ISCET

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E DO TURISMO

Relatório de estágio

Capacitação Profissional em Contexto Real - A Formação no Trabalho no Vila Galé Collection Braga

Mestrado em Gestão e Negócios

Joana Isabel Campos dos Santos

Orientador: Doutor Filipe Alexandre Pereira Duarte

PORTO

2024/2025

ISCET

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E DO TURISMO

Relatório de estágio

Capacitação Profissional em Contexto Real - A Formação no Trabalho no Vila Galé Collection Braga

Mestrado em Gestão e Negócios

Joana Isabel Campos dos Santos

Orientador: Doutor Filipe Alexandre Pereira Duarte

PORTO

2024/2025

Trabalho Final submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre Gestão e Negócios do ISCET

Orientador: Professor Doutor Filipe Duarte

Agradecimentos

Há lugares que se medem em estrelas,

mas há outros que brilham no coração.

No Vila Galé Collection Braga,

aprendi que a hotelaria é feita de detalhes

de mãos que alinham lençóis com cuidado,

de passos que dançam silenciosos nos corredores,

de olhares que acolhem antes mesmo das palavras.

É um mundo onde cada gesto conta,

onde um sorriso pode transformar um dia,

e onde o trabalho ganha alma

quando é feito com coração.

Entre chaves, fardas e vozes suaves,

descobri mais do que uma profissão:

descobri a beleza de servir com dignidade,

de estar presente com leveza,

de contribuir para que cada hóspede se sinta em casa.

A todos os que me guiaram com paciência,

aos que partilharam o seu saber

sem esperar nada em troca,

deixo a minha sincera gratidão.

Levo comigo histórias que não se contam,

mas que se sentem.

Levo exemplos, gestos e sorrisos

que se tornaram luz no meu caminho.

Obrigada por me abrirem as portas,

e por me mostrarem que, neste ofício,

há tanto de humano quanto de técnico.

E que servir, com gentileza,

é uma forma silenciosa de amor.

Joana Santos

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios, desenvolvido no Hotel Vila Galé Collection Braga entre 22 de outubro de 2024 e 28 de março de 2025, totalizando 870 horas. O principal objetivo consistiu na aplicação, em contexto real, dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, através da observação e participação na gestão de uma unidade hoteleira de referência.

Ao longo do estágio, foi possível passar pelos vários departamentos, o que permitiu adquirir uma visão integrada do funcionamento do hotel, compreender a interligação entre áreas e observar práticas de liderança e comunicação interna. O contacto com o departamento de Direção foi particularmente relevante, dada a ligação com a gestão de pessoas e recursos para alcançar os objetivos da organização, com definição de objetivos e estratégias para atingir as metas estabelecidas.

O relatório integra também uma componente empírica, com a realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes áreas do hotel, centradas na temática da formação profissional no local de trabalho. Esta investigação qualitativa possibilitou a identificação de boas práticas, lacunas e perceções sobre o impacto da formação na motivação, desempenho e retenção de colaboradores.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento na área da gestão hoteleira ao evidenciar a relação entre formação profissional e indicadores-chave de desempenho organizacional, como produtividade, rentabilidade e sustentabilidade. Através de uma abordagem qualitativa, baseada em

entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diferentes áreas, a investigação permitiu identificar boas práticas, lacunas e perceções sobre o impacto da formação na motivação, desempenho e retenção de talentos. Este contributo reforça a importância da aprendizagem contínua como fator estratégico para o sucesso empresarial, oferecendo insights relevantes para a implementação de políticas de desenvolvimento de competências e gestão de pessoas no setor hoteleiro. Além disso, a integração entre experiência prática e análise empírica acrescenta valor metodológico à literatura, ao demonstrar a aplicabilidade de técnicas qualitativas na compreensão de fenómenos complexos relacionados à gestão de recursos humanos.

O estágio representou uma etapa marcante no percurso académico, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional e reforçando o interesse pela área da gestão hoteleira, com enfoque na formação e valorização dos recursos humanos.

Palavras-chave: Formação no trabalho; Gestão hoteleira; Desenvolvimento profissional; Liderança.

Abstract

This report results from the curricular internship carried out within the scope of the master's in management and business, developed at Hotel Vila Galé Collection Braga between October 22, 2024, and March 28, 2025, totalling 870 hours. The main objective was to apply, in a real context, the knowledge acquired throughout the academic program, through observation and participation in the management of a reference hotel unit. Throughout the internship, it was possible to rotate across different departments, which allowed for an integrated view of the hotel's operations, an understanding of the interconnection between areas, and observation of leadership and internal communication practices. Contact with the Management Department was particularly relevant, given its connection to people and resource management in order to achieve organizational goals, with the definition of objectives and strategies to meet established targets.

The report also includes an empirical component, consisting of semi-structured interviews with employees from different areas of the hotel, focused on the theme of workplace training. This qualitative research enabled the identification of good practices, gaps, and perceptions regarding the impact of training on employee motivation, performance, and retention.

This study contributes to advancing knowledge in the field of hotel management by highlighting the relationship between professional training and key organizational performance indicators, such as productivity, profitability, and sustainability. Through a qualitative approach based on semi-structured interviews with employees from different areas, the research identified best practices, gaps, and perceptions regarding the impact of training on motivation,

performance, and talent retention. This contribution reinforces the importance of continuous learning as a strategic factor for business success, offering relevant insights for the implementation of competency development policies and people management in the hospitality sector. Furthermore, the integration of practical experience with empirical analysis adds methodological value to the literature by demonstrating the applicability of qualitative techniques in understanding complex phenomena related to human resource management. The internship represented a significant milestone in the academic journey, contributing to personal and professional development and strengthening interest in the field of hotel management, with a focus on training and valuing human resources.

Keywords: Workplace training; Hotel management; Professional development; Leadership.

Índice

Resumo vi

Abstract viii

Índice x

Índice de figuras xii

Índice de Tabelas xii

Lista de abreviaturas e Siglas xiii

1- Introdução 1

2- Caracterização da Entidade de Acolhimento (Vila Galé) 3

2.1. Vila Galé 3

2.1.1. História da Marca Vila Galé 4

2.1.2. Submarcas do Grupo Vila Galé 5

2.2. Enquadramento Geográfico 9

2.3. Estrutura Organizacional 12

2.4. Análise estratégica 13

2.4.1. Missão, Visão e Valores 13

2.4.2. Análise SWOT 15

2.5. Análise do Meio Ambiente Externo do Hotel Vila Galé Collection Braga 19

2.5.1. Análise PEST 19

2.6. Análise do meio envolvente 24

2.6.1. Análise concorrencial 25

2.7.O papel da formação profissional no Vila Galé como eixo estratégico de qualidade e retenção de talento 33

2.7.1.PIM (Programa Interno de Mobilidade) 34

3- O Impacto da Formação Profissional na Produtividade, Sucesso Organizacional, Rentabilidade e Sustentabilidade Empresarial 35

3.1. Enquadramento Teórico 35

3.2. Capital Humano, Formação Profissional e Sustentabilidade Organizacional 37
3.3. Legislação portuguesa 40
4.Metodologia 43
4.1. Metodologia de Investigação 44
4.2. Objetivos da Investigação 46
5. Análise do trabalho desenvolvido 51
5.1. Atividades desenvolvidas 51
5.2. Análise reflexiva da experiência 81
5.3. Avaliação pessoal (Autoavaliação) 85
6. Análise e discussão de resultados 89
6.1. Análise das entrevistas 89
6.2. Apresentação dos resultados 90
6.3. Discussão de resultados 93
7.Plano de Melhoria 97
8.Conclusão e Considerações Finais 100
9. Referências Bibliográficas 103
Anexos 109
Anexo 1- Guião de entrevistas 110
Anexo 2 - Entrevistas 113
Anexo 3 148

Índice de figuras

Figura 1- Hotel Vila Galé Collection Braga
Figura 2- Mapa de Portugal
Figura 3- Organigrama
Figura 4- Valores da Vila Galé
Figura 5- Análise SWOT
Figura 6- Análise PEST
Figura 7- Gestão de reservas no ERP
Figura 8- Matriz de Hotéis
Figura 9- Regras de Higiene na cozinha
Figura 10- Regras de utilização de tábuas de corte
Figura 11- Ofícios
Figura 12- Aviso de teste de alarme de incêndios
Figura 13- Clorímetro
Figura 14- Decoração São Valentim

Índice de Tabelas

Tabela 1- Classificações pela Booking
Tabela 2- Análise de preços
Tabela 3- Plano de estágio
Tabela 4- Cronograma de estágio
Tabela 5- Resultados das entrevistas

Lista de abreviaturas e Siglas

- ✓ AIMA- Agência para a Integração Migrações e Asilo
- ✓ DGERT- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- ✓ ERP- Enterprise Resource Planning
- ✓ F&B - Food and Beverage
- ✓ FEFO - First Expired First Out
- ✓ FIFO - First In First Out
- ✓ GAM – Grande Área Metropolitana
- ✓ HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
- ✓ ISCET – Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo
- ✓ OTA – Online Travel Agency
- ✓ Ph – Potencial Hidrogeniónico
- ✓ PIM – Programa Interno de Mobilidade
- ✓ PRIME – Programa de Incentivo à Modernização da Economia
- ✓ RH – Recursos Humanos
- ✓ RVCC - Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
- ✓ SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threaths
- ✓ VG – Vila Galé
- ✓ VGCB – Vila Galé Collection Braga
- ✓ VIP – Very Important Person

1- Introdução

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET), no ano letivo de 2024/2025, tem como objetivo apresentar, descrever e refletir criticamente sobre a experiência de estágio curricular realizada no Hotel Vila Galé Collection Braga.

Intitulado *"Capacitação Profissional em Contexto Real: Formação no Trabalho no Vila Galé Collection Braga"*, este trabalho visa articular o conhecimento teórico adquirido ao longo da formação académica com a prática profissional em contexto organizacional. Pretende-se, assim, analisar a forma como os princípios da gestão, liderança e organização se materializam no quotidiano de uma unidade hoteleira de grande dimensão e elevada exigência operacional.

O estágio decorreu entre 22 de outubro de 2024 e 28 de março de 2025, com uma duração total de 870 horas. A experiência permitiu contactar com diversos departamentos da unidade, proporcionando uma visão holística do funcionamento do hotel, com especial enfoque na gestão de equipas e na comunicação interna entre secções, com vista à perseguição dos resultados e da qualidade.

A escolha do Hotel Vila Galé Collection Braga justifica-se pela sua relevância no panorama hoteleiro nacional, integrando uma cadeia reconhecida pela aposta na qualidade, na formação contínua e no desenvolvimento organizacional. Esta unidade, instalada num edifício histórico reabilitado,

distingue-se pela combinação entre património, conforto e excelência de serviço, sendo um local propício à aplicação e observação de boas práticas de gestão.

A nível metodológico, o relatório assenta numa abordagem descritiva e analítica, recorrendo à observação direta, entrevistas informais, consulta de documentação interna e análise crítica da experiência alcançada. Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa de campo com recurso a entrevistas semiestruturadas a colaboradores da unidade, com o objetivo de compreender as suas perceções relativamente à formação profissional no local de trabalho.

Verificou-se que a formação é percecionada pelos colaboradores como um vetor estratégico para o desenvolvimento de competências, incremento da motivação e promoção da integração organizacional. Todavia, subsistem constrangimentos de ordem estrutural e organizacional, nomeadamente a insuficiente adequação às necessidades específicas dos postos de trabalho, a inexistência de sistemas robustos de monitorização e avaliação, e a excessiva centralização nos processos de gestão da formação, fatores que comprometem a eficácia e o retorno das iniciativas formativas.

Com esta base, procura-se refletir sobre os principais desafios encontrados, as competências desenvolvidas e as oportunidades de melhoria identificadas.

Este documento está estruturado em capítulos, que incluem a apresentação do hotel e do grupo Vila Galé, o enquadramento teórico sobre gestão de equipas e liderança, a descrição detalhada das atividades realizadas, uma análise da concorrência e uma reflexão crítica. Por fim, são apresentadas as conclusões, recomendações e sugestões para futuras práticas profissionais.

Para além de constituir uma etapa fundamental no percurso académico, este relatório representa também uma valiosa ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional, reforçando competências-chave e clarificando orientações futuras no âmbito da gestão hoteleira.

2- Caracterização da Entidade de Acolhimento (Vila Galé)

2.1. Vila Galé

A Vila Galé é uma reconhecida cadeia hoteleira portuguesa, com uma forte presença no Brasil, que se destaca pela sua dedicação em oferecer experiências de hospedagem de alta qualidade, conforto e hospitalidade acolhedora. Fundada em Portugal, a Vila Galé expandiu-se internacionalmente, consolidando-se como uma referência no setor de turismo e hotelaria, tanto na Europa quanto na América do Sul (Vila Galé, 2025a).

A sua atuação é marcada pelo compromisso com a excelência no atendimento, a sustentabilidade e a valorização das culturas locais, promovendo uma integração harmoniosa entre o ambiente, os hóspedes e as comunidades onde está inserida. Os hotéis Vila Galé oferecem uma variedade de serviços e instalações modernas, procurando sempre atender às expectativas de diferentes públicos, seja para lazer, negócios ou eventos (Vila Galé, 2025a).

Este capítulo tem como objetivo caracterizar detalhadamente a entidade de acolhimento Vila Galé, abordando sua história, missão, valores, estrutura organizacional e principais atividades, proporcionando uma compreensão ampla da sua atuação e impacto no setor de hospitalidade.

2.1.1. História da Marca Vila Galé

O Grupo Vila Galé é reconhecido como o segundo maior grupo hoteleiro português em número de quartos, ficando apenas atrás do Grupo Pestana. Esta posição é confirmada por diversas fontes, incluindo o próprio grupo e publicações especializadas no setor (Vila Galé, 2025a).

De acordo com o Media Kit oficial do Grupo Vila Galé, a empresa possui 45 unidades hoteleiras: 32 em Portugal, 11 no Brasil, uma em Cuba e uma em Espanha. No total, o grupo soma mais de 9.800 quartos, mais de 24 mil camas e cerca de 4.500 funcionários (Vila Galé, 2025a).

Além disso, a publicação norte-americana Hotels Magazine, na sua lista anual "The List", posicionou o Grupo Vila Galé na 122.ª posição entre os 130 maiores grupos hoteleiros do mundo, com 9.429 quartos em 42 hotéis (Vila Galé, 2025a).

Fundado em 1986 por Jorge Rebelo de Almeida, o grupo tem vindo a consolidar a sua presença no setor da hotelaria através da construção e gestão de unidades hoteleiras em Portugal e no Brasil, promovendo uma aposta contínua na qualidade, na inovação e na valorização do património. A marca Vila Galé distingue-se por unir conforto, localização estratégica e uma forte ligação à cultura e tradição local de cada região onde se insere.

Com uma filosofia orientada para a sustentabilidade ambiental e social, o grupo implementa políticas de responsabilidade corporativa que abrangem áreas como a eficiência energética, o apoio à produção nacional e a formação contínua dos colaboradores. Atualmente, o grupo conta com mais de 40 unidades em

funcionamento e mantém planos de expansão nacional e internacional (Vila Galé, 2025c).

2.1.2. Submarcas do Grupo Vila Galé

Collection

A Vila Galé Collection é uma submarca do Grupo Vila Galé que reúne hotéis com características distintas das restantes unidades do grupo. Trata-se de uma linha exclusiva de hotéis boutique, de dimensão mais reduzida, desenvolvidos com um conceito diferenciador que se destaca pelo requinte, pela qualidade das instalações e, principalmente, pela excelência dos serviços oferecidos. Estes hotéis são frequentemente instalados em edifícios antigos ou históricos, recuperados e requalificados, conferindo-lhes um carácter único e autêntico (Vila Galé, 2025a).

Val Moreira

Situada na margem sul do Rio Douro, na sub-região do Cima-Corgo, a Quinta do Val Moreira foi adquirida em 2018 por Jorge Rebelo de Almeida (Grupo Vila Galé) e António Parente (Grupo Madre). Desde então, foi requalificada com o objetivo de promover o enoturismo, dando origem à Vila Galé Douro Vineyards. A propriedade conta com 26 hectares de vinhas dedicadas à produção de vinhos do Douro, além de dois hectares de olival e dois hectares de amendoal (Vila Galé, 2025a).

Santa Vitória Vinhos e Azeites

A Santa Vitória é uma empresa que produz vinhos e azeites alentejanos de qualidade superior. Fundada em 2002, e fruto de uma paixão pelas vinhas e olival da terra que a fez nascer, desde o início pretende colher e criar com paixão e rigor o que de melhor se produz no Alentejo (Vila Galé, 2025a).

Spa & Wellness

O Satsanga Spa & Wellness é um espaço dedicado ao relaxamento e ao bem-estar, concebido para proporcionar uma experiência única e revitalizante. Mais do que um simples spa, é um verdadeiro refúgio onde corpo e mente se equilibram, através de tratamentos personalizados que combinam saúde, beleza e tranquilidade. Com uma abordagem holística e profissional, o Satsanga Spa foca-se no cuidado integral do cliente, promovendo o bem-estar físico e emocional num ambiente sereno e acolhedor (Vila Galé, 2025a).

Kids Club

O Clube Nep é um espaço pensado especialmente para crianças dos 4 aos 12 anos, onde a diversão e a criatividade são protagonistas. Sob a orientação de um animador, os mais pequenos participam em atividades como jogos, pintura, culinária, música e dança, num ambiente seguro e estimulante (Lopes, 2023).

Este clube infantil está disponível em 24 unidades Vila Galé, incluindo os hotéis Collection Braga, Cascais, Sintra, Alter Real, Évora, Alentejo Vineyards, Nep Kids, Albacora, Tavira, Marina, Ampalius, Cerro Alagoa, Atlântico, Lagos, Náutico, São Miguel, Isla Canela, Fortaleza, Cumbuco, Eco Resort do Cabo,

Marés, Touros, Alagoas e Eco Resort de Angra (Lopes, 2023). Hotel Vila Galé Collection Braga

Figura 1- Hotel Vila Galé Collection Braga

Fonte: Google imagens

O Hotel Vila Galé Collection Braga é uma unidade de quatro estrelas, inaugurada em 2018, situada no centro histórico da cidade de Braga. Instala-se num edifício emblemático com grande valor patrimonial: o antigo Hospital de São Marcos, cuja origem remonta ao início do século XVI, por iniciativa do arcebispo D. Diogo de Sousa. Antes disso, o local já acolhera uma ermida, uma albergaria e um convento templário, com registos históricos que remontam ao século XII. O hospital funcionou durante séculos, encerrando apenas em 2011, e o edifício encontra-se classificado como Imóvel de Interesse Público desde 1956 (Vila Galé, 2025b).

A reabilitação do edifício foi conduzida pelo Grupo Vila Galé com o objetivo de preservar a traça arquitetónica original, incluindo os tetos abobadados e o claustro central, enquanto integrou conforto, funcionalidade e design contemporâneo. Assim nasceu o Vila Galé Collection Braga, uma unidade que alia história, cultura e modernidade num único espaço (Vila Galé, 2025b).

O hotel dispõe de um total de 123 quartos, distribuídos por diferentes tipologias: 15 suítes, 10 quartos superiores, 20 quartos familiares e 78 quartos standards. Conta ainda com o restaurante Fundação (serviço buffet), o restaurante Bracara Augusta – Inevitável (à la carte), o Bar e Adega Santa Vitória, 8 salas de reunião e eventos, além de amplos espaços de lazer e bem-estar. Entre as infraestruturas destacam-se o Spa Satsanga com piscina interior,

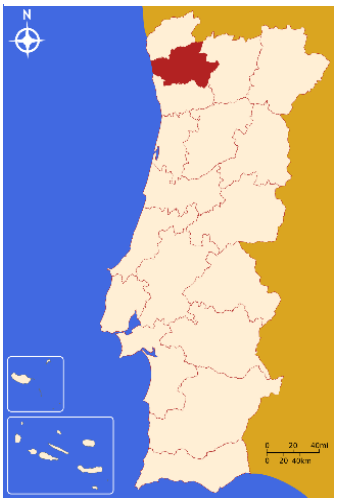
piscina exterior para adultos, piscina exterior infantil com escorregas, o NEP Kids Club, e parque de estacionamento (Vila Galé, 2025b).

A unidade está preparada para acolher tanto turistas de lazer como de negócios, disponibilizando serviços como WiFi gratuito, salas de reunião, experiências de bem-estar e uma localização privilegiada, próxima dos principais pontos turísticos, religiosos e culturais de Braga (Vila Galé, 2025b).

2.2. Enquadramento Geográfico

Braga

Figura 2- Mapa de Portugal



Fonte: Google imagens

O concelho de Braga situa-se no noroeste da península Ibérica, região norte de Portugal, mais precisamente na sub-região do Cávado e apresenta uma área de aproximadamente 183,2 Km². Confronta a norte com os concelhos de Vila Verde e Amares, a nordeste e este com Póvoa de Lanhoso, a Sul e Sudeste com Guimarães e Vila Nova de Famalicão e a Oeste com o Concelho de Barcelos. Abrange a totalidade de 37 freguesias, atingindo a população total residente um valor de 181 494 habitantes, em 2011. A cidade situa-se num eixo rodoviário de grande importância, tendo por isso atingido um grande desenvolvimento económico, social e cultural (Câmara Municipal Braga, 2025).

Geograficamente Braga localiza-se no vale do Cávado, na região Noroeste de Portugal Continental, à latitude N 41º 32'39" e longitude W 8º 25'19" (*Braga*, s.d.).

Administrativamente, o concelho de Braga pertence ao distrito com o mesmo nome, sendo a cidade de Braga capital concelhia, distrital e também capital da Grande Área Metropolitana (GAM) do Minho, atualmente a terceira do país (*Braga*, s.d.)

Situada no coração do Minho, Braga encontra-se numa região de transições de Este para Oeste, entre serras, florestas e leiras aos grandes vales, planícies e campos verdejantes. Terras construídas pela natureza e moldadas

pelo Homem. Inserida na região do Minho, Braga é sede do distrito homónimo (Câmara Municipal Braga, 2025).

O relevo do concelho, é caracterizado por uma relativa irregularidade com áreas de vale que se espalham por todo o território, que se contrapõem amiúde com pequenas formações montanhosas, dispostas segundo alinhamentos paralelos aos rios principais (Câmara Municipal Braga, 2025).

Limitado a norte pelo rio Cávado, a sul pelo conjunto de elevações que formam a Serra dos Picos (566m) e a nascente pela Serra dos Carvalhos (479m), o concelho de Braga, abre-se a poente para os concelhos de Famalicão e Barcelos. O território desenvolve-se de nordeste para sudoeste, acompanhando os vales dos dois rios que o atravessam, os quais, juntamente com os outros cursos de menores dimensões, geraram duas plataformas (Câmara Municipal Braga, 2025).

Predominam as zonas de vale, que não atingem altitudes elevadas, variando os seus valores entre os 20 e os 570 metros, pelo que a exposição solar, é de um modo geral boa em quase todo o território (Câmara Municipal Braga, 2025).

Acessos

Braga é um local privilegiado na Península Ibérica: junto à Galiza e ao Porto, está acessível a públicos portugueses e espanhóis (Câmara Municipal Braga, 2025).

Braga é servida por 5 autoestradas: Norte (A3), Sul (A3 e A1 desde Lisboa), Este (A11 e A7) e oeste (A28). Ligações citadinas bem definidas (Câmara Municipal Braga, 2025).

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro (Porto) está a 60 minutos de distância. Maior eixo na região noroeste da Península Ibérica a receber as companhias aéreas mais relevantes e voos de baixo custo da EasyJet e Ryanair (Câmara Municipal Braga, 2025).

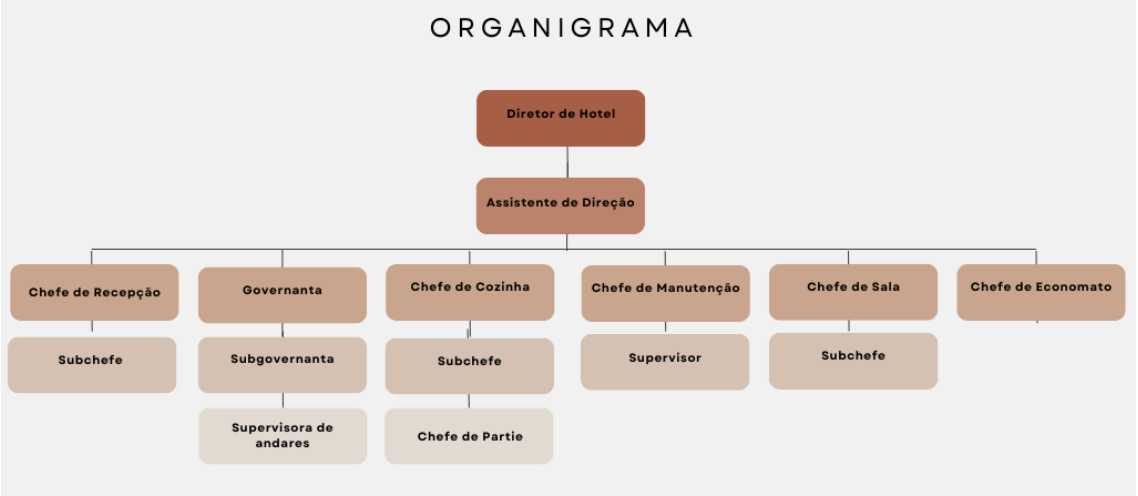
O Porto de Leixões está a 60 minutos. Maior infraestrutura portuária do Norte de Portugal e uma das mais importantes do país (Câmara Municipal Braga, 2025).

2.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Hotel Vila Galé Collection Braga segue um modelo hierárquico funcional, típico de unidades hoteleiras do grupo, com equipas distribuídas por departamentos operacionais e administrativos. Os principais departamentos incluem: Direção, Receção, Housekeeping, Alimentos e Bebidas (F&B), Cozinha, Manutenção e Economato (Vila Galé, 2025c).

Abaixo, apresenta-se um organigrama simplificado da estrutura organizacional:

Figura 3- Organigrama



Fonte: Elaboração própria

Cada departamento possui um responsável direto que responde à Direção Geral e que gere as respetivas equipas. Este modelo permite uma comunicação clara, distribuição eficaz de tarefas e controlo operacional adequado às necessidades do hotel.

2.4. Análise estratégica

O setor hoteleiro em Portugal encontra-se em constante expansão e transformação, refletindo tanto o crescimento sustentado do turismo como a necessidade de adaptação a novas tendências de consumo, inovação tecnológica e exigências sociais. Inserido neste contexto, o Hotel Vila Galé Collection Braga destaca-se como uma unidade de referência, pela sua localização privilegiada, pela história do edifício onde se insere e pela capacidade de conjugar tradição com modernidade. Para compreender de forma estruturada o seu posicionamento no mercado e os fatores que condicionam a sua atividade, é essencial recorrer a diferentes ferramentas de análise estratégica e compreender a missão, visão e valores da marca, o que define a identidade e o propósito desta empresa.

2.4.1. Missão, Visão e Valores

A missão do Grupo Vila Galé é oferecer experiências memoráveis aos seus hóspedes, através de um serviço de excelência que reflita hospitalidade, conforto e autenticidade. A visão do grupo assenta em ser uma empresa de referência na indústria hoteleira, reconhecida entre os seus pares, clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, pela qualidade do seu produto e profissionalismo das suas equipas, ambicionando um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável e procurando estar "SEMPRE PERTO DE SI" (Vila Galé, 2025a).

Os principais valores da marca são:

Figura 4- Valores da Vila Galé

Fonte: Site Vila Galé

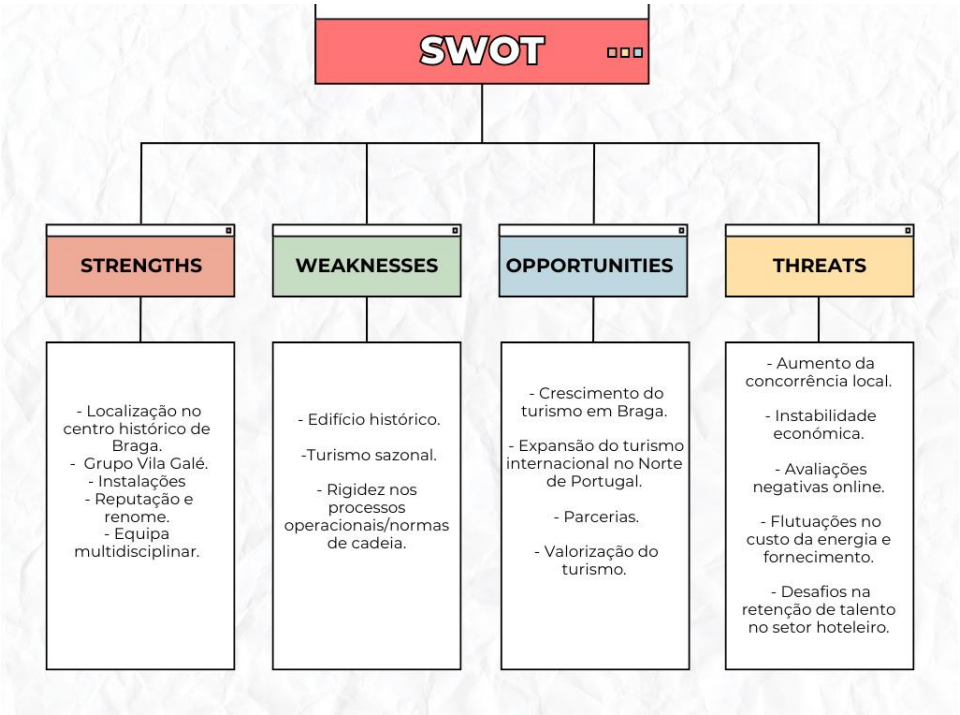
Assim, este trabalho integra três abordagens complementares: a análise PEST, que permite identificar os principais fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos com impacto na operação do hotel; a análise SWOT, que evidencia os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; e a análise concorrencial, que possibilita avaliar a dinâmica competitiva e a posição relativa do Vila Galé Collection Braga face a outros players do setor. Em conjunto, estas perspetivas oferecem uma visão abrangente e fundamentada sobre os desafios e potencialidades desta unidade hoteleira no atual cenário turístico.

2.4.2. Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização, permitindo compreender melhor a sua posição competitiva e apoiar a formulação de estratégias de desenvolvimento (Kotler et al., 2022). Esta metodologia permite identificar pontos fortes e fracos da organização (fatores internos), bem como oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, com o objetivo de alinhar as capacidades internas com as condições do mercado (Slack & Brandon-Jones, 2018).

No contexto do setor hoteleiro, esta análise é particularmente útil para compreender o posicionamento de uma unidade hoteleira num mercado competitivo e em constante mudança, como é o caso da cidade de Braga. A avaliação estratégica do Hotel Vila Galé Collection Braga permite identificar os seus diferenciais competitivos, os principais desafios operacionais e as oportunidades emergentes decorrentes do crescimento do turismo local e da evolução das preferências dos consumidores.

Figura 5- Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

A análise SWOT apresentada pretende, assim, sustentar a reflexão crítica sobre as práticas de gestão adotadas pelo hotel, com especial foco na gestão de equipas e na eficácia organizacional.

Começando pelas forças (Strengths), destaca-se a localização privilegiada no coração do centro histórico de Braga, um fator extremamente valioso para atrair turistas interessados na riqueza cultural e patrimonial da cidade. O facto de o hotel pertencer ao reconhecido Grupo Vila Galé, uma marca com forte presença e reputação no mercado nacional, reforça a confiança dos clientes e garante padrões de qualidade. As instalações do hotel são outro elemento diferenciador, contando com comodidades como spa, piscina e restaurante, que proporcionam uma experiência completa aos hóspedes. Para além disso, a marca possui uma boa reputação e reconhecimento, o que

contribui para uma imagem positiva junto do público. A equipa do hotel, multidisciplinar e experiente, é igualmente um trunfo importante, assegurando um serviço de excelência e atendimento personalizado.

No entanto, a análise também evidencia algumas fraquezas (Weaknesses). O edifício histórico onde o hotel está inserido, embora seja um atrativo por si só, pode apresentar limitações estruturais que dificultam intervenções de modernização e adaptação a novas exigências do mercado. Outro ponto relevante é a elevada dependência do turismo sazonal, o que pode criar flutuações significativas na ocupação e na receita ao longo do ano. Adicionalmente, a necessidade de seguir normas e processos definidos pela cadeia hoteleira pode gerar alguma rigidez operacional, limitando a capacidade de resposta rápida a certas situações ou adaptações locais.

Relativamente às oportunidades (Opportunities), o crescimento do turismo em Braga representa uma janela de expansão relevante para o hotel. A cidade tem vindo a afirmar-se como destino turístico, beneficiando também da crescente procura pelo Norte de Portugal por parte de turistas internacionais. As parcerias com eventos culturais, festivais e universidades locais podem representar uma mais-valia, ao permitir ao hotel envolver-se com a comunidade e atrair públicos diversificados. Existe também uma tendência crescente de valorização do turismo de experiências e do património cultural, perfeitamente alinhada com a identidade e localização do hotel, o que pode ser explorado para diferenciar a oferta e criar propostas de valor únicas para os hóspedes.

Por fim, as ameaças (Threats) enfrentadas pelo hotel incluem o aumento da concorrência local, com a entrada de novos operadores ou o fortalecimento

de estabelecimentos já existentes. A instabilidade económica, tanto a nível nacional como internacional, pode afetar a capacidade de consumo dos turistas e, consequentemente, a taxa de ocupação do hotel. As avaliações negativas online representam outro risco relevante, pois podem impactar diretamente a imagem do hotel e influenciar decisões de reserva. Adicionalmente, as flutuações nos custos de energia e fornecimento representam um desafio à gestão eficiente dos recursos. Por último, o setor hoteleiro enfrenta dificuldades na retenção de talento, o que pode comprometer a continuidade da qualidade do serviço, caso não sejam adotadas estratégias eficazes de gestão de recursos humanos.

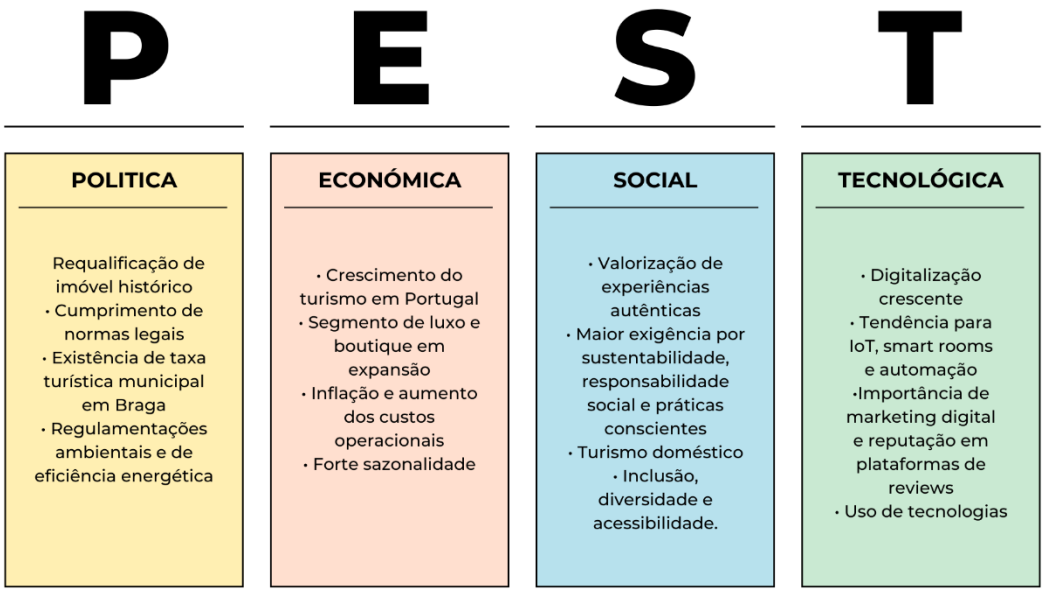
2.5. Análise do Meio Ambiente Externo do Hotel Vila Galé Collection Braga

O setor hoteleiro em Portugal tem vindo a afirmar-se como um dos pilares estratégicos da economia nacional, beneficiando do crescimento contínuo do turismo e da valorização da oferta cultural e patrimonial. Neste contexto, o Hotel Vila Galé Collection Braga assume um papel de destaque, não apenas pela sua localização privilegiada numa cidade histórica, mas também pelo facto de ocupar um edifício emblemático, o antigo Hospital de São Marcos, cuidadosamente reabilitado para acolher uma unidade de referência. Para compreender de forma mais ampla os fatores que influenciam o funcionamento e a competitividade deste hotel, torna-se pertinente recorrer a uma análise PEST e ao modelo das 5 Forças de Porter, complementadas por uma matriz SWOT, permitindo identificar oportunidades e desafios externos e internos num setor altamente dinâmico e competitivo.

2.5.1. Análise PEST

A análise PEST permite identificar os principais condicionantes políticos, económicos, sociais e tecnológicos que moldam a atividade do Vila Galé. Esta abordagem possibilita avaliar oportunidades e desafios externos, enquadrando o posicionamento do Vila Galé Collection Braga no mercado.

Figura 6- Análise PEST



Fonte: Elaboração própria

Fatores políticos

O Vila Galé Collection Braga resulta da requalificação do antigo Hospital de São Marcos, edifício datado de 1508 e classificado como imóvel de interesse público. Esta condição implica que qualquer intervenção estrutural esteja sujeita a regulamentos municipais mais rigorosos e a salvaguardas patrimoniais específicas. Para além disso, a operação do hotel enquadra-se nas exigências legais portuguesas em matéria de licenciamento, segurança, higiene e saúde pública, bem como em regulamentações ambientais e de eficiência energética cada vez mais restritivas a nível nacional e europeu. Acresce ainda a aplicação da taxa turística municipal em Braga, sujeita a algumas isenções, como no caso das pessoas com deficiência (Carvalho et al., 2024; Sapo, 2022).

Fatores económicos

Do ponto de vista económico, o setor do turismo em Portugal tem vindo a registar recordes sucessivos, tanto em número de visitantes como em noites dormidas, com especial destaque para a expansão do segmento de luxo e dos hotéis boutique. Este crescimento favorece projetos distintivos como o Vila Galé Collection Braga, cujo enquadramento histórico constitui um atrativo adicional. Contudo, a inflação e o aumento dos custos operacionais, incluindo energia, alimentação e recursos humanos, representam riscos significativos. A sazonalidade do turismo, comum em Portugal, obriga ainda a uma gestão flexível da ocupação, da política de preços e da força de trabalho (Carvalho et al., 2024; Fallz Hotels, 2024).

Fatores sociais

No plano social e cultural, observa-se uma procura crescente por experiências turísticas autênticas e imersivas na história e cultura locais. O Vila Galé Collection Braga beneficia desta tendência, ao conciliar a preservação patrimonial com um serviço moderno. Paralelamente, às expectativas dos clientes em matéria de sustentabilidade, responsabilidade social e práticas ambientalmente conscientes estão em crescimento. O turismo doméstico também assume relevância, ajudando a equilibrar a procura em períodos de menor fluxo internacional. Por outro lado, a valorização de políticas de inclusão, diversidade e acessibilidade é cada vez mais visível no mercado (Silva et al., 2025; Tripadvisor, 2025).

Fatores económicos

Em termos tecnológicos, o setor hoteleiro português acompanha a tendência de digitalização global, com a introdução de sistemas de check-in e check-out digitais, tecnologias contactless, chatbots e plataformas de gestão de receita baseadas em dados. Há igualmente uma crescente aposta em soluções de Internet of Things e automação para otimização energética e manutenção preditiva, que podem gerar vantagens competitivas. O marketing digital e a gestão da reputação online, especialmente através de plataformas de avaliação como o Tripadvisor, assumem um papel determinante no desempenho do hotel. Finalmente, a aplicação de tecnologias que promovem a sustentabilidade, como sistemas de eficiência energética e gestão de resíduos, reforça a resposta às exigências ambientais e às expectativas dos hóspedes (Fourrage, 2025; Michalis, 2024; Tripadvisor, 2025).

Importa ainda, nesta análise do ambiente externo considerar, a competitividade e a atratividade do setor analisando as cinco forças principais: a competitividade entre concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, ameaça de produtos substitutos e barreiras. (Costa, 2019)

O setor hoteleiro exerce um impacto significativo na economia global, impulsionado pelo elevado fluxo de turistas, o que intensifica a concorrência entre meios de hospedagem e exige estratégias eficazes para a captação e fidelização de clientes. O modelo de Porter evidencia que ameaças de fornecedores e substitutos são fatores críticos no ambiente competitivo, e destaca a adoção da estratégia genérica de diversificação como meio para aumentar a atratividade e rentabilidade. (Costa, 2019)

Este contexto é diretamente aplicável ao Hotel Vila Galé Collection Braga, cuja proposta de valor assenta na diferenciação através da reabilitação patrimonial do antigo Hospital de São Marcos, aliada à oferta de serviços completos e experiências culturais autênticas. A marca Vila Galé, reconhecida nacional e internacionalmente, reforça esta estratégia ao apostar na diversificação do portfólio, integrando hotéis temáticos, resorts e unidades históricas, como a de Braga, para responder às exigências de um mercado competitivo e sensível à experiência do cliente. Assim, a combinação entre localização privilegiada, identidade histórica e força da marca posiciona o Vila Galé Collection Braga de forma estratégica, mitigando ameaças e explorando oportunidades num setor em constante evolução.

2.6. Análise do meio envolvente

A análise da envolvente do Hotel Vila Galé Collection Braga permite compreender os principais atores que influenciam a sua operação e posicionamento estratégico. Os clientes constituem um segmento diversificado, incluindo turistas de lazer interessados na riqueza cultural e histórica da cidade, turistas religiosos atraídos pelo património espiritual, viajantes corporativos que procuram espaços para reuniões e eventos, bem como famílias que valorizam comodidades como piscina e estacionamento. No que respeita aos fornecedores, destacam-se empresas responsáveis pelo fornecimento de produtos alimentares e bebidas, serviços de lavandaria e limpeza, tecnologia e manutenção, bem como fornecedores de amenities, essenciais para garantir padrões elevados de qualidade e conforto. A concorrência é marcada por um conjunto de hotéis de 4 e 5 estrelas, como o Meliá Braga Hotel & Spa, o Mercure Braga Centro, o INNSiDE by Meliá Braga e o Holiday Inn Braga, que oferecem serviços completos e apostam em segmentos específicos, além de unidades boutique e alojamentos locais, como o Hotel Moon & Sun Braga e a Porta Nova Collection House, que se diferenciam pela atmosfera intimista e design contemporâneo. Por fim, os stakeholders incluem os colaboradores, cuja motivação e desempenho são determinantes para a excelência do serviço; o Grupo Vila Galé, responsável pela estratégia corporativa; os clientes, que influenciam diretamente a reputação e a taxa de ocupação; as entidades locais e organismos de turismo, que promovem a cidade como destino; as agências de viagens e plataformas digitais, que asseguram a visibilidade e a captação de reservas; e a comunidade local, que beneficia do impacto económico e social gerado pela atividade hoteleira. Esta análise evidencia a necessidade de

estratégias integradas que reforcem a diferenciação do hotel num mercado competitivo e sensível à experiência do cliente.

No que se refere à análise concorrencial do Hotel Vila Galé Collection Braga importa referir que o Hotel beneficia de uma localização privilegiada no centro histórico, associada à força da marca nacional e à diversidade de serviços, mas enfrenta desafios relacionados com a necessidade de inovação e diferenciação face a concorrentes com ofertas premium.

O setor hoteleiro em Braga caracteriza-se por um ambiente competitivo dinâmico, marcado por uma oferta diversificada que inclui hotéis pertencentes a cadeias nacionais e internacionais, unidades independentes, boutique hotels e alojamentos locais. Este cenário exige das empresas estratégias diferenciadoras que permitam captar clientes num mercado altamente sensível à experiência proporcionada e à relação qualidade-preço. A crescente valorização da autenticidade, do conforto e da personalização do serviço reforça a necessidade de posicionamento estratégico sólido.

2.6.1. Análise concorrencial

O Hotel Vila Galé Collection Braga, localizado no centro histórico da cidade, concorre diretamente com outras unidades de 4 e 5 estrelas que oferecem serviços similares, como o Hotel Mercure Braga Centro, o Meliá Braga Hotel & Spa ou ainda opções independentes. Esta concorrência obriga o Vila Galé Collection Braga a manter elevados padrões de qualidade, inovação e excelência no atendimento, promovendo simultaneamente estratégias de diferenciação assentes na localização privilegiada, na riqueza patrimonial do

edifício e na diversidade de serviços oferecidos. Analisar a concorrência permite compreender o posicionamento estratégico do hotel, identificar as suas vantagens competitivas e perceber os desafios que enfrenta num mercado cada vez mais exigente e sensível à experiência do cliente.

O mercado hoteleiro de Braga apresenta uma oferta diversificada, que vai desde unidades de luxo até hotéis boutique e alojamentos de charme. O Meliá Braga Hotel & Spa, de cinco estrelas, posiciona-se como uma das opções mais sofisticadas, com forte aposta nos segmentos corporativo e de lazer premium, destacando-se pelo spa completo e pelo centro de congressos, mas pecando pela distância ao centro histórico e pelo preço elevado. (Hotel Melia Braga,2025).

> Já o Hotel do Parque, integrado no Parque do Bom Jesus, oferece uma experiência serena e histórica, direcionada sobretudo a turistas em busca de tranquilidade e de turismo religioso, ainda que a localização afastada e a menor oferta para clientes empresariais limitem o seu apelo a outros públicos. (HOTÉIS DO BOM JESUS, s.d)

No centro histórico, destacam-se unidades de menor dimensão e atmosfera mais intimista. O Hotel Moon & Sun Braga e a Porta Nova Collection House, ambos com cerca de 25 quartos, apostam no design contemporâneo aliado ao charme tradicional, oferecendo um serviço altamente personalizado e proximidade imediata às principais atrações da cidade. No entanto, a ausência de spa, piscina ou ginásio, bem como a falta de estacionamento, tornam estas opções menos competitivas para determinados perfis de viajantes. (Brandability, 2025)

Entre as cadeias internacionais de quatro estrelas, o Mercure Braga Centro alia uma localização privilegiada a serviços completos como restaurante, bar, piscina e centro de fitness, sendo procurado tanto por turistas como por profissionais em deslocação, embora o ambiente seja mais corporativo e o estacionamento limitado. Já o recente INNSiDE by Meliá Braga, inaugurado em 2024, combina modernidade com um edifício histórico, oferecendo spa, piscinas e restaurantes de referência. Apesar disso, a capacidade de estacionamento reduzida e o perfil mais formal aproximam-no de um público executivo e menos de quem procura uma experiência cultural ou de charme. O Holiday Inn Braga, por sua vez, aposta numa abordagem funcional e moderna, com boas condições para negócios e lazer em família, beneficiando do estacionamento gratuito e da proximidade ao centro, ainda que a caminhada até à zona histórica possa ser considerada longa e a piscina exterior esteja disponível apenas no verão. (Holiday Inn Braga, 2024)

Neste contexto, o Hotel Vila Galé Braga posiciona-se de forma competitiva ao combinar a força de uma marca nacional reconhecida, uma localização central no coração do património histórico, uma boa relação qualidade-preço e a capacidade para acolher tanto turismo de lazer como eventos de média dimensão. Assim, diferencia-se por oferecer um equilíbrio entre o ambiente cultural e autêntico de Braga e os serviços completos típicos de uma cadeia hoteleira consolidada.

A tabela abaixo apresenta uma comparação detalhada das avaliações dos hotéis em Braga, com base nas classificações obtidas na Booking, uma das plataformas de reservas mais populares. Esta análise visa fornecer uma visão clara sobre as opções de alojamento na cidade, considerando aspetos como

conforto, serviços, localização e a experiência geral dos hóspedes. Ao comparar as avaliações, será possível identificar as alternativas mais recomendadas e aquelas que melhor correspondem às necessidades dos visitantes que procuram uma estadia em Braga.

Tabela 1- Classificações pela Booking

Classificações pela Booking		
Hotel	Classificação	Nº de Avaliações
Vila Galé Collection Braga	8,8/10	3648
INNSiDE by Meliá Braga centro	9,2/10	905
Hotel Monn & Sun Braga	8,7/10	1603
Meliá Braga Hotel & Spa	8,7/10	2544
Hotel do Parque	8,6/10	962
Holiday Inn Braga	8,6/10	211
Mercure Braga Centro	8,3/10	1634

Fonte: Elaboração própria

O Vila Galé Collection Braga está entre os hotéis mais bem avaliados, apresentando uma boa combinação de classificação elevada e um número significativo de avaliações, o que sugere uma reputação sólida. No entanto, o INNSiDE by Meliá Braga Centro possui a melhor pontuação, embora conte com menos avaliações. A comparação mostra que existem várias boas opções em Braga, sendo o Vila Galé uma escolha muito competitiva, especialmente quando comparado com o Mercure Braga Centro, que apresenta a classificação mais baixa. (Accor group, 2019)

Entre os dias 21 e 25 de maio de 2025, realizou-se em Braga mais uma edição do evento cultural Braga Romana - Reviver Bracara Augusta, um dos momentos mais altos do calendário anual da cidade, que atrai milhares de visitantes, tanto nacionais como internacionais. Este aumento da procura

turística tem um impacto direto na ocupação hoteleira e na dinâmica tarifária praticada pelas unidades locais. (Município de Braga, 2025)
Com o intuito de analisar o posicionamento competitivo do Hotel Vila Galé Collection Braga face a algumas das suas principais unidades concorrentes, procedeu-se à recolha e comparação de preços praticados durante este período específico.

A análise teve por base a pesquisa do melhor preço disponível para duas pessoas, com pequeno-almoço incluído, nos dias mencionados, através de quatro canais de venda distintos: site oficial do hotel, Booking.com, Expedia e Hotels.com. A recolha dos dados teve como critérios tarifa mais acessível apresentada, em regime normal (sem descontos promocionais aplicados), refletindo a política de preços de cada unidade durante um período de elevada procura.

A tabela apresentada de seguida servirá de base para uma leitura crítica do comportamento do mercado hoteleiro bracarense durante eventos de grande impacto local, permitindo refletir sobre estratégias de preço, valorização da oferta e coerência comercial entre as diferentes unidades analisadas.

Tabela 2- Análise de preços

Análise de preços				
	21/05/2025			
	Site Próprio	Booking	Expedia	Hotels.com
Vila Galé Collection Braga	161	161	161	161
Meliá Braga Hotel & Spa	185	188	188	188
Hotel do Parque	91	92	97	97
Hotel Moon & Sun Braga	118	139	139	130
Mercure Braga Centro	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
INNSiDE by Meliá Braga Centro	161	164	164	164
Holiday Inn Braga	159	163	163	163
	22/05/2025			
Vila Galé Collection Braga	167	175	175	175
Meliá Braga Hotel & Spa	229	232	232	232
Hotel do Parque	91	92	97	97
Hotel Moon & Sun Braga	120	141	141	141
Mercure Braga Centro	140	162	162	162
INNSiDE by Meliá Braga Centro	161	164	164	14
Holiday Inn Braga	139	143	143	143
	23/05/2025			
Vila Galé Collection Braga	175	210	210	210
Meliá Braga Hotel & Spa	164	167	167	167
Hotel do Parque	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
Hotel Moon & Sun Braga	109	128	128	128
Mercure Braga Centro	139	147	147	147
INNSiDE by Meliá Braga Centro	184	187	187	187
Holiday Inn Braga	163	163	163	163
	24/05/2025			
Vila Galé Collection Braga	168	176	176	176
Meliá Braga Hotel & Spa	185	188	188	188
Hotel do Parque	141	149	indisponível	indisponível
Hotel Moon & Sun Braga	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
Mercure Braga Centro	144	152	152	152
INNSiDE by Meliá Braga Centro	155	197	197	197
Holiday Inn Braga	163	163	163	163
	25/05/2025			
Vila Galé Collection Braga	168	176	176	176
Meliá Braga Hotel & Spa	144	126	163	163
Hotel do Parque	91,18	97	indisponível	indisponível
Hotel Moon & Sun Braga	indisponível	indisponível	indisponível	indisponível
Mercure Braga Centro	135	142	142	142
INNSiDE by Meliá Braga Centro	120	153	153	153
Holiday Inn Braga	143	143	143	143

Fonte: Elaboração própria

A análise dos preços praticados pelas várias unidades hoteleiras em Braga durante o evento Braga Romana evidencia uma disparidade significativa nas estratégias tarifárias, com variações não apenas entre hotéis, mas também entre canais de distribuição (site próprio, OTA's como Booking, Expedia e Hotels.com)

O Hotel Vila Galé Braga apresenta uma política tarifária relativamente estável ao longo dos cinco dias analisados, com valores entre 161€ e 176€, dependendo da data e do canal. Destaca-se por manter preços homogéneos entre o site oficial e as OTA's, o que revela uma estratégia de paridade tarifária, muito valorizada do ponto de vista da consistência comercial e da confiança do consumidor.

Ainda assim, nalguns dias (por exemplo, a 23/05), os concorrentes diretos apresentaram tarifas promocionais mais competitivas, o que poderá influenciar decisões de reserva baseadas unicamente no preço.

Comparação preços

O Hotel Meliá Braga posiciona-se consistentemente num segmento superior ao Vila Galé, com tarifas frequentemente entre os 185€ e os 232€, refletindo a sua categoria superior (5 estrelas) e possivelmente uma aposta num público com maior poder de compra.

O Hotel Moon & Sun Braga, por outro lado, adota uma política mais agressiva em termos de preço, com valores na ordem dos 118€ a 141€, o que reforça o seu posicionamento como alternativa mais económica, mantendo presença em vários canais.

O Innside by Meliá apresenta preços acima da média (entre 161€ e 197€), mantendo também consistência entre os diferentes canais, embora com ligeiras oscilações.

O Holiday Inn Braga apresenta uma política tarifária bastante estável (159€ a 163€), com pouca variação entre dias e canais, o que poderá traduzir uma estratégia mais conservadora de ocupação.

O Hotel do Parque destaca-se como a opção mais económica nos dias em que esteve disponível, com preços a rondar os 91€ a 97€.

Tendências e Considerações Estratégicas

Durante o evento Braga Romana, a procura por alojamento tende a aumentar, pelo que seria expectável a aplicação de tarifas de evento (event pricing). A análise mostra que nem todos os hotéis aproveitaram essa janela para otimizar receitas. Algumas unidades mantiveram os seus preços habituais ou aumentaram de forma discreta, o que poderá refletir uma estratégia de volume em detrimento da margem, ou simplesmente uma ausência de gestão ativa de receitas.

O Hotel Vila Galé Braga manteve-se competitivo, embora com margem para explorar melhor os dias de maior procura (como o fim-de-semana de 24 e 25 de maio), onde a diferenciação de preço foi mínima face a dias de menor impacto.

2.7.O papel da formação profissional no Vila Galé como eixo estratégico de qualidade e retenção de talento

Vila Galé considera a formação profissional um eixo estratégico fundamental, na medida em que possibilita, simultaneamente, a elevação contínua dos padrões de qualidade dos serviços prestados e a consolidação de políticas eficazes de retenção de talentos, promovendo ainda o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, com vista à sua plena satisfação.

A marca Vila Galé valoriza a formação contínua dos seus colaboradores e, por isso, criou a Academia Vila Galé, com uma oferta formativa atualizada anualmente. A Academia Vila Galé foi criada em outubro de 2006, com apoio do PRIME, tendo o projeto sido concluído em junho de 2008. Trata-se de uma plataforma online desenvolvida especialmente para a marca Vila Galé, através da qual os colaboradores da empresa realizam formações à distância. Desde 2009, a Academia estrutura a sua atividade em quatro eixos fundamentais: descobrir, sentir, garantir e evoluir. O primeiro, Descobrir Vila Galé, visa aprofundar o conhecimento sobre a empresa, os seus valores e as pessoas que dela fazem parte, reforçando o sentimento de pertença e a paixão pela marca. Já o eixo Sentir Vila Galé centra-se no relacionamento com o cliente, promovendo uma forma comum de agir e de sentir que assegura a transmissão de uma experiência única. O eixo Garantir Vila Galé abrange a formação técnica e operacional em áreas como higiene, segurança, primeiros socorros ou HACCP, assegurando a qualidade e a melhoria contínua dos serviços. Por fim, o eixo Evoluir Vila Galé é direcionado para o desenvolvimento de competências de liderança, essencial para quem já exerce ou virá a exercer responsabilidades sobre pessoas ou processos. Reconhecida pela DGERT (Direção-Geral do

Emprego e das Relações de Trabalho), a Academia disponibiliza diferentes formatos de aprendizagem, que vão desde as formações presenciais até ao e-learning através da plataforma online, passando ainda por programas práticos e intensivos, como os Academy Weeks. (Vila Galé, 2025)

2.7.1.PIM (Programa Interno de Mobilidade)

O Programa Interno de Mobilidade (PIM) da Vila Galé oferece aos colaboradores a possibilidade de se candidatarem às vagas internas disponíveis dentro da própria empresa, promovendo a mobilidade geográfica e a progressão de carreira. Além disso, garante prioridade aos colaboradores no processo de seleção para essas oportunidades, reforçando o compromisso da organização com o crescimento profissional das suas equipas. (Vila Galé, 2025).

3- O Impacto da Formação Profissional na Produtividade, Sucesso Organizacional, Rentabilidade e Sustentabilidade Empresarial

A formação profissional é fundamental para o desenvolvimento organizacional, pois promove o aprimoramento contínuo das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Este capítulo analisa o impacto da qualificação profissional sobre quatro dimensões fundamentais da gestão empresarial: produtividade, sucesso organizacional, rentabilidade e sustentabilidade. Através da articulação entre teoria e prática, evidencia-se como a formação contribui para a criação de valor, a inovação e a competitividade, reforçando a capacidade adaptativa das organizações num contexto de crescente complexidade e transformação.

3.1. Enquadramento Teórico

A formação profissional tem-se consolidado como um dos pilares estratégicos do desenvolvimento sustentável das organizações contemporâneas. Num contexto marcado pela aceleração tecnológica, pela globalização dos mercados e pela crescente complexidade das funções laborais, a qualificação contínua dos trabalhadores revela-se não apenas desejável, mas absolutamente essencial à competitividade e à resiliência organizacional (Guimarães & Barros, 2014).

A formação em contexto empresarial assume, neste cenário, um papel central nas estratégias de valorização do capital humano, promovendo a articulação entre os objetivos organizacionais e as necessidades de desenvolvimento individual. A aprendizagem situada, característica deste tipo de

formação, favorece a aquisição de competências diretamente aplicáveis ao desempenho profissional, com impactos mensuráveis na produtividade e na eficácia organizacional (dos Santos Mendes, 2014).

A formação de adultos, enquanto campo de estudo e intervenção, responde à necessidade de requalificação e atualização permanente de competências ao longo da vida ativa. A capacitação, entendida como um processo dinâmico de aquisição, consolidação e mobilização de saberes técnicos e transversais, constitui um vetor estratégico para a promoção da empregabilidade, da inovação e da coesão social (Mira Leal & Caldeira, 2011).

Este capítulo tem como objetivo central realizar uma reflexão crítica sobre as práticas de formação profissional desenvolvidas em contexto empresarial, com especial enfoque na formação de adultos e nos processos de capacitação. Pretende-se compreender de que forma estas práticas contribuem para o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho organizacional e a construção de percursos profissionais sustentáveis. Para tal, será mobilizado um referencial teórico multidisciplinar, integrando contributos da sociologia da educação, da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, complementado por uma análise empírica baseada em estudos de caso e dados estatísticos relevantes.

A pertinência desta investigação reside na necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os fatores que condicionam a eficácia da formação em contexto empresarial, bem como sobre os desafios e oportunidades que se colocam à formação de adultos num mercado de trabalho em constante transformação.

No entanto, não podemos falar de formação profissional, produtividade e sucesso organizacional sem refletir sobre o capital humano a que estes processos formativos se destinam.

Assim sendo, falar de capital humano é o mesmo que falar de valor económico do conjunto de conhecimentos, habilidades, competências, comportamentos e características dos colaboradores das organizações que são os impulsionadores do crescimento de uma organização.

3.2. Capital Humano, Formação Profissional e Sustentabilidade Organizacional

A Teoria do Capital Humano defende que o investimento em educação e formação é essencial para o aumento da produtividade individual e, consequentemente, para o desenvolvimento económico sustentável. Segundo alguns autores, destacam que o crescimento de uma nação depende da forma como esta valoriza e desenvolve o seu capital humano, sublinhando que não é possível crescer sem uma base forte de capital humano (Cruz, 2025).

Theodore Schultz, precursor desta teoria, reforçou a importância da capacitação das pessoas como estratégia para combater a pobreza e promover o progresso sustentável. Para ele, a educação e a formação profissional são ferramentas fundamentais para preparar os indivíduos para a inovação e adaptação às mudanças (Schultz, 1961).

O impacto do capital humano no desempenho dos negócios é evidente. Empresas que investem na capacitação e no bem-estar de seus colaboradores

aumentam a produtividade e fomentam a inovação. Por exemplo, a Google, é conhecida pela sua excelente gestão do capital humano, oferecendo ambientes de trabalho que estimulam a criatividade e o desenvolvimento dos funcionários (Scoreplan, 2024).

As estatísticas também reforçam essa importância. De acordo com um estudo da Gallup, empresa de consultoria dos Estados Unidos, empresas com equipas altamente envolvidas superam os seus concorrentes em 147% em lucro por ação. Isso demonstra como o capital humano bem gerido pode ser o motor do sucesso de qualquer empresa (Equipe Editorial da Psico-smart, 2024).

A aprendizagem ao longo da vida (Lifelong Learning) é um pilar essencial para a formação contínua em contexto laboral. Este conceito, promovido pela União Europeia, reconhece que a aprendizagem deve ocorrer em todos os momentos da vida e em múltiplos contextos, formais, não formais e informais, sendo vital para a empregabilidade, inclusão social e resiliência organizacional (Junior et al., 2024).

Peter Alheit e Bettina Dausien (2002) destacam que esta aprendizagem não é apenas uma exigência do mercado, mas uma construção pessoal que permite aos profissionais atribuir sentido às suas experiências e evoluir ao longo das suas trajetórias profissionais (Alheit & Dausien, 2002).

A gestão de competências é central para a capacitação dos profissionais e para a eficácia das organizações. Le Boterf (2003) define competência como a capacidade de agir com pertinência em situações profissionais, mobilizando recursos pessoais e organizacionais. Esta abordagem

destaca a importância de integrar o conhecimento técnico com a experiência prática no local de trabalho (Le Boterf, 2003).

Durand e Zarifian (2002) acrescenta que a competência envolve também a capacidade de lidar com situações novas e complexas (Durand & Zarifian, 2002), enquanto Terssac (1992) sublinha o papel da dimensão coletiva na construção das competências, reforçando a importância da cultura organizacional como espaço de aprendizagem partilhada (Terssac, 1992).

A formação em contexto empresarial pode assumir diferentes formatos, sempre adaptados às necessidades específicas de cada organização e dos seus colaboradores. Pode ocorrer através da aprendizagem prática no local de trabalho, diretamente associada a tarefas reais, ou por meio do e-learning, que oferece soluções digitais flexíveis e acessíveis. Em alguns casos, a aposta recai sobre processos mais individualizados, como o coaching e o mentoring, voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional. Outras vezes, as empresas recorrem a workshops e seminários, ações pontuais que permitem aprofundar temas estratégicos de forma concentrada, ou ainda a sessões presenciais em sala, que seguem uma abordagem mais tradicional com conteúdos estruturados. Independentemente da forma escolhida, todas estas modalidades contribuem para a atualização contínua das competências, estimulando a inovação, a eficiência operacional e a sustentabilidade organizacional, fatores que tornam as empresas mais competitivas e capazes de gerar valor. (Traininghouse, 2023).

A cultura organizacional desempenha um papel determinante neste processo, uma vez que influencia a forma como a formação é concebida, implementada e valorizada. Organizações que cultivam valores como a

aprendizagem contínua, a colaboração, a inovação e a melhoria constante tendem a investir mais na capacitação dos seus profissionais, integrando a formação como parte essencial da sua estratégia de sustentabilidade.

Para garantir a eficácia das iniciativas formativas, é fundamental monitorizar os resultados através de indicadores que permitam avaliar o impacto real da aprendizagem. Entre os aspetos mais relevantes estão a satisfação dos participantes, a aplicação prática das competências adquiridas, a melhoria do desempenho individual e coletivo, a redução de erros, o aumento da produtividade e a retenção de talentos, fatores que também contribuem para a motivação dos colaboradores. A análise destes indicadores assegura que os programas formativos se mantêm alinhados com os objetivos estratégicos da organização e promove uma cultura de desenvolvimento contínuo, sustentando a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo.

3.3. Legislação portuguesa

Importa ainda considerar a legislação vigente em Portugal no que respeita à formação profissional em contexto de trabalho. Embora os direitos e deveres de trabalhadores e empregadores estejam dispersos por vários diplomas legais, este documento procura reunir os conteúdos mais relevantes para uma visão integrada do tema. O Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 13/2023) (Diário da República, 2009, 2023) consagra, entre os artigos 131.º e 134.º, o direito à formação contínua. Os trabalhadores têm assegurado um mínimo de 40 horas anuais de formação, bem como o acesso a programas adequados às suas funções e ao desenvolvimento da carreira. Paralelamente, as entidades empregadoras têm o dever de garantir

este acesso, elaborar e manter atualizado um plano de formação, registar a formação ministrada no registo individual de cada trabalhador e assegurar que a formação em contexto de trabalho, desde que devidamente estruturada e certificada, pode ser contabilizada para efeitos do cumprimento desta obrigação legal.

Outro diploma central é o Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, que estabelece o regime jurídico da formação profissional no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações. Este decreto define percursos de qualificação que incluem a formação em contexto real de trabalho e introduz instrumentos estruturantes como o Catálogo Nacional de Qualificações e o Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) (Diário da República, 2007). A este enquadramento juntam-se ainda portarias específicas que visam dar resposta a necessidades mais atuais. A Portaria n.º 66/2022, de 1 de fevereiro, regulamenta as formações modulares certificadas, permitindo a sua realização em contexto laboral e possibilitando a flexibilização dos percursos formativos de acordo com as exigências de trabalhadores e empresas (Diário da República, 2022a). Já a Portaria n.º 246/2022, de 27 de setembro, institui o programa Emprego + Digital 2025, orientado para a capacitação digital dos trabalhadores através de ações de formação em contexto de trabalho. Este programa assume especial relevância por promover a inclusão digital e reforçar a sustentabilidade organizacional, em linha com os objetivos definidos no Plano de Ação para a Transição Digital (Diário da República, 2022b).

Deste modo, a legislação portuguesa estabelece um quadro robusto que procura equilibrar os direitos dos trabalhadores à aprendizagem contínua com as responsabilidades das entidades empregadoras, enquanto introduz

mecanismos de modernização e adaptação às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

4.Metodologia

O setor hoteleiro distingue-se pela sua dinâmica acelerada, pela interação constante com o público e pela exigência de elevados padrões de qualidade na prestação de serviços.

Estas características, associadas a uma elevada taxa de rotatividade de colaboradores, evidenciam a necessidade de implementar mecanismos eficazes de formação e integração profissional. Neste enquadramento, a formação contínua assume um papel estratégico, não apenas na consolidação de competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores, mas também na valorização do capital humano enquanto recurso essencial à competitividade organizacional.

No contexto específico do Hotel Vila Galé Collection Braga, a observação direta realizada durante o estágio permitiu identificar a existência de práticas informais de transmissão de conhecimento entre pares e superiores hierárquicos. No entanto, não se verificou a presença de um plano de formação formal, estruturado e transversal a todos os departamentos. Esta constatação suscita reflexões sobre o grau de investimento da organização na capacitação dos seus recursos humanos, bem como sobre os efeitos da formação na motivação, no desempenho individual e na qualidade do serviço oferecido.

Com o propósito de aprofundar a compreensão destas dinâmicas, foi desenvolvida uma investigação de natureza qualitativa, sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes áreas funcionais do hotel. Paralelamente (capítulo anterior), procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura sobre formação em contexto laboral, com o intuito de

construir um referencial teórico que permitisse enquadrar e interpretar os dados empíricos recolhidos.

A abordagem metodológica adotada tem como objetivo explorar a perceção dos colaboradores quanto à relevância da formação no seu percurso profissional, permitindo identificar lacunas, boas práticas e oportunidades de melhoria. Entre os principais temas abordados encontram-se: as experiências de formação desde a integração na organização; a perceção sobre a aplicabilidade da formação no quotidiano profissional; o impacto da formação na motivação e no desempenho individual; as barreiras ao acesso à formação contínua; e as sugestões para a melhoria dos processos formativos e para a promoção do desenvolvimento profissional. Com esta investigação, procura-se contribuir para uma reflexão crítica sobre o papel da formação no setor hoteleiro, reforçando a sua importância nos processos de integração, desempenho, satisfação e retenção de talentos, promovendo, em última instância, uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua.

4.1. Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação constitui o plano estruturado que orienta o desenvolvimento do estudo, desde a formulação da problemática até à análise dos resultados. Envolve a seleção criteriosa dos métodos de recolha e análise de dados, em consonância com o tipo de pesquisa e os objetivos definidos.

Segundo Gauthier (2020), a metodologia de investigação compreende o conjunto de elementos que estruturam e enquadram a pesquisa, incluindo as

estratégias e técnicas utilizadas para a sua concretização, o que abrange tanto o método como os métodos (Gauthier & Bourgeois, 2020).

A escolha da abordagem metodológica está intrinsecamente relacionada com a natureza do objeto de estudo e das questões de investigação. Em estudos que visam compreender experiências, perceções e significados atribuídos pelos sujeitos, a investigação qualitativa revela-se particularmente adequada (Stenfors et al., 2020).

De acordo com Coutinho (2014), esta abordagem privilegia a interpretação de fenómenos sociais a partir das perspetivas dos participantes, valorizando a profundidade da informação em detrimento da sua generalização estatística (Coutinho, 2014).

No âmbito da análise da formação em serviço e da capacitação profissional em contexto organizacional, torna-se essencial aceder às perceções dos trabalhadores sobre os processos formativos vivenciados. Para tal, a entrevista constitui uma técnica de recolha de dados privilegiada, permitindo explorar em profundidade experiências individuais e coletivas, e captar nuances e significados que dificilmente seriam apreendidos por instrumentos quantitativos (DeJonckheere & Vaughn, 2019).

A investigação caracteriza-se como exploratória e descritiva, enquadrando-se na abordagem qualitativa, por permitir captar perceções, experiências e significados atribuídos pelos colaboradores à formação profissional ao longo do seu percurso.

A entrevista semiestruturada, em particular, oferece um equilíbrio entre a comparabilidade dos dados, assegurada por um guião previamente definido, e a

flexibilidade necessária para aprofundar temas emergentes durante a interação (Guazi, 2021). Esta característica revela-se especialmente pertinente em contextos organizacionais e de formação contínua, nos quais os percursos profissionais são heterogéneos. Adicionalmente, a possibilidade de estabelecer um diálogo aberto com os participantes contribui para a identificação de potencialidades e limitações da formação em contexto laboral proporcionando uma compreensão rica e contextualizada (Tong et al., 2007).

A investigação desenvolvida neste relatório é de natureza qualitativa e caráter exploratório, tendo como objetivo central a compreensão aprofundada das perceções dos colaboradores do Hotel Vila Galé Collection Braga relativamente à formação profissional.

A análise desenvolvida teve como objetivo compreender, de forma contextualizada e aprofundada, as práticas de formação profissional e as perceções dos colaboradores relativamente aos processos formativos observados durante o estágio. A abordagem adotada permitiu identificar dinâmicas relevantes no âmbito da qualificação interna e da valorização dos recursos humanos no setor hoteleiro.

4.2. Objetivos da Investigação

1. Compreender a perceção dos colaboradores sobre a importância da formação no seu percurso profissional;

a. Analisar de que forma os colaboradores relacionam a formação interna com o desenvolvimento das suas competências técnicas e

comportamentais;

b. Explorar as expectativas dos colaboradores em relação à formação em serviço e a sua adequação às exigências reais do posto de trabalho;

2. Identificar boas práticas e eventuais lacunas nos processos de formação interna;

a. Identificar práticas formativas consideradas eficazes pelos colaboradores e avaliar a sua replicabilidade noutros setores ou equipas;

b. Levantar as dificuldades sentidas pelos colaboradores na participação em ações de formação (e.g., disponibilidade de tempo, recursos, apoio da gestão);

3. Refletir sobre o impacto da formação na integração, desempenho, motivação e retenção dos colaboradores.

a. Examinar a perceção dos trabalhadores sobre a influência da formação na motivação e na sua permanência na organização;

b. Identificar as metodologias e formatos de formação mais valorizados pelos colaboradores no contexto organizacional;

c. Avaliar de que modo a formação contribui para o processo de integração de novos colaboradores;

d. Refletir sobre a relação entre a frequência de ações de formação e a perceção de valorização profissional.

Deste modo, os objetivos gerais e específicos articulam-se de forma a proporcionar uma visão abrangente e aprofundada do papel da formação interna no desenvolvimento dos colaboradores e no fortalecimento da cultura organizacional.

A recolha de dados foi realizada através da técnica de entrevista semiestruturada, considerada adequada para contextos que exigem a obtenção de informações subjetivas e aprofundadas. O guião de entrevista (anexo 1- Guião entrevista) foi construído com base na revisão da literatura sobre formação em contexto laboral, abordando temáticas como: experiências formativas, impacto no desempenho, obstáculos à formação e sugestões de melhoria. As entrevistas foram conduzidas individualmente, em formato presencial, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

Para a realização das entrevistas foi selecionada uma amostra constituída por 10 colaboradores do Hotel Vila Galé Collection Braga, com diferentes funções e níveis de responsabilidade na estrutura organizacional. Com os quais foi possível através do estágio curricular, estabelecer contacto direto ou indireto.

As entrevistas foram realizadas após o período de estágio, num ambiente reservado e dentro do horário de trabalho, para garantir o conforto e a disponibilidade dos participantes.

Participaram nas entrevistas copeiros, empregadas de andares, chefes de sala, ecónomos, rececionistas, assistentes de direção e chefes de cozinha. Esta diversidade permitiu recolher uma visão mais abrangente sobre as práticas de formação existentes na unidade e sobre as necessidades formativas

percebidas pelos diferentes setores. Por questões éticas e de confidencialidade, os entrevistados são identificados apenas por códigos numéricos.

Com o intuito de assegurar a fiabilidade e pertinência dos dados recolhidos, os participantes representam membros da equipa multidisciplinar. As entrevistas foram realizadas de modo presencial no dia 23 de julho de 2026 com uma duração aproximada de 20 minutos. No início de cada entrevista foi explicado o intuito da mesma, foi solicitada o consentimento informado juntamente com a entrega de uma cópia do mesmo, sob a garantia de anonimato e confidencialidade, para que as transcrições pudessem ser incluídas em anexo à presente investigação, de modo a salvaguardar a qualidade científica do estudo.

Ademais, a amostra é constituída por 7 pessoas do sexo feminino e 3 pessoas do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 27 e 60 anos. No que diz respeito às habilitações académicas, 2 possuem o ensino básico, 2 possuem o ensino secundário, 2 possuem o ensino secundário profissional, 2 possuem a licenciatura e 2 possuem mestrado.

Assim sendo, e em conformidade com as etapas anteriormente descritas, após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição integral.

A investigação respeitou integralmente os princípios éticos aplicáveis à pesquisa em contexto profissional, nomeadamente:

- Obtenção de consentimento livre e esclarecido dos participantes;
- Garantia de anonimato e confidencialidade dos dados;
- Utilização dos dados exclusivamente para fins académicos e de melhoria organizacional.

Os dados recolhidos foram tratados através de análise de conteúdo temática, permitindo identificar padrões, categorias e significados emergentes. A triangulação entre entrevistas, observações diretas e documentos institucionais reforçou a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos.

5. Análise do trabalho desenvolvido

5.1. Atividades desenvolvidas

Descrição do Estágio

O estágio curricular decorreu entre os dias 22 de outubro de 2024 e 28 de março de 2025, totalizando 870 horas de atividade prática no Hotel Vila Galé Collection Braga. Este estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios do Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo (ISCET), tendo como principal objetivo aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso num contexto profissional real, com especial enfoque na gestão de equipas no setor hoteleiro.

Antes do início do estágio, foi delineado um plano estruturado, com o objetivo de proporcionar uma experiência formativa abrangente e transversal aos diversos departamentos da unidade hoteleira. O plano previa uma rotação faseada por setores operacionais e administrativos, permitindo um contacto direto com a operação e com as práticas de gestão de cada área, sempre sob a supervisão dos respetivos chefes de departamento. Esta abordagem visou não apenas desenvolver competências práticas e conhecimento do funcionamento interno da organização, mas também favorecer a compreensão integrada dos processos organizacionais e das interdependências entre diferentes áreas.

Tabela 3- Plano de estágio

Plano de estágio		
	Início	Fim
Receção	22/10/2024	22/11/2024
Cozinha	23/11/2024	05/12/2024
Housekeeping	06/12/2024	22/12/2024
Direção	23/12/2024	31/01/2025
Restaurante	01/02/2025	01/03/2025
Economato	02/03/2025	28/03/2025

Fonte: Elaboração própria

Todavia, com o decorrer do estágio e face à dinâmica própria do funcionamento da unidade hoteleira, o plano foi sendo ajustado. Com experiência profissional anterior na área da hotelaria, nomeadamente no desempenho de funções como empregada de mesa em diversos estabelecimentos, incluindo unidades hoteleiras de cinco estrelas, foi identificado que o departamento de manutenção não se encontrava incluído no plano inicial de estágio. Reconhecendo-se a relevância deste setor para o funcionamento global de uma unidade hoteleira e visando proporcionar uma experiência formativa mais abrangente, foi proposta ao diretor da unidade a redução do tempo inicialmente previsto para o estágio no restaurante, de modo a possibilitar a integração de um período de acompanhamento no departamento de manutenção.

Essa proposta foi aceite e incluída no plano reformulado, o qual passou a refletir uma abordagem mais alinhada com os objetivos formativos da estagiária e com a complexidade real da gestão hoteleira. Esta flexibilidade permitiu um contacto mais aprofundado com áreas relevantes para a compreensão dos processos operacionais e técnicos, além de proporcionar uma experiência mais diversificada.

Tabela 4- Cronograma de estágio

Cronograma de estágio																														
Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Outubro																						8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h
Novembro	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h	
Dezembro			8h	8h		8h	8h			8h	8h		8h	8h	8h		8h	8h	8h	8h	8h	8h				8h	8h	8h	8h		
Janeiro		8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h
Fevereiro	8h				8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h		8h		8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h			
Março	8h		8h		8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			8h	8h	8h	8h	8h			

Legendas	
Folga	
Falta	
Receção	
Cozinha	
Housekeeping	
Direção	
Manutenção	
Restaurante	
Economato	

Fonte: Elaboração própria

A secção seguinte descreve de forma detalhada as atividades realizadas durante o estágio, as responsabilidades assumidas, bem como os desafios superados e as competências desenvolvidas, com particular atenção às práticas de gestão de equipas observadas no terreno.

Receção

O departamento de receção constitui, em qualquer unidade hoteleira, um dos setores mais estratégicos, sendo muitas vezes o primeiro e o último ponto de contacto entre o cliente e o hotel. A sua função vai muito além do mero acolhimento, envolvendo processos como check-in e check-out, gestão de

reservas, atendimento telefónico e presencial, assistência ao cliente, coordenação com outros departamentos e resolução de situações imprevistas. Deste modo, a receção desempenha um papel central na experiência do cliente e na imagem institucional da marca.

No Hotel Vila Galé Collection Braga, a receção funciona de forma contínua, com três turnos diários:

- O turno da manhã é maioritariamente responsável pelos processos de *check-out*,
- O turno da tarde concentra-se nos *check-ins*,
- O turno da noite executa tarefas como a verificação de contas, fecho contabilístico do dia e processos de *night audit*.

A gestão de reservas é, por norma, feita através de contacto telefónico ou e-mail, sendo esses pedidos encaminhados para a sede do grupo em Lisboa, onde são processados. A receção local, ainda assim, responde diariamente a diversos e-mails relacionados com dúvidas, pedidos de informação e, sobretudo, com a organização de eventos e reservas associadas.

Durante o check-in, o rececionista solicita o nome em que se encontra a reserva e a identificação de todos os hóspedes adultos, em conformidade com a legislação portuguesa. Após confirmação de que o quarto está pronto, são fornecidas informações relevantes sobre o hotel, como horários de funcionamento do restaurante e bar, regras internas e procedimentos de segurança. De seguida, é entregue a chave do quarto e, sempre que possível, os hóspedes são acompanhados até ao seu quarto. No entanto, a ausência de um bagageiro e a existência de apenas um rececionista por turno,

frequentemente impossibilitam este acompanhamento, colocando em causa o ideal de um serviço personalizado.

Importa referir que, por política do grupo Vila Galé, não são recolhidos dados de cartões de crédito no momento do *check-in*. Por este motivo, o pagamento da estadia é feito na totalidade à chegada. Caso solicitado, é ainda fornecido um mapa da cidade de Braga com sugestões de pontos turísticos e recomendações locais. (Anexo 3)

Durante o *check-out*, o cliente devolve a chave e o rececionista procede à verificação de contas, nomeadamente consumos adicionais. Após conferência, é oferecida ao cliente uma pequena recordação alusiva ao hotel, um pin magnético como gesto de cortesia. De seguida, realiza-se o check-out no sistema informático para que o departamento de housekeeping possa proceder à limpeza e higienização do quarto.

A receção é também responsável por solicitações específicas dos hóspedes, como a preparação de breakfast boxes para clientes que necessitem de sair antes do horário do pequeno-almoço. Essas caixas incluem uma sanduíche, uma peça de fruta e um sumo. Apesar da ausência de bagageiro, os rececionistas prestam assistência com bagagens sempre que necessário e ainda efetuam entregas de pedidos *Too Good To Go*[1].

A rotina diária inclui igualmente tarefas como a passagem de turno, a verificação e contagem do fundo de caixa, bem como o registo de identificação

[1] Too Good To Go- Esta plataforma online permite aos seus utilizadores comprar, a um preço mais acessível, refeições e bens alimentares que, de outra forma, seriam desperdiçados.

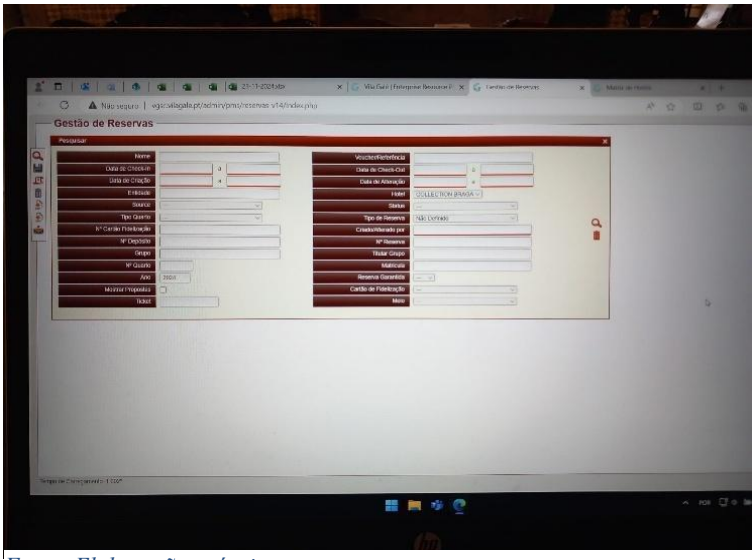
de hóspedes estrangeiros, cujo envio diário à AIMA é da responsabilidade do night auditor.

Outro aspeto operacional relevante é a gestão de serviços complementares, como as massagens oferecidas no hotel. O pagamento destas é efetuado diretamente na receção, mas a falta de comunicação entre departamentos e atrasos na entrega das comandas dificultam por vezes a cobrança, resultando em pagamentos em falta quando os clientes efetuam check-out sem registo do serviço. O registo destas massagens deve ainda ser feito num ficheiro Excel partilhado, o que, em contexto de alta rotatividade e carga de trabalho, é facilmente negligenciado.

Em eventos realizados nas salas do hotel, cabe à receção a colocação de sinalética, bem como o acolhimento de hóspedes associados aos mesmos.

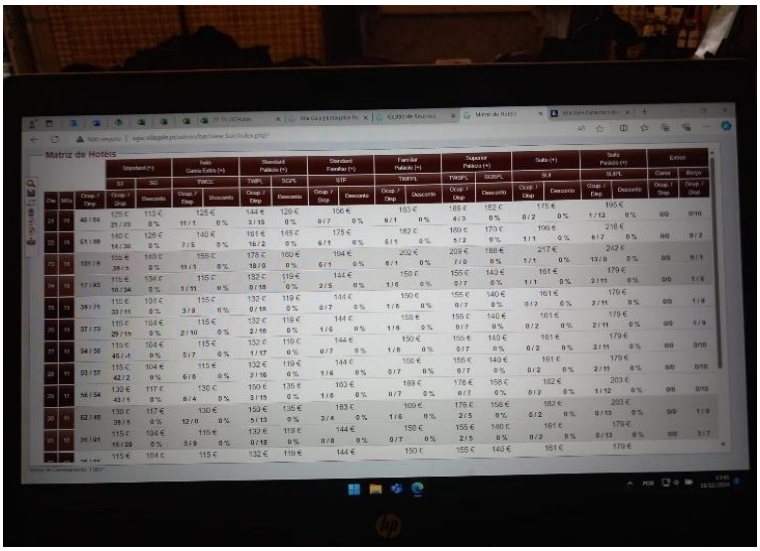
Apesar dos esforços da equipa, a estrutura do edifício, de natureza histórica, com zonas dispersas e de acesso pouco intuitivo (nomeadamente os quartos localizados no edifício dos Mártires), representa um desafio. Constatou-se que a ausência de bagageiro limita a capacidade de apoio ao cliente, especialmente para hóspedes com mobilidade reduzida ou que demonstram dificuldade em encontrar os seus quartos, o que, na sua perspetiva, representa uma oportunidade de melhoria relevante na qualidade do serviço.

Figura 7- Gestão de reservas no ERP



Fonte: Elaboração própria

Figura 8- Matriz de Hotéis



Fonte: Elaboração própria

Cozinha

O departamento de cozinha é responsável por garantir a qualidade e a diversidade da oferta alimentar disponibilizada pelo Hotel Vila Galé Collection Braga, constituindo um dos setores operacionais com maior impacto na experiência global dos hóspedes. A observação direta do funcionamento desta secção revelou-se fundamental para a compreensão da logística interna de uma unidade hoteleira e para a perceção da importância da articulação entre os diversos serviços de alimentos e bebidas (F&B).

A cozinha é liderada pelo Chef Tiago Lamego, um jovem profissional que coordena a preparação e execução de todas as refeições servidas no hotel. A sua equipa é responsável pela confeção dos pequenos-almoços, almoços, jantares, snacks e coffee breaks, assegurando o cumprimento dos padrões de qualidade definidos pelo grupo Vila Galé.

O serviço inicia-se diariamente com a preparação dos pequenos-almoços, que começam às 07h30. Para garantir que o serviço decorra de forma fluída, o turno responsável inicia funções mais cedo, assegurando a correta disposição dos alimentos no buffet e realizando tarefas essenciais, como a cozedura de pão e pastelaria, normalmente dividida em duas fornadas, a primeira antes da abertura do restaurante e a segunda durante a primeira hora do serviço, dependendo da afluência de clientes.

Na véspera, é realizada a mise-en-place do pequeno-almoço, com base na previsão de ocupação hoteleira. Os produtos são preparados e armazenados adequadamente em frigoríficos próprios, o que permite uma execução mais eficiente no dia seguinte.

A equipa de cozinha assegura ainda o serviço de Show Cooking[2], cuja configuração varia de acordo com o número de hóspedes:

Até 30 clientes: serviço totalmente à carta, com confeção individualizada de todos os itens quentes;

Entre 30 e 60 clientes: buffet parcial (apenas frios), sendo os pratos quentes preparados mediante pedido;

Mais de 60 clientes: buffet completo (quente e frio), sendo obrigatória a confeção de, pelo menos, duas preparações em show cooking.

Neste contexto, o show cooking torna-se uma ferramenta de personalização e interação com o cliente, permitindo a confeção de pratos como ovos mexidos compostos, ovos estrelados e panquecas, entre outros.

O buffet de pequeno-almoço apresenta uma seleção variada de produtos: charcutaria, fruta fresca, cereais, pães e pastelaria, bem como leite, sumos e bebidas quentes. A padaria e a pastelaria são destacadas numa mesa separada, promovendo o apelo visual e a organização do espaço. A disposição dos alimentos é feita de forma funcional e higiénica, respeitando os princípios de acessibilidade e fluidez de circulação. A área de bebidas está organizada para permitir self-service, evitando congestionamentos nas zonas de maior movimento.

O hotel demonstra ainda sensibilidade para as necessidades alimentares específicas dos hóspedes, disponibilizando um pequeno-almoço próprio para clientes celíacos ou intolerantes ao glúten, com produtos provenientes de

[2] Show cooking, ou demonstração culinária, é uma experiência gastronômica onde um chef cozinha ao vivo, geralmente na frente dos clientes, para mostrar técnicas, explicar ingredientes e interagir com o público

fabricantes credenciados pela Associação Portuguesa de Celíacos, devidamente acondicionados em sacos de vácuo, assegurando a sua integridade e segurança alimentar.

Independentemente da existência de serviço de buffet ao almoço ou ao jantar, existem rotinas operacionais diárias que a equipa de cozinha executa, nomeadamente:

- Preparação da mise-en-place de snacks e bases para o restaurante Bracara Augusta;
- Verificação das datas de validade dos produtos em stock;
- Garantia da aplicação dos métodos FIFO[3] e FEFO[4]
- Registo das temperaturas dos equipamentos de frio;
- Limpeza diária das borrachas de vedação, bancadas, fornos, fogões, pavimentos e zonas de apoio.

O hotel segue um plano rigoroso de HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), que inclui auditorias internas e externas regulares para garantir o cumprimento das normas de segurança alimentar. Durante o período de observação, verificou-se que todos os procedimentos foram corretamente executados, sem necessidade de ações corretivas, refletindo um elevado nível de organização e conformidade.

Foram também observadas práticas fundamentais, tais como:

- Controlo das limpezas de equipamentos de frio;

[3] FIFO, sigla para "First In, First Out" (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair). Os itens que chegam primeiro ao estoque são os primeiros a sair dele.

[4] FEFO, sigla para "First Expired, First Out" (em português, "Primeiro a Vencer, Primeiro a Sair"). Os itens que estão mais perto de vencer são vendidos ou utilizados primeiro, evitando perdas por vencimento.

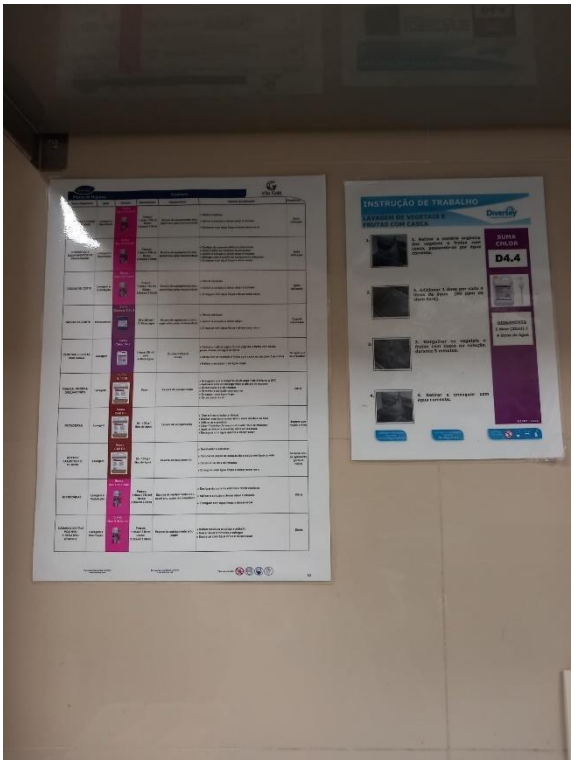
- Registo de temperaturas dos alimentos no buffet;
- Conservação de amostras alimentares por, no mínimo, 72 horas, conforme o Regulamento (CE) n.º 2073/2005;
- Avaliação da qualidade dos óleos de fritura através de testes específicos;
- Registo de limpezas programadas e controlo dos equipamentos.

Do ponto de vista organizacional, a cozinha dispõe de vários suportes visuais e funcionais:

- Quadro com o horário do staff e escalas;
- Fichas técnicas de confeção e *check-lists*;
- Mapa semanal de refeições;
- Quadro de encomendas e faltas para reposição de *stock*;
- Folhas de serviço para eventos, utilizadas como guia de planeamento, execução e passagem de turno.

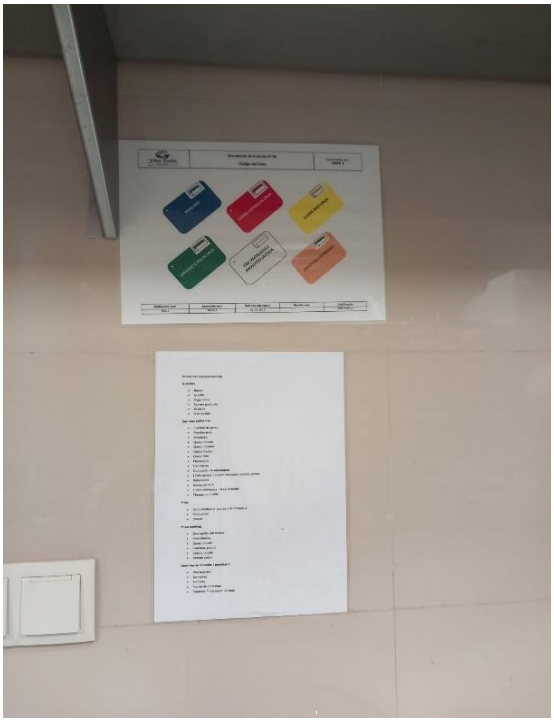
Estas práticas proporcionaram uma visão aprofundada da normalização de procedimentos, da importância da comunicação entre turnos, da documentação de apoio à operação diária e da gestão eficaz de um departamento crítico numa unidade hoteleira.

Figura 9- Regras de Higiene na cozinha



Fonte: Elaboração própria

Figura 10- Regras de utilização de tábuas de corte



Fonte: Elaboração própria

Housekeeping

O departamento de *housekeeping* do Hotel Vila Galé Collection Braga encontra-se estruturado em três áreas operacionais distintas: lavandaria, andares e áreas comuns. Cada uma destas áreas possui funções específicas, mas todas convergem para o mesmo objetivo: garantir a higiene, organização e funcionalidade das instalações, assegurando o conforto e a satisfação dos hóspedes.

Lavandaria

A lavandaria interna é responsável por todo o processo de recolha, lavagem, secagem e passagem a ferro da roupa de cama e banho dos quartos, bem como dos fardamentos dos colaboradores e de toda a roupa proveniente do Satsanga Spa. Esta área garante que todos os materiais têxteis estejam em perfeitas condições de utilização, respeitando os critérios de higiene definidos pela Direção do hotel e pelas normas do grupo Vila Galé.

Além da gestão interna, a lavandaria trata também das roupas pessoais dos hóspedes, sempre que solicitado, mediante a aplicação da tabela de preços definida. As únicas peças que não são tratadas internamente são as que exigem limpeza a seco (nomeadamente casacos, coletes, gravatas e laços dos uniformes, bem como eventuais peças de clientes). Nestes casos, o hotel mantém um contrato com uma lavandaria externa local, que recolhe e entrega as peças no hotel dentro dos prazos estabelecidos.

A lavandaria é a única equipa fixa dentro do departamento de housekeeping, dado o grau de especialização e continuidade do serviço.

Andares

A equipa responsável pelos Andares assegura a limpeza e manutenção dos 123 quartos do hotel, incluindo varandas e corredores de acesso. Este setor é fundamental para garantir a qualidade percebida pelos hóspedes e o cumprimento dos padrões de limpeza e conforto exigidos pela marca Vila Galé.

O turno inicia-se com a distribuição da listagem de quartos por funcionária, sendo a carga habitual de cerca de 16 quartos por dia, consoante a tipologia e o estado de ocupação. Essa listagem é gerada automaticamente através do sistema ERP, contendo informações fundamentais como:

- Quartos de saída, entrada, ou saída com entrada;
- Identificação de quartos VIP e tipo de tratamento a aplicar;
- Indicação de necessidade de camas extras e/ou berços;
- Informação sobre a troca de roupa de cama, no caso de estadias prolongadas;
- Quantidade estimada de lençóis, capas de édredon e toalhas a requisitar.

Após a distribuição das tarefas, cada colaborador dirige-se à lavandaria para levantar a roupa necessária e desloca-se ao andar correspondente. Por regra, os primeiros quartos a serem limpos são os de saída com entrada, seguidos dos ocupados, e, por fim, os de saída simples. Durante o turno, é também feita a verificação dos quartos apenas de entrada, que já deverão estar limpos desde o dia anterior, mas que, se necessário, são alvo de retificação.

O serviço de andares abrange, para além da limpeza dos quartos, a higiene dos balneários dos colaboradores, escadas e corredores de serviço, bem como a manutenção dos equipamentos e utensílios utilizados pelo departamento. A

equipa assegura também a organização das zonas de serviço sob sua responsabilidade.

Áreas comuns

A equipa responsável pelas áreas comuns atua em dois turnos diários, com tarefas bem definidas e estruturadas em listas de verificação diária. Estas tarefas abrangem a higienização de todas as áreas comuns do hotel, com exceção dos quartos, cozinha, cafetaria e copa.

As atividades incluem a limpeza de:

- Corredores e zonas de circulação;
- Salas de eventos e reuniões;
- Casas de banho comuns;
- Receção e hall de entrada;
- Escadas, elevadores e zonas de apoio.

Apesar das rotinas estabelecidas, é frequente surgirem tarefas imprevistas, o que obriga a um reajuste da planificação. Nestes casos, as tarefas não prioritárias são transferidas para o turno seguinte, garantindo a continuidade do serviço sem comprometer a qualidade.

A equipa de áreas públicas alterna semanalmente com a equipa dos quartos, o que permite variabilidade nas funções e melhor gestão da carga de trabalho. Apenas a equipa da lavandaria permanece fixa, devido à natureza mais técnica e contínua das tarefas ali desempenhadas.

Funções da Governanta

A Governanta Geral, subgovernante e supervisora desempenham um papel central na coordenação do departamento de *housekeeping*, assumindo funções de supervisão, gestão de equipas, planeamento de tarefas e controlo de qualidade. Cabe-lhe assegurar a comunicação eficaz com os restantes departamentos do hotel, nomeadamente receção, manutenção e economato, garantindo o bom funcionamento das operações ligadas à limpeza, organização e conforto dos espaços.

O principal dever da governanta é a inspeção dos quartos limpos, assegurando que estes se encontram em perfeitas condições de higiene, arrumação e apresentação para receção de novos hóspedes. Este processo inclui a verificação de:

- Limpeza de superfícies, chão, casa de banho e varanda;
- Troca de roupa de cama e banho;
- Colocação correta dos amenities;
- Funcionamento de equipamentos (luzes, TV, minibar, entre outros);
- Conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos pelo grupo Vila Galé.

Após a inspeção, a governanta sinaliza no sistema informático do estado do quarto, sinalizando-o como pronto para ocupação.

Para além dessa função essencial, a governanta é também responsável pela gestão de objetos perdidos e achados, seguindo procedimento interno formalizado. Todos os bens ou valores encontrados nas instalações do hotel ou

nas suas imediações são entregues à governanta (ou a quem a substitua), que procede ao seu registo e armazenamento de acordo com o protocolo definido.

Outra responsabilidade da governanta é o controlo e gestão dos produtos de limpeza, incluindo:

- Verificação dos stocks disponíveis;
- Requisição de materiais junto do economato nos dias pré-definidos;
- Garantia de que os produtos são corretamente armazenados e manuseados, sempre nas embalagens originais, bem fechados e em locais adequados e identificados.

Estas práticas asseguram não só a eficiência do serviço, como também o cumprimento das normas de segurança e higiene laboral, contribuindo para a preservação da imagem de qualidade e profissionalismo associada ao hotel.

Figura 11- Ofícios

Fonte: Elaboração própria

Direção

O departamento de Direção representa o centro estratégico de qualquer unidade hoteleira, sendo responsável pela supervisão geral da operação, gestão de equipas, tomada de decisões e planeamento de médio e longo prazo. No Hotel Vila Galé Collection Braga, a Direção atua de forma próxima das chefias operacionais, garantindo a coesão entre departamentos, o alinhamento com os objetivos do grupo e a manutenção dos padrões de qualidade da marca.

Durante o período de estágio, foi possível integrar o referido departamento por um mês. Esta fase revelou-se particularmente significativa devido à sua estreita relação com áreas como a gestão de pessoas, a liderança operacional e a tomada de decisões organizacionais.

Atividades e Rotinas Diárias

O dia de trabalho da Direção inicia-se com uma ronda às 9h30, durante a qual o diretor percorre as instalações com o objetivo de:

- Cumprimentar os colaboradores e promover um ambiente de proximidade;
- Verificar o estado das áreas comuns, zonas de *staff*, escritórios e espaços técnicos;
- Garantir a limpeza, organização e operacionalidade de todos os setores.
- Posteriormente, o diretor acede à plataforma *ReviewPro*[5], onde analisa os comentários e avaliações dos clientes. No caso de comentários negativos,

[5] ReviewPro é um software de gestão da reputação online e experiência do cliente, focado no setor hoteleiro, que visa aprimorar a satisfação do hóspede e otimizar a gestão da reputação online de hotéis

o diretor entra em contacto direto com o cliente para compreender melhor a situação e procurar soluções que mitiguem ou revertam a perceção negativa. Esta atitude revela uma preocupação ativa com a reputação da unidade e com a recuperação da satisfação do cliente.

Diariamente, são também verificados:

- Relatórios de anulações de reservas, para confirmar a sua conformidade;
- A necessidade de apoio a setores como o restaurante, nomeadamente durante o serviço de pequeno-almoço;
- O estado de salas de eventos, que são inspecionadas para garantir que estão preparadas e corretamente montadas;
- A manutenção dos quartos bloqueados e o estado geral das instalações.

Reuniões e Planeamento

Semanalmente, a Direção promove reuniões com as chefias, nas quais são abordados temas como o planeamento de eventos da semana seguinte, intervenções de manutenção agendadas, avaliação de reclamações ou não conformidades, propostas de progressão de carreira, necessidades de formação e feedback das equipas.

Aos sábados, o assistente de direção é responsável pela elaboração de um relatório de eventos, distribuído a todos os departamentos. Este documento inclui, adicionalmente, uma análise da concorrência. Sempre que são identificadas oportunidades de melhoria, o assistente comunica diretamente com o departamento envolvido.

A validação dos horários de trabalho é também da responsabilidade da Direção. Embora os horários sejam afixados aos domingos, esta prática contraria o estipulado legalmente, uma vez que deveriam ser disponibilizados com pelo menos uma semana de antecedência, o que constitui um ponto que requer atenção por parte da gestão.

Funções do Assistente de Direção

O assistente de direção desempenha funções essenciais de suporte à operação, incluindo:

- Gestão de reservas de salas para eventos, contacto com clientes, envio de propostas comerciais e negociação de pacotes de catering;
- Supervisão de coffee breaks e apoio à montagem de salas;
- Acompanhamento de visitas às salas por parte de clientes interessados;
- Elaboração de atas de reuniões, atividade que contou com participação direta durante o estágio.

Gestão de Pessoas e Avaliações

Um dos momentos considerados mais relevantes no âmbito da experiência profissional foi o contacto direto com os processos de recrutamento e avaliação de desempenho. Observou-se uma entrevista de seleção na qual foram analisados aspetos como a disponibilidade do candidato, o interesse numa colaboração de longo prazo, os horários preferenciais e a motivação demonstrada.

No que respeita à avaliação de desempenho de um colaborador da área da restauração, o processo adotado revelou-se tripartido, envolvendo:

Autoavaliação realizada através da plataforma ERP;

Avaliação pela chefia, igualmente registada na mesma plataforma;

Avaliação formal presencial, com discussão conjunta dos pontos fortes e dos aspetos a melhorar.

Os critérios de avaliação incluíram: autonomia, iniciativa e responsabilidade; apresentação (fardamento), atitude perante os clientes e postura profissional; menções positivas em avaliações externas; relacionamento interpessoal, pontualidade e assiduidade; eficiência e organização no serviço; espírito de liderança, lealdade, respeito pela hierarquia e cumprimento das tarefas; e ainda sugestões de melhoria dirigidas à chefia e à direção.

O processo de avaliação foi considerado coeso e bem estruturado, abrangendo os principais fatores de desempenho. No entanto, identificou-se como possível limitação a reduzida valorização da opinião do próprio colaborador, o que poderia ser mitigado mediante a adoção de uma abordagem mais participativa.

Manutenção

O departamento de manutenção desempenha um papel estratégico no funcionamento diário de uma unidade hoteleira, assegurando não apenas a conservação técnica das instalações e equipamentos, mas também contribuindo

ativamente para a segurança geral da infraestrutura, dos colaboradores e dos hóspedes.

Esta secção é responsável por garantir o bom funcionamento de todos os aparelhos, sistemas e dispositivos técnicos do hotel, efetuando manutenção preventiva e corretiva, de forma planeada ou em resposta a anomalias identificadas no decorrer das operações.

Rotinas Diárias

Logo no início de cada turno, a equipa de manutenção recebe o conjunto de chaves de acesso a todas as áreas técnicas e operacionais do hotel, incluindo zonas restritas como casas de máquinas, salas técnicas, reservatórios e coberturas. Seguem-se várias rotinas técnicas obrigatórias, entre as quais:

- Leitura e registo dos consumos de água, eletricidade e gás;
- Medição dos níveis de pH e cloro das piscinas interior e exterior;
- Verificação das temperaturas da água e ambiente nas piscinas;
- Inspeção de medidas de segurança, como iluminação de emergência, extintores, portas corta-fogo e sinalização de evacuação.

Estas rotinas são registadas e organizadas na plataforma *InfraSpeak*, uma aplicação digital acessível via *smartphone* ou *tablet*, que permite também a gestão das manutenções programadas (diárias, semanais e mensais), o controlo das avarias, e a análise de custos associados a intervenções técnicas.

Manutenção do Edifício e Prevenção

O Hotel Vila Galé Collection Braga está instalado num edifício histórico, cuja reabilitação exigiu adaptações significativas. Como nem todos os elementos estruturais puderam ser renovados na totalidade, a equipa de manutenção realiza vistoria diária a zonas críticas, com intervenções regulares como:

- Pinturas e reparações em paredes (rachas, humidade);
- Desentupimento de caleiras e tubagens;
- Manutenção de zonas exteriores e áreas técnicas;
- Reparações rápidas em quartos ou áreas comuns, em resposta a pedidos de receção, *housekeeping* ou clientes.

Estas ações visam garantir a funcionalidade plena do edifício e minimizar o impacto de falhas técnicas na experiência dos hóspedes.

Segurança e Intervenções de Emergência

Um dos aspetos mais críticos da atuação da manutenção é a responsabilidade pela segurança do edifício. Este setor é o principal responsável pela verificação e teste regular do sistema de deteção e alarme de incêndios, bem como por assegurar que todos os meios de combate a incêndios estão operacionais.

Em caso de ativação do alarme, os membros da equipa de manutenção recebem uma chamada de alerta no telemóvel, devendo comparecer de imediato no hotel para avaliar e, se necessário, atuar segundo os procedimentos de emergência estabelecidos.

Este protocolo de resposta é reforçado pela presença de um chefe de manutenção que é simultaneamente chefe de bombeiros, uma mais-valia significativa para o hotel. A sua experiência em contexto de emergência confere à equipa maior capacidade técnica e confiança na gestão de situações críticas, contribuindo para um ambiente mais seguro e controlado.

Durante o estágio, foi possível acompanhar e participar em diversas tarefas diárias desenvolvidas pelo setor de manutenção, entre as quais se destacam:

- Registo de leituras de consumos (água, eletricidade e gás) na plataforma Infraspeak;
- Verificações de segurança e do estado de conservação das instalações;
- Execução de pequenas intervenções técnicas, como pintura de paredes, desentupimento de canalizações, limpeza técnica da casa do lixo e das zonas da piscina;
- Apoio na organização e cumprimento das rotinas calendarizadas através do software de manutenção.

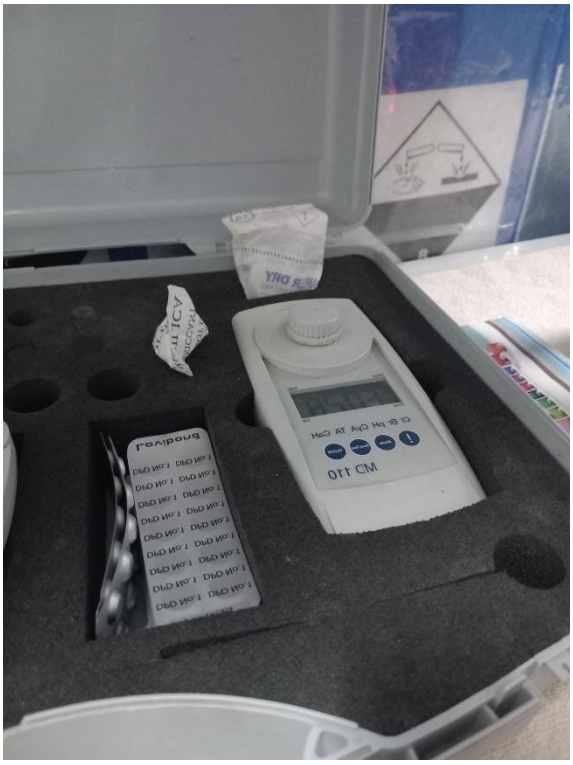
Adicionalmente, este departamento é responsável pela componente técnica da montagem de salas, incluindo a instalação de telas, projetores, iluminação e sistemas de som.

A experiência neste setor permitiu observar a centralidade da manutenção na sustentabilidade operacional da unidade hoteleira, bem como a importância da integração tecnológica na monitorização e planeamento das atividades técnicas. Verificou-se, ainda, que a eficácia do funcionamento técnico é um fator determinante para assegurar elevados padrões de conforto, segurança e qualidade no serviço prestado.

Figura 13- Aviso de teste de alarme de incêndios

Fonte: Elaboração própria

Figura 12- Clorímetro



Fonte: Elaboração própria

Restaurante

O departamento de restaurante do Hotel Vila Galé Collection Braga assume uma responsabilidade abrangente, sendo não só o setor responsável pela prestação do serviço de restauração regular aos hóspedes, como também pelo funcionamento dos bares e pela coordenação e execução de eventos internos e externos.

No caso específico desta unidade, este setor abrange:

- Dois restaurantes (incluindo o principal restaurante Bracara Augusta);
- Dois bares;
- E a gestão da área de eventos e banquetes, que contempla nove salas polivalentes.

Esta organização exige um elevado nível de coordenação entre subequipas, nomeadamente sala, copa, cozinha e eventos, de modo a assegurar a prestação de um serviço uniforme, coerente e de qualidade.

Horários e Tipologia de Serviço

Os horários de funcionamento dos serviços de restauração no VGCB seguem a seguinte estrutura-base, ajustável conforme o perfil de ocupação e necessidades do cliente:

- Pequeno-almoço: das 07h00 às 10h30
- Almoço: das 12h30 às 14h30
- Jantar: das 19h00 às 22h30

O serviço de pequeno-almoço é realizado em regime de buffet. Os almoços e jantares podem funcionar tanto à carta como em formato buffet, dependendo do tipo de ocupação e da existência de grupos. Paralelamente, a equipa de sala presta serviços de *room service*, *coffee breaks, cocktails* e outros formatos personalizados para eventos corporativos ou sociais.

Atividades Desenvolvidas no restaurante durante o Estágio

Durante o estágio, a presença neste departamento foi limitada, devido a ajustes no plano de estágio que resultaram na redução do tempo inicialmente previsto para esta secção. Ainda assim, foi possível participar em alguns momentos significativos, nomeadamente:

- Apoio ao serviço de pequeno-almoço (reposição de buffet, atendimento a hóspedes, organização de mesas);

- Participação em coffee breaks e almoços/jantares esporádicos;

- Colaboração na montagem de salas para eventos.

Apesar do contacto reduzido, foi possível observar a complexidade logística associada à organização de refeições e eventos, bem como a necessidade de uma comunicação eficaz entre os vários departamentos operacionais.

Duty

Uma das experiências mais enriquecedoras nesta área foi a possibilidade, concedida pela chefe de sala, de acompanhar o serviço de "*duty*", função atribuída a um colaborador sénior sempre que a Direção não se encontra presente nas instalações. O "*duty*" representa a Direção no terreno e tem como

missão a monitorização global da operação diária, assegurando a continuidade do serviço, a conformidade com os padrões de qualidade e o cumprimento das normas de segurança e higiene.

Durante esta atividade, foi possível acompanhar de forma direta diversas funções estratégicas, tais como a solicitação e inspeção de um quarto aleatório, com o objetivo de controlo de qualidade dos serviços de housekeeping; a inspeção das zonas comuns do hotel, com especial atenção à limpeza, manutenção e apresentação; a verificação do andamento das entradas e saídas do dia, em articulação com a receção; o controlo da apresentação e fardamento da equipa, assegurando o cumprimento das normas internas de imagem; e a verificação do cumprimento das normas de segurança, incluindo a funcionalidade das portas corta-fogo, iluminação de emergência, acessos e rotas de evacuação, entre outros elementos essenciais em caso de emergência. Durante o turno da noite, foram ainda acompanhadas as responsabilidades relacionadas com o desligar da música ambiente e a realização de rondas por todas as áreas comuns, assegurando o encerramento adequado dos espaços e respetiva segurança.

Foi realizada uma auditoria ao serviço de jantar no restaurante Bracara Augusta, com a avaliação de diversos aspetos, nomeadamente: tempo de espera e qualidade do atendimento ao cliente; confeção e apresentação dos pratos; correto posicionamento de talheres e louça; e postura e cortesia da equipa de sala. Todos os dados e observações recolhidos no âmbito do duty são posteriormente registados na plataforma InfraSpeak, sob a forma de relatório de auditoria, o qual é revisto pela direção da unidade com o objetivo de monitorização contínua e melhoria dos processos.

Figura 14- Decoração São Valentim

Fonte: Elaboração própria

Economato

O departamento de economato é responsável pela gestão de aprovisionamento, controlo de stocks, receção, armazenamento e distribuição de bens e materiais necessários ao funcionamento dos diversos departamentos da unidade hoteleira. Trata-se de uma área estratégica, com impacto direto na eficiência operacional, controlo de custos e capacidade de resposta às necessidades internas da operação diária.

Durante o estágio no Hotel Vila Galé Collection Braga, foi possível observar que este setor presta apoio contínuo à cozinha, restaurante, *housekeeping*, manutenção e receção, garantindo o fornecimento de produtos alimentares, material descartável, produtos de limpeza, *amenities*, bebidas, fardamento, entre outros.

Requisições e Gestão de Encomendas

As requisições internas são efetuadas por cada chefia de departamento ao economato, com base nas suas necessidades específicas e segundo a planificação semanal ou mensal. O economato analisa o *stock* existente e:

- ➔ Transfere os produtos disponíveis em armazém;
- ➔ Identifica o que está em falta e procede à elaboração de uma pré-encomenda.
- ➔ Esta encomenda é, posteriormente, submetida à direção da unidade para validação, sendo que apenas após aprovação o economato pode contactar os fornecedores e confirmar a encomenda.

Verificou-se, no entanto, que por vezes a pré-encomenda sofre alterações por parte da direção, o que pode gerar algum desconforto entre as chefias operacionais, dado que cada departamento conhece melhor as suas reais necessidades. Esta situação pode impactar a fluidez do serviço e comprometer a gestão previsional de recursos.

As encomendas são, por norma, entregues uma vez por semana, sendo que, no ato de receção, é exigido que os produtos tenham um prazo de validade mínimo de 15 dias. Caso contrário, os mesmos devem ser recusados e devolvidos.

Receção e Controlo de *Stock*

Após a receção física das mercadorias, é obrigatória a inserção das mesmas no sistema informático de gestão, para que fiquem devidamente

registadas em *stock*. Produtos que tenham sido encomendados, mas não entregues são reportados num ficheiro *Excel*, com a respetiva justificação, e enviados para o departamento financeiro para efeitos de análise e controlo.

Ao final de cada mês, o economato é também responsável por realizar a contagem física de inventário, etapa fundamental para a consolidação do fecho mensal, bem como para o apuramento de desvios, perdas e necessidades de reposição.

Limitações Identificadas

Foi possível identificar uma limitação estrutural nos procedimentos de distribuição interna, uma vez que, em diversas ocasiões, o economato efetua encomendas externas sem primeiro escoar o stock existente no armazém interno. Em vez de transferir os produtos já armazenados para os departamentos requisitantes, os bens adquiridos são entregues diretamente à cozinha, por exemplo, deixando os produtos em stock por longos períodos, o que pode originar perdas por fim de validade e acumulação desnecessária de materiais.

Este tipo de falha organizativa representa uma oportunidade de melhoria na gestão de fluxos internos, com impacto direto na rotatividade do *stock*, controlo do desperdício e gestão de custos operacionais.

5.2. Análise reflexiva da experiência

Durante o estágio no departamento de Direção, foi possível observar de forma próxima a dinâmica da liderança em contexto organizacional real, o que

permitiu aprofundar a compreensão sobre os desafios quotidianos associados à gestão de equipas no setor hoteleiro. Destacou-se, nesse âmbito, a relevância de competências como a capacidade de liderança, a tomada de decisão, a empatia e o equilíbrio emocional, sendo a proximidade com as equipas um fator determinante para a coesão interna e a motivação dos colaboradores.

A liderança praticada na unidade hoteleira, caracterizada por uma presença constante, acompanhamento direto das operações e conhecimento prático do funcionamento da organização, evidenciou a importância de uma atuação gestora baseada na proximidade e no envolvimento. Paralelamente, foram identificadas fragilidades de natureza estrutural e operacional que requerem reflexão e eventual ajustamento por parte da gestão.

Ao longo do estágio, foram notadas diversas não conformidades legais relacionadas com a gestão de horários, nomeadamente:

- Horários de trabalho afixados no próprio dia ou no dia anterior, quando, de acordo com o Artigo 215.º do Código do Trabalho, os horários devem ser afixados com pelo menos sete dias de antecedência;

- Alterações de horários sem aviso prévio;

- Turnos seguidos sem o intervalo mínimo de 11 horas entre jornadas de trabalho, conforme definido no Artigo 214.º do Código do Trabalho.

Embora a Direção seja responsável pela aprovação e afixação dos horários, delega esta tarefa nas chefias intermédias, o que se verificou que nem sempre garante o cumprimento rigoroso da legislação laboral.

Foi também observado, durante uma entrevista de recrutamento, um critério de diferenciação por género, o que levanta questões éticas relevantes no âmbito do princípio da igualdade de oportunidades.

A nível operacional, várias limitações se tornaram evidentes, tais como:

-Apesar da existência de serviço de bagagem, o hotel não conta com um bagageiro dedicado, o que obriga funcionários de outros departamentos (nomeadamente receção) a acumular esta tarefa. Em situações de elevada afluência, torna-se impossível garantir o acompanhamento dos clientes aos quartos sem deixar a receção desguarnecida, o que compromete tanto a qualidade do atendimento como a segurança.

-A estrutura do hotel, composta por três edifícios antigos, torna a orientação dos hóspedes mais difícil, e sem apoio direto, muitos encontram dificuldades em localizar os seus quartos.

-A equipa de manutenção, composta por apenas três colaboradores, revela-se insuficiente face às exigências do edifício. As rotinas diárias, reparações urgentes e montagem de salas sobrecarregam o serviço, o que leva a que alguns quartos bloqueados por avarias permanecem inativos durante meses, por falta de capacidade de resposta o que leva perda de rendimento.

-Na cozinha, a principal dificuldade prende-se com o fornecimento incompleto de *stock*. Apesar das encomendas serem realizadas atempadamente, a Direção procede frequentemente a cortes com base em metas orçamentais, o que compromete a disponibilidade de todos os produtos necessários.

-No economato, o facto de existir apenas um ecónomo responsável dificulta a receção das encomendas, sobretudo quando vários fornecedores chegam simultaneamente. Cada entrega exige verificação minuciosa de guias, pesos, qualidade, validade e embalamento, tornando o processo moroso e exigente.

-No restaurante, a dispersão de tarefas afeta a organização e a fluidez do serviço. A exigência de manter um colaborador no bar, responder ao serviço de quartos, levantar requisições e garantir o funcionamento geral do restaurante dificulta a execução das tarefas no tempo certo.

-No *housekeeping*, a organização da roupa de cama e banho é um desafio recorrente. Embora as funcionárias requisitem previamente o material necessário, por vezes este não se encontra pronto ou em estado adequado, obrigando deslocações frequentes até à lavandaria, situada a uma distância considerável, resultando em perda de tempo e quebra de ritmo no serviço.

-Na própria direção, foi notória a complexidade da gestão do tempo, exigida para cumprir simultaneamente as rotinas internas, acompanhamento das equipas, auditorias, tratamento de questões de clientes e resolução de conflitos internos. É claro que o papel da Direção exige resiliência, capacidade de adaptação e equilíbrio constante entre o plano estratégico e a resolução de problemas do dia-a-dia.

Em síntese, esta experiência revelou que a gestão hoteleira é uma área exigente, multifacetada e profundamente humana, que requer não só competências técnicas e conhecimento do setor, mas também sensibilidade interpessoal, ética profissional e uma visão crítica orientada para a melhoria

contínua. A convivência próxima com os vários departamentos reforçou o seu interesse pela liderança operacional e gestão estratégica de pessoas, áreas onde se sente motivada para continuar a crescer e contribuir no futuro.

5.3. Avaliação pessoal (Autoavaliação)

Ao longo do estágio, verificou-se uma boa capacidade de adaptação e integração nos diferentes departamentos da unidade hoteleira, tendo sido estabelecidas, desde o início, relações interpessoais positivas com colegas e chefias. A postura colaborativa demonstrada, aliada a uma atitude observadora e respeitosa, contribuiu para um ambiente de trabalho harmonioso e facilitou o processo de aprendizagem em contexto real.

Foi também notória a capacidade de comunicação interdepartamental, com uma compreensão clara das dinâmicas existentes entre diferentes áreas, como receção, housekeeping, manutenção, restauração, economato e direção. A natureza transversal do estágio permitiu identificar pontos de interligação entre departamentos, reforçando a importância da coordenação e cooperação para o sucesso global da operação hoteleira.

A nível académico, foi possível aplicar diversos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, nomeadamente nas áreas de gestão de recursos humanos, comportamento organizacional, liderança, planeamento estratégico e controlo de qualidade. A observação de práticas como avaliações de desempenho, auditorias operacionais e dinâmicas de liderança revelou-se

particularmente enriquecedora, aprofundando o interesse pela gestão de pessoas.

A experiência no departamento de Direção teve um impacto significativo, permitindo o contacto direto com as exigências da liderança em contexto real. O acompanhamento das chefias possibilitou uma perceção mais concreta dos desafios da gestão diária e reforçou o desejo de, no futuro, assumir funções de coordenação.

Durante o estágio, surgiram algumas dificuldades inerentes ao processo de aprendizagem em ambiente profissional. A limitação de tempo em alguns departamentos, como o restaurante e a área de eventos, não permitiu um contacto mais aprofundado com as rotinas e desafios dessas áreas. Além disso, setores como manutenção e economato apresentaram uma complexidade técnica significativa, exigindo uma adaptação rápida a processos até então desconhecidos. Também se verificaram situações menos estruturadas, como falhas na comunicação interna, alterações de horários de última hora ou dificuldades na execução de tarefas devido à sobrecarga de trabalho. Um exemplo concreto ocorreu na receção, onde, em momentos de maior pressão, era necessário atender vários clientes em simultâneo, alguns dos quais solicitavam apenas recomendações gastronómicas. Como resposta, foi desenvolvida, por iniciativa própria, uma lista com sugestões de restaurantes em Braga, contribuindo para agilizar o atendimento e melhorar a experiência do hóspede.

Perante estes desafios, foi adotada uma postura de escuta ativa, observação atenta e humildade profissional, procurando compreender o contexto

de cada situação e, sempre que possível, apresentar sugestões construtivas, com base no conhecimento académico e na experiência prática adquirida.

A principal aprendizagem retirada desta experiência prende-se com a consciência de que a gestão hoteleira é uma realidade exigente, prática e, muitas vezes, imprevisível. O sucesso depende da capacidade de adaptação, da liderança centrada nas pessoas e de uma comunicação eficaz entre todos os intervenientes. A observação direta do funcionamento interno da unidade permitiu compreender que a gestão em contexto real exige um equilíbrio entre planeamento estratégico e resposta ágil aos desafios operacionais do dia a dia. Liderar com empatia, saber ouvir, motivar equipas e manter o foco nos resultados, sem descurar a dimensão humana, são aspetos fundamentais para o bom desempenho da função.

Para além das funções técnicas e de observação, houve também oportunidade de participar em momentos simbólicos que refletem a cultura e o espírito da organização. Entre esses momentos, destaca-se a criação de um documento com recomendações de restaurantes locais, entregue aos hóspedes na receção; a participação na festa de Natal dos filhos dos colaboradores, onde foi prestado apoio na entrega de presentes; e a colaboração na decoração do restaurante no Dia dos Namorados, com a criação de pequenas rosas artesanais em pipe cleaner, que contribuíram para um ambiente mais acolhedor e personalizado.

Estas experiências permitiram o desenvolvimento de competências como criatividade, sentido de iniciativa e atenção ao detalhe, considerados essenciais

para quem pretende exercer funções de liderança com sensibilidade, proximidade e foco na excelência no setor da hotelaria.

6. Análise e discussão de resultados

Com o objetivo de compreender o papel da formação na integração, desempenho, satisfação profissional e retenção de talento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a colaboradores de diferentes áreas funcionais do hotel, nomeadamente receção, housekeeping, cozinha, manutenção e gestão administrativa.

A abordagem qualitativa adotada permitiu explorar as perceções dos colaboradores sobre a importância da formação no seu percurso profissional, bem como identificar necessidades formativas não satisfeitas, boas práticas existentes e oportunidades de melhoria nos processos de capacitação interna. As entrevistas foram guiadas por um roteiro flexível, permitindo adaptar as questões à especificidade de cada função e fomentar uma conversa aberta e reflexiva.

6.1. Análise das entrevistas

Tal como, o disposto no anexo 1 onde consta o guião utilizado para as entrevistas e as respetivas transcrições efetuadas, a análise e discussão de resultados, seguiu a orientação definida nesse mesmo guião.

É importante ainda, salientar que as tabelas de interpretação das entrevistas foram selecionadas com base nos critérios analisados.

A análise das entrevistas revelou que, embora os colaboradores reconheçam a importância da formação, muitos consideram que as ações formativas são pontuais, pouco estruturadas e nem sempre ajustadas às

necessidades reais de cada departamento. A formação informal, realizada entre colegas ou adquirida pela experiência prática, é valorizada, mas considerada insuficiente para garantir uma capacitação contínua e estratégica.

Adicionalmente, foi identificado que a ausência de um plano de formação transversal contribui para desigualdades no acesso ao conhecimento, afetando negativamente a motivação e a retenção de talento, sobretudo entre os colaboradores mais jovens ou recém-integrados. Face a estas evidências, recomenda-se a implementação de um plano de formação estruturado, com ações regulares e adaptadas às especificidades de cada área funcional, promovendo não apenas o desenvolvimento técnico, mas também competências interpessoais e de gestão.

6.2. Apresentação dos resultados

As entrevistas foram realizadas a colaboradores de diferentes departamentos do Hotel Vila Galé Collection Braga, incluindo copeiros, empregados de andares, ecónomos, rececionistas, chefes de sala, entre outros. Os participantes possuem entre dois e sete anos de experiência na função, sendo que alguns iniciaram o seu percurso como estagiários. Esta diversidade permitiu recolher perceções variadas sobre a formação no local de trabalho. (Anexo 2 - Entrevistas)

Seguidamente apresenta-se a tabela de resultados obtidos.

Tabela 5- Resultados das entrevistas

Pergunta	Resumo das Respostas
1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?	- Funções: copeiro(a), ecónoma, chefe de sala, rececionista, assistente de direção, lavandaria, empregada de andares, chefe de cozinha. - Tempo nas funções: entre 2 e 7 anos. - Alguns mencionaram terem iniciado como estagiários.
2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?	- Principalmente formações online (vídeos, questionários). - Alguns participaram em formações presenciais (ex.: *Academy Week*). - Muitos aprenderam "na prática" ou com colegas. - Alguns fizeram formações externas (ex.: Turismo de Portugal).
3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?	- Maioria considera insuficientes. - Falta de adaptação às funções específicas. - Formações são genéricas, iguais para todos. - Falta de prática e interatividade. - Alguns acham que são suficientes, dependendo da função.
4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?	- Melhor desempenho e qualidade no atendimento ao cliente. - Desenvolvimento de competências (comunicação, gestão de conflitos, postura profissional). - Atualização e reforço de conhecimentos. - Sensação de valorização profissional.
5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica	- Gestão de conflitos, primeiros socorros, línguas, ERP, análise de custos.

na sua área ou na equipa com que trabalha?	- Formações específicas por seção (bar, compras, vinhos, etc). - Cruzamento de competências entre áreas (ex.: saber atuar fora da lavandaria). -Formação para a prevenção de lesões musculoesqueléticas - Alguns não identificam lacunas.
6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?	- Aumenta a confiança, motivação e integração. - Facilita a substituição entre colegas e trabalho em equipa. - Formação atual online é considerada por alguns pouco motivadora. - Importante para construção de cultura organizacional (ex.: *cross training*).
7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?	- Alguns dizem sim: destacam formações, ações da RH, intercâmbios, etc. - Outros dizem não: apontam falta de RH local, centralização em Lisboa, desigualdade de acesso entre hotéis. - A valorização depende das chefias locais.
8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?	- Alguns dizem que a avaliação online tem testes no final das formações. - Ou referem a ausência de avaliações formais mais completas. - Alguns mencionam avaliações informais pelas chefias ou governantas. - Vários não sabem ou afirmam que não existe avaliação estruturada.
9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?	- Alguns dizem que sim, afeta a avaliação individual e possibilidade de progressão (bónus, oportunidades). - Não é garantido, depende da direção, chefias ou sorte.

	- Formação é parte da avaliação, mas não a única determinante.
10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?	- Mais formações presenciais e práticas. - Formação específica por hotel, secção ou nível. - Ter recursos humanos locais em cada unidade. - Ginástica laboral e cuidados com saúde (ex.: alongamentos). - Envolver as chefias na identificação de necessidades reais. - Reforçar formações de liderança, comunicação, gestão de equipas.

Fonte: Elaboração própria

6.3. Discussão de resultados

A análise das entrevistas realizadas junto dos colaboradores do Hotel Vila Galé Collection Braga permitiu identificar diferentes dimensões da formação profissional, cujos resultados dialogam diretamente com a literatura existente sobre o tema.

Em primeiro lugar, no que respeita à tipologia da formação recebida, verifica-se a predominância de formações online, muitas vezes complementadas por questionários e vídeos, bem como algumas ações presenciais, como a *Academy Week*, ou externas, promovidas por entidades como o Turismo de Portugal. Contudo, os entrevistados sublinham que a aprendizagem mais significativa ocorre, sobretudo, em contexto informal, através da prática e do apoio de colegas e chefias. Esta constatação encontra respaldo na perspetiva

de Alheit e Dausien (2002), que destacam a relevância da aprendizagem ao longo da vida, a qual deve incluir oportunidades formais, não formais e informais (Alheit & Dausien, 2002). No entanto, a prevalência da aprendizagem informal, embora enriquecedora, não substitui a necessidade de formações estruturadas, conforme previsto na legislação laboral portuguesa (Diário da República, 2007, 2009).

No que se refere à adequação da formação às necessidades reais, os resultados revelam perceções críticas por parte dos colaboradores, que apontam a natureza genérica, pouco interativa e insuficiente de muitas das formações. Tal resultado contrasta com as abordagens de Le Boterf (2003) e Durand e Zarifian (2002), que defendem a pertinência de programas formativos orientados para as exigências específicas de cada posto de trabalho e integrados numa lógica de gestão por competências (Durand & Zarifian, 2002; Le Boterf, 2003).

Relativamente aos benefícios da formação, foram identificados impactos positivos, como a melhoria do desempenho, o reforço das competências interpessoais (e.g., comunicação, gestão de conflitos), o aumento da qualidade do atendimento e a valorização profissional. Estes achados confirmam a perspetiva da teoria do capital humano, segundo a qual a formação contínua é um investimento estratégico para o desenvolvimento individual e organizacional, promovendo produtividade e empregabilidade (Cruz, 2025; Schultz, 1961).

Contudo, os colaboradores também assinalaram lacunas significativas, como a ausência de formação específica em áreas técnicas (ex.: bar, vinhos, compras), em línguas estrangeiras, em gestão de conflitos, em primeiros socorros e em ergonomia laboral. Esta perceção reforça a necessidade de

alinhar os programas formativos com um diagnóstico rigoroso das necessidades, a fim de maximizar a relevância e a aplicabilidade das aprendizagens.

No que concerne ao impacto da formação no desempenho, integração e motivação, observa-se uma convergência com a literatura, que reconhece a formação como fator de aumento da confiança, da integração nas equipas e de reforço da cultura organizacional (Le Boterf, 2003; Terssac, 1992). Todavia, a predominância de formações online, percecionadas como pouco motivadoras, limita a concretização plena destes benefícios.

Quanto à valorização da formação pela organização, as opiniões são divergentes: alguns colaboradores reconhecem o investimento realizado pelo grupo, enquanto outros sublinham a centralização das decisões em Lisboa, a ausência de recursos humanos locais e a desigualdade no acesso às formações entre unidades. Este resultado sugere a influência decisiva da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos, confirmando as observações de Terssac (1992) sobre a interdependência entre cultura organizacional e políticas formativas (Terssac, 1992).

A avaliação da eficácia das formações foi identificada como um ponto fraco, uma vez que se limita frequentemente a questionários online ou a avaliações informais realizadas pelas chefias. A ausência de mecanismos estruturados contraria as recomendações de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), que propõe a utilização de indicadores claros e multidimensionais para aferir o impacto formativo (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Por fim, quanto ao impacto da formação na progressão e retenção de talentos, os resultados revelam que, embora a formação seja percebida como

fator de valorização e de possível influência na progressão, a sua eficácia é relativizada por depender também de critérios subjetivos, como as decisões de chefia ou circunstâncias fortuitas. Esta constatação indica uma distância face ao modelo ideal preconizado pela teoria do capital humano, que pressupõe uma correlação mais direta entre formação, progressão e empregabilidade (Becker, 2010).

Em síntese, os resultados empíricos confirmam parcialmente os pressupostos teóricos, evidenciando que a formação é valorizada pelos colaboradores como um instrumento de desenvolvimento, motivação e integração. No entanto, persistem limitações estruturais e organizacionais, tais como a falta de adequação às necessidades, a ausência de mecanismos consistentes de avaliação e a centralização da gestão da formação — que reduzem o seu impacto efetivo. De acordo com a literatura, uma política de formação eficaz deve assentar em três pilares fundamentais: (i) diagnóstico rigoroso das necessidades, (ii) estratégia pedagógica alinhada com os objetivos organizacionais e (iii) cultura de valorização da aprendizagem contínua.

7.Plano de Melhoria

Com base nas observações realizadas ao longo do estágio curricular no Hotel Vila Galé Collection Braga, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria nos processos internos da unidade hoteleira. A seguir, apresenta-se um plano de melhoria estruturado em áreas-chave, com enfoque em soluções práticas, realistas e alinhadas com a legislação em vigor e as boas práticas do setor.

Ao nível da gestão de horários e do cumprimento legal, propõe-se a afixação dos horários de trabalho com uma antecedência mínima de sete dias, conforme estabelecido no Artigo 215.º do Código do Trabalho, evitando a comunicação em cima da hora, o que compromete a organização pessoal e familiar dos colaboradores. De igual forma, recomenda-se a garantia de um intervalo mínimo de 11 horas entre turnos consecutivos, em conformidade com o Artigo 214.º, salvaguardando o direito ao descanso dos trabalhadores. Sugere-se ainda a implementação de um sistema digital partilhado de planeamento de turnos, acessível às chefias e supervisionado pela Direção, de modo a reforçar a transparência, a eficiência e o cumprimento da legislação laboral.

No âmbito da gestão de pessoas e cultura organizacional, considera-se benéfica a promoção de ações de formação interna sobre legislação laboral básica, dirigidas especialmente às chefias intermédias. Deverá igualmente ser reforçado o compromisso com a igualdade de oportunidades nos processos de recrutamento, prevenindo qualquer forma de discriminação, nomeadamente em função do género. Além disso, sugere-se que as avaliações de desempenho

incluam de forma mais expressiva a voz dos colaboradores, promovendo uma abordagem bidirecional, participativa e motivadora.

Relativamente ao apoio ao cliente no serviço de bagagem, recomenda-se a criação de um posto de bagageiro, pelo menos durante os períodos de maior fluxo, como o check-in e o check-out. Em alternativa, poderá ser implementado um sistema de apoio interdepartamental, com rotação programada entre colaboradores, assegurando o acompanhamento dos hóspedes ao quarto sem comprometer o funcionamento da receção.

No que diz respeito à manutenção e gestão técnica, sugere-se o reforço da equipa com a integração de, pelo menos, um novo elemento, de forma a melhorar a capacidade de resposta às ocorrências diárias e reduzir os tempos de inatividade de quartos bloqueados por avarias. A priorização das ordens de serviço deverá também ser revista, atribuindo maior urgência às intervenções que tenham impacto direto na rentabilidade e disponibilidade da unidade.

Ao nível do economato e gestão de stock, é recomendada a revisão do fluxo de encomendas, de modo a assegurar que os produtos armazenados são utilizados antes da aquisição de novos, evitando perdas por validade e promovendo uma melhor rotatividade de stock. Sugere-se também a análise da viabilidade de reforço da equipa do economato ou, em alternativa, a garantia de apoio pontual nos dias de maior volume de receção de mercadorias. A criação de procedimentos-padrão para receção e controlo de entregas, com envolvimento de mais do que uma pessoa, contribuirá para aumentar a rastreabilidade e a eficiência do processo.

Na área da restauração e organização de serviço, propõe-se a reavaliação da distribuição de tarefas, considerando a contratação de pessoal de apoio específico para o bar e para o serviço de quartos, permitindo que a restante equipa se concentre no serviço de sala. A introdução de checklists de preparação por turno poderá ainda contribuir para a otimização do fluxo de trabalho e para a redução de atrasos operacionais.

No setor de housekeeping e lavandaria, recomenda-se o reforço da coordenação entre ambas as equipas, de forma a assegurar que toda a roupa necessária está pronta e em boas condições no início de cada turno. Adicionalmente, poderá ser criada uma zona de apoio intermédia, situada mais próxima dos andares, para armazenamento de roupa de substituição, reduzindo deslocações e otimizando o tempo de trabalho.

Por fim, no que se refere à direção e gestão operacional, considera-se pertinente reforçar a gestão do tempo da Direção, eventualmente através da designação de um segundo assistente de direção em períodos de maior exigência operacional. A promoção de momentos formais de escuta ativa junto dos colaboradores, através de inquéritos de satisfação interna ou reuniões trimestrais de feedback, poderá contribuir significativamente para o aumento do envolvimento das equipas e para a melhoria do clima organizacional.

Este conjunto de propostas visa promover uma abordagem mais eficiente, humanizada e sustentável da operação hoteleira, contribuindo para a melhoria contínua dos processos, a valorização dos recursos humanos e a excelência no serviço ao cliente.

8.Conclusão e Considerações Finais

O estágio curricular realizado no Hotel Vila Galé Collection Braga representou uma etapa fundamental no percurso formativo, proporcionando uma oportunidade significativa de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão e Negócios. Esta experiência permitiu consolidar aprendizagens, desenvolver novas competências, exercitar o espírito crítico e aprofundar a compreensão sobre a realidade e a complexidade do setor hoteleiro.

Ao longo do estágio, foi possível contactar com diversos departamentos da unidade, o que proporcionou uma visão transversal do funcionamento de um hotel de grande dimensão. A rotação entre setores permitiu compreender tanto os processos operacionais específicos de cada área como a importância da articulação entre equipas para assegurar um serviço coeso e de qualidade ao cliente.

A experiência no departamento de Direção destacou-se de forma particular, tendo tido um impacto significativo no desenvolvimento pessoal e profissional. O contacto direto com a liderança operacional, a gestão de equipas, os processos de decisão e as estratégias de comunicação interna reforçou o interesse pela área da gestão e permitiu reconhecer afinidades com funções de coordenação e liderança.

Em termos pessoais, o estágio contribuiu para o reforço da autonomia, da resiliência e da capacidade de adaptação, tendo os desafios sido enfrentados com maturidade e convertidos em oportunidades de aprendizagem. As relações interpessoais estabelecidas e a partilha de experiências com profissionais de

diferentes áreas permitiram enriquecer a perspetiva sobre o setor da hotelaria enquanto ambiente humano, dinâmico e multifacetado.

No plano profissional, registou-se um fortalecimento das competências práticas em áreas como liderança, organização, comunicação, resolução de problemas e pensamento estratégico. A experiência possibilitou também uma maior consciencialização sobre a importância da ética profissional, do cumprimento da legislação laboral e da valorização das pessoas no contexto organizacional.

Relativamente às perspetivas futuras, manifesta-se a intenção de prosseguir uma carreira no setor da hotelaria, com especial interesse pela gestão de equipas, liderança de operações e desenvolvimento organizacional. Considera-se igualmente a possibilidade de aprofundar a formação em áreas complementares, como a gestão de recursos humanos, a gestão estratégica ou a psicologia organizacional, por se tratar de domínios alinhados com o perfil e os interesses profissionais desenvolvidos.

Apesar de os dados recolhidos no âmbito da investigação permitirem atingir os objetivos inicialmente definidos, é necessário reconhecer algumas limitações que condicionam o alcance e a generalização dos resultados obtidos. A investigação centrou-se numa única unidade hoteleira do grupo Vila Galé, localizada em Braga, o que restringe a possibilidade de extrapolação para outras unidades do grupo ou para o setor hoteleiro em geral. Embora a abordagem adotada tenha permitido uma análise detalhada e contextualizada das práticas observadas, a limitação da amostra utilizada reduz a abrangência das

conclusões, restringindo a sua generalização para outras realidades organizacionais.

A dimensão da amostra representa também uma limitação significativa. O número de entrevistas realizadas foi reduzido, tendo sido determinado pela disponibilidade dos colaboradores e pela duração do estágio, o que poderá ter condicionado a diversidade das perspetivas recolhidas. A dificuldade em obter voluntários para participar nas entrevistas tornou o processo mais demorado e exigente do que o previsto, e a representatividade de alguns setores e cargos de chefia foi limitada, podendo ter influenciado a validade dos dados.

Adicionalmente, o contexto organizacional em que as entrevistas decorreram poderá ter afetado as respostas fornecidas. Apesar de ter sido garantido o anonimato e a confidencialidade dos participantes, é possível que algumas respostas tenham sido mais neutras ou reservadas, devido a receios quanto a eventuais repercussões.

Não obstante estas limitações, considera-se que os resultados obtidos são pertinentes e contribuem para uma melhor compreensão das práticas de formação profissional em contexto hoteleiro, bem como para a identificação de oportunidades de melhoria alinhadas com a literatura existente na área.

Em suma, este estágio foi não só uma ponte entre a teoria e a prática, mas também uma experiência transformadora, que confirmou a sua vocação para a gestão hoteleira e reforçou a ambição de contribuir, no futuro, para organizações mais humanas, eficientes e orientadas para a excelência.

9. Referências Bibliográficas

Accor group. (2019). *Hotéis em Braga - Mercure Braga Centro | Mercure hotéis - ALL.* Consultado em novembro,8,2025, em https://all.accor.com/hotel/8308/index.pt.shtml

Alheit, P., & Dausien, B. (2002). *The «double face» of lifelong learning: Two analytical perspectives on a «silent revolution»*. Studies in the Education of Adults, 34, 3–22. https://doi.org/10.1080/02660830.2002.11661458

Becker, G. (2010). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special Reference to Education*.

Braga. (s.d.). Www.uminho.pt. https://www.uminho.pt/PT/viver/braga

Brandability. (2025). *Home - INNSiDE Braga*. Consultado em outubro, 30, 2025 em https://www.innsidebraga.com/?gad_source=1&gad_campaignid=21462733902&gbraid=0AAAAA9uwnlq93W47EjN8pcLeQ0eNn-yFZ&gclid=Cj0KCQiA5abIBhCaARIsAM3-zFU8y0Sfbm-D5TSD3BoirMKBeBiAhtYlMJZYLEeeQMKKJZFxFCWRRgsaAszvEALw_wcB

Carvalho, L., Pinheiro, E., Martins, M., & Costa, C. S. (2024). *Local tourist taxes in Portugal: A systematic review of municipal regulations. European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 14(2), 285–298. https://doi.org/10.2478/ejthr-2024-0021

Câmara Municipal Braga (2025). Braga. Braga. https://www.cm-braga.pt/pt/0101/conhecer/acessibilidades-e-mobilidades/apresentacao

Costa, K. K. P. da. (2019, June 5). *Estratégias competitivas no setor hoteleiro: estudo de caso do hotel Serra Golfe, Bananeiras -*

PB. Repositorio.ufpb.br. https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15741

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.

Cruz, M. (2025). Valorização do capital humano: O caminho para a sustentabilidade organizacional Valuing Human Capital: The Path to Organizational Sustainability.

DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). *Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. Family medicine and community health*, 7(2), e000057. https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057

Diário da República. (2007). *Decreto-Lei no396/2007*, de 31 de dezembro (Nº. 396/2007). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/396-2007-628017

Diário da República. (2009). *Lei no7/2009, de 12 de fevereiro (Nº. 7/2009).* https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073

Diário da República. (2022a). *Portaria n.o 66/2022, de 1 de fevereiro (Nº. 66/2022).* https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/66-2022-178478636

Diário da República. (2022b). *Portaria n.o 246/2022, de 27 de setembro (Nº. 246/2022*);

Diário da República. (2023). *Lei no13/2023, de 3 de abril (Nº. 13/2023)*.

dos Santos Mendes, A. S. (2014). *O impacto da formação no desempenho dos colaboradores*.

Durand, C., & Zarifian, P. (2002). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Revue Française de Sociologie, 43, 162. https://doi.org/10.2307/3322684

Equipe Editorial da Psico-smart. (2024, agosto 28). *Análise de dados e métricas na melhoria do engajamento dos funcionários.* Vorecol.

Fallz Hotels. (2024). *Portugal's Hotel Industry: A landmark year in 2024 and promising horizons for 2025*. Consultado em novembro,8,2025, em https://www.fallzhotels.com/portugals-hotel-industry-a-landmark-year-in-2024-and-promising-horizons-for-2025

Fourrage, L. (2025, setembro 13). *How AI is helping hospitality companies in Portugal cut costs and improve efficiency*. Nucamp. Consultado em novembro,10,2025 https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-portugal-prt-hospitality-how-ai-is-helping-hospitality-companies-in-portugal-cut-costs-and-improve-efficiency

Gauthier, B., & Bourgeois, I. (2020). *Recherche sociale, 6e édition: De la problématique à la collecte des données.* Puq.

Guazi, T. S. (2021). *Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas*. Revista Educação, Pesquisa e Inclusão, 2.

Guimarães, P., & Barros, R. (2014). *Os educadores de adultos no quadro de uma nova política pública de educação e formação de adultos em Portugal*. Sensos, 4(1), 13–27.

IHG. (2025). *Holiday Inn Braga | Hotel em Braga consultado em outubro, 30* 2025 em https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/pt/pt/braga-portugal/bgzga/hoteldetail

HOTÉIS DO BOM JESUS. (s.d). *Hotel do Parque, SÍTE OFICIAL | Hotel 4 estrelas braga*. Consultado em novembro, 9, 2025 em https://www.hoteisbomjesus.pt/hotel-do-parque-em-braga/

Hotel Melia Braga. (2025)., *Hotel moderno em Braga, Portugal | Melia.com.* Consultado em novembro, 15, 2025 em https://www.melia.com/pt/hoteis/portugal/braga/melia-braga

Vila Galé. (2025). *Vila Galé | Faz o check-in na tua carreira!* Consultado em novembro, 12, 2025 em *https://checkincarreira.vilagale.com/*

Junior, J., Peixoto, R., Lindstron, J., Costa, H., de Sousa, A., Gurgel, M., Batista, A., & Braga, F. (2024). *Aprendizado ao Longo da Vida (Lifelong Learning) promoção da aprendizagem contínua em todas as etapas da vida. CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, 17, e9397. https://doi.org/10.55905/revconv.17n.8-188*

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2022). *Marketing for hospitality and tourism*. UK.: Pearson Education Limited.

Le Boterf, G. (2003). *Les compétences individuelles et collectives. Les livres-outils*, Editions d'organisation.

Lopes, S. (2023, junho 1). Turismos Rurais e Hotéis O Nep Kids é um paraíso para os miúdos: Tem parque aquático, trampolins e muito mais. Nitletter-Turismos Rurais e Hotéis. https://www.nit.pt/fora-de-casa/turismos-rurais-e-hoteis/o-nep-kids-e-um-paraiso-para-os-miudos-tem-parque-aquatico-trampolins-e-muito-mais

Michalis, B. (2024, junho 7). *Hospitality technology trends: 10 advancements to watch in 2025*. Canary Technologies. https://www.canarytechnologies.com/post/hotel-technology-trends-2025

Mira Leal, S., & Caldeira, S. N. (2011). *Formação de adultos: Desafios, articulações e oportunidades em tempo de crise.* Universidade dos Açores.

Município de Braga. (2025). *BRAGA ROMANA – REVIVER BRACARAAUGUSTA.* Consultado em novembro, 7, 2025 em https://bragaromana.cm-braga.pt/

Sapo. (2022, outubro 3). *Este hotel em Braga foi considerado o mais marcante da Europa nos «óscares do turismo*». Sapo Notícias. https://sapo.pt/artigo/este-hotel-em-braga-foi-considerado-o-mais-marcante-da-europa-nos-oscares-do-turismo-5c81-689cb1145f5d4e0fd10b5bc7

Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital. The american economic review*, 51(1), 1–17.

Scoreplan. (2024, setembro 25). *Capital humano: Definição, importância e estratégias.* Scoreplan. https://scoreplan.com.br/capital-humano/

Silva, P., Gomes, A. (2025, março 20). *Savills Tourism Market Outlook 2024: Trends 2025*. Savills. https://www.savills.pt/research_articles/254855/374210-0

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: Principles and practice for strategic impact*. Pearson UK.

Stenfors, T., Kajamaa, A., & Bennett, D. (2020). *How to… assess the quality of qualitative research. The clinical teacher,* 17(6), 596–599.

Terssac, G. de. (1992). *Autonomie dans le travail*.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007, setembro 7). *Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042

Traininghouse. (2023, February 7). *Vantagens e desvantagens do e-learning. Traininghouse*. https://traininghouse.pt/vantagens-e-desvantagensdo-e-learning/

Tripadvisor. (2025). *Vila Gale Collection Braga*. Consultado em novembro, 15, 2025 em https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189171-d13804355-Reviews-Vila_Gale_Collection_Braga-Braga_Braga_District_Northern_Portugal.html

Vila Galé. (2025a). *About Vila Galé. Vila Galé Hotéis*. Consultado em novembro, 7, 2025 em https://www.vilagale.com/en/group/about-vila-gale

Vila Galé. (2025b). *Vila Galé - Collection Braga | Vila Galé Hotels*. Consultado em novembro, 7, 2025 em https://www.vilagale.com/en/hotels/porto-and-north/collection-braga

Vila Galé, H. (2025c). *Vila Galé - Media Kit*. Consultado em novembro, 7, 2025 em https://www.vilagale.com/br/grupo/media-kit

Anexos

Anexo 1- Guião de entrevistas

Guião de entrevistas

Introdução

O presente guião integra a componente empírica do relatório de estágio desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios do ISCET, com base na experiência no Hotel Vila Galé Collection Braga. O objetivo da entrevista é compreender as perceções sobre a importância da formação profissional no contexto hoteleiro, entendida aqui como qualquer processo de aquisição de conhecimentos ou competências promovido ou apoiado pela empresa, com vista à melhoria do desempenho, integração e desenvolvimento dos colaboradores.

A entrevista é confidencial e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Agradeço desde já a sua colaboração.

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: _____
- Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro
- Habilitações literárias: _____
- Departamento onde trabalha: _____
- Função atual: _____

- Tempo na função: _____
- Já exerceu outras funções no hotel? ☐ Sim ☐ Não

  Se sim, quais? _____

Entrevista – Questões

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?
2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?
3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?
4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?
5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?
6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?
7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?
8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?
10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Anexo 2 - Entrevistas

Entrevista 1

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 50
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Mestrado
- Departamento onde trabalha: Economato
- Função atual: Economato
- Tempo na função: 3 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

Entrevista – Questões

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   A minha função é de ecónoma, já estou há 3 anos neste cargo. E o ecónomo é o responsável de compras do hotel, faz a receção de mercadorias e armazenamento.

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

Antes de entrar para a empresa eu fiz um curso na escola de hotelaria, de Gestão de restauração e bebidas, a partir daí fui estagiar no Vila Galé, no economato, e depois disso, tornei-me ecónoma. Dentro do Vila Galé, fiz formações contínuas que a empresa dá. São algumas online, o Academy week e o VG Sem Ti que algumas pessoas vão.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   No meu caso, eu achava que deveria ter mais formações ligadas à minha secção.

   Análise de custos, gestão de conflitos.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   As formações que são dadas, são ligadas às secções. Por exemplo, na secção do economato vem um responsável de restaurante, compras, de alojamento para esclarecer alguns pontos que são necessários.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Na minha área eu gostava que tivesse mais coisas ligadas a compras, como na área de custos, logística, ligadas ao próprio sistema ERP da empresa, mapas de custos mensais.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

Para os funcionários todos, deveria ter uma formação de RH, gestão de conflitos. Se não fosse para todos os funcionários, pelo menos para as chefias. Para ajudar no conhecimento e tornar mais fácil a gestão de conflitos.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Sim, existem várias formações. A diretora de recursos humanos dá formação aos chefes de equipa. Apesar de eu não ter uma equipa, já participei nas formações para tirar duvidas de Staff, para falar sobre horários, mudanças de regras do ACT e tudo mais.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas?

   Se sim, quais?

   Depois das formações online, existe uma avaliação ao funcionário que dá pontuação para passar naquela formação.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   A formação tem impacto na avaliação individual. Se você não fizer a formação, vai ter um impacto negativo na sua avaliação e automaticamente na possibilidade de progressão de carreira.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Como eu falei antes, deveria ter mais formação direcionada em cada hotel para as chefias e staff. Uma coisa que acontece muito aqui, é as pessoas não se sentirem bem, ou as pessoas terem problema motor, por exemplo, eu acho que deveria implementar, uns cinco ou 10 minutos antes de começar a laborar, um alongamento, ginástica para que impactasse mais. Agora por exemplo, tem várias pessoas de baixa com problemas de coluna, talvez se tivesse 10 minutos de alongamento antes, talvez impactasse e tivesse menos pessoas magoadas.

Entrevista 2

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 50
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Secundário
- Departamento onde trabalha: Housekeeping
- Função atual: Lavandaria
- Tempo na função: 3
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

Entrevista – Questões

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo? A minha função atual é aqui na lavandaria. É Housekeeping, mas eu fico aqui na lavandaria. Desde maio de 2022.
2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Nunca fiz formação fora, a única que fiz, foi aqui dentro. Não posso dizer que foi uma formação, mas eu fui aprendendo de ver, tinha uma senhora que trabalhava aqui que me ensinou. As vezes faço formações online da

empresa, mas como só tenho telemóvel não tenho as formações disponíveis.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Sim, eu aprendi pelo que faço, mas poderia ter mais.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Para aprender as coisas do jeito certinho, mas não é do jeito específico da empresa.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Gostaria de aprender como se fazer as coisas fora da lavandaria.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Todo o conhecimento ajuda, por exemplo, quando falta um colega, você sabe fazer ou explicar para o outro como é que se faz.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Ainda falta. Estou há 3 anos na empresa e ainda não fui.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas?

Se sim, quais?

Que eu saiba não.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

Sim, creio que sim.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Gostaria que houvesse mais, porque eu mesma, nunca participei.

Entrevista 3

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 27
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Mestrado
- Departamento onde trabalha: Receção
- Função atual: Rececionista
- Tempo na função: 3 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Rececionista de 2 desde novembro de 2022. 2 anos e meio

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Nós temos, regularmente, formações online que são baseadas em vídeos com pequenas palestras ou mesmo leituras e no fim tem alguns questionários para testar o conhecimento acerca do que foi apresentado.

É tudo online, caso você erre e não atinja a nota mínima, pode refazer esse questionar até conseguir. De vez em quando há palestras, mas isso é mais a nível de apresentação, não tem nenhum teste nem nada do género, é só mesmo a palestra.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

Não acho que seja o suficiente. Acho que a formação deveria ter outro tipo de métodos. Deveria ser mais direcionado à prática. A única coisa que é muito direcionada à prática é o Academy Week uma vez que é mais imersivo. Este é mesmo direcionado para a sua secção e mais direcionada para as necessidades daquele grupo. Mas no hotel em si, acho que seria importante ter mais formações direcionadas à prática do que à teoria.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

As formações são sempre importantes e contribuem para o conhecimento. Beneficia na minha secção no sentido de como acolher bem o cliente, como solucionar conflitos da melhor forma possível.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

Sim. Eu acho que poderiam ter práticas de gestão de conflitos, boa oralidade, como expressar, como conduzir a conversa para alguma coisa e para isso existem técnicas. A acho que a formação nesse sentido seria uma mais-valia.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

Eu acho que quando você tem colaboradores bem formados e bem capacitados de acordo com amissão da empresa, logo as pessoas trabalham com mais satisfação e isso reflete na relação com o cliente em si, com os superiores também, com os colegas e trabalho. E até mesmo a questão do Crosstraining é importante, mas se for levada a sério porque tem aquela questão de um se colocar no lugar do outro. Todas as pessoas passam por problemas, tem as suas dificuldades. O crosstraining é nesse sentido, de um conseguir ajudar o outro.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

Existe uma preocupação. A responsável pelos recursos humanos é quem faz esses vídeos e é uma pessoa muito capacitada, ela participa do Academy Week, por exemplo. Existe sim, uma preocupação dela, mas é uma coisa muito pontual e acho que deveria ser subdividida essa preocupação. Porque uma pessoa só não é capaz de dar conta de 30 hotéis. É sim uma preocupação, mas é uma preocupação muito fortemente influenciada pela questão legislativa. A formação é obrigatória.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

Tem a avaliação online que é feita por meio dos questionários. No final das formações online existe um teste, mas é só mesmo essas.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   Segundo a informação que nós temos é que quando você é avaliado pela sua chefia existe um peso na sua pontuação, enquanto colaborador. Se você é um colaborador que faz essas formações que realmente tem aquele compromisso em entrar no portal e ver se tem alguma formação a ser feita ou não. Não são todas as pessoas que fazem por vários motivos e segundo o que dizem isso influencia na pontuação do colaborador, se vai ter um bónus alto ou não. Nesse ponto influencia

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

    Eu acho que cada hotel deveria ter uma pessoa dos recursos humanos ao invés de ser tudo centralizado em lisboa. Essa pessoa de Lisboa é incrível, mas é apenas uma pessoa. Tem de existir, claro, uma cabeça em nome do Vila Galé, mas acho que cada hotel deveria ter a sua própria pessoa dos recursos humanos para conseguir ir de encontro com essas faltas.

Entrevista 4

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 50
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Básico
- Departamento onde trabalha: Cozinha
- Função atual: Copeiro
- Tempo na função: 4 Anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Eu trabalho de copeira há 4 anos.

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Tem várias formações durante o ano que a gente faz. São formações online através de vídeos.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Eu acho que poderia melhorar bastante.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Eu acho que em nada, são um pouco cansativos. A gente fica o tempo todo só olhando, vendo os vídeos, calado, então é uma coisa meio cansativa. Eu acho que se fosse na prática seria bem melhor do que online.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Não, na nossa não, porque é um trabalho contínuo, não tem renovação então não tem necessidade de formação. Se houvesse formações de primeiros socorros talvez pudesse fazer diferença.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Acho que no formato de hoje, não motiva.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Investe sim, agora vai haver um intercambio, então investe sim.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

Sim, no fim das formações online existe uma avaliação.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   Não, nessas formações que fazemos aqui, acredito que não. Agora as avaliações individuais, feitas pelo chefe podem ajudar a progredir de carreira e está diretamente relacionada com essas formações que fazemos, se as fazemos ou não.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

    As formações que existem são feitas por todos, é só vídeos e igual para todos. É muito cansativo, não podemos fazer perguntas porque é tudo gravado.

Entrevista 5

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 35
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Secundário
- Departamento onde trabalha: Housekeeping
- Função atual: Andares
- Tempo na função: 2 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

Entrevista – Questões

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Sou empregada de andares há dois anos

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

Até agora, só fiz online. Existem várias formações de alimentação, organização, passos de trabalho. Organização da cozinha, produtos químicos, como organizar e armazenar os produtos. As formações são iguais para todos os funcionários.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Sim

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Mais informações, existe alguma coisa que nós não temos tanto acesso, principalmente nas outras secções.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Não.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Ajuda a desempenhar melhor a função.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Eu acho que poderia ter mais formações presenciais.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

   Eu acho que sim. No final do ano eles fazem avaliações individuais e avaliam as nossas formações também.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   Sim

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel? Mais formações presenciais. Desde que estou aqui não tive nenhuma formação presencial.

Entrevista 6

Caracterização do Entrevistado:

- Idade: 36
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: 12 profissional
- Departamento onde trabalha: Restaurante
- Função atual: Chefe
- Tempo na função: 5 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Sim

  Se sim, quais? Desde estagiário até chegar a chefe

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Chefe de sala, 5 anos

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

Tirei o curso tecnológico de restaurante e bar, fui ganhando experiência a trabalhar nos hotéis, fui fazendo algumas formações externas, umas pagas e outras gratuitas. Principalmente durante a pandemia que fechou os hotéis, o turismo de Portugal fez muitas formações e eu fiz as todas. Existe também formação no hotel, não existe quanto deveria de ser porque também muitas das vezes não é do nosso interesse fazer as formações que eles querem que nós façamos. Cada um de nós acaba por ter necessidades diferentes uns dos outros.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

Não. Cada pessoa é uma pessoa, temos histórias de vida diferentes, experiências diferentes. A formação que eles dão é a mais básica para todos, há pessoas mais evoluídas que outras. É a mesma coisa que dar formação de vinho a quem nunca teve vinhos, se calhar convém dar primeiro uma introdução e é aí que os postos de trabalho dificultam as coisas e perdem valor nas formações.

Relativamente às formações online elas são iguais para todos e até mesmo as chefias tem a mesma formação que os colaboradores e por isso eu tenho de procurar sempre fora.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

Eu acho que numa fase inicial de entrada no mercado os pontos que fazem falta é o atendimento ao cliente, o saber estar, o saber ser. A partir do momento em que começamos a ganhar experiência é tranquilo.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Sim, formações mais especificas, principalmente de bar, serviço de vinhos. Porque atualmente quem está a chegar ao mercado de trabalho não tem experiência nem quis saber disso enquanto esteve a estudar.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Uma pessoa que está informada é uma pessoa que não vai ter grandes dúvidas na hora de fazer e vai ter dúvidas certas, enquanto uma pessoa que não sabe vai ser difícil. É a mesma coisa que estarmos a falar de um peixe e a pessoa nunca ter visto um peixe nem gostar.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Sim, a empresa em si faz um bom investimento.

   É pena não fazer em todos, faz em algumas pessoas e depois depende do diretor que se tem, assistente de direção, depende da sorte que se tem. Porque a empresa em si faz. É a mesma coisa que eu dizer que quero fazer a formação X, apresentar á direção e aceitar ou não. Existem alguns que o fizeram e foram aceites e outros que não.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

   Não. Apanhas uma coisa ou outra, mas é específico.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

Tem de se ter um bocadinho de sorte em quem se apanha. Depende muito de um diretor que se apanhe, por até gosta de ti e vai falar sobre ti, que foi o que aconteceu contigo.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Ouvir as chefias. Se calhar ser feito um levantamento de equipa para equipa, porque se calhar a equipa de braga não precisa da mesma formação que a do porto, o tipo de cliente é diferente, o tipo de serviço é diferente e as pessoas são diferentes. Se calhar a equipa do porto precisa de um refresh e a equipa de braga precisa de uma formação em si porque não tem tanta experiência como um hotel que está aberto há mais tempo.

Seria bom os recursos humanos darem a oportunidade ao hotel de fazer as formações, de acordo com o que precisam, chamarem os próprios formadores. Deveria de haver talvez responsável pelos recursos humanos espalhados como os diretores de operação, diretor do Norte, diretor do centro. para conseguir dar resposta a estas questões.

Entrevista 7

Caracterização do Entrevistado

- Idade: 32
- Sexo: Masculino
- Habilitações literárias: Licenciatura
- Departamento onde trabalha: Cozinha
- Função atual: Copeiro
- Tempo na função: 2 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

Entrevista – Questões

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Estou na copa, departamento de cozinha e há 2 anos

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Formações online, existem outras formações, mas não me chamam para nenhuma.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Algumas sim, mas precisaria de formações na prática.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Quando são feitas nas práticas, quanto mais prática, melhor

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Acho que não, mas sempre é bom ter formações. Formação de primeiros socorros é importante, mas não dão.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Sim, a formação ajuda a me sentir mais motivado.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   No meu ponto de vista, eu acho que não. Deveriam investir mais, no hotel existe bom potencial.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

   Penso que sim, no fim das formações online fazemos um teste.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

Não, penso que não.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Mais formações, presenciais, mais formações específicas na cozinha. Mas o mais importante são as formações presenciais.

Entrevista 8

Caracterização do Entrevistado

- Idade: Feminino
- Sexo: Feminino
- Habilitações literárias: Secundário
- Departamento onde trabalha: Housekeeping
- Função atual: Andares
- Tempo na função: 4 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Não

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Andares, faço área há 4 anos

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Já fiz duas formações, uma presencial e outra online. Nós aprendemos tudo sobre o hotel, desenvolvimento do hotel, no fundo, formação de

como nós temos de desempenhar a nossa função, higiene, cuidados a ter.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Sim, são

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Para melhor desempenho da nossa função

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Não, o que tenho é suficiente.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Geralmente só em fazer a formação já nos sentimos bem porque sentimos que a empresa se preocupa connosco, com a nossa função e com os clientes. Nós lidamos com clientes, então é importante saber lidar com clientes e até mesmo a parte da higiene.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Sim

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

   Sim, eu não participei, mas já vi as formações e algumas são avaliadas.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   Acho que sim. Se nós quisermos nos candidatar a um cargo melhor acho que temos condições para isso.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

    Seria importante haver formações presenciais.

Entrevista 9

Caracterização do Entrevistado

- Idade: 40
- Sexo: Masculino
- Habilitações literárias: 12 Profissional
- Departamento onde trabalha: Cozinha
- Função atual: Chefe
- Tempo na função: 7 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Sim

  Se sim, quais? De estagiário a chefe de cozinha

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Chefe de cozinha, 7 anos

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Diversos tipos de formação, HACCP, higiene e segurança alimentar, segurança no trabalho, novas tendências de cozinha. Algumas são

presenciais e outra online. Houve uma fase até antes do covid que eram mais presenciais, depois do covid começou a ser mais online.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Quando eram presenciais sim, quando passaram a ser online deixaram de fazer tanto sentido porque acaba por ser tudo muito monótono.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Reavivar aquilo que ficou esquecido na nossa cabeça, relembrar pontos importantes que ficaram esquecidos e renovar o nosso conhecimento.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Línguas e gestão de conflitos

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

   Um funcionário que recebe formação, está a receber uma preocupação da empresa onde estejam mais atualizados e preparados para desempenhar as funções deles.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

   Sim

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

   Não.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

   Dependendo da formação, mas um pouco

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel? Mais consistência e menos tempo de intervalo entre as formações. Era importante as formações de HACCP e de higiene e segurança alimentar serem anuais.

Entrevista 10

Caracterização do entrevistado

- Idade: 27
- Sexo: Masculino
- Habilitações literárias: Licenciatura
- Departamento onde trabalha: Direção
- Função atual: Assistente de Direção
- Tempo na função: 3 anos
- Já exerceu outras funções no hotel? Sim

  Se sim, quais? Estagiário e Assistente de Direção

<u>Entrevista – Questões</u>

1. Qual a sua função atual no hotel e há quanto tempo desempenha este cargo?

   Assistente de direção no Vila Galé collection Braga e exerço a função Há cerca de 3 anos.

2. Que tipo de formação (inicial ou contínua) existe ou existiu no seu percurso dentro da empresa?

   Tive o 365º que apesar de ser um estágio acaba por ser uma grande formação e depois temos algumas formações que a empresa nos vais disponibilizando, desde a gestão de reclamações e mais algumas.

3. Considera que as formações disponibilizadas pela unidade são suficientes e adequadas às necessidades do posto de trabalho?

   Sim, considero que sim.

4. No seu ponto de vista, quais são os principais benefícios da formação no contexto hoteleiro?

   Como nós trabalhamos numa área de constante aprendizagem é de extrema importância que nós não paremos, então tudo o que seja formações são bem-vindas. Depois quem vai beneficiar são os clientes que são o consumidor final, que é para isso que nós cá estamos todos.

5. Identifica alguma lacuna ou necessidade de formação específica na sua área ou na equipa com que trabalha?

   Na minha área, possivelmente deveria haver mais formação em gestão de equipas, gestão de conflitos, mais na área de gestão dos recursos humanos, gestão de reclamações. Acho que são pontos importantíssimos no dia a dia.

6. De que forma a formação influencia (ou poderia influenciar) o desempenho, a motivação e a integração dos colaboradores?

Tudo isto iria dar-nos ferramentas. As pessoas sentem-se mais motivadas e preparadas quando tem as ferramentas necessárias para a sua função e se calhar já não vão com medo a algumas questões ou tarefas já que existe um background.

7. Considera que a empresa valoriza e investe suficientemente na qualificação dos seus recursos humanos?

Sem dúvida. Todos os benefícios que existem na vila galé são de louvar, efetivamente.

8. Existem mecanismos formais de avaliação da eficácia das formações realizadas? Se sim, quais?

Nesse sentido não. É um ponto importante que deveria existir sim, mas não existe. No entanto, as chefias podem avaliar no campo, através da execução das tarefas se existiu um aproveitamento das formações. Talvez as avaliações que as governantas fazem para a limpeza dos quartos possa ser uma avaliação formal, mas indireta.

9. A formação tem impacto na progressão de carreira ou na retenção de talento dentro da organização?

Claro que sim. Nós sem formação, mais dificilmente conseguimos atingir os nossos objetivos. Temos de nos formar, auto-formar todos os dias para que possamos evoluir, para evoluir é preciso saber e para saber é preciso formação.

10. Que sugestões daria para melhorar ou reforçar a política de formação no hotel?

Esse tema passa essencialmente pelas chefias, haver mais ações de formações em contexto de trabalho com os colaboradores. Acho que todas as secções têm a obrigação que isso aconteça, e são as chefias que mais beneficiam neste aspeto. Deve haver um forcing nas formações em contexto de trabalho para perceber o que está errado e o que se pode melhorar, às vezes é até mesmo as condições de trabalho. Para mim, isso é o aspeto mais importante.

Anexo 3

Vila Galé

Vila Galé Group

Restaurante "Fundação"
(In the Hotel)

Restaurante "Bracara Augusta"
(In the Hotel)

Bar "Euforia"
(In the Hotel)

Traditional

Restaurante Tia Isabel
(31 min. by foot/ 7 min. by car)

Cozinha do Minho
(40 min. by foot/ 11 min. by car)

RetroKitchen
(3 min. by foot/ 1 min. by car)

Arcoense
(23 min. by foot/ 8 min. by car)

Cozinha da Sé
(7 min. by foot/ 7 min. by car)

Tasquinha Dona Ferreira
(10 min. by foot/ 10 min by car)

Fine Dining

Inato Bistrô (Michelin Guide)
(6 min by foot/ 8 min by car)

Dona Júlia (Michelin Guide)
(1h 26min by foot/ 13 min by car)

Fish and Seafood

Docamar Marisqueira
(19 min by foot/ 9 min. by car)

Esquina do Mar
(5 min by foot/ 7 min by car)

Águas de Bacalhau
(9 min by foot/ 7 min by car)

Cantorias
(3 min by foot/ 4 min by car)

Steakhouse

Churrasqueira Nacional Braga
(19 min by foot/ 6 min by car)

Intimista
(19 min by foot/ 8 min by car)

Restaurante Terminal 4700
(9 min by foot/ 8 min by car)

Casal Parrilha
(45 min by foot/ 10 min by car)

Kartilho
(6 min by foot/ 7 min by car)

Outbëco Braga
(25 min by foot/ 8 min by car)

braga@vilagale.com| +351 253 146 000