 comentários para análise relativos ao departamento de F&B no período indicado.

## **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **3.1. Contextualização: O departamento de F&B**

De acordo com Atanásio (2020), os estabelecimentos de restauração são:

[...] estabelecimentos destinados a prestar, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, não se considerando, contudo, estabelecimentos de restauração ou de bebidas as cantinhas, os refeitórios e os bares de entidades públicas, de empresas, de estabelecimentos de ensino e de associações sem fins lucrativos, que fornecem serviços de alimentação e de bebidas em exclusividade ao respetivo pessoal, alunos e associados, e seus acompanhantes, e que publicitem este condicionamento (Atanásio, 2020, p. 143).

Sánchez-Cañizares (2016) salienta que os alimentos e as bebidas representam cerca de 25% a 30% das despesas diárias dos turistas. A importância da restauração no turismo está ligada ao facto de complementar outros produtos e serviços, bem como à necessidade global do turista em experimentar coisas novas onde quer que vá. O turista não procura apenas saciar o apetite ao jantar fora mas também procura o valor acrescentado de experiências únicas e memoráveis. Comer e beber não é simplesmente uma questão de satisfazer uma necessidade básica mas é outra forma de experimentar e aprender sobre a identidade e cultura de um destino.

O setor de *Food & Beverage* integra uma parte considerável das atividades relacionadas com a indústria da hospitalidade. Como Davis et al. (2018) apontam, os serviços de *F&B* ocorrem em estabelecimentos do setor público e privado que variam entre unidades pequenas, de propriedade e operação independente, a grandes corporações multinacionais que administram marcas globais. Os serviços de *catering* ocorrem também numa variedade de locais, desde estabelecimentos prisionais aos hotéis mais luxuosos do mundo.

A gestão de alimentação e bebidas é uma:

[...] função da direção responsável pelo aprovisionamento, receção, armazenamento, distribuição, produção e prestação de serviços de refeições principais e refeições ligeiras, ou outras prestações de comidas e bebidas, numa unidade hoteleira, unidade de restauração independente, empresa de *banqueting* e *catering*, empresa de restauração coletiva, quer as suas atividades económicas sejam de carácter comercial ou social. (Gomes, 2020)

O diretor de *F&B* de uma unidade hoteleira deve gerir, coordenar e controlar todas as atividades inerentes ao desempenho das atividades de restaurante, cozinha, bar e eventos. Além destas atividades, há que contemplar o serviço de *room service*, bem como os diversos serviços alocados aos eventos. No que diz respeito à motivação da sua equipa, o diretor de

*F&B* deve ainda considerar a atividade relacionada com o refeitório do pessoal. Poderão ser-lhe delegadas outras funções, ainda que seja igualmente da sua responsabilidade a área das compras e do aprovisionamento, alocadas ao economato. O diretor de *F&B* deve, assim, controlar as compras inerentes ao seu departamento, exercendo particular controlo e atenção sobre a seleção das matérias-primas e dos fornecedores, bem como sobre a aquisição de equipamentos e das tecnologias necessárias ao funcionamento do departamento e a receção e acondicionamento/armazenamento de mercadoria (Abranja et al., 2020).

Como referem Abranja et al. (2020), o departamento de *F&B* é responsável por planear, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar todas as suas operações, assinalando eventuais medidas corretivas à administração correspondente. Como tal, é-lhe exigida uma gestão eficaz e rigorosa no que concerne à sua rentabilidade e aos números a apresentar, quer ao nível dos recursos humanos, quer ao nível das compras. Não sendo o principal serviço do hotel, é, sem dúvida, uma atividade complementar de extrema relevância, dado constituir uma necessidade de base do hóspede.

Gomes (2017) descreve o departamento de *F&B* como sendo constituído por duas partes: produção culinária e prestação de serviço de *F&B*. A produção culinária não está em contacto direto com o cliente sendo caracterizada como *back-office*-, e inclui as seguintes secções: cozinha, pastelaria, cafetaria, copa, stewarding e refeitório do *staff*.

### **Tabela 1**

*As Secções de Back-Office do Departamento de F&B e respetivas funções*

<b>Cozinha</b>	Produção de todas as confeções quentes ou frias, de iguarias para todas as secções de serviço.
<b>Pastelaria</b>	Produção de todas as confeções de doces, pão e pastelaria e por todo o tipo de sobremesas necessárias aos serviços de <i>F&amp;B</i> .
<b>Cafetaria</b>	Preparações e confeções de pequenos-almoços e <i>snacks</i> , sanduíches, torradas, sumos, bebidas quentes, entre outras.
<b>Copa</b>	Lavagem e manutenção dos utensílios de mesa, de modo a apresentarem-

	se devidamente lavados, secos, polidos e em bom estado de uso e conservação, para os serviços de <i>F&amp;B</i> .
<b>Stewarding</b>	Armazenamento e manutenção de todos os utensílios e mobiliário do departamento em bom estado de conservação e funcionamento, particularmente para o <i>banqueting</i> e <i>catering</i> .
<b>Refeitório</b>	Serviço de refeições a todo o pessoal do hotel, durante as horas de funcionamento, servindo, normalmente, pequenos-almoços, almoços, lanches, jantares e ceias, nos horários preestabelecidos.

*Nota.* Adaptado de Gomes (2017, p.7-9).

Os serviços de *F&B* por estarem em contacto direto com o cliente são considerados de *front-office*, incluindo as seguintes secções: restaurantes, bares, *room service*, *banqueting* e *catering*.

## Tabela 2

*As Secções de Front-Office do Departamento de F&B e respetivas funções*

<b>Restaurante</b>	Serve as refeições principais do dia aos clientes hospedados no hotel (pequeno-almoço, almoço e jantar).
<b>Bar</b>	Oferece um serviço de <i>snacks</i> e de todo o tipo de bebidas, desde bebidas simples aperitivas e digestivas a cocktails e bebidas compostas.
<b>Room-Service</b>	Serve todos os serviços de <i>F&amp;B</i> nos quartos dos clientes.
<b>Banqueting</b>	Representa serviço de restauração específico associado a eventos ou a reservas prévias, é realizado nas salas do hotel, próprias para o efeito, nas horas contratadas, disponibilizando os seguintes serviços: jantares de gala, aniversários, casamentos, cocktails <i>party</i> , <i>open bar</i> , <i>welcome-drink</i> , <i>coffee breaks</i> , bebidas de honra, entre outras possibilidades.

<b>Catering</b>	Consiste num serviço de restauração específico associado a eventos ou a reservas prévias, realizados em instalações indicadas pelo cliente, disponibilizando um conjunto de serviços, semelhante aos de banqueting, mas cuja logística implica deslocar infra-estruturas e serviço para o local escolhido pelo cliente.
-----------------	---

*Nota.* Adaptado de Gomes (2017, p.5-7).

Como apontam Abranja et al. (2020), todas as secções que constituem o departamento de *F&B* têm, inevitavelmente, de estabelecer o devido elo de ligação e de comunicação entre si, o que terá um reflexo significativo no serviço prestado ao cliente.

Cousins et al. (2019) apresentam o departamento de *F&B* de outra perspetiva. Para estes autores existem quatro sistemas de operação compreendidos no serviço de *F&B*: sistema de produção de alimentos, sistema de fornecimento de bebidas, sistema de entrega e sistema da gestão da experiência do cliente, denominado processo do cliente.

O sistema de entrega é essencialmente a ponte entre a produção de alimentos, o fornecimento de bebidas e a gestão da experiência do cliente. O processo do cliente inicia-se no momento em que o cliente recebe o produto alimentar ou bebida, observando certos requisitos.

Para uma operação de serviço de comidas e bebidas, a produção de alimentos e o fornecimento de bebidas são considerados sistemas “*hard*”, na medida em que se comportam de maneira previsível, enquanto o processo do cliente é considerado um sistema “*soft*” porque envolve reações emocionais, valores e atitudes pessoais e mudanças de expectativas. No entanto, o sistema de entrega engloba características dos sistemas “*hard*” e “*soft*”. É “*hard*” nos aspetos técnicos e nos procedimentos do serviço e “*soft*” porque há aspetos que têm a ver com interações entre funcionários e clientes e entre os próprios funcionários do mesmo ou de outros departamentos.

Segundo Davis et al. (2018), a gestão dos departamentos de *F&B* é descrita como a mais complexa do setor de hospitalidade. Os fatores específicos que tornam a gestão mais complexa provêm das diversas pressões externas e internas. Os fatores externos podem ser políticos, económicos, sociais ou técnicos como, por exemplo, uma nova lei governamental,

uma mudança dos padrões alimentares ou o surgimento de novas tecnologias da informação. Os fatores internos podem estar associados aos alimentos e bebidas, ao *staff* e ao controlo como, por exemplo, perecibilidade dos alimentos, a escassez de pessoal ou a manutenção de todos os custos em consonância com as directrizes do orçamento.

Num estudo publicado pela Cornell University, realizado por Signaw & Enz (1999), sobre as melhores práticas de *F&B*, foram reunidos dez exemplos de práticas de sucesso. As melhores práticas demonstram a capacidade de se aumentar o lucro enquanto se responde às necessidades dos mercados-alvo e têm como principal foco a qualidade do produto, o *design* dos espaços e conceitualização ou o controlo de custos. Por exemplo, o hotel *The Pierre*, localizado nos Estados Unidos, contratou um consultor independente que ficou responsável pela compra de alimentos e essa prática levou a uma redução dos custos em alimentação e mão-de-obra, bem como a uma redução do número de fornecedores. The Greenbrier, localizado entre as montanhas da Virgínia Ocidental, focou-se em identificar o *resort* como um centro de culinária de excelência, incluindo um programa de aprendizagem de culinária, o que fez com que a sua ocupação e reputação se mantivessem, o *staff* qualificado permanecesse e houvesse um aumento das vendas durante a época baixa. Outro exemplo prendeu-se com a renovação do conceito e *design* da sala de jantar, bar e *lobby lounge* do hotel Hyatt Arlington que originou uma duplicação das receitas e o recebimento de ótimas críticas.

Enquanto apoio à gestão de *F&B*, existem duas secções: aprovisionamento e controlo.

A secção de aprovisionamento é responsável por realizar as compras necessárias para o departamento de *F&B* que cada chefe requisita, depois de aprovadas pelo diretor de *F&B* e autorizadas pelo departamento financeiro ou pelo diretor-geral. Faz a encomenda, receção, armazenamento e distribuição dos produtos pelas respetivas secções (Gomes, 2017).

Abranja et al (2020) referem que o controlo de *F&B* funciona apenas como um apoio ao departamento, estando-lhe adstrita a verificação de todas as atividades de *F&B*, bem como a verificação de toda a faturação da área e os desvios que existam a nível contabilístico. Para tal, têm de ser tidos em consideração diversos documentos que fazem parte das áreas de *F&B* e do economato, nomeadamente, as requisições, as folhas de transferências, as folhas de consumo, as faturas de fornecedores, os talões de *Point of Sales (POS)*, as fichas de quebras e os inventários.

A função do controlador de *F&B* está inerentemente ligada à função do economato, competindo a esta área controlar e coordenar a receção de mercadorias e o recebimento necessário das requisições dos vários departamentos, bem como a inserção de toda a informação na plataforma informática do hotel. No que diz respeito aos desvios, compete ao controlador de *F&B* verificar, em conjunto com o economato, a devida entrada dos produtos em sistema, assim como o seu abate no armazém central em consequência da correta faturação por parte da equipa de *F&B* nos *POS* (Abranja et al., 2020).

O departamento de *F&B* é fundamental para a atividade desenvolvida pelo hotel. Nesse sentido, torna-se primordial a sua relação com os demais departamentos da unidade. Departamentos como a receção, o *housekeeping* ou a manutenção contactam diariamente com o departamento de *F&B*, por necessidades múltiplas do cliente e pelo apoio necessário a cada um dos setores, os quais se encontram intrinsecamente ligados (Abranja et al., 2020).

### **3.1.1. Dificuldades do departamento de F&B**

De acordo com Abranja et al. (2020), a falta de investimento no departamento de *F&B* por parte das administrações hoteleiras deve-se, muitas vezes, ao facto de ser encarado como um setor do hotel que apresenta muitos custos associados, além de os níveis de rentabilidade da sua atividade nem sempre serem os desejados.

Além disso, outros fatores e barreiras contribuem para que o *F&B* não receba a devida importância no contexto hoteleiro. Uma dificuldade que esta área apresenta é a rotatividade dos colaboradores. Não sendo a área que melhor remunera os seus colaboradores no setor, muitos acabam por mudar de unidade hoteleira com relativa facilidade (Abranja et al., 2020).

Segundo Baum et al. (1997), muitas pessoas que começam a trabalhar no setor hoteleiro fazem-no com a intenção de mais tarde abandonar o posto de trabalho pois também têm consciência das limitações que advêm da sazonalidade do turismo e hotelaria. Os colaboradores assumem o emprego como uma fase passageira que abandonarão assim que tiverem uma oportunidade melhor. Infelizmente, muitas empresas também não estão dispostas a investir em compromissos de longo prazo. Posto isto, a rotação de pessoal constitui um constrangimento para as organizações na medida em que a força de trabalho tende a se afastar de um serviço de excelência.

A oferta atual do mercado é vasta, com a abertura, nos últimos anos, de muitos hotéis em Portugal. Sendo a concorrência elevada, a oferta de postos de trabalho na área de *F&B* é constante, em busca dos melhores profissionais para as unidades.

Por outro lado, a falta de motivação por parte dos colaboradores, com remunerações mais baixas do que outros quadros das empresas hoteleiras, e a sujeição a longas horas de trabalho efetivo, de grande exigência a nível físico e psicológico, fazem com que a haja mais desistentes. A resistência ao stress que os trabalhadores têm de apresentar, mediante picos de atividade a que esta área está sujeita, faz com que o departamento de *F&B* tenha grande dificuldade em apresentar uma equipa estável e, conseqüentemente, consistente ao longo do tempo.

Sendo uma área que presta serviço direto ao cliente, a seleção das equipas que dela fazem parte tem de ser muito criteriosa, pois a opinião do cliente não é uniforme e varia de acordo com as suas preferências, podendo comprometer a qualidade do serviço.

De acordo com Yang & Cherry (2008), as conseqüências significativas da rotatividade de pessoal incluem o aumento dos custos de substituição e formação, perda de produtividade e comprometimento da qualidade do serviço.

Segundo Hewagama (2015), é evidente que os hotéis de luxo de grande escala estão a adotar práticas e políticas de gestão de recursos humanos mais formalizadas e sistémicas. Esses hotéis estão a colocar mais ênfase em permitir flexibilidade funcional, desenvolvendo uma equipa polivalente. Esta estratégia é cada vez mais utilizada para superar as flutuações na procura dos clientes e reduzir o problema da alta rotatividade de funcionários. É uma estratégia que requer investimento em ações de formação que auxilia os colaboradores na progressão na carreira e pode resultar numa melhor qualidade de serviço. No entanto, segundo a autora, é muito difícil deixar de parte as estratégias de flexibilidade numérica devido às flutuações naturalmente inerentes ao mercado hoteleiro.

A retenção de talento requer elevados níveis de comprometimento e satisfação do trabalhador e tem como contrapartida o acréscimo de valor gerado para a organização, o que pode ser definido como uma relação de troca social (Rego et al., 2015).

### **3.1.2. A importância dos Recursos Humanos em colmatar as dificuldades do departamento de F&B**

Camara et al. (2013) afirmam que o reconhecimento da importância do fator humano na promoção da competição entre organizações contribuiu para que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assumisse uma posição de paridade face às restantes funções da gestão empresarial.

A gestão de recursos humanos agrega um conjunto de subsistemas que vão desde o planeamento à seleção e recrutamento, à gestão da formação, à avaliação do desempenho entre muitos outros. Uma gestão de recursos humanos eficaz será aquela que conseguir alinhar políticas de Recursos Humanos com a estratégia empresarial, promovendo elevados desempenhos individuais, de grupo e organizacionais, garantindo elevados níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento. (Rego et al., 2015)

Segundo Jafari, J. (2000), o desenvolvimento dos recursos humanos (DRH) pode ser descrito como um processo contínuo que investe em capital humano para melhorar a qualidade dos resultados, proporcionar maiores benefícios para os empregados e contribuir para uma melhor qualidade de vida para os envolvidos e os seus dependentes. Ao mesmo tempo, o DRH é um processo que está no centro do investimento de uma organização e, como tal, pode dar um contributo significativo para a melhoria do desempenho, produtividade e rentabilidade.

Para garantir a qualidade do serviço, a direção de *F&B* deve aplicar uma política de recursos humanos adequada, procurando selecionar os colaboradores adequados e concedendo-lhes a devida formação.

A identificação ou atração de talento tem um carácter contextual e estratégico, suportado no desempenho e no potencial das capacidades, conhecimentos e competências detidas ou a desenvolver, bem como das funções-chave dentro da organização (Rego et al., 2015).

No setor da hotelaria, há que considerar vários departamentos ao nível da gestão, sendo que estes deverão ser sempre constituídos por recursos humanos altamente qualificados. Para que a equipa se mantenha o mais dinâmica e eficiente possível, há que promover a motivação no trabalho. Aspectos como a alocação de uma liderança de excelência às diferentes equipas de *F&B* e o estabelecimento da devida comunicação interna são

primordiais. Por outro lado, a valorização das competências de todos elementos da equipa e o estabelecimento de um relacionamento funcional entre eles é fundamental para o melhor desempenho desta área de relevante importância na atividade de uma unidade hoteleira (Abranja et al., 2020).

É impossível prescrever um único conjunto de práticas de GRH para todas as unidades hoteleiras pois há muitos fatores que diferem entre elas. Não há uma resposta única. No entanto, Kusluvan et al. (2010) reuniram várias diretrizes gerais para as empresas conseguirem gerir melhor os funcionários de hotelaria e turismo: ser selectivo na contratação; fornecer orientação e formação; oferecer uma remuneração justa e competitiva; tornar mais amigável e humana a prática de supervisão e o estilo de gestão; considerar as características do trabalho e reorganizar tarefas inerentes às funções; envolver e capacitar os funcionários; reconhecer, respeitar e recompensar os funcionários; reduzir o stress no trabalho; melhorar as condições de alojamento dos funcionários; criar uma cultura favorável ao desempenho organizacional; fornecer liderança e visão fortes; projetar e implementar um *balanced scorecard*<sup>1</sup> de recursos humanos e força de trabalho.

### **3.2. Alimentação saudável aliada ao turismo e hotelaria**

A Organização Mundial de Saúde define saúde como sendo “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade.” (World Health Organization, n.,d.).

Segundo o Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (2018), os hábitos alimentares inadequados são um dos principais fatores de risco para a mortalidade precoce da população portuguesa. As doenças que mais afetam os portugueses estão direta ou indiretamente relacionadas com a alimentação inadequada, nomeadamente as doenças cardiovasculares, as doenças oncológicas, a hipertensão arterial, a dislipidemia, a diabetes e a pré obesidade e obesidade.

Os alimentos saudáveis são considerados altamente benéficos para a saúde porque, para além do seu valor nutritivo, conseguem tratar problemas de saúde específicos. De acordo com Roday et al. (2018), um número crescente de jovens está a ganhar consciência dos

---

<sup>1</sup> Um *balanced scorecard* é uma métrica de desempenho de gestão estratégica que ajuda as empresas a identificar e melhorar as suas operações internas para ajudar os seus resultados externos. Mede dados de desempenho anteriores e fornece às organizações feedback sobre como tomar melhores decisões no futuro.

possíveis problemas de saúde derivados do estilo de vida e gradualmente o tratamento desses problemas está a mudar de curativo para preventivo.

Como aponta o relatório Melhorando as perspectivas de saúde do consumidor e as implicações do mercado (Hodgson, 2018), as prioridades e motivações de consumo estão a redefinir-se devido à crescente procura dos consumidores por prevenção e bem-estar. Também Menrad (2003) afirma que as empresas da indústria alimentar têm grandes expectativas em relação aos produtos alimentícios que atendam à procura dos consumidores por um estilo de vida saudável.

As perspectivas em relação à saúde do consumidor estão a melhorar e isso reflete-se no aumento global da taxa de sobrevivência, em países emergentes e em desenvolvimento. Esta tendência deve-se às melhores condições de saúde e educação e, também, ao aumento dos rendimentos (Euromonitor, 2018).

Seguir uma dieta saudável custa significativamente mais do que uma dieta não saudável, em média mais 1,5 dólares por dia. (Rao et al., 2013) Infelizmente, num estudo realizado por Nielsen (2015) verificou-se uma lacuna entre a percentagem de inquiridos que dizem que um atributo saudável é muito importante e a percentagem que está disposta a pagar mais por isso. Curiosamente, são os mais jovens (com idades até aos 34 anos) que estão mais dispostos a pagar por produtos saudáveis.

Tendo em conta que a indústria alimentar é uma das principais responsáveis pela oferta alimentar disponibilizada aos cidadãos e pela criação de ambientes alimentares saudáveis, segundo Roday et al. (2014), a consciencialização e o interesse do consumidor por uma alimentação saudável representam um desafio para todos os chefes, na medida em que passa a ser uma responsabilidade moral servir refeições seguras e saudáveis. Os chefes desempenham um papel importante no fornecimento de alimentos seguros e saudáveis para as pessoas que dependem de refeições consumidas fora de casa para cumprir a sua dieta diária recomendada. É necessário que os chefes saibam escolher produtos processados em relação a alimentos frescos e conheçam os seus benefícios para a saúde, mas também saibam procedimentos de cozimento e armazenamento para garantir o serviço de alimentos saudáveis e seguros, a preços acessíveis e com boa relação custo-benefício.

A elaboração das cartas está, atualmente, muito mais atenta ao equilíbrio nutricional dos pratos e das bebidas. Numa sociedade cada vez mais preocupada com os valores nutricionais e em constante busca pelo bem-estar físico e psicológico, a aposta deve passar

pela escolha dos ingredientes alimentares que melhor se adequem a esta necessidade e desejo do cliente. A área de bebidas é, assim, a que tem de realizar uma maior adaptação, no sentido de apresentar bebidas menos prejudiciais ao organismo, com a enorme dificuldade de combater o lado nocivo do álcool e do açúcar, tão associado às bebidas alcoólicas (Abranja et al., 2020).

Por outro lado, um estudo realizado por Chen et al. (2008) aponta que os gerentes de hotel acreditam que o ambiente do restaurante, a exibição atraente da comida e os hábitos alimentares/ estilo de vida são para os clientes fatores mais importantes na seleção de uma refeição do que o seu benefício ou prejuízo para a saúde.

É importante ter em conta que durante a estadia nos hotéis os clientes podem simplesmente adotar um comportamento que não se reflete em casa. Os clientes podem fazer escolhas alimentares saudáveis em casa, mas quando estão de férias podem não querer pensar nisso (Chen et al., 2008).

A gastronomia ou uma refeição já não são encaradas como uma simples necessidade do ser humano, mas sim como um momento a viver e a recordar. A gastronomia torna-se uma arte, em que a apresentação é, sem dúvida, uma obra de criação. A busca de produtos singulares e o regresso às origens estão na ordem do dia (Abranja et al., 2020).

De acordo com Abranja et al. (2020), novas tendências gastronómicas emergem, novas vertentes alimentares têm inevitavelmente de ser consideradas para estarem presentes na carta e é necessário que o diretor de *F&B* se mantenha atento às mudanças e demonstre capacidade de reação na implementação de medidas nas unidades que fazem parte da área de *F&B*.

Segundo Roday et al. (2014), os hotéis e restaurantes podem desempenhar um papel vital na introdução da tendência do tratamento preventivo de doenças, impulsionando os alimentos que oferecem benefícios adicionais à saúde.

Para que a oferta de *F&B* de uma unidade hoteleira seja atual e ajustada ao que o cliente procura, é fundamental que a direção esteja atenta às preferências do cliente e àquilo que a concorrência faz.

Um atributo crítico dos estabelecimentos hoteleiros bem-sucedidos em relação ao departamento de *F&B* é a capacidade de responder adequadamente às necessidades em constante mudança do mercado, mantendo uma operação lucrativa. No entanto, segundo Signaw e Enz (1999), poucos estabelecimentos hoteleiros se destacam pela adoção dessa

estratégia. Em vez disso, o departamento de *F&B* em unidades hoteleiras é frequentemente caracterizado por restaurantes genéricos que oferecem menus não diferenciados e de baixo custo-benefício.

### **3.3. Implicações da COVID-19 na hotelaria**

A saúde e a segurança influenciam as tomadas de decisão no setor do turismo e hotelaria. Eventos como o 11 de Setembro, o atentado de Bali em 2002, o surto de SARS em 2003 e as mais recentes epidemias reforçam a relação negativa entre saúde e turismo, concentrando a atenção dos órgãos de saúde pública e turismo sobre a gestão de risco (Bushell, 2016).

A pandemia da COVID-19, provocada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) é a maior ameaça à sociedade contemporânea, à qual o setor da hotelaria e do turismo estão particularmente expostos.

Os cancelamentos de reservas são uma realidade diária nos hotéis, mas que ganhou maior repercussão com as políticas agressivas de cancelamento sem restrições ou reservas sem garantias/ reembolsáveis introduzidas pelos canais de reservas *online*. As políticas de cancelamento têm de apresentar, igualmente, uma rastreabilidade financeira e, face a um cancelamento, o departamento financeiro deverá ter em conta diversas situações como, por exemplo, o *timing* do cancelamento versus o período de pré-aviso contratualmente fixado para o efeito (Guillet & Chu, 2020).

A gestão de uma crise não é tarefa fácil e o seu impacto nos hotéis é elevado, uma vez que gera confusão nas empresas, elevados níveis de stress e incerteza, vários registos e cenários para se trabalhar, consoante a fase em que a crise se encontra e, nestas situações, os gestores hoteleiros têm de ser multifacetados.

As associações do setor forneceram informações úteis e indicaram medidas preventivas para hóspedes e colaboradores dos hotéis ou elaboraram documentos (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, 2020) com procedimentos a ter em conta para lidar com a situação da COVID-19.

Para o Grupo Vila Galé, a situação da pandemia da COVID-19 obrigou ao encerramento da maioria dos hotéis em Portugal. Todavia, a administração constatou que

continuava a existir um conjunto de profissionais com necessidades de alojamento, como colaboradores de empresas que não podiam suspender a sua atividade para garantir os serviços mínimos necessários ou clientes em trânsito que não conseguiam voos de regresso. Este grupo crê que tem um papel de apoio social a cumprir e, por isso, decidiu manter em funcionamento cinco hotéis dispersos pelas diferentes regiões do país, para garantir a necessária cobertura nacional e apenas com o objetivo de garantir alojamento àqueles que, por necessidades imperiosas, deles teriam necessidades e não para efeitos de lazer (Abranja et al., 2020).

Foi, assim, criado, nesta fase, um preço especial de alojamento para este público em concreto e para os clientes já alojados e que necessitassem de estender a sua estadia. A empresa disponibilizou-se também para celebrar protocolos e parcerias com entidades de saúde para ajudar em caso de necessidade (Abranja et al., 2020).

Este grupo hoteleiro introduziu medidas adicionais de prevenção e reforço da higiene nos seus hotéis em Portugal, de acordo com as diretivas da DGS e do Governo Português.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da Entidade Recetora**

#### **4.1.1. Natureza Jurídica e Sede**

O grupo Vila Galé é composto por diversas sociedades, no entanto, a Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A., é a que se destaca por se dedicar à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo. A sua sede fica no edifício Vila Galé na Alameda Bonifácio Lozano, em Oeiras, e o seu número único de matrícula e pessoa coletiva é o 501697276.

## Figura 1

Logotipo Vila Galé



Nota. Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

Segundo dados recolhidos pela Deloitte para o estudo “Atlas da Hotelaria 2020”, o grupo Vila Galé Hotéis encontrava-se no segundo lugar do Ranking dos Top 10 grupos hoteleiros, em 2020.

## Tabela 3

*Ranking dos Grupos Hoteleiros*

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento <sup>1</sup>		Camas		Presença internacional	
Atual	2019		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	☰	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal <sup>2</sup>	73	3,4%	8.337	5,5%	17.289	5,4%	✓
2	2	☰	Vila Galé Hotéis	25	1,2%	4.586	3,1%	9.392	2,9%	✓
3	3	☰	Accor Hotels <sup>3</sup>	33	1,5%	3.418	2,3%	6.748	2,1%	✓
4	4	☰	Minor Hotels <sup>4</sup>	16	0,8%	2.950	2,0%	6.322	2,0%	✓
5	5	☰	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,8%	5.501	1,7%	✗
6	6	☰	Marriott Hotels & Resorts <sup>5</sup>	11	0,5%	2.492	1,7%	5.690	1,8%	✓
7	7	☰	SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,4%	4.204	1,3%	✓
8	8	☰	VIP Hotels	12	0,6%	2.107	1,4%	4.338	1,4%	✓
9	9	☰	InterContinental Hotels Group - IHG <sup>6</sup>	10	0,5%	1.724	1,1%	3.425	1,1%	✓
10	10	☰	DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.581	1,1%	3.708	1,2%	✗

Nota. Deloitte Corporate Finance, S.A. 2020.

#### **4.1.2. Grupo Vila Galé**

A Vila Galé foi fundada em 1986, integra o ranking das 182 maiores empresas hoteleiras a nível mundial e atualmente é um dos principais grupos hoteleiros portugueses. É composto por várias sociedades como, por exemplo, Casa de Santa Vitória, S.A., Vila Galé Évora, S.A. e Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A, que se destaca pela sua dimensão e importância. Esta sociedade dedica-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o grupo e, ainda, à realização de projetos e à construção de novos empreendimentos turísticos.

O capital da Vila Galé, S.A. é integralmente português e o conselho de administração é composto pelo presidente e fundador Jorge Rebelo de Almeida, Gonçalo Rebelo de Almeida e Maria Filomena Stone.

Os fundadores do grupo hoteleiro Vila Galé decidiram apostar numa área fora das suas zonas de conforto em termos de conhecimento prático: hotelaria. Jorge Rebelo de Almeida estudou direito e exercia advocacia direcionada para questões relacionadas com a construção civil e José Silvestre Lavrador juntamente com José Ruivo geriam uma empresa de carnes, a Fricarnes.

O primeiro hotel apartamento Vila Galé foi inaugurado em 1988 no Algarve, na Praia da Galé, e tem o nome de Vila Galé Atlântico. Atualmente, o grupo Vila Galé gere 37 unidades hoteleiras distribuídas por Portugal e Brasil.

#### **4.1.3. Crescimento**

O sucesso do primeiro hotel Vila Galé Atlântico, localizado em Albufeira, criou a oportunidade para a expansão do grupo. Entre 1990 e 1995 surgiram quatro novas unidades hoteleiras na região do Algarve, em Albufeira, Armação de Pêra e Vilamoura. Rapidamente o grupo Vila Galé alcançou mais regiões de Portugal como, por exemplo, Cascais, em 1996 e Porto, em 1999.

É inquestionável o sucesso do grupo hoteleiro em Portugal e, na mudança do milénio, Jorge Rebelo de Almeida decidiu voltar-se para o Brasil, justificando numa entrevista que seria um país com um grande potencial turístico, mais voltado para o mercado doméstico (Laranjeiro, 2021).

Simultaneamente, em Portugal, o grupo investiu num novo segmento de hotel com a abertura do Vila Galé Clube de Campo, em Beja, numa herdade com 1.620 hectares. Este hotel destaca-se pelo meio rural onde se insere e pela variedade de experiências que oferece em comunhão com a natureza. Nesta unidade hoteleira tem-se contacto com agroturismo, agricultura e animais e há uma grande variedade de atividades ao ar-livre como, jeep safari, passeios a cavalo, tiro aos pratos, *paintball*, canoagem ou viagens de balão de ar quente. Para além disso, este projeto marcou a entrada do grupo na área da produção de vinhos e azeites, com o lançamento da marca Santa Vitória, em 2002

Nos anos seguintes, a Vila Galé continuou o seu processo de expansão. Em Portugal reforçou a sua presença em Lisboa, Ericeira, Coimbra e Santa Cruz e, no Brasil, na Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio de Janeiro.

Em 2013, foi inaugurado o Hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos, o primeiro hotel Vila Galé, em Portugal, integrado na categoria 5 estrelas e associado ao novo conceito: Vila Galé Collection.

Atualmente, o grupo Vila Galé é responsável pela gestão de 37 unidades hoteleiras, 27 em Portugal (Algarve, Beja, Évora, Elvas, Alter do Chão, Oeiras, Cascais, Sintra, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Serra da Estrela, Porto, Braga, Douro e Madeira) e 10 no Brasil (Rio de Janeiro, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco, Touros, Angra dos Reis e São Paulo), com um total de 8.002 quartos e 18.260 camas.

O grupo Vila Galé encontra-se a trabalhar em mais dois projetos com vista a serem inaugurados em 2022: Vila Galé São Miguel, nos Açores, em Portugal, e Vila Galé Alagoas, no Brasil.

#### **4.1.4. Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & Spa**

O Hotel Vila Galé Sintra Resort Hotel, Conference & SPA abriu portas em 2018 e integra-se na tipologia hotel-apartamento.

Esta unidade hoteleira fica sedeadada em Sintra, mais especificamente, na Várzea de Sintra. A sua localização é um fator-chave para a sua atratividade uma vez que o hotel fica a poucos minutos de carro do centro da Vila de Sintra, classificada como património mundial pela UNESCO, e tem na sua proximidade praias incríveis como, por exemplo, Praia da

Adraga, Azenhas do Mar, Praia das Mações, Praia Grande, Praia Pequena e Praia da Ursa, para além da proximidade ao famoso Cabo da Roca, ponto mais ocidental da Europa continental.

## **Figura 2**

*Vista Aérea do Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & Spa*



## **Figura 3**

*Área do Lobby do Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & Spa*



*Note.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com)

### **4.1.4.1. Comodidades**

Esta unidade hoteleira conta com 134 quartos que se dividem nas seguintes tipologias: Twin Standard, Twin Familiar e Suíte Familiar.

Com um elevado padrão de qualidade devido à cuidadosa seleção de materiais e acabamentos, este é um empreendimento singular com apartamentos T2 (130 m<sup>2</sup> de ABP) e T3 (272 m<sup>2</sup> de ABP) disponíveis para venda ou para arrendamento com serviço hoteleiro, com ou sem mobília. Todos dispõem de cozinha equipada, varanda, acesso a piscinas para adultos e crianças e estacionamento.

**Figura 4**

*Sala de um Apartamento T3 com Vista para a Serra de Sintra*



*Nota.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

**Figura 5**

Quarto Twin do Hotel Vila Galé Sintra



*Nota.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com)

Todos os quartos do hotel dispõem de ar condicionado, mini-bar, cofre, televisão de ecrã plano com canais por cabo e de acesso Wi-Fi gratuito. A casa de banho inclui uma cabine de duche ao nível do chão, um secador de cabelo e produtos de higiene pessoal gratuitos. A grande maioria dos quartos tem varanda.

O hotel conta ainda com 4 quartos preparados para hóspedes com mobilidade reduzida.

Durante todo o ano, tem à disposição dos seus clientes dois restaurantes, o Versátil e o Inevitável. O Versátil é o restaurante principal do hotel e oferece um serviço de *buffet* de baixo teor calórico no café da manhã (das 07:00 às 10h30), almoço (das 12h30 às 15h00) e jantar (das 19h30 às 22h30). A marca Inevitável também está no hotel Vila Galé Sintra, com um restaurante com serviço *à la carte gourmet light* aos almoços, das 12h30 às 15h00, e aos jantares, das 19h30 às 23h00.

O bar principal do hotel está localizado no *lobby* e funciona das 10h00 às 24h00 durante todo o ano. O segundo bar do hotel fica localizado na zona das piscinas exteriores e só está em funcionamento durante a época de verão.

De acordo com o horário do programa de animação, o NEP Kids Club disponibiliza trampolins, um carrossel e um parque infantil.

As crianças são uma prioridade do hotel e, por isso, nos hotéis Vila Galé, as crianças até 12 anos, acomodadas no apartamento dos pais, não pagam hospedagem e refeições. A oferta das refeições apenas inclui meia-pensão e tudo incluído, desde que os pais estejam no mesmo regime. O número de crianças dependerá da capacidade do tipo de apartamento escolhido.

O hotel Vila Galé Sintra tem ao dispor dos seus hóspedes uma piscina interior aquecida com vista panorâmica, uma piscina exterior para os adultos hospedados no hotel, uma piscina exterior para clientes hospedados nos apartamentos e uma piscina para as crianças.

## Figura 6

*Piscina Exterior do Hotel Vila Galé Sintra*



*Nota.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

É de destacar a incrível piscina interior que é envidraçada e permite aos clientes uma perspetiva da natureza ao seu redor, por muitos considerada a piscina interior com a melhor vista para o pôr-do-sol do país.

## Figura 7

*Piscina Interior do Hotel Vila Galé Sintra*



*Nota.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

A zona do Satsanga Spa é outra mais-valia deste hotel pois promete bem-estar, calma e tratamentos anti-stress. Está disponível todos os dias, das 10h00 às 20h00, e é gratuita para todos os hóspedes (sujeito a marcação prévia na Recepção do Spa e com capacidade limitada). É neste espaço que se pode ter acesso à piscina interior aquecida, mediante disponibilidade, à sauna, à piscina de hidromassagem, ao banho turco, ao ginásio e às salas para massagem e tratamentos estéticos. É também neste espaço que se pode encontrar um gabinete de terapias Ayurveda para tornar a sua experiência única e diferenciadora.

A unidade hoteleira também integra um ginásio, sem nenhum custo adicional, um cabeleireiro, um polidesportivo e uma biblioteca e também pode usufruir do serviço de lavandaria com um custo adicional e também pode estacionar o seu carro na garagem privada que integra um posto para carregamento de carros elétricos.

## Figura 8

Mapa Interno do Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & Spa

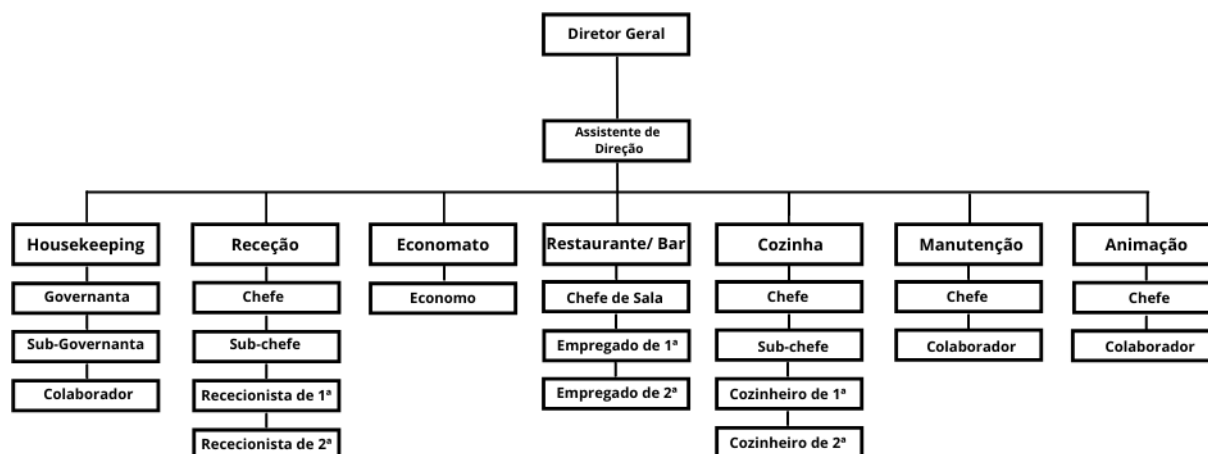


Nota. Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

#### 4.1.4.2. Organograma

**Figura 9**

*Organograma interno do hotel Vila Galé Sintra*



*Nota.* Elaboração própria

#### 4.1.5. Visão, Missão e Valores

A visão do grupo Vila Galé assenta na aspiração de ser uma referência na indústria hoteleira e para tal privilegia a qualidade do seu produto e profissionalismo dos seus colaboradores com o intuito de que tais aspetos sejam motivo de distinção entre empresas semelhantes, parceiros, fornecedores, colaboradores e clientes. A Vila Galé almeja um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável.

A Vila Galé tem como principal missão estar sempre perto dos seus clientes e colaboradores e por isso prioriza a valorização das equipas de trabalho, a localização das suas unidades, o conforto e a decoração dos espaços, a disponibilidade e a simpatia das suas equipas, o respeito pelo meio social e pelo ambiente. A sua missão está espelhada no seu slogan simples, mas cheio de significado: “Sempre Perto de Si”.

Em relação aos valores desta empresa, estão espelhados no seu nome. O nome Vila Galé é considerado um acrónimo dos valores adjacentes ao grupo hoteleiro:

- ✓ **Valorização** – Formar e motivar os colaboradores, dignificando o seu trabalho e dando-lhes oportunidades de progressão.
- ✓ **Inovação** – Procurar constantemente produtos e serviços diferenciados e inovadores.
- ✓ **Lealdade** – Honrar sempre os compromissos assumidos com clientes, fornecedores e colaboradores.
- ✓ **Ambição** – Crescer continuamente de forma sustentável.
- ✓ **Garantia** – Respeitar os padrões de qualidade de produto e serviço da marca.
- ✓ **Acessibilidade** – Estar sempre disponível para receber e ouvir.
- ✓ **Liberdade** – Apresentar novas ideias e sugestões.
- ✓ **Eficácia** – Responder com prontidão e exatidão a todas as solicitações.

#### 4.1.6. Estratégia e Posicionamento

O grupo Vila Galé define como principal alicerce da sua estratégia a qualidade e a diferenciação do seu produto e oferece liberdade a cada unidade hoteleira de se destacar de um modo próprio.

O grupo pretende que os seus hotéis não sejam apenas um local para dormir, mas que sejam uma referência de bem-estar e animação. Para tal, o grupo apostou estrategicamente no desenvolvimento de hotéis temáticos. Por exemplo, o Vila Galé Porto tem como tema o cinema, o Vila Galé Ópera dedica-se ao mundo da música e o Vila Galé Lagos diferencia-se pela temática da moda.

A recuperação e requalificação de património também se integram na estratégia do grupo. Por exemplo, o hotel Vila Galé Albacora resulta da reabilitação do antigo Arraial Ferreira Neto, onde os pescadores ligados à faina da pesca do atum viviam de março a setembro. O hotel Vila Galé Collection Palácio dos Arcos também surgiu de uma reabilitação de um palácio do século XV e o Vila Galé Collection Braga de um antigo hospital datado de 1508.

O grupo integra um forte compromisso com a sustentabilidade, eficiência energética e respeito pelo meio-ambiente. Já conta com muitos hotéis ecológicos e tem sido pioneiro no lançamento de conceitos inovadores como, por exemplo, o conceito *paper free* em que a utilização do papel é substituída pela utilização de tablets, smartphones, apps, internet e outros processos digitais, ou o conceito *plastic free* em que o plástico de uso único é

substituído por outros materiais. A Vila Galé também dispõe de postos para carregamento de carros elétricos na maioria dos seus hotéis.

As localizações privilegiadas dos hotéis, bem como, o reinvestimento contínuo na renovação das suas instalações e a oferta de um serviço de qualidade é a base do modelo de gestão da Vila Galé. É, também, igualmente importante, a aposta na gastronomia e na animação. O grupo procura sempre oferecer propostas completas e competitivas para as férias em família, viagens de negócios ou eventos corporativos.

O posicionamento da Vila Galé caracteriza-se não só pela excelência da oferta e a valorização e profissionalismo dos recursos humanos, como também pela paixão por acolher bem e ambição de alcançar um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável.

#### **4.1.7. Política de Sustentabilidade**

O grupo Vila Galé rege-se por um modelo de gestão sustentável que tem em conta as gerações atuais e futuras.

Este modelo de gestão considera que o Meio Ambiente, a Qualidade, a Segurança, a Saúde, a Segurança Alimentar, a Responsabilidade Social e a Viabilidade Económica são valores de um sistema integrado, regido por um conjunto de princípios éticos que respeitam as pessoas e o meio ambiente, visando os princípios da melhoria contínua, por meio dos seguintes compromissos:

- ✓ Integrar nas suas atividades a aplicação do conceito de sustentabilidade, proteção e conservação do ambiente;
- ✓ Introduzir processos que permitam reduzir o consumo de água e energia e acautelem o encaminhamento adequado dos resíduos produzidos;
- ✓ Buscar a qualidade competitiva aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos nossos *stakeholders*;
- ✓ Promover e incentivar a segurança e saúde no trabalho em todas as atividades que se realizam;
- ✓ Fomentar as boas práticas de segurança alimentar;

- ✓ Incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os trabalhadores da empresa;
- ✓ Apoiar iniciativas que contribuam para fomentar o bem-estar social e a conservação da natureza;
- ✓ Adotar processos economicamente viáveis e socialmente justos;
- ✓ Atender à legislação aplicável, adotando padrões responsáveis os casos em que a mesma seja omissa ou inexistente;
- ✓ Partilhar as boas práticas com o público interessado.

#### **4.1.8. Responsabilidade Social do Vila Galé**

Quanto à dimensão solidária da Vila Galé, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Doação de 70 refeições diárias à Associação SOL e 50 refeições diárias à CASA - Centro de Apoio ao Sem-abrigo;
- Donativo anual a 20 instituições de solidariedade social na sequência do questionário de satisfação preenchido pelos clientes (por cada questionário preenchido, 0,50€ revertem a favor de uma Associação);
- Doação de bens (mobiliário, eletrónica de consumo, fardas, têxteis, loiça) a diferentes instituições, por ocasião da remodelação ou reequipamento dos hotéis;
- Organização de iniciativas que envolvem os colaboradores em ações solidárias;
- Contratação de empresas de economia social para alguns serviços;
- Cooperação institucional para inserção socioprofissional de pessoas potencialmente excluídas;
- Prestação de serviços a entidades/projetos com fins sociais, em condições gratuitas ou simbólicas para realização de tarefas de suporte à sua atividade;
- Atribuição de ofertas por ocasião da realização de jantares de beneficência, promovidos por entidades de natureza social;
- Extensão das condições do clube Vila Galé a parceiros ou a beneméritos de entidades de natureza social.

#### 4.1.9. Conceitos

##### ▪ VILA GALÉ COLLECTION

O conceito Vila Galé Collection é atribuído aos hotéis *boutique* da rede que se distinguem por uma boa localização, conceito diferenciador, personalização e requinte dos serviços, oferta gastronómica ou pela história do local.

##### ▪ CLUBE NEP

O grupo Vila Galé valoriza muito as crianças e criou um espaço inteiramente dedicado a elas - o Clube Nep – que está disponível em vinte unidades hoteleiras do grupo. Este clube é destinado a crianças dos 3 aos 12 anos e é liderado por animadores especializados que promovem atividades infantis e pedagógicas como jogos e desafios desportivos, ateliês de bricolage, dança ou pinturas faciais, *workshops* de cozinha, sessões de *karaoke* entre outras. Em algumas unidades hoteleiras incluem ainda parque de trampolins e parque infantil.

#### Figura 10

*A mascote Nep e o animador Dede a animar as crianças no Vila Galé Sintra*



*Nota.* Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

Foi criada uma família de desenhos animados e Neptuno, rei dos mares, foi a inspiração para o nome do clube. A Vila Galé criou o próprio *merchandising* do clube como livros de colorir e livros de histórias, raquetes, discos, lápis de cor, braçadeiras, cartas, bolas,

*t-shirts*, chinelos – além de um *videoclip* com música e coreografia exclusivas e um jogo disponível *online*.

- **ESPAÇO GALERA**

Os Espaços Galera apenas existem nos resorts Vila Galé no Brasil e são dedicados aos adolescentes. Têm jogos de consola, computadores e *internet* e diversas ligações para dispositivos móveis que permitem jogar em rede e ainda mesa de *snooker*.

- **MASSA FINA**

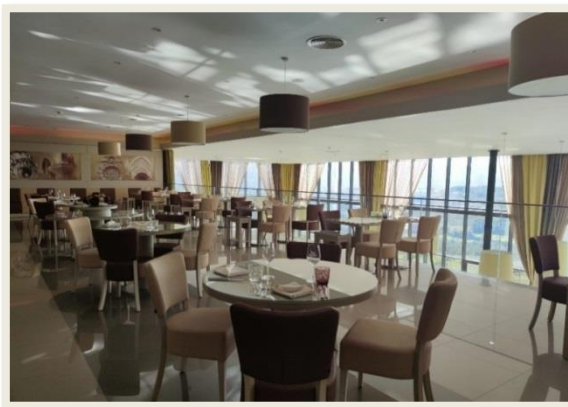
As pizzarias Massa Fina, localizadas próximo dos hotéis ou integradas nos *resorts*, são um novo conceito de restauração dentro do grupo na medida em que se distinguem pelo ambiente informal e serviço rápido. O prato principal são as pizzas artesanais, mas as cartas incluem também *bruschettas*, saladas, pastas, risotos e ainda gelados com sabores exclusivos. Atualmente, a marca conta com cinco espaços em Portugal e dez no Brasil.

- **INEVITÁVEL**

Inevitável é o nome dado a uma qualidade de vinhos alentejanos produzidos pelo grupo Vila Galé e que, conseqüentemente deu nome aos restaurantes existentes em várias unidades hoteleiras do grupo com serviço *à la carte* e cuja oferta se destaca pela cozinha de alta qualidade, de inspiração mediterrânica.

## Figura 11

*Restaurante Inevitável do Hotel Vila Galé Sintra*



*Nota.* Elaboração própria.

- **SATSANGA SPA & WELLNESS**

Satsanga SPA & Wellness é um conceito que pretende proporcionar aos seus visitantes momentos de relaxamento e de cuidado do corpo e da mente. A palavra *satsanga* provém de tradições orientais. Em sânscrito, *sat* significa “verdade” e *sanga* “companhia”, sendo traduzido como “Encontro com a Verdade”.

- **SANTA VITÓRIA**

A empresa Santa Vitória pertence ao grupo Vila Galé e dedica-se à produção de vinhos e azeites alentejanos de qualidade superior. A Santa Vitória orgulha-se de combinar as mais avançadas tecnologias de vinificação com as mais-valias das técnicas tradicionais, preservando, por exemplo, um lagar de pisa a pé e a vindima manual. Os vinhos de Santa Vitória são produzidos a parti de 3 vinhas: Vinha da Encosta, Vinha de Albernôa e Vinha da Juliana.

## Figura 12

### *Família de Vinhos Santa Vitória*



Nota. Adaptado de [www.vilagale.com](http://www.vilagale.com).

- **VAL MOREIRA**

Localizada na margem sul do Rio Douro, no Cima-Corgo, a Quinta do Val Moreira foi comprada por Jorge Rebelo de Almeida e António Parente em 2018 e requalificada para enoturismo – Vila Galé Douro Vineyards – contando com 26 hectares dedicados à produção de vinhos do Porto e vinhos do Douro, dois hectares de olival e dois hectares de amendoeal.

## Figura 13

### *Vinhos Val Moreira*



Nota. Adaptado de <https://valmoreira.com/>.

#### **4.1.10. Prêmios e Certificações**

O grupo Vila Galé conta com diversos prêmios e certificações em vários dos seus hotéis:

- ✓ **ECO-HOTEL** - Certificação assente na identificação e gestão de processos que provocam impactos ambientais e socioeconómicos;
- ✓ **LIDERA** - Certificação de empreendimentos com melhor desempenho ambiental e sustentabilidade;
- ✓ **CHAVE-VERDE** - Prémio internacional para empreendimentos conscientes da necessidade de desenvolver boas práticas ambientais;
- ✓ **TUI UMWELT CHAMPION** - Prémio internacional para hotéis com bom desempenho na aplicação de boas práticas de sustentabilidade.

#### **4.2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO**

O estágio teve a duração de três meses e foi realizado no Vila Galé Sintra Resort Hotel Conference & SPA com o objetivo de obter o grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria. O estágio teve início no dia 2 de Setembro de 2021 e terminou no dia 4 de Dezembro do mesmo ano.

Curiosamente, o hotel abriu em 2018 e acompanhei o desenvolvimento da construção da unidade hoteleira sem me ocorrer a possibilidade de um dia vir a estagiar nesse mesmo local.

No primeiro dia do mês de Setembro, quando visitei as instalações do hotel pela primeira vez, estava otimista e tinha como principal objetivo conhecer o meu supervisor de estágio, Sr. Hernany Aniceto, estabelecer um cronograma de estágio junto da direção, bem como saber qual seria o meu horário para os próximos dias e a minha respetiva farda.

Inicialmente pretendia que o estágio se focasse apenas no setor de *Food & Beverage* mas, felizmente, o diretor do hotel, Sr. Eduardo Silva, aconselhou-me a estagiar em vários departamentos. Esta oportunidade foi única na medida em que fiquei com um conhecimento mais completo e abrangente sobre o funcionamento de um hotel. Conhecer as funções desempenhadas em cada setor e a respetiva rotina de trabalho foi fundamental para conseguir perspectivar a unidade hoteleira como um gestor.

O cronograma de estágio foi adaptado às necessidades do hotel e aos meus interesses e, apesar de terem surgido pontualmente algumas alterações, todos os departamentos foram cumpridos. Desempenhei tarefas nos seguintes serviços: Restaurante, Cozinha, Economato, Direção, Housekeeping e Recepção.

Ao longo do estágio tive a oportunidade de experimentar as diferentes fardas de cada departamento, e trabalhar em diferentes turnos como, por exemplo, das 6:30h às 15:00h, 9:00h às 17:30H e 15:30h às 00:00h.

O hotel forneceu-me as fardas, um cacifo, o badge e todas as refeições necessárias.

#### **Tabela 4**

##### *Cronograma de Estágio*

<b>Área / Setor</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Data de Término</b>
<b>F&amp;B – Restaurante/ Bar</b>	02/09/2021	26/09/2021
<b>F&amp;B - Cozinha</b>	27/09/2021	04/10/2021
<b>Economato</b>	05/10/2021	09/10/2021
<b>Direção</b>	11/10/2021	20/10/2021
<b>Housekeeping</b>	21/10/2021	28/10/2021
<b>Recepção</b>	29/10/2021	12/11/2021
<b>F&amp;B – Restaurante/ Bar</b>	13/11/2021	04/12/2021

*Nota.* Elaboração própria.

#### **4.2.1. Food & Beverage - Restaurante/ Bar**

O estágio teve início no setor de *Food & Beverage*, que é um dos mais complexos em termos de operação e gestão dentro de uma unidade hoteleira. Neste setor tive a oportunidade

de aprender as operações inerentes ao funcionamento do restaurante Versátil, restaurante Inevitável, bar do *lobby*, bar da piscina, bem como participar na realização de eventos.

O restaurante principal do hotel é o Versátil, localizado no piso 1, com acesso ao exterior. É neste restaurante que na maioria dos dias são servidas as principais refeições, nomeadamente pequenos-almoços, almoços e jantares.

Nos dias de maior lotação, normalmente às sextas-feiras, aos sábados e domingos, o restaurante Versátil privilegia o serviço de *buffet*, de baixo teor calórico. No entanto, quando a lotação não o justifica, o serviço é *à la carte*, com sugestões gourmet light.

Os restaurantes funcionam com serviço à americana que consiste num serviço empratado individualmente que permite ao restaurante ter uma sequência de trabalhos mais rápida e económica, na medida em que tem maior facilidade em dosear e custear cada porção a servir. Permite maior expressão técnica por parte da cozinha, que pode demonstrar as suas técnicas de empratamento, mas em contrapartida não potencia as capacidades técnicas de um empregado de mesa. (Correia, A. & Rodrigues, A., 2020).

Durante os horários de funcionamento, a sala do restaurante Versátil é dividida em duas ou três zonas, consoante a lotação do hotel, e, posteriormente, o chefe-de-sala atribui aos colaboradores a respetiva zona de trabalho e as suas tarefas. O horário do pequeno-almoço é das 7:00h às 10:30h, do almoço das 12:30h às 15:00h e do jantar das 19:30h às 22:30h.

Quando os clientes chegam ao restaurante, naturalmente dirigem-se ao balcão junto da entrada, onde normalmente está algum elemento de chefia para os receber como, por exemplo, o diretor ou chefe de sala. No momento da receção, é fundamental confirmar com os hóspedes o número do quarto para consultar o regime de alojamento em que estão inseridos (APA ou MP) e para sinalizar na *Rooming List* que já estiveram no restaurante. Desta forma, há um maior controlo do número de pessoas que ainda faltam chegar.

Habitualmente os pequenos-almoços são servidos em regime *buffet* e quando a afluência do restaurante o permite, os colaboradores prestam um serviço mais personalizado, servindo o café e o leite à mesa.

Caso o restaurante esteja a funcionar *à la carte*, o funcionário responsável por receber os hóspedes acompanha-os à mesa e entrega-lhes um *QR Code* ou *tablet* para consultarem a carta do restaurante. Posteriormente, um dos colaboradores, anota o pedido dos hóspedes no *ticket* e solicita uma assinatura. O *ticket* original é entregue ao chefe ou subchefe de sala de

modo a lançarem o pedido no POS e emitirem o *ticket* na cozinha e o duplicado é afixado num local próprio para os colaboradores se organizarem e avivarem a memória.

Ao longo do estágio, no turno da manhã, realizei principalmente as seguintes funções:

- ✓ Receber os hóspedes;
- ✓ Servir o café e o leite;
- ✓ Informar a cozinha dos elementos em falta no *buffet*;
- ✓ Recolher a louça das mesas;
- ✓ Atender pedidos especiais dos clientes como, por exemplo, um expresso, um *cappuccino*, leite de soja ou pão sem glúten;
- ✓ Higienizar as mesas;
- ✓ Repor a *mise-en-place* dos pequenos-almoços;
- ✓ Levantamento do *buffet*;
- ✓ Montagem do *buffet* para o almoço;
- ✓ Colocar a *mise-en-place* para os almoços ou jantares;

Ao longo do estágio, no turno da tarde, realizei principalmente as seguintes funções:

- ✓ Colocar as etiquetas identificativas da comida existente no *buffet*;
- ✓ Distribuir os vinhos e as águas com e sem gás pelos dois aparadores perto das mesas;
- ✓ Acolhimento dos clientes à entrada e seu acompanhamento à mesa;
- ✓ Registo de pedidos;
- ✓ Entrega de pedidos;
- ✓ Preparar e servir bebidas;
- ✓ Recolher louça;
- ✓ Repôr a *mise-en-place*;
- ✓ Higienização das mesas;
- ✓ Transportar a louça suja para a copa;
- ✓ Montar a *mise-en-place* para o pequeno-almoço;
- ✓ Limpar a máquina do café.

Independentemente do turno de trabalho realizei as seguintes tarefas:

- ✓ Arrumar a cave-dia;
- ✓ Arrumar o vasilhame;
- ✓ Retirar a louça da copa;
- ✓ Arrumar louças, copos e talheres;
- ✓ Arrumar a requisição;
- ✓ Limpar e arrumar os carros;
- ✓ Dar apoio aos banquetes;
- ✓ Anotar pedidos;
- ✓ Emitir faturas;
- ✓ Montar e desmontar o *buffet*;
- ✓ Limpar a máquina do café;
- ✓ Alinhar mesas e cadeiras;
- ✓ Limpar possíveis migalhas das cadeiras;
- ✓ Retirar os sacos do lixo;
- ✓ Lavar o chão da cave-dia com mangueira;
- ✓ Limpar os frigoríficos;
- ✓ Fazer sumo de laranja;

Tendo em conta que alguns alimentos, após a sua abertura, têm o prazo de validade reduzido, uma regra muito importante consistia em etiquetar as embalagens de leite ou sumo com a respetiva data de abertura. Assim qualquer pessoa que trabalhasse no estabelecimento conseguia controlar a data de abertura e a validade de consumo do produto que está inscrito na embalagem original.

Quando a taxa de ocupação do hotel é baixa, o pequeno-almoço é servido no restaurante Versátil, com serviço à la carte, e os almoços e jantares passam a ser servidos no restaurante Inevitável, localizado no 4º piso. Este restaurante funciona com serviço à la carte com opções gourmet light, aos almoços, das 12:30h às 15:00h, e aos jantares, das 10:30h às 23:00h.

Durante o meu estágio tive a oportunidade de prestar serviço de mesa no restaurante Inevitável aos almoços e aos jantares. Apesar de muitos procedimentos serem idênticos ao restaurante Versátil, o serviço à mesa requer uma maior atenção com o cliente.

Uma vez que o Grupo Vila Galé é produtor de vinhos regionais da zona do Alentejo (Santa Vitória) e do Douro (Val Moreira), são estes que são servidos aos almoços e jantares.

As tarefas realizadas na secção de bar são muito semelhantes às do restaurante. Tanto no bar da piscina, em funcionamento apenas no verão, como no bar do *lobby*, servem-se bebidas e algumas refeições ligeiras. As tarefas desempenhadas nesta secção, passaram essencialmente por:

- ✓ Preparação de bebidas;
- ✓ Emissão de faturas;
- ✓ Registo dos pedidos no sistema;
- ✓ Entrega das bebidas e refeições ligeiras à mesa;
- ✓ Gestão do *stock* de bebidas;
- ✓ Levantar as mesas;
- ✓ Higienizar as mesas;

Nos bares o maior problema era a falta de formação dos estagiários. Quando surgia um pedido mais específico, os estagiários tinham que pedir auxílio a outros *bartenders* para auxiliarem a preparação da bebida. Havia falta de pessoal e, frequentemente, o bar do *lobby* não tinha nenhum colaborador designado a assumir o cargo e este ponto de venda ficava sem ninguém. Quando se aproximava alguém do bar, o rececionista ligava para o chefe de sala a avisar que havia clientes no bar. Por vezes, quem ia atender o pedido eram colaboradores sem experiência de *bartenders*. Este tipo de situações provocava um atraso no serviço e originava insatisfação por parte dos clientes. Ainda assim, a simpatia e humildade de alguns colaboradores conseguia marcar o serviço pela positiva e disfarçar algumas falhas o que fazia toda a diferença na satisfação do hóspede.

Por exemplo, houve uma situação em que a servir vinho a um hóspede entornei-o para a mesa e, seguidamente, expliquei que estava a estagiar e pedi sinceras desculpas. O hóspede compreendeu a falta de experiência, e, no final, deu-me uma gratificação e justificou-a pela humildade perante os meus erros.

Durante o meu estágio, também me foi encarregue a função de prestar o serviço de *room service*. Este serviço inicia-se com a chamada telefónica realizada através do telefone interno disponível no quarto ou apartamento. Caso a chamada seja efetuada diretamente para a receção é reencaminha para o restaurante. Por sua vez, um colaborador do restaurante aponta o pedido do hóspede e estimava o período de tempo que demora a entrega. Enquanto a

cozinha confecciona o pedido, o colaborador prepara o carrinho com a *mise en place* adequada ao pedido. Posteriormente, o pedido é transportado com todo o cuidado até ao quarto ou apartamento e solicita-se ao cliente uma assinatura na fatura para comprovar a sua receção.

Infelizmente, algumas vezes, a estimativa do período de tempo em que se demorava a entregar o pedido ao quarto não correspondia à realidade o que causava insatisfação aos hóspedes, principalmente em famílias com crianças.

O hotel também tem disponível o serviço gratuito de chaleira, mediante disponibilidade, cujos procedimentos são semelhantes aos do room service.

Tendo em conta o tratamento VIP dado a alguns clientes, embora existissem seis categorias, apenas duas delas eram postas em prática diariamente. Todos os dias um colaborador do turno da tarde solicitava à receção a impressão da folha dos VIPS e, de seguida, informava a cozinha das categorias necessárias e respetiva quantidade. Enquanto a cozinha preparava os alimentos, o colaborador do restaurante preparava o *frappé* com a garrafa de champanhe e os copos, caso fosse necessário. Normalmente para clientes em lua-de-mel e aniversariantes, colocava-se no quarto uma travessa com morangos e bolo de chocolate e uma garrafa de espumante acompanhada de dois copos. Para clientes Expedia, Booking e portadores de cartão Vila Galé *trade*, *start* e *premium* era apenas colocada a travessa com morangos.

Anualmente realizam-se eventos de carácter profissional, social, político ou religioso como, por exemplo, conferências, seminários, reuniões, festas de aniversário, casamentos, cerimónias de entrega de prémios, passagens de ano, entre outros.

O departamento de *F&B* é um dos responsáveis pela organização de eventos, estando frequentemente em contacto com a secção comercial.

Em dias de maior lotação ou aquando de grandes eventos, a exigência e carga de trabalho é mais elevada e esta secção recorre, frequentemente, a trabalhadores temporários. Posto isto, e a somar ao acréscimo da integração de estagiários, o decréscimo do elevado padrão de qualidade é muitas vezes notório aos olhos dos hóspedes, pois revela-se a falta de qualificação e formação das equipas o que põe em causa a satisfação das elevadas expectativas do cliente face a um serviço dito de 5 estrelas.

É também importante mencionar que existe sempre o fator surpresa e, por mais que se faça previsões e se marque horas para as refeições, há todo um conjunto de fatores que não se consegue controlar. Existiam alturas em que parecia que os hóspedes tinham decidido aparecer todos ao mesmo tempo o que acabava por comprometer o serviço. Este problema pode ser colmatado com o apoio de colaboradores de outros departamentos que não estejam tão sobrecarregados e que consigam ajudar nos momentos mais críticos. Por vezes, uma ajuda de 10 minutos de um colaborador pode fazer toda a diferença no serviço prestado e pode evitar reclamações futuras. Um colaborador polivalente é sempre uma mais-valia.

Geralmente, em hotéis de maior dimensão há um setor exclusivo de *catering* que organiza os banquetes no entanto no Vila Galé Sintra o departamento responsável é o de *F&B*. Posto isto, tive a oportunidade de acompanhar o planeamento, coordenação e gestão de alguns eventos como, por exemplo, um evento da L'Oréal, da TAP ou o Prémio Nacional do Imobiliário.

O primeiro evento no qual participei pertencia à L'Oréal e realizei as seguintes funções:

- ✓ Montagem da mise-en-place das mesas da sala do evento;
- ✓ Reposição dos camarins dos artistas convidados;
- ✓ Serviço de bebidas à mesa dos artistas convidados.

O *hall* de entrada e a sala designada para o evento estavam incrivelmente bem decoradas com a temática alusiva à “*Netflix*” e os artistas convidados eram pessoas pelas quais tenho admiração e, por isso, foi um enorme prazer ter contribuído para a realização deste evento.

O hotel disponibiliza diversas opções de banquetes como, por exemplo, pequeno-almoço, *brunch*, *coffee break*, canapés, menus ligeiros e *cocktails*.

Uma vez que o departamento de *F&B* é o responsável pela montagem de salas também ajudei na montagem de salas de reuniões e aniversários.

#### **4.2.2. Cozinha**

A passagem pela cozinha foi curta mas suficiente para conseguir realizar várias tarefas nos diferentes turnos.

No turno do pequeno-almoço, que começa às 6:00 da manhã, é importante que a cozinha esteja previamente limpa e arrumada pelo turno da noite do dia anterior pois o turno da manhã integra menos colaboradores.

Uma vez que o hotel não tem pastelaria de fabrico próprio, uma das funções do turno da manhã é colocar uma variedade de pães, croissants, napolitanas e rolos de passas de canela no forno.

A maioria dos alimentos que compõe o *buffet* são preparados e organizados num carrinho, no dia anterior como, por exemplo, o corte de queijos, fiambre e salame, as compotas caseiras e frutas laminadas. Por isso, de manhã um dos colaboradores verifica se está algo em falta no carrinho e se está tudo com bom aspeto e, de seguida, dispõe os alimentos no buffet.

Normalmente o *buffet* é composto por uma variedade de pães e bolos, compotas caseiras, queijos, fiambre, manteiga, frutas inteiras e laminadas, iogurtes, granola, muesli, sumos, leites, café e chocolate quente. Existe também a possibilidade de solicitar ao colaborador responsável pelo *show-cooking* omeletes, ovos estrelados e panquecas.

Quando os almoços e jantares são servidos em regime *buffet*, a cozinha passa as horas que antecedem as refeições a preparar uma variedade de saladas simples e compostas, a cortar os queijos, a arranjar o peixe e a carne e a confeccionar as massas, sopas, guarnições e sobremesas. A carne e o peixe são cozinhados ao vivo e, por isso, consoante a lotação do restaurante são escolhidos um ou dois cozinheiros para realizar o *show-cooking*.

Quando o restaurante funciona à la carte, os cozinheiros confeccionam os pedidos no momento.

Para evitar a contaminação pelo contacto de alimentos crus com alimentos cozidos e entre diversos tipos de alimentos (vegetais, carnes, etc) utiliza-se tábuas de cores diferentes.

## **Tabela 5**

### *Cores de Tábuas e Respetiva Categoria de Alimentos*

<b>Cor do Material</b>	<b>Tipos de Alimentos</b>
Vermelha	Carnes cruas

Azul	Peixe e frutos do mar
Verde	Frutas, Legumes e Verduras
Amarelo	Aves
Branco	Pães e Lacticínios

*Nota.* Elaboração própria.

Durante o estágio na cozinha realizei as seguintes tarefas:

- ✓ Corte de queijos;
- ✓ Preparação de saladas;
- ✓ Preparação da carne (bochechas de porco) para o *show-cooking*;
- ✓ Preparação das refeições para o *staff*;
- ✓ Confeção de tostas e baguetes;
- ✓ Realização de *show-cooking* ao pequeno-almoço (ovos estrelados, omeletes e panquecas);
- ✓ Realização de *show-cooking* ao jantar (salmão);
- ✓ Preparação de tabuleiros com diversos tipos de alimentos para irem ao forno;
- ✓ Preparação dos VIPS;
- ✓ Utilização da fiambreira;
- ✓ Reposição das guarnições e pratos quentes do *buffet*;

A infeliz realidade do desperdício alimentar foi um pormenor que me chocou. Notei uma quantidade significativa de alimentos a irem para o lixo nas noites em que o restaurante funcionava com regime *buffet*. Felizmente alimentos que são disponibilizados aos hóspedes no serviço de pequeno-almoço e não são consumidos são utilizados para consumo interno dos trabalhadores durante as diferentes refeições do dia.

Foi também na cozinha que percebi efetivamente o que caracteriza a oferta gastronómica desta unidade hoteleira, dita saudável, pois tive acesso a fichas técnicas e observei a confeção de alguns pratos e sobremesas.

Por exemplo, o creme de legumes é *light*, não tendo na sua base a batata. Uma das outras alternativas para sopa tem na sua composição meloa, leite de coco, lima, gengibre e manjeriço. Atendendo à lasanha presente na carta, esta é de espinafres e espargos verdes com amêndoas, não leva o típico molho bechamel, mas nata vegetal e a sua massa é integral. O prato composto por salmão tem como acompanhamento mousse de ervilhas com manjeriço e cogumelos salteados e o polvo assado à lagareiro apenas tem como acompanhamento grelos salteados, mais uma vez não está presente a tradicional batata a acompanhar. O arroz oferecido é o arroz *basmati*, o dito mais saudável. No que toca às sobremesas, a oferta de cheesecake também não é a típica de frutos vermelhos, mas sim de lima e tem na sua composição iogurte magro, sumo de lima e matcha, ingredientes adaptados a um estilo de vida saudável. A *panna cotta* de framboesas tem na sua composição nata vegetal e iogurte magro e o que é usado para adocicar é mel. E a mousse de chocolate tem como base abacate, cacau magro e xarope de agave.

Relativamente à adaptação do pequeno-almoço a um estilo de vida saudável, os croissants são exclusivamente vegans, de espelta e quinoa, a variedade de pães anteriormente, em 2019, era exclusivamente composta por versões integrais e de sementes, no entanto, recentemente já tinha sido adicionada a opção de pão branco. Os *muffins* que são exclusivamente sem glúten. Anteriormente, em 2019, a única opção de manteiga era sem sal e a opção de leite era apenas magro ou bebida vegetal, no entanto houve readaptações porque o hotel começou a ser alvo de críticas face à sua pouca variedade.

### **4.2.3. Economato**

O estágio no departamento do economato foi muito estimulante pois esta é a principal secção abastecedora e responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição de todas as mercadorias da unidade hoteleira. É neste departamento que se controla a entrada e saída de toda a gama de produtos. Foi muito enriquecedor aprender a controlar as entradas de mercadoria através de notas de encomenda, notas de crédito ou faturas e controlar as saídas por meio das requisições dos diversos departamentos.

Durante o estágio no economato, cumpri sempre o horário das 9:00h às 18:00h e fui maioritariamente observadora. Entrei numa fase frágil em que o hotel tinha acabado de contratar um novo ecónomo, o que me permitiu acompanhar a sua formação inicial. Posto

isto, foi muito interessante ter estagiado durante esse período porque assisti à passagem de informação do antigo economo para o atual e também ouvi algumas explicações enriquecedoras por parte do responsável de compras.

O responsável de compras é um elemento de extrema importância pois é responsável por todas as compras efetuadas pela unidade hoteleira. Esta posição requer uma ampla experiência profissional, elevados conhecimentos contabilísticos e elevados conhecimentos técnicos como, por exemplo, a nível de apreciação e distinção das várias qualidades de produtos.

No economato realizei as seguintes funções:

- ✓ Inventário a várias categoriais de produtos;
- ✓ Receber e arrumar a mercadoria vinda dos fornecedores;
- ✓ Conferir os produtos no momento do recebimento (pesagem, medição de temperaturas, analisar aspetos);
- ✓ Preparar e organizar as requisições dos vários departamentos;
- ✓ Participar no processo de compras.

A receção de mercadorias no economato da Vila Galé Sintra segue naturalmente uma ordem lógica. A mercadoria é entregue no cais do hotel pelos fornecedores e é recebida pelo economo, que a confere conforme a factura e faz a observação dos produtos, a sua pesagem e medição da temperatura. Deve-se confirmar certos requisitos conforme a tipologia do produto recebido.

Os produtos frescos como, por exemplo, a carne, o peixe, frutas e legumes devem ser transportados até às imediações do hotel nas condições certas de conservação para que estes mantenham o seu bom estado para serem consumidos e por isso é essencial medir a temperatura do transporte, medir a temperatura dos produtos, verificar a quantidade e analisar o aspeto físico do produto como a cor, o cheiro e textura. Os produtos congelados requerem o mesmo procedimento mas acrescenta-se o controle do prazo de validade. Os produtos embalados necessitam do controlo de prazo de validade e das condições físicas das caixas e das embalagens. Os produtos engarrafados precisam de estar selados e apresentar boas condições físicas.

Depois de toda a conferência da mercadoria caso haja algum artigo em falta ou em mau estado, o fornecedor emite uma nota de crédito com o objetivo de reajustar o montante a pagar. Se tudo estiver correto o ecónomo fica com o original da fatura e assina o duplicado para o fornecedor ter um comprovativo de que a mercadoria foi entregue. Posteriormente a fatura original é arquivada junto da ordem de compra e depois é feito o lançamento no sistema informático.

Após o devido rececionamento da mercadoria, o ecónomo procede à sua arrumação, consoante a sua natureza e as suas características, nos respetivos locais de armazenagem. O ecónomo deve tentar ao máximo arrumar e dispor os artigos de forma a facilitar o trabalho quotidiano do departamento e dos seus dependentes. Em relação aos produtos frescos, estes são transportados diretamente, em carrinhos próprios, para as arcas frigoríficas localizadas naturalmente na zona da Cozinha. Os restantes produtos são guardados consoante a sua tipologia nos diferentes economatos.

Existem cinco espaços no Vila Galé Sintra para o armazenamento e organização dos produtos:

- ✓ **Economato 1** – Artigos não-alimentares como, por exemplo, material de escritório, sacos de plástico, rolos de papel ou luvas;
- ✓ **Economato 2** – Produtos alimentares que não precisam de refrigeração como, por exemplo, cereais, massas, café, especiarias, óleos ou embalagens de leite;
- ✓ **Economato 3** – Bebidas como sumos, cervejas ou vinhos;
- ✓ **Economato dos Químicos** – Produtos e utensílios de limpeza nomeadamente requisitados pela cozinha e housekeeping.
- ✓ **Arrumos** – Diversidade de artigos desde torneiras, candeeiros, micro-ondas ou loiças.

Os espaços designados para o armazenamento dos produtos têm que respeitar as normas de higiene e segurança.

Um dos métodos aplicados no Vila Galé Sintra, essencial para diminuir os desperdícios e reduzir os custos, é o FIFO, isto é, First In First Out, ou seja, o primeiro artigo a ser armazenado é o primeiro artigo a ser consumido/ utilizado. Desta maneira é possível ter um melhor controlo dos artigos armazenados.

Em relação ao processo das compras, este é iniciado com a verificação dos produtos em falta nos economatos e posteriormente estabelecida a estimativa da quantidade a

encomendar. Em seguida, realiza-se o preenchimento da nota de encomenda do respetivo fornecedor com os artigos e as referentes quantidades a encomendar e envia-se o ficheiro por correio electrónico. É importante notar que a política de compras do Vila Galé Sintra assenta na procura dos produtos mais baratos disponíveis no mercado nacional. Para o processo de compras ser eficaz e haver o mínimo de falhas, estão pré-estabelecidos os dias da semana para a realização das encomendas, variando consoante o fornecedor. Por exemplo, a Compal aceita encomendas às segundas-feiras e quintas-feiras e, normalmente, demora 48h úteis para efetuar a entrega. Posto isto, para o hotel receber os artigos que necessita à quarta-feira, necessita de efetuar a encomenda à segunda-feira e, se pretender receber os artigos à segunda-feira então é necessário encomendar à quinta-feira. É importante notar que estou apenas a referir-me a um fornecedor, no entanto, o ecónomo trabalha com diversos fornecedores e tem que gerir a sua agenda em consonância com os mesmos.

Para o ecónomo controlar facilmente os seus economatos deve estipular um *stock* mínimo para cada produto, em função do seu consumo médio diário e do seu tempo de aprovisionamento, desde a encomenda até ao momento da entrega na unidade hoteleira. Quando o produto atingir o *stock* mínimo, significa que se deve efetuar uma nova encomenda. Esta lógica é válida apenas para artigos não perecíveis que se destinam a ser armazenados como, por exemplo, mercearias ou bebidas. Como os artigos perecíveis ou frescos são consumidos no imediato pois estragam-se rapidamente, o seu *stock* é mínimo e controlado diariamente.

O que distingue um bom ecónomo de um mau ecónomo é a sua sensibilidade ou bom senso perante a quantidade de mercadorias a comprar. É muito importante o ecónomo estar informado da previsão de ocupação dos diferentes pontos de venda do hotel e ter acesso ao histórico de consumo dos produtos em causa.

Tendo em conta as requisições dos diferentes setores do hotel, estas também têm horários pré-estabelecidos, no entanto muitas vezes não são cumpridos. Uma vez feitas as requisições através do programa interno, o ecónomo procede à sua divisão e organização e posteriormente comunica a um dos membros do departamento em causa que a requisição está pronta a ser levantada ou, por vezes, é o próprio que a entrega no departamento.

Para além das tarefas já mencionadas, o ecónomo também é responsável pela limpeza e organização do cais de descarga, limpeza e organização dos economatos e arquivo de faturas dos fornecedores por ordem crescente consoante as datas de emissão.

#### 4.2.4. Direção

Desde que foi estabelecido o plano do estágio, informaram-me que não seria conveniente estagiar ao lado do diretor devido às suas inúmeras tarefas e, por coincidência, durante o período de tempo em que estive a estagiar na Direção, o diretor encontrava-se ausente. Tendo em conta a conjuntura, foi enriquecedor ter estagiado ao lado da assistente de direção no momento em que a mesma representava a função mais alta dentro do hotel, durante aquele período.

Assisti à “chegada” de diversos assuntos que rapidamente percebia que só cabiam ao diretor resolvê-los e outros tantos vi-os a serem resolvidos.

A direção-geral tem como objetivo gerir a unidade hoteleira no seu todo e para isso é preciso que saiba liderar e aplicar conhecimentos estratégicos que garantam a eficácia e a eficiência operacional do hotel. Enquanto estagiária no departamento de direção, a minha presença em assuntos da direção foi uma realidade constante.

Dei apoio à realização das seguintes tarefas:

- ✓ Organização de festas de aniversário;
- ✓ Entrega dos contratos dos apartamentos;
- ✓ Ceder informações importantes ao departamento de reservas;
- ✓ Responder a e-mails;
- ✓ Gestão de reclamações e compensações;
- ✓ Visita diária pelas áreas públicas do hotel;
- ✓ Visita diária pelas secções nas horas de serviço;
- ✓ Supervisão de todas as atividades da unidade hoteleira;
- ✓ Tradução da Carta;
- ✓ Contactar fornecedores e serviços externos para a unidade hoteleira;
- ✓ Preenchimento diário de um excel com a pontuação do hotel em diferentes plataformas *online*;
- ✓ Apresentação das salas de eventos/ apartamentos a pessoas interessadas;

#### 4.2.5. Housekeeping

O departamento de Housekeeping é responsável pela limpeza e arrumação dos quartos do hotel, dos apartamentos e de todas as áreas comuns. É, também, responsável pela lavanderia onde se lava e organiza toda a roupa utilizada na unidade hoteleira, desde lençóis e roupões aos guardanapos e fardas dos colaboradores.

O estágio neste departamento foi muito completo na medida em que me permitiu cumprir todas as suas funções inerentes.

Todos os dias a governanta ou subgovernanta procede à distribuição das auxiliares de limpeza pelos pisos e apartamentos e há sempre uma ou mais colaboradoras encarregues da limpeza das zonas comuns.

O hotel conta com 136 quartos distribuídos por quatro pisos e cada piso está dividido em dois blocos.

#### Tabela 6

*Tipologia dos Quartos, Apartamentos e Respetiva Ocupação Máxima*

Tipologia	Quantidade de Pessoas
Twin Standard	2 Adultos + 1 Bebé
Twin Familiar	2 Adultos + 2 Crianças + 1 Bebé
Suíte Familiar	2 Adultos + 2 Crianças + 1 Bebé
Apartamento T2	4 Adultos + 2 Crianças + 1 Bebé
Apartamento T3	6 Adultos + 2 Crianças + 1 Bebé

*Nota.* Elaboração própria.

Alguns quartos por vezes encontram-se bloqueados no sistema por motivos como, por exemplo, estarem ocupados por colaboradores, serem alvo de uma praga de formigas ou existir algum problema técnico com o ar condicionado ou a televisão.

Os quartos que são alvos de limpeza encontram-se nas seguintes condições:

- ✓ Estão sujos e os hóspedes realizaram o *check-out*;

- ✓ Estão sujos e os hóspedes vão continuar hospedados;
- ✓ São quartos marcados para *check-in*.

A distribuição dos blocos pelas auxiliares de limpeza é um processo que varia consoante a quantidade e a disposição dos quartos sujos pois pode haver dois blocos apenas com um quarto por limpar como um bloco com dez quartos por limpar. É também de ressaltar que este departamento recorre frequentemente a trabalhadores temporários e por isso uma parte da equipa não é estável o que, por vezes, põe em causa a previsibilidade da rentabilidade da mão-de-obra pois nem todas as auxiliares de limpeza têm o mesmo ritmo ou experiência de trabalho. Normalmente, uma auxiliar de limpeza fica responsável por quinze quartos.

Os quartos mais trabalhosos são os de *check-out* porque é necessária a troca da roupa da cama e a arrumação total do quarto.

No meu primeiro dia de estágio neste departamento, fiquei encarregue de ajudar uma auxiliar de limpeza na arrumação e limpeza dos quartos.

No segundo dia acompanhei outra auxiliar de limpeza na limpeza e arrumação dos apartamentos. Os processos são muito semelhantes. A diferença é que um apartamento é mais trabalhoso do que um quarto pela sua diversidade de divisões e, conseqüentemente, grande área.

Houve também um dia reservado para a lavandaria, onde assisti ao processo de lavagem e secagem das roupas e participei na dobragem de toalhas de banho, toalhas de rosto, tapetes, lençóis, resguardos, fronhas, roupões, guardanapos de pano, toalhas de mesa ou fardas.

Também trabalhei em equipa na utilização da máquina de passar a ferro, onde passei os lençóis, fronhas e toalhas de mesa, pois estas precisavam de ficar desvincadas.

Uma das tardes incumbiram-me a tarefa de tratar das fardas do *staff*, isto englobou passá-las a ferro e organizá-las nos cabides identificados com o nome respetivo dos colaboradores do hotel.

Também me foi incumbida a realização do inventário aos três escritórios e a sua arrumação.

#### 4.2.6. Recepção

A recepção de um hotel é muito importante porque funciona como um cartão-de-visita. É na recepção que o cliente tem o primeiro contacto presencial com a unidade hoteleira e é um momento de contacto altamente estratégico para que inicie a sua estadia com uma boa impressão do hotel e dos seus colaboradores.

O estágio iniciou-se pelo atendimento telefónico o que me permitiu expandir rapidamente os meus conhecimentos em relação a diversos detalhes dos serviços, bem como das instalações do hotel. Atendi inúmeros telefonemas sobre uma diversidade de assuntos e, naturalmente, ao início surgiam diversas dúvidas e com toda a gentileza avisava o cliente que teria que esperar uns segundos e colocava a chamada em espera enquanto um colega me esclarecia a dúvida.

O telefone é um dos principais instrumentos de trabalho na recepção. É através do telefone que muitos clientes fazem as suas reservas e obtêm informações, para além de que é através deste meio que muitos estabelecem o seu primeiro contacto com a unidade hoteleira e por isso é de extrema importância um bom atendimento.

No atendimento telefónico é necessário utilizar linguagem e expressões adequadas e mostrar sempre simpatia e disponibilidade para esclarecer quaisquer questões solicitadas pelo cliente. Uma vez que o grupo hoteleiro tem um departamento de reservas, externo ao hotel, qualquer chamada para reservas era rapidamente transferida para o respetivo departamento.

O processo do *check-in* pode ser realizado a partir das 14:00h e é composto pelos seguintes procedimentos:

1. Dar as boas vindas ao cliente;
2. Solicitar o nome em que está a reserva ou número de reserva de forma a identificá-la no programa;
3. Confirmar verbalmente com o cliente as características da sua reserva como, por exemplo, se reservou um quarto familiar, para duas noites, em regime de meia pensão;
4. Solicitar os documentos de identificação de todos os hóspedes associados à reserva para serem scaneados ou, caso o computador de trabalho não tenha um *scanner* associado, as informações serem introduzidas manualmente;

5. Imprimir a ficha de dados pessoais do cliente para o mesmo os confirmar, completar e assinar;
6. É conveniente consultar a conta do cliente para perceber se há comentários acerca do mesmo;
7. Avisar o cliente que a unidade hoteleira funciona com política de pré-pagamento;
8. Confirmar o valor total da estadia, perceber se é necessário contribuinte e solicitar o pagamento;
9. Confirmar se o quarto se encontra limpo;
10. Entregar aos hóspedes as *keycards* juntamente com a revista *feel* da Vila Galé;
11. Indicar o número do quarto e a melhor direção para aceder ao mesmo;
12. Explicar as instalações do hotel e os seus serviços complementares;
13. Aconselhar a marcação do horário das refeições pela *App My Vila Gale* mas mencionar a possibilidade de realizarem a marcação junto da receção;
14. Questionar se existe alguma dúvida e indicar o número 9 para eventuais dúvidas;
15. Desejar uma boa estadia.

Uma vez que a unidade hoteleira adotou o conceito *paper free*, a fatura normalmente segue por *e-mail* mas também é possível entregar em papel caso o cliente o solicite.

Para qualquer informação que os hóspedes necessitem ou pedido que desejem efetuar devem entrar em contacto com a receção, através do número 9, ou deslocarem-se presencialmente até à mesma. Se estiver ao alcance dos recepcionistas, estes têm o dever atender à necessidade dos hóspedes ou resolver os problemas reportados.

Concluída a estadia do hóspede, este dirige-se à receção para efetuar o *check-out*. O *check-out* tem um procedimento simples. É pedido, ao cliente, os cartões do quarto e o número do quarto. De seguida é verificado em sistema se o cliente tem algo a pagar; caso não tenha, pode abandonar a unidade hoteleira. Se o cliente tiver algo a pagar pode fazê-lo através de dinheiro ou cartão. É importante abordar os clientes sobre a qualidade da estadia e relembrá-los da importância de responderem ao questionário de satisfação.

### 4.3. Entrevista ao Assistente de Direção

A entrevista realizada via e-mail ao Assistente de Direção do Hotel Vila Galé Sintra, foi muito interessante dada a partilha de sabedoria e opiniões com base na sua experiência na área do turismo e hotelaria, acrescentando conseqüentemente, valor ao trabalho apresentado.

A gestão e funcionamento do departamento de Food and Beverage num hotel de 5 estrelas é rigorosa e “nos dias de hoje, a exigência encontra-se cada vez mais elevada”. Segundo o entrevistado, “tanto os requisitos, como a dimensão, a qualidade vs preço, são fatores presentes na escolha do consumidor”; “a exigência do mercado encontra-se muito elevada, pois também existe muita concorrência. Portanto, qualquer pormenor é essencial”. Segundo o mesmo, o principal desafio do departamento de *F&B* do Vila Galé Sintra é “atingir inteiramente as expectativas desejadas [...] tanto pela sua localização, dimensão e atributos”.

Tendo em conta a satisfação do cliente em relação à experiência no departamento de *F&B*, o entrevistado considera como factores-chave a comida, afirmando que “a diversidade de iguarias e guarnições tem que saltar à vista”; de seguida, aponta o serviço, dado que “um grandioso serviço com boa comida será sem dúvida a grande vitória de sucesso de qualquer departamento”; e por último, refere o ambiente envolvente, “cada vez mais, com forte impacto na escolha do consumidor”.

Um dos principais motivos de insatisfação apontados pelos clientes dos restaurantes do Vila Galé Sintra é o tipo de comida oferecido. “A introdução das cartas *green and fresh* e a carta mediterrânica são valiosas em todos os aspetos”, mencionou, no entanto “quando não apresentamos opções, torna-se inadaptado”. Posto isto, “foram necessários alguns ajustes [...] de forma a cativar o cliente”; “Não conseguimos mudar os hábitos alimentares dos clientes, contudo adaptando os variados menus faz com que tenhamos uma maior oferta de produtos que irão ao encontro dos valores de cada um”.

O entrevistado apontou quatro factores-chave de um departamento de *F&B*: Planeamento, Organização, Coordenação e Controlo. “Um bom planeamento da equipa, da missão, do produto”, bem como a “organização de toda a operação é crucial para o desempenho” do departamento em causa. “É claro que a coordenação e controlo regular fazem com que exista um rumo a prosseguir, desenvolver e até mesmo evoluir”.

O entrevistado aponta o Alojamento como o departamento de um hotel sobre o qual os clientes depositam mais expectativas durante a estadia: “Os elementos que compõe o

Alojamento escolhido, o valor atribuído e também o fator de acomodação quer tangível, quer intangível têm uma grandiosa expectativa da estadia que o cliente ambiciona”.

O aparecimento do novo coronavírus (COVID-19) teve diversos impactos negativos na hotelaria e uma das principais dificuldades colocadas à gestão do departamento de F&B foi a “reformulação do tipo de serviço, tendo em conta as regras de higiene e segurança alimentar e no trabalho, perante as exigências da DGS e OMS”; “Estamos a falar de dois anos e meio de imensas dificuldades em todos os aspetos neste setor de atividade económica” e, sem faturação, tornou-se “extremamente difícil, pagar contas, salários, entre outros”. Fruto desta pandemia, os operacionais procuraram outras profissões, “de forma a garantir o seu sustento”; “Nesta altura do campeonato, terá que ser necessário dar mais garantias, mais valor, melhores condições de vida a qualquer colaborador que queira trabalhar connosco.”; “Não tem só a ver com questões salariais, mas também com fatores de progressão de carreira, de reconhecimento profissional. Acima de tudo, dar confiança para que não haja fuga para outras áreas profissionais”.

#### **4.4. Análise dos Comentários do Booking**

Uma vez que se pretende avaliar a satisfação dos hóspedes relativamente aos serviços de F&B, achou-se pertinente recolher comentários realizados por clientes do Vila Galé Sintra no Booking e analisá-los para averiguar as principais críticas ao departamento de *F&B*.

Uma vez que existem diversos comentários que não abordam a temática *F&B*, de forma a se conseguir uma análise objetiva e concreta, decidiu-se aplicar os seguintes filtros: pequeno-almoço, jantar, restaurante, bar e café. Posto isto, foram analisados 173 comentários realizados entre 5 de Março de 2019 a 6 de Março de 2022.

Recolheu-se a informação de cada comentário, nomeadamente, a identificação do hóspede que realizou o comentário, o seu país de origem, a tipologia de alojamento no qual esteve hospedado, a data da sua estadia, identificação do tipo de viajante, a classificação dada à sua estadia, o título do comentário, o comentário positivo e o comentário negativo. Estes dados foram organizados num ficheiro excel.

A oferta de alimentação saudável é um tema controverso, sendo que é alvo tanto de críticas positivas como negativas. Há quem seja fã, referindo: “a comida era saudável e deliciosa”, “a comida era de qualidade e saudável, variada e fresca”, “café da manhã saudável

com muitas opções”, “fornecem alimentos saudáveis de baixa caloria!”. Há também hóspedes, porém, que criticam negativamente: “hotel familiar de 5 estrelas e mesmo assim não há opção de comida que as crianças gostem, demasiado saudável”, “um hotel português sem manteiga com sal, nem açúcar em nenhum de seus bolos ou croissants”, “pequeno-almoço ideal para fazer dieta (tofu, soja...), não espere pastelaria local”, “a comida, embora perfeita para adultos, não respeitava os gostos das crianças... não tinha molho para massa, a pizza era de legumes, não tinha biscoitos nem nutella no café da manhã...”.

É igualmente apontada a falta de diversidade nos buffets: “Faltou alguma variedade no café da manhã”, “café da manhã e jantar bom, mas com pouca variedade”, “o buffet pode ser melhorado. Pouca variação de um dia para o outro”, “o pequeno-almoço poderia ter mais variedade, por exemplo a única salsicha disponível era uma salsicha de soja que tinha um gosto terrível”, “O buffet é bom, embora fique chato depois de alguns dias”.

Os elevados preços praticados constituem também um motivo para diversas críticas: “A comida do restaurante do hotel é cara e não vale o dinheiro”, “jantares eram terrivelmente caros para o que eram”, “Pedi um bife de 28€ que acabou sendo um pequeno pedaço de carne cozida demais. Não vale a pena!”

Quanto ao serviço, embora seja apontado que os funcionários são acolhedores e prestáveis, é sentida desorganização e falta de experiência da equipa: “Embora os funcionários fossem muito simpáticos, o buffet de café da manhã estava desorganizado em comparação com o número de clientes presentes”, “alguns funcionários do buffet eram muito aprendizes”, “são muito lentos, pouco atenciosos, demoram a repor a comida, ficam sobrecarregados, parecem novos”, “equipa pequena para nos atender... Má organização... Não recomendamos”, “2h de espera para ser servido no restaurante enquanto estava sentado para o almoço”, “o *buffet* do pequeno-almoço estava desorganizado em comparação com o número de clientes presentes”.

Juntamente com elementos cuja recolha a realização do estágio neste departamento proporcionou, estas críticas serão aspetos abordados nas secções seguintes.

## **5. DISCUSSÃO**

Sendo o departamento de *F&B* o alvo deste trabalho, pretende-se interligar o conhecimento adquirido durante o estágio com a revisão da literatura, os resultados da

entrevista realizada ao assistente de direção e a análise dos comentários do Booking, com o intuito de conseguir, não só identificar os pontos positivos mas, mais importante que isso, identificar com clareza as grandes falhas deste departamento, para posteriormente elaborar uma proposta de valor.

O departamento de *F&B* tem um peso enorme no turismo uma vez que está associado não só à necessidade de saciar o apetite, mas também ao desejo de viver novas experiências. Jafari & Xiao (2016) ressalva que comer e beber não é somente uma questão de satisfazer uma necessidade básica e, tal como apontado pelo assistente de direção, para uma boa experiência por parte do consumidor no departamento de *F&B*, é importante que exista uma diversidade de opções “que saltem à vista”, um excelente serviço e um bom ambiente envolvente. Note-se que não referiu uma alimentação saudável como prioridade para uma boa experiência. Isto vai ao encontro do que Chen et al. (2008) concluem: os gerentes de hotel acreditam que o ambiente do restaurante, a exibição atraente da comida e os hábitos alimentares/ estilo de vida são para os clientes fatores mais importantes na seleção de uma refeição do que o seu benefício ou prejuízo para a saúde. Infelizmente, destes três atributos destacados pelo assistente de direção, dois deles são alvos de diversas críticas por parte dos clientes desta unidade hoteleira: a diversidade e o serviço. Os clientes criticam com frequência a pouca variedade nos *buffets* do pequeno-almoço e jantar e o serviço lento, pouco profissional e desorganizado do departamento de *F&B*.

Inicialmente, o hotel tinha uma oferta exclusiva de alimentos saudáveis, algo que acabou por se revelar “inadaptado”, como refere o assistente de direção, sendo necessária uma readaptação às exigências dos hóspedes de forma a cativá-los. A prática de uma alimentação saudável é por si só um tema controverso e, aplicado à hotelaria, acabou por se revelar uma “relação de amor e ódio” dado que, apesar de existirem clientes satisfeitos e adeptos deste conceito, o grande público-alvo desta unidade hoteleira acabou por se revelar famílias com crianças, ao invés de pessoas associadas a um estilo de vida saudável, como inicialmente se previa, o que consequentemente originou críticas negativas e exigências maiores relativamente à oferta de alimentação, visto que as crianças normalmente são mais particulares nas suas escolhas alimentares, tendendo a gostar muito de comer as ditas “guloseimas”. Da mesma forma, muitos adultos desejam consumir manteiga com sal ou bolos tradicionais com açúcar, entre outros alimentos menos saudáveis. O hotel Vila Galé Sintra inicialmente tinha uma oferta muito limitada. Por exemplo, não oferecia pão branco, manteiga com sal, leite gordo, entre outros alimentos considerados essenciais para muitas famílias

portuguesas. Como aponta Chen et al. (2008), os clientes em casa podem fazer escolhas alimentares saudáveis, mas quando estão de férias num hotel, podem não querer pensar nisso. Posto isto, é importante que haja um alargado leque de opções para que o cliente se sinta satisfeito comendo aquilo que lhe apetece no momento.

Apesar da readaptação implementada, o hotel não abandonou o seu conceito de *welness* e bem-estar, nem a sua oferta de alimentação *gourmet light* e *buffet* de baixo teor calórico. Continua a oferecer opções adaptadas a um estilo de vida saudável, por exemplo, versões mais saudáveis de sopas, lasanha, mousse ou *panna cotta*. O que ainda é alvo de algumas críticas. Segundo uma hóspede: "...o restaurante foi um pouco decepcionante. Uma longa espera pela comida e não tivemos uma experiência da típica comida portuguesa".

Apesar de a indústria alimentar ser uma das principais responsáveis pela oferta alimentar disponibilizada aos cidadãos e pela criação de ambientes alimentares saudáveis, como refere Roday et al. (2014), pode-se comprovar através da experiência da implementação de alimentação saudável nos restaurantes do Vila Galé Sintra que a consciencialização e o despertar do interesse do consumidor por uma alimentação saudável constituem grandes desafios. Contudo, com a adaptação dos diversos menus, consegue-se uma maior oferta de produtos que facilmente vão ao encontro dos gostos e valores de cada um, como refere o assistente de direção. Abranja et al. (2020) apontam, na verdade, que a elaboração de cartas está atualmente muito mais atenta ao equilíbrio nutricional dos pratos e das bebidas e referem que a aposta deve passar pela escolha dos ingredientes alimentares que melhor se adequem a esta necessidade e desejo do cliente.

Uma das grandes dificuldades que o departamento de *F&B* apresenta, retirando qualidade ao serviço prestado, é a rotatividade dos seus funcionários que, infelizmente é notada pelos clientes durante a sua experiência na unidade hoteleira. Alguns hóspedes criticam negativamente o serviço nos comentários do Booking, relatando a existência de funcionários aprendizes, lentos, pouco atenciosos e desorganizados. Enquanto estagiária, reconheço a minha falta de experiência na realização de tarefas inerentes ao serviço que tinha que ser prestado nos diversos outlets. E compreendo que, para os hóspedes que pagam e desejam um serviço cinco estrelas, seja complicado aceitar que um funcionário entorne o vinho, sirva um café mal tirado, não se movimente com rapidez enquanto transporta 3 ou 4 pratos nas suas mãos ou parta um copo. São pormenores que fazem toda a diferença no resultado final da experiência do hóspede. Tal como destacado pelo Assistente de Direção: "a

exigência do mercado encontra-se muito elevada, pois também existe muita concorrência. Portanto, qualquer pormenor é essencial”. Não são apenas os estagiários que tendem a cometer erros, mas também os trabalhadores temporários que muitas vezes não são experientes e não conhecem as instalações do hotel nem os seus padrões de conduta. Tanto os estagiários como os funcionários de trabalho temporário acabam por "vestir a camisola" e representar o hotel enquanto prestam o serviço, o que tem sempre um risco associado. Por outro lado, os colaboradores internos têm momentos de desmotivação e muitos acabam por abandonar a área de *F&B*, pois é uma área que requer resistência ao stress, submissão a longas horas de trabalho efetivo e de grande exigência a nível físico e psicológico. Além disso, como referem Abranja et al (2020), não é a área que melhor remunera os seus colaboradores no setor. Segundo Baum et al. (1997), muitos trabalhadores, quando ingressam nesta área têm a consciência das limitações que advêm da sazonalidade do turismo e hotelaria e assumem o emprego como uma fase passageira. Estas razões fazem com que o departamento de *F&B* tenha uma grande dificuldade em apresentar uma equipa estável e bem treinada.

Sendo uma área que presta serviço direto ao cliente, a seleção das equipas tem de ser muito criteriosa, pois a opinião do cliente altera-se de acordo com as suas preferências e a qualidade do serviço é comprometida quando o serviço não é bem realizado, por exemplo, com os seguintes hóspedes: “embora os funcionários fossem muito simpáticos, o buffet do pequeno-almoço estava desorganizado em comparação com o número de clientes presentes”; “alguns funcionários do buffet eram muito aprendizes”, “2 horas de espera para ser servido no restaurante enquanto estava sentado para o almoço”, “são muito lentos, pouco atenciosos, demoram a repor a comida, ficam sobrecarregados...”.

Segundo Yang & Cherry (2008), as consequências significativas da rotatividade de pessoal incluem o aumento dos custos de substituição e formação, perda de produtividade e comprometimento da qualidade do serviço. Posto isto, como refere o assistente de direção, "terá que ser necessário, dar mais garantias, mais valor, melhores condições de vida a qualquer colaborador", pois o facto de os colaboradores tenderem a mudar de área profissional "não tem só a ver com questões salariais, mas também com fatores de progressão de carreira, de reconhecimento profissional".

Para colmatar este problema, Kusluvan et al. (2010) reuniram várias diretrizes gerais para as empresas conseguirem gerir melhor os funcionários de hotelaria e turismo, das quais,

destacaria as seguintes para serem aplicadas no Hotel Vila Galé Sintra: fornecer orientação e formação; oferecer uma remuneração justa e competitiva; envolver e capacitar os funcionários; reconhecer, respeitar e recompensar os funcionários; reduzir o stress no trabalho.

Para que a equipa se mantenha o mais dinâmica e eficiente possível, deve-se promover a motivação do trabalho. A valorização das competências de todos os elementos da equipa e o estabelecimento de um relacionamento funcional entre eles é fundamental para um desempenho melhor desta área tão importante na atividade de uma unidade hoteleira (Abranja et al., 2020).

Um outro ponto negativo que sobressaiu na generalidade dos comentários realizados no Booking consiste nos elevados preços praticados, como se constata nos seguintes comentários: “a comida do restaurante do hotel é cara e não vale o dinheiro”; “jantares eram terrivelmente caros para o que eram”. Infelizmente, durante o meu estágio, também esclareci alguns hóspedes que chegavam à receção do restaurante com questões relativas a preços tanto da carta como do buffet e a reação deles não era positiva.

A gestão dos departamentos de *F&B* será de facto a mais complexa do setor da hospitalidade.

Segundo o assistente de direção, porém, o sucesso é atingido através de “um bom planeamento da equipa, da missão, do produto”, bem como da “organização de toda a operação”, algo “crucial para o desempenho” do departamento em causa.

## **6. PROPOSTA DE VALOR**

Após a realização do estágio e da elaboração deste trabalho consegui identificar as principais deficiências inerentes ao departamento de *F&B* do hotel Vila Galé Sintra, sugerindo as seguintes ideias para uma possível melhoria:

⇒ **Programa de receção ao trabalhador temporário/ estagiário e um teste prático e teórico**

Após constatar a falta de experiência por parte de muitos estagiários e também de trabalhadores temporários, proponho aos Recursos Humanos a criação de um programa de recepção ao trabalhador temporário/ estagiário de curta duração (6 horas) constituído por uma parte teórica e outra parte prática, onde lhes sejam transmitidos os padrões de conduta interna do hotel, bem como as principais falhas apontadas pelos hóspedes no atendimento ao cliente por forma a estarem informados e atentos e as possam evitar. Seria igualmente interessante ensinar, na prática, como evitar alguns erros como, por exemplo, demonstrar o processo de se tirar um café corretamente ou abrir uma garrafa de vinho sem erros. Identificar os erros cometidos no passado e partilhá-los com os novos colaboradores poderá ser muito interessante para evitar que se repitam num futuro próximo. Estudar e ter formação teórica ajuda muito no momento da prática e, certamente que, com a passagem de conhecimentos teóricos e alguns ensinamentos práticos, haverá menos probabilidades destes trabalhadores cometerem falhas.

Após esta formação, seria proposta a realização de um teste com componente prática e teórica.

#### ⇒ **Quadro magnético como método de organização**

Para uma melhor organização da equipa de F&B e, tendo em conta que existe uma grande rotatividade da equipa, principalmente entre trabalhadores temporários e estagiários, sugiro que o chefe de sala coloque um quadro magnético perto da copa e, todos os dias, organize nesse quadro os nomes dos constituintes da equipa desse dia, bem como as funções a eles inerentes. Desta forma, toda a equipa conseguirá ter conhecimento das funções que foram atribuídas aos restantes membros da equipa. Assim, quando um colaborador entra a meio de um turno, conseguirá com facilidade perceber a dinâmica instalada e, num momento em que se instale alguma desorganização, identificar se esta está a ser causada por algum colega que não esteja a realizar as funções que lhe estão destinadas.

Seria um pequeno investimento de tempo e dinheiro que iria melhorar a organização e ajudar a equipa a situar-se no contexto determinado.

#### ⇒ **Métodos para influenciar as escolhas alimentares dos hóspedes**

Sabemos que existe muita informação tanto na internet, como na televisão e revistas sobre a adoção de uma alimentação saudável, no entanto, tendo em conta que o Vila Galé

Sintra se promove com essa distinção, sugiro que acompanhe a oferta de alimentos saudáveis e pouco calóricos com informação útil em relação aos mesmos. Por exemplo, sugiro que na zona do *buffet* sejam colocados pequenos cartões plastificados, tal como os que identificam a comida, com informações e curiosidades em relação a determinado alimento ou prato. Acredito que essas informações poderiam influenciar e educar para as escolhas mais corretas. Por exemplo, um hóspede que se estivesse a servir na zona dos bolos e estivesse indeciso sobre qual escolher, poderia ser influenciado positivamente se a opção mais saudável estivesse acompanhada de uma pequena mensagem sobre o seu benefício. Desta forma estaríamos a educar os hóspedes para a tomada de decisões mais acertadas para a saúde, sem eliminar as opções menos saudáveis.

Seria igualmente interessante que no clube Nep, o clube das crianças, se realizassem jogos sobre alimentação saudável, nomeadamente com alimentos que correspondessem aos apresentados nas cartas e no *buffet*. Desta forma, as crianças conhecerão melhor os alimentos e serão influenciadas para escolhas mais acertadas.

#### ⇒ **Guardanapos de pano no restaurante Versátil**

Durante todo o ano, o Hotel Vila Galé tem à disposição dos seus clientes dois restaurantes, o Versátil e o Inevitável. O restaurante Versátil é o principal do hotel, onde é possível um serviço de *buffet*. Infelizmente, este restaurante não requer uma atenção tão grande com o cliente como acontece no Inevitável. Por exemplo, um pormenor que faz toda a diferença é a distinção no tipo de guardanapo utilizado. As mesas do restaurante Inevitável apresentam guardanapos de pano, enquanto no restaurante Versátil encontram-se guardanapos descartáveis de papel. Tendo em conta que o Grupo Vila Galé é detentor de diversos hotéis em Portugal e que apenas dois são 5 estrelas, sendo o Hotel Vila Galé Sintra um deles, sugiro que se altere os guardanapos descartáveis para guardanapos de pano no restaurante Versátil, para haver uma melhor distinção da categoria de hotel. Com esta pequena alteração, estaremos a ajudar o ambiente enquanto aprimoramos os detalhes com o intuito de que os clientes não sintam que estão a pagar muito por pouco.

## 7. CONCLUSÃO

A realização do estágio nos diversos departamentos do Hotel Vila Galé Sintra foi uma mais-valia para a minha aprendizagem e a consequente elaboração do presente relatório de estágio um complemento essencial para a sedimentação da aprendizagem.

Os desafios que me foram diariamente colocados tiveram fundamental contribuição para a consolidação do meu conhecimento. Foi desafiante integrar diferentes equipas e reter o máximo de informações e conhecimentos em todas elas. Foi muito enriquecedor conhecer as diversas realidades dos vários departamentos, especificamente, compreender os desafios diários que lhes estão inerentes. Posso concluir, com toda a certeza, que nenhum departamento é menos importante mas todos são relevantes para o todo. É o trabalho conjunto de todas as funções existentes que influencia a experiência do hóspede.

Esta experiência, para além de profissional, foi também pessoal e social, na medida em que exigiu comunicação com muitos colegas de diversas áreas.

Este estágio bem como a elaboração do relatório ajudaram-me a identificar duas das áreas que mais me despertam interesse: food & beverage e o economato.

Os objetivos previamente estabelecidos foram alcançados com sucesso e estou muito grata pelas pessoas que se cruzaram comigo e me transmitiram os seus ensinamentos.

## 8. REFERÊNCIAS

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A.E. (2020). *Gestão hoteleira*. LIDEL.
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – AHRESP. (2020). *Guia de boas práticas*. [https://ahresp.com/app/uploads/2021/04/Guia-de-Boas-Pra%CC%81ticas\\_Restaurac%CC%A7a%CC%83o-e-Bebidas\\_atualizado-a-05abril21.pdf](https://ahresp.com/app/uploads/2021/04/Guia-de-Boas-Pra%CC%81ticas_Restaurac%CC%A7a%CC%83o-e-Bebidas_atualizado-a-05abril21.pdf)
- Atanásio, J. (2020). Estabelecimentos de restauração. In A. Correia & A. Rodrigues (Eds.), *Turismo e hospitalidade de A a Z* (p. 143). Actual Editora.
- Bushell, R. (2016). Health tourism. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of tourism* (pp. 421-422). Springer.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Chen, J., Legrand, W., & Solan, P. (2008). Manager's perspectives on the provision of healthy meals in resort hotels. *Hospitality Review*, 26(2), 19-25.
- Correia, A., & Rodrigues, A. (Eds.). (2020). *Turismo e hospitalidade de A a Z*. Actual Editora.
- Cousins, J., Foskett, D., Graham, D., & Hollier, A. (2019). *Food and beverage management*. Goodfellow.
- Coutinho, C.P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. (2018). *Food and beverage management*. Routledge.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Gomes, V. (2017). *Introdução à gestão de alimentação e bebidas*. LIDEL.
- Gomes, V. (2020). Gestão de alimentação e bebidas (GAB). In A. Correia & A. Rodrigues (Eds.), *Turismo e hospitalidade de A a Z* (p. 177). Actual Editora.

- Guillet, B.D., & Chu, A.M.C. (2020). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 604-627.
- Hewagama, G. (2015). *Human resource management in the hotel industry: A review of the literature*. Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference, Queenstown, New Zealand. <https://pt.scribd.com/document/520649211/HewagamaG-2015ANZAM>
- Hodgson, A. (2018). *Melhorando as perspectivas de saúde do consumidor e as implicações do mercado*. Euromonitor Internacional. <https://www.euromonitor.com/article/melhorando-perspectivas-saude-consumidor-implicacoes-mercado>
- Jafari, J. (Ed.). (2000). *Encyclopedia of tourism*. Routledge.
- Jafari, J., & Xiao, H. (Eds.). (2016). *Encyclopedia of tourism*. Springer.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage.
- Kozinets, R. (2015). *Netnography: Redefined*. Sage.
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Laranjeiro, A. (2021, 19 de novembro). Vila Galé há 20 anos no Brasil: 10 hotéis, uma abertura em 2022 e mais dois na calha. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/vila-gale-ha-20-anos-no-brasil-10-hoteis-uma-abertura-em-2022-e-mais-dois-na-calha-14331226.html>
- Menrad, K. (2001). Market and marketing of functional food in Europe. *Journal of Food Engineering*, 56, 181-188.
- Nielsen N.V. (2015). *We are what we eat: Healthy eating trends around the world*. <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen20Global20Health20and20Wellness20Report20-20January202015-1.pdf>
- Nielsen N.V. (2016). Consumer Confidence: Concerns and Spending Intentions around the World. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-q1-2016-global-consumer-confidence-report.pdf>

- Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável. (2018). *Alimentação saudável: Desafios e estratégias*. [https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp2020/wp-content/uploads/2019/12/PNPAS\\_DesafiosEstrategias2018.pdf](https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp2020/wp-content/uploads/2019/12/PNPAS_DesafiosEstrategias2018.pdf)
- Rao, M., Afshin, A., Singh, G., & Mozaffarian, D. (2013) Do healthier foods and diet patterns cost more than less healthy options? A systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 3, e004277. DOI:10.1136/bmjopen-2013-00427
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Robson, C., & McCartan, K. (2106). *Real world research*. Wiley.
- Roday, S., Pillai, A., & Deshpande, A. (2014). Emerging healthy food options offered by the hotel industry. *Indian Journal of Applied Hospitality and Tourism Research*, 6, 110-120.
- Sánchez-Cañizares, S.M. (2016). Restaurant. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of tourism* (pp. 796-797). Springer.
- Santa Vitória. (2021, dezembro). *A empresa*. <https://www.santavitoria.pt/pt/santa-vitoria/a-empresa>
- Signaw, J. A. & Enz, C. (1999) Best practices in food and beverage management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 50-57.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Escolar Editora.
- Turismo de Portugal. (2022, janeiro). *Visão geral*. [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)
- World Health Organization. (n.d.). *Frequently asked questions*. <https://www.who.int/about/frequently-asked-questions>

## 9. APÊNDICES

### Apêndice 1

#### Guião de Entrevista

**Identificação do entrevistador:** Maria Inês Ricardo Neves

**Identificação do entrevistado:** Nome: Jorge Figueiredo / Empresa: Vila Galé / Cargo: Assistente de Direção

A presente entrevista insere-se num estudo para o Relatório do Estágio no Hotel Vila Galé Sintra com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria pela Universidade Europeia (Lisboa).

Não existem respostas corretas ou incorretas, apenas respostas que representarão informação ou dados relevantes para o estudo em questão e cujo tratamento obedecerá aos mais rigorosos trâmites e procedimentos científicos e de confidencialidade.

O seu testemunho constituirá um inestimável contributo para o estudo e avanço científico sobre o tema.

De forma a viabilizar o melhor o registo da entrevista, solicito que autorize a gravação da nossa conversa. Caso concorde, peço que formalize a autorização com recurso à assinatura da Declaração de Consentimento Informado que submeto de seguida à sua apreciação.

Caso deseje manter o anonimato, agradeço desde já a indicação.

Muito obrigado pela sua colaboração.

\*\*\*

1. Qual pensa ser o departamento de um hotel sobre o qual os clientes depositam mais expectativas durante a estadia? Porquê?
2. Quais considera serem os fatores-chave para a satisfação de um cliente em relação à sua experiência no departamento de *Food and Beverage*?
3. O que distingue a gestão e funcionamento do departamento de *Food and Beverage* num hotel de 5 estrelas como o Vila Galé Sintra em relação a um hotel com uma categoria inferior?

4. Quais foram as principais dificuldades colocadas à gestão do departamento de F&B durante a presente pandemia?
5. Quais considera serem os principais desafios atuais do departamento de F&B do Vila Galé Sintra?
6. Até que ponto as dificuldades de recrutamento atualmente sentidas no setor podem afetar a qualidade de serviço no departamento de F&B de uma unidade de cinco estrelas como o Vila Galé Sintra?
7. Quais os principais motivos de insatisfação apontados pelos clientes dos restaurantes do Vila Galé Sintra? Como podem ser corrigidos?
8. Qual a importância da personalização do serviço numa unidade deste tipo?
9. Atendendo às características do segmento de luxo no setor hoteleiro, a gestão do departamento de F&B deve colocar mais ênfase no controlo da atividade dos colaboradores ou no aprofundamento do seu compromisso com a organização? Como tal pode ocorrer?
10. De que forma é promovida a motivação dos colaboradores no departamento de F&B do Vila Galé Sintra?
11. No que respeita à oferta, as prioridades e motivações de consumo estão a redefinir-se devido ao crescente interesse dos consumidores por questões de prevenção e bem-estar. Em relação ao hotel Vila Galé Sintra, houve uma adaptação da oferta de alimentação. Quais as principais razões? Como caracteriza essa adaptação?
12. A aposta do Vila Galé Sintra em propostas de alimentação *gourmet light* e *buffet* de baixo teor calórico foram estrategicamente bem-sucedidas?
13. Que recomendações deixaria para uma boa gestão do departamento de F&B num hotel de 5 estrelas?