

2022

Joana da Silva Moreira

**A Gestão de Equipas na Restauração –  
Prática no Restaurante/Café “Já Te  
Disse”**



2022

Joana da Silva Moreira

**A Gestão de Equipas na Restauração –  
Prática no Restaurante/Café “Já Te  
Disse”**

Relatório de Estágio à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre Gestão e Estratégia Empresarial realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Luís Lourenço.



Dedico este trabalho aos meus avôs,  
Belmiro, Eduardo, Arlésia e Delfina.



## **Agradecimentos**

Começo por agradecer aos meus pais pelas oportunidades que me deram ao longo da vida, pela paciência que tiveram e pela compreensão das horas ausentes.

Agradeço ao meu orientador, Professor Luís Lourenço, pela sua disponibilidade total, dedicação, pela orientação, correções e conselhos.

Agradeço a toda a equipa do café “Já te disse”, em especial à orientadora de estágio, Maisa Pereira, pela oportunidade e pela partilha de conhecimentos.

Agradeço ainda ao meu namorado pelo apoio incondicional, pelo incentivo e pela motivação que me deu ao longo de todo o mestrado.

Quero agradecer, também, à minha prima Inês Santos, pela disponibilidade, pelas palavras de conforto e por toda a ajuda que me deu.

Por fim, quero agradecer à minha irmã e às minhas amigas, pela motivação que me deram ao longo de todo o mestrado.

# Índice

Resumo .....	1
Abstract .....	2
1. Introdução.....	3
2. Revisão de Literatura .....	5
2.1. Gestão de Equipas .....	5
2.2. Importância da Gestão de Equipas .....	7
2.3. Gestão de Equipas no Turismo .....	7
2.4. Gestão de Equipas na Restauração.....	12
2.5. O Papel do Responsável de Equipas .....	13
3. Componente Metodológica .....	16
3.1. Objetivos Gerais e Específicos .....	16
3.2. Metodologia: Métodos e Técnicas utilizados .....	16
3.3. Definição do método de trabalho .....	17
3.4. Cronograma do Programa de Estágio.....	17
4. Programa de Estágio .....	18
4.1. Caracterização da Empresa/Organização .....	18
4.1.1. Resenha histórica.....	18
4.1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos .....	19
4.1.3. Dados sumários da empresa (incluindo resultados financeiros e KPIs).....	20
4.1.4. Breve apresentação do Negócio.....	20
4.2. Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas inerentes .....	21
4.3. Desenvolvimento das Atividades de Estágio .....	22
4.4. Discussão crítica das Atividades de Estágio .....	24
5. Conclusão .....	26
6. Lista de Referências .....	27
Anexos.....	30



## **Resumo**

Este relatório de estágio destina-se à avaliação final do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, este foi desenvolvido tendo como base as atividades desenvolvidas ao longo de 250h, distribuídas por três meses, no restaurante/café “Já Te Disse” onde tivemos como orientadora de estágio a sócia-gerente.

Iniciámos o estágio pela observação da dinâmica e do funcionamento da empresa como um todo, dando especial atenção às funções da orientadora de estágio na coordenação das equipas distribuídas nas diferentes zonas de trabalho, nomeadamente, cozinha, balcão, caixa e atendimento, passando para o acompanhamento das atividades e, por fim, exercendo de forma autónoma.

O objetivo do estágio foi o de colocar em prática parte da teoria aprendida ao longo do primeiro ano de mestrado e, assim, consolidar os conhecimentos, com foco na gestão de equipas.

A gestão de equipas é complexa e, como podemos verificar na revisão da literatura, é uma peça fundamental para o sucesso de uma empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Equipas, Restaurante, Café, Coordenação, Empresa

## **Abstract**

This internship report is for the final evaluation of the Master in Management and Business Strategy of the European University, this was developed based on the activities developed over 250h, spread over three months, in the restaurant/café "Já Te Disse" where I had as a supervisor the managing partner.

I started the internship by observing the dynamics and operation of the company as a whole, paying special attention to the duties of the internship supervisor in coordinating the teams distributed in the different work areas, namely, kitchen, counter, cashier, and customer service, moving on to monitoring the activities and, finally, working independently.

The objective of the internship was to put into practice part of the theory learned during the first year of the master's degree and thus consolidate knowledge, with a focus on team management.

Team management is complex and, as we can see in the literature review, it is a fundamental part for the success of a company.

**Keywords:** Team Management, Restaurant, Café, Coordination, Company

## **1. Introdução**

O presente trabalho destina-se para avaliação final de mestrado como complemento teórico à prática do estágio de 240h realizado entre os dias 6 de outubro de 2021 e 5 de janeiro de 2022 em período pós-laboral das 18h00 às 22h00 na empresa Paraíso do Tejo, Lda.

O objetivo deste estágio foi colocar em prática as temáticas aprendidas em sala de aula nas diversas unidades curriculares do mestrado de gestão e estratégia empresarial.

Assim sendo, apesar do estágio conter tarefas generalizadas à função de gestor, a escolha do tema e área de intervenção foi a gestão de equipa. Esta escolha prende-se pelo gosto pelo trabalho em equipa, uma vez que, ao longo do percurso profissional, quando se trabalha em equipa é comum sentir-se lacunas por parte dos chefes de equipas, lacunas essas que acabaram por ser comprovadas como tal ao longo deste percurso académico e com esta aquisição de conhecimentos.

Uma vez dada a oportunidade de trabalho final de mestrado ser em formato de estágio, e sendo uma pessoa que aprende mais facilmente com o saber-fazer, a decisão do tipo de avaliação foi uma escolha fácil.

Esta é assim uma forma mais dinâmica e proativa de aprendizagem, poder-se ter outra visão do negócio e conseguir-se colocar em prática as aprendizagens retidas nas unidades curriculares do mestrado.

Assim sendo, antes de avançar com o local do estágio, a ponderação seria encontrar um local que desse oportunidade de ver, aprender e colocar em prática.

Inicialmente, tentou-se realizar o estágio na Fidelidade, devido ao sigilo profissional, tal opção foi recusada, contudo, uma vez que trabalhei 5 anos como empregada de mesa, achou-se interessante abordar a temática da gestão de equipas na restauração, uma vez que, por experiência, sempre foi uma área do negócio com algumas dificuldades, nomeadamente, pela retenção dos colaboradores, devido à taxa de rotatividade ser grande neste setor e por, em alguns casos, tratar-se de empresas com bastante afluência de clientes e a comunicação entre os colaboradores ser escassa ou nula.

Em suma, a motivação deste estágio foi a de poder desenvolver competências adquiridas de uma forma mais prática, num setor de interesse pessoal e com alguma experiência como membro de uma equipa.

Este trabalho final apresentará uma revisão da literatura, dando um suporte teórico às atividades realizadas em estágio, apresentará, também, a componente metodológica, ou seja, os objetivos do estágio, os métodos colocados em prática, o cronograma de estágio, o programa definido inicialmente e o efetivamente realizado e a descrição do negócio onde foi realizado o estágio, nomeadamente a apresentação da empresa. Após esta apresentação, irei descrever as atividades executadas, os resultados obtidos com as mesmas, uma análise crítica e, por último, uma breve conclusão.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Gestão de Equipas**

O sucesso das empresas depende, primordialmente, de um fator que são as pessoas (ibccoaching, 2021, [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br)). Segundo a mesma fonte, se não houver funcionários, o trabalho não é desempenhado, logo, sem trabalho e, por consequência, sem rendimento, não há empresa. O fator humano é fundamental para o sucesso de qualquer empresa (ibccoaching, 2021.).

Por este motivo, tem vindo a ser cada vez mais discutido e estudado a importância do desenvolvimento e o bem-estar físico e emocional dos funcionários (Pontotel, 2021). Existem estudos de caso de empresas que melhoraram a forma de tratar os seus funcionários e que comprovaram que pessoas motivadas melhoram os resultados das empresas (Pontotel, 2021). Este aspeto começa a ser considerado como uma prioridade estratégica para as organizações (Pontotel, 2021).

A Gestão de Equipas é um termo utilizado para um conjunto de atividades e funções que reúnem uma equipa com o objetivo de as realizar (Significados, s.d, [www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)).

Por norma, segundo o site Pontotel (2021,[www.pontotel.com.br/gestao-de-equipes/](http://www.pontotel.com.br/gestao-de-equipes/)), existe uma pessoa responsável que tem como funções delegar e distribuir tarefas aos funcionários e gerir e contribuir para a produtividade e desempenho dessa mesma equipa, ajudando no que for necessário.

Dependendo da área de atuação de uma empresa, as equipas são criadas para executar projetos e apresentar resultados (Gomes et al, 2000). Para isso, é necessário reunir um conjunto de indivíduos que tenham as competências requeridas, de modo a atingir o propósito do projeto proposto pela empresa (Gomes et al, 2000).

Esta seleção de indivíduos é realizada pelo líder, o futuro responsável dessa mesma equipa (Gomes et al, 2000). Segundo os mesmos autores, de forma a desempenhar mais rapidamente e a tomar decisões sobre como executar as diversas funções de um projeto, os indivíduos que formam a equipa têm de ter poder para tomar decisões, concedido pela liderança. Ou seja, segundo Gomes et al (2000) o líder tem de ter a “capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance

dos objetivos organizacionais”. Liderar é, assim, “um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos”.

Esta relação tem de ser trabalhada através de formações necessárias em *soft skills*, processos de trabalho em equipas, reuniões e discussões, para que as decisões desempenhas estejam alinhadas com a visão da empresa (Rego, 2003).

Na Gestão de Equipas, o papel do líder é chave, pois este tem que conhecer as pessoas que tem a trabalhar consigo, tem que conhecer as qualidades de cada um e tirar partido, ao máximo, das mesmas, de forma a obter uma melhor eficiência no desempenho das diversas funções, quer individualmente, quer em equipa, aumentando a produtividade e, eventualmente potencializar os resultados para a empresa, de forma a haver um alinhamento entre a estratégia da empresa e a estratégia da equipa (Pina e Cunha, 2012).

Gestão de Equipas, tal como o nome indica, para uma equipa funcionar é preciso uma boa gestão. Como já foi referido, o papel do líder é fundamental para o bom desempenho de uma equipa, pelo que é necessário preparação e antecipação, de modo a evitar conflitos e erros de comunicação (Taveira, 2015). “As pessoas são ativos importantes para a organização e o seu valor pode ser potenciado através de uma gestão eficiente das práticas de recursos humanos, nomeadamente a seleção, o desenvolvimento, a retenção e a motivação.” (Pimentel, 2016, p. 84). Assim, segundo a mesma autora, o sucesso da gestão de equipas é possível se todas as funções estiverem bem definidas e seja realizada uma correta liderança.

Para o bom funcionamento de uma equipa, é necessário trabalhar a motivação dos elementos da equipa (Pimentel, 2016). Segundo Doswell (2002) se os colaboradores estiverem motivados, as diversas funções são desempenhadas com facilidade e agilidade, cooperando com os objetivos da empresa. Deve-se, assim, aumentar a confiança, permitindo aos funcionários terem tarefas mais desafiantes e ficarem responsáveis de certas funções, quando o líder está ausente é das diversas formas de manter os colaboradores motivados, uma vez que desempenham os desafios de bom grado e potencializam os resultados da empresa, tudo porque estão a ser valorizados como indivíduos. - “nothing is possible without trained and skilled people” (Doswell, 2002, p.265).

Para contribuir para colaboradores motivados, é também importante dar espaço para receber *feedback* (Pontotel, 2021). Segundo a mesma fonte, é importante para os colaboradores terem a liberdade e vontade de dizer o que está a funcionar bem, o que está a funcionar mal e o que pode ser melhorado. Este método permite promover o bom ambiente empresarial e, potencialmente, criar novas ideias que podem melhorar o desempenho no trabalho e na empresa (Pontotel, 2021).

Partilhar os planos e objetivos aos colaboradores de uma equipa é essencial para que todos saibam o que é importante para a sua empresa e o porquê de estarem a desempenhar as respetivas atividades (Guimarães, 2021).

## **2.2. Importância da Gestão de Equipas**

É essencial fazer uma boa gestão de equipa, preparando os colaboradores para que estes queiram e tenham capacidade para alcançar sempre os melhores resultados (Pontorh, 2021). Para isso, é imprescindível gerir objetivos, tarefas, rendimento e sobretudo, formas de manter a equipa motivada e participativa, de modo a conseguir manter um bom nível de produtividade e rendimento da empresa e, por consequência, manter a satisfação de possíveis clientes (Pontorh, 2021).

Assim, segundo Nye Jr. (2009), a gestão de equipas é fundamental e deve fazer parte na estratégia de uma empresa, para que esta esteja preparada para conduzir colaboradores de forma efetiva, mantendo-os em encontro com os objetivos da empresa e estarem preparados para a instabilidade de mercado e desenvolverem capacidades de adaptação e de resposta a novas tendências, de forma a garantirem a sustentabilidade de uma empresa.

## **2.3. Gestão de Equipas no Turismo**

Segundo Almeida (2020, p. 17), “o turismo é das atividades económicas que mais tem vindo a crescer e desenvolver nas últimas décadas, demonstrando ser um dos sectores mais dinâmicos do Mundo.”, sendo que, segundo a mesma autora, “a evolução do Turismo em Portugal, deve-se ao forte aumento de visitantes desde a década de 1960, os quais buscam quer um período de descanso quer de enriquecimento cultural” (Almeida, 2020, p. 26).

Na hotelaria, especificamente, o elemento humano é central, uma vez que se trata da qualidade de serviço, satisfação e fidelização do cliente, sendo imprescindível recursos humanos qualificados e

motivados para promover uma prestação de serviços de qualidade (Tas, 1988 *as cited in* Chung, 2000).

Segundo Pimentel (2016), a gestão de equipas no turismo deve ser abrangente, devendo, assim, ter uma descrição atualizada das funções, formação contínua, motivação dos colaboradores, seleção rigorosa dos candidatos e questões compensatórias. Por isto, o desempenho dos funcionários e das organizações são tanto maiores, quanto maior e melhor for a atenção dada às práticas de gestão de equipas (Maio, 2016).

A indústria do turismo tem vindo a crescer e a desenvolver-se. Assim sendo, as empresas têm de estar preparadas para inovar e melhorar os seus serviços, uma vez que a perceção do cliente é cada vez mais exigente (Almeida, 2020). Por estes motivos, como já foi referido, é necessário escolher e criar equipas com as capacidades e habilidades necessárias para o bom desenvolvimento organizacional e prospeção de resultados (Rhportal, 2021).

Deste modo, é necessário apostar na especialização e valorizar as soft skills para melhor desenvolver uma equipa que apresente resultados. De acordo com Pinto (2017), depois de construída a equipa, é importante desenvolver e reter o talento, através de formação contínua, criação de equipas multidisciplinares, no sentido de conseguir exercer diferentes funções dentro da mesma empresa e, desenvolver planos de carreira estruturados.

Em hotelaria, segundo Simões (2017), podemos distinguir quatro grandes grupos de equipas:

- *Back-Office*
- *Front-Office*
- *Housekeeping*
- Departamento de *Food and Beverage* (F&B)

No grupo de *Back-Office*, as equipas trabalham separadamente, mas é importante haver partilha de informação e comunicação entre si para que a organização esteja a par de tudo o que se está a passar (Netinbag, s.d.).

É nos Recursos Humanos que é feita a seleção dos indivíduos que vão fazer parte dos diferentes grupos e que devem contribuir para as dinâmicas estabelecidas entre eles e, assim, representar o potencial de inovação da empresa (Ramalhinho, 2015).

Assim, os Recursos Humanos visam gerir todas as atividades relacionadas com os colaboradores, com a finalidade de implementar e manter a vantagem competitiva da organização.

Segundo Ramalhinho (2015) é nos Recursos Humanos que devem ser selecionados os responsáveis dos restantes grupos inseridos num hotel. Estes indivíduos, terão de ter uma comunicação influente, eficiente e eficaz; devem conseguir identificar métodos e técnicas que criem condições que facilitam a motivação e desenvolver e implementar ações com vista ao desenvolvimento das equipas que irão liderar (Jabbour et al., 2012).

No departamento de *housekeeping*, é necessário ter colaboradores para lavar, secar, passar a ferro, limpar e arrumar quartos e espaços comuns de um hotel (Simões, 2017). Segundo o mesmo autor, para isso, o responsável por este departamento deve ter capacidade para coordenar e distribuir tarefas, de forma correta, para que o serviço esteja concluído à hora prevista. Deve ter uma boa gestão de tempo e de pessoas; deve inspecionar e supervisionar o trabalho feito e confirmar se está de acordo com os standards requeridos pelo hotel (Simões 2017).

No departamento de *front-office*, o responsável pela equipa da receção, deve ter a capacidade para seleccionar colaboradores proativos, comunicativos e motivados em satisfazer o cliente para além daquilo que é requerido, uma vez que, segundo Simões (2017) “A receção é de extrema importância numa unidade hoteleira (...) Neste local, estabelece-se o primeiro contacto do hóspede com a Unidade Hoteleira”. (p. 9)

Assim, os colaboradores devem falar as línguas dos principais clientes que recebem e estar sempre atentos a possíveis problemas (Spiegato, 2022). O responsável deste departamento deve estar em constante comunicação com o *back-office*, apresentar relatórios financeiros, de entradas e saídas de hóspedes, reportar a taxa de ocupação não só ao *back-office*, mas também ao departamento de *F&B* apresentar relatórios do rendimento diário, mensal e prospeção para o mês e o que fazer para aumentar a taxa de ocupação, com a sua equipa, deve gerir horários e folgas, comissões de vendas e delegar funções (Spiegato, 2022). Deve também estar presente nas reuniões de briefing para dar

a conhecer os mesmos relatórios que foram entregues à chefia e delegar aos restantes departamentos o que deve ser feito para manter ou melhorar o trabalho desempenhado, tendo em conta as *reviews* dadas pelos clientes e que lhe foram reportadas pela sua equipa da receção (Spiegato, 2022).

Por fim, no departamento de *F&B* existem dois responsáveis, dependendo da dimensão do hotel, mas supondo que é um hotel de pequenas dimensões os dois responsáveis são o Diretor de *F&B* e o Chefe Executivo, ou seja, um responsável pela sala e outro pela cozinha e têm de estar sempre em constante comunicação (Duarte, 2016).

Segundo Gonçalves (2018), o Chefe Executivo fica responsável pela cozinha, quer isto dizer, pelo pessoal, horários, folgas e execução da Carta. Depois, tem de conseguir delegar funções, distribuir tarefas e definir responsáveis, dentro da sua equipa, pelas diferentes áreas de preparação de alimentos, ou seja, um colaborador responsável pelas manhãs, nomeadamente, os pequenos-almoços e pelo grupo presente a trabalhar consigo (Gonçalves, 2018). Deve, também, deixar tudo impecável para que a passagem de serviço para os colaboradores do almoço, corra sem conflitos devendo o mesmo procedimento acontecer na preparação para o serviço da noite (Gonçalves, 2018). Segundo o mesmo autor, o colaborador responsável pelos jantares deve ter tudo preparado, para que a confeção dos pratos seja impecável e encarregar-se da satisfação dos clientes que pagaram pelo serviço. Esta satisfação só é conseguida se o Chefe Executivo tiver a capacidade de ensinar e delegar funções, de forma fácil e automatizada, para que não haja atrasos nem erros no momento de preparação, confeção e serviço (Gonçalves, 2018).

O Diretor de *F&B*, se for de um hotel grande onde existe todo o tipo de departamentos de *F&B*, por exemplo, eventos, banquetes, convenções e reuniões; departamentos de padaria, pastelaria, entre outros, deve sempre estar presente e estar a par de todos os acontecimentos no hotel, o que está a ser desempenhado nos diferentes setores do seu departamento e estar em constante análise de valores, custos, gastos e rendimentos para poder reportar à chefia (Gonçalves, 2018).

Nos hotéis de menor dimensão, não é necessário um diretor, mas sim um responsável pela sala, ao qual se dá nome de Chefe de Sala (Gonçalves, 2018).

Este responsável, deve ter a capacidade de gerir pessoas, de acordo com as entradas e saídas do hotel, saber quantos colaboradores são necessários a trabalhar de manhã e à noite (Simões, 2017). Segundo Simões (2017), este deve, também, ser capaz de gerir *part-times* e *full-times* e colaboradores extra, pessoas exteriores ao hotel que são contratadas por uma empresa exterior para darem reforço nos pequenos-almoços ou num evento, para além disso, devem saber gerir horários e folgas, eleger um responsável para pequenos-almoços e outro para jantares, na sua ausência. Deve gerir inventários e pedir os produtos em falta para o bom funcionamento e desempenho nos pequenos-almoços, almoços, jantares e bar, motivo pelo qual tem de estar sempre em constante comunicação com a cozinha. (Simões, 2017)

Segundo, Duarte (2016), tal como na receção, deve ter conhecimentos da taxa de ocupação, o número de entradas e de saídas, para saber o serviço que irá ter e organizar-se a partir daí; ter conhecimentos dos eventos que vão ocorrer e dos hóspedes que requerem especial atenção no seu departamento e poder reportar a informação à sua equipa. Deve, também, supervisionar todo o trabalho desempenhado pelos seus colaboradores, quer na preparação da sala, quer na prestação de serviço aos clientes e o próprio trato de cada colaborador com os clientes.

De acordo com Gonçalves (2018), a presença do responsável de *F&B* nas reuniões de *briefing* são, então, cruciais para o bom desenvolvimento e empenho de um hotel, de modo que toda a gente e todos os departamentos estejam a par das informações do estado do hotel, dos acontecimentos a ter em conta, problemas internos e ações para melhorar a performance dos diferentes departamentos, de modo a melhorar a própria performance do hotel e a imagem que transparece para o público.

Podemos concluir que as seleções feitas pelos Recursos Humanos destes responsáveis são cruciais para o desenvolvimento estratégico de um hotel, para que este esteja preparado para qualquer imprevisto ou inovação que se venha a desenvolver, tal como referência Gonçalves (2018).

## 2.4. Gestão de Equipas na Restauração

De acordo com Gonçalves (2018), a Gestão de Equipas na Restauração funciona da mesma forma que o departamento de *F&B* de um hotel. A mesma autora defende que no caso dos restaurantes, estes não servem pequenos-almoços e os horários são feitos de forma diferente que no departamento de *F&B*.

Segundo Freire (2020), na restauração, existe o serviço de almoço e o de jantar. Em alguns casos, estes dois serviços são feitos pela mesma equipa, ou seja, entram de manhã preparam o serviço e servem os almoços, têm pausa para almoço e voltam a preparar e servir para a noite. Outros casos, também, existem duas equipas, uma para almoços e outra para jantares (Freire, 2020).

Para um bom funcionamento, de acordo com os respetivos horários, deve-se adaptar as horas de trabalho dos funcionários da seguinte forma:

horários de trabalho por turno regulares, em que os trabalhadores realizam sempre o mesmo turno e que incluem o turno da manhã (e.g., 6h00 até 14h30), o turno da tarde (e.g., 15h00 até 23h00) e o turno da noite (e.g., 23h00 até 07h00); horários de trabalho por turnos rotativos (e.g., trabalhar durante a tarde num dia e fazer noite no próximo dia); e os horários de trabalho por turnos repartidos que envolvem um intervalo, no mínimo de 4 horas, entre os períodos de trabalho. (Freire,2020, p. 11)

Assim, o responsável de sala deverá eleger dois responsáveis para auxiliar nos serviços, tanto do almoço, como do jantar (Freire, 2020).

Pra além disso, segundo o site Cozinha Técnica, ([www.cozinhatecnica.com/2018/09/brigada-de-cozinha](http://www.cozinhatecnica.com/2018/09/brigada-de-cozinha)) do ano 2018, também tem de haver um responsável na cozinha, designado por “chefe executivo”. Este trata do serviço da sua área, delega funções à sua equipa, que têm de estar automatizadas para que tudo funcione dentro do tempo e sem atrasos. Gere a lista de compras dos alimentos e produtos que necessita, para que ele e a sua equipa possam trabalhar (Cozinha Técnica, 2018)

De acordo com o site Vendus (<https://www.vendus.pt/blog/diferencas-entre-empregado-mesa-e-chefe-sala/>), o chefe de sala encarrega-se do inventário, compras e as tarefas de contabilidade,

caixa e situação financeira, assim como dos seus funcionários. O responsável de sala gere a sua equipa, os horários, folgas, preparação de sala e o bom funcionamento para o bom desempenho do serviço e supervisiona os pratos que saem da cozinha, para verificar que estão em conformidade e que podem ser servidos aos clientes (Vendus, s.d.).

Como podemos verificar, uma empresa é um sistema que para funcionar, tudo tem que estar organizados, automatizado e em constante comunicação entre os diferentes setores dentro de uma empresa, para que tudo funcione bem e possa transparecer no serviço prestado ao cliente e, posteriormente, no sucesso da empresa.

## **2.5. O Papel do Responsável de Equipas**

O mesmo sistema de restauração ocorre em bares e cafés, área de atuação do estágio desempenhado, num café existe o responsável do estabelecimento, um colaborador responsável pela cozinha e confeção da carta, este tem as mesmas funções faladas no tópico acima, assim como o responsável do estabelecimento, que tem de gerir os colaboradores que tem a trabalhar consigo (Vendus, s.d.).

Segundo Gimarães (2021), “a gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa”, sendo que a sua gestão,

“envolve apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos integradas com a estratégia de negócios; contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho; garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa; criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua; incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.”

(<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>, 2021)

Assim, torna-se importante uma ligação de confiança entre o responsável e a sua equipa: “A confiança é uma emoção que junta líder e seguidores. A sua acumulação é medida pela legitimidade de liderança, que não pode ser mandatada ou comprada, tem que ser ganha. É a base de funcionamento de todas as organizações” (Veninga, 2000, *as cited in* Taveira, 2015, p. 6).

Esta confiança assenta em padrões definidos que poderão ser a chave para o sucesso do responsável, podendo torná-lo num líder.

São estes, de acordo com Guimarães (2021):

- A motivação – sendo diferente para cada colaborador, cabe ao responsável, conhecer os colaboradores de forma a identificar expectativas, gerir metas dos objetivos pessoais, seleccionar perfis adaptáveis à cultura da empresa, disponibilizar *feedbacks* de forma a transmitir os pontos fortes e os a melhorar e gerir recompensas individuais de forma a valorizar o colaborador;
- A liderança - desenvolvendo *soft skills* pessoais como empatia, visão interpessoal e humanístico;
- A comunicação – apostando numa comunicação clara e simples de forma a evitar rumores e más interpretações;
- A cooperação – fomentando a integração de todos os elementos da equipa, dando-lhes uma oportunidade de interação livre entre todos os membros;
- A formação – desenvolvendo capacidades nas equipas internas e providenciando a sua evolução profissional e pessoal;
- O trabalho em equipa – Evidenciando o melhor de cada um e demonstrar que o todo é superior, assim, fortalece a interação da equipa;
- O conhecimento – estimulando o interesse dos seus colaboradores de forma a absorverem mais facilmente a transmissão de conhecimentos;
- O desenvolvimento – investindo nos colaboradores de forma a mudar a maneira como os vê, a equipa deverá ser vista como um recurso e não como um “custo”;
- A competência - analisando o potencial dos colaboradores através da avaliação de desempenho, o responsável poderá encontrar um de “*high potential performance*” que poderá promover profissionalmente, levando a uma maior confiança da sua equipa numa perspetiva futura;
- A participação – incentivando à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, dando-lhes uma voz ativa no processo de desenvolvimento da cultura da empresa;

- O envolvimento – disputando na equipa o sentido de responsabilidade e de pertença no que diz respeito ao dia-a-dia da empresa, assim, poderá conseguir uma maior contribuição dos mesmos, uma vez que se sentem a “vestir a camisola”.

Assim, pelo exposto por Guimarães (2021), podemos concluir que o sucesso das empresas depende das pessoas e uma boa liderança tem um papel essencial na criação e manutenção de uma equipa. Uma boa organização, comunicação e partilha de informação são imprescindíveis para o bom desempenho e sucesso de uma empresa (Guimarães, 2021). A Gestão de Equipas é por isso, um fator a ter em conta como uma estratégia competitiva de qualquer empresa, independentemente da área de atuação (Guimarães, 2021).

## **3. Componente Metodológica**

### **3.1. Objetivos Gerais e Específicos**

O objetivo geral da escolha deste estágio é a aplicação prática do plano curricular lecionado no mestrado, dando uma visão mais profunda do negócio contribuindo com o conhecimento adquirido em sala de aula e solucionar algumas lacunas na gestão do espaço, nomeadamente na interação da chefia com os colaboradores.

Como objetivos específicos foram identificados:

- Capacidade para atuar ativamente e autonomamente na gestão do negócio;
- Capacidade para realizar fecho e abertura de caixa;
- Capacidade para delegar funções;
- Conseguir gerir a equipa autonomamente;
- Elaborar horários semanais para a equipa tendo em atenção a rotatividade da equipa nas suas folgas;
- Capacidade de formar a subgerente;
- Contratar e formar um empregado de mesa;
- Capacidade para guiar as reuniões semanais;
- Gerir autonomamente as encomendas a fornecedores e dar instruções à equipa nesse sentido.

### **3.2. Metodologia: Métodos e Técnicas utilizados**

Para atingir os objetivos acima descritos, a orientadora de estágio optou por desenhar uma temática de forma a atingir os mesmos ao longo das 240h de estágio.

Esta temática partiu, inicialmente, de uma apresentação detalhada da empresa e do funcionamento do café, nomeadamente, apresentação do espaço e da equipa, horas de funcionamento, explicação das rotinas habituais, composição da hierarquia e métodos de trabalho entre da equipa.

Após este primeiro acolhimento, passei por uma fase de adaptação, ou seja, um estágio virado mais para a observação, dando, apenas, pequenos apoios a mesma nas suas funções. Seguidamente,

passámos - eu e a gerente-chefe - para uma fase de iniciação a prática de tarefas de chefia, ensinando-me detalhadamente as mesmas.

Por fim, de forma autónoma, assumi o seu papel e dividi tarefas com a mesma, cabendo-me, maioritariamente - a responsabilidade da gestão de equipas.

### **3.3. Definição do método de trabalho**

Como referido, anteriormente, este estágio, no âmbito da gestão de equipas, foi realizado num café/restaurante, com uma equipa de 10 pessoas, forçando a uma obrigatória gestão das mesmas. O método de trabalho utilizado foi dar suporte à gerente-chefe, de uma forma prática. Desta forma, conseguiu-se fortalecer as bases teóricas aprendidas ao longo do mestrado e sustentar o conhecimento.

### **3.4. Cronograma do Programa de Estágio**

Semana de estágio	Horário	Tarefas
1º 6/10 - 8/10	18h00 - 22h00	Acolhimento
2º e 3º 11/10 - 22/10	18h00 - 22h00	Observação
4º a 8º 24/10 - 26/11	18h00 - 22h00	Acompanhamento e iniciação em tarefas com supervisão
9º a 12º 29/11 - 24/12*	18h00 - 22h00	Autonomia em tarefas
13º e 14º 27/12 - 5/01*	18h00 - 22h00	Formação da subgerente

**\*nos dias 24/12 e 31/12 foi dada dispensa, compensada nos feriados dia 01/12 e dia 08/12**

## **4. Programa de Estágio**

### **4.1. Caracterização da Empresa/Organização**

Para uma melhor apresentação do café/restaurante, será importante definir o local onde o mesmo se insere, caracterizando-o entre os demais.

O café/restaurante situa-se no Passeio da Nau Catrineta, na Marina da expo. Na mesma morada pode-se encontrar cerca de mais 10 estabelecimentos do mesmo gênero sendo que é o “Já te disse” o que atrai visivelmente mais clientes.

Em relação à carta, consta na mesma, diversos tipos de bebidas, desde refrigerantes até bebidas alcoólicas, na mesma carta podemos encontrar também pratos de refeição, snacks e petiscos. O preço médio de consumo varia de acordo se é solicitado apenas bebida ou se juntamente realiza uma refeição. Para uma refeição completa o preço médio será de 10€ por pessoa.

Em anexo encontra-se fotos da ementa e do espaço físico do estabelecimento.

Em relação ao público-alvo, este estabelecimento acaba por trabalhar para todo o tipo de clientes, chamando à atenção de todos e, consoante, o horário e o dia consegue-se distinguir de acordo com os seus clientes. No período diurno durante a semana, trabalha para estudantes que ocupam as mesas com livros e computadores, e trabalhadores nas suas pausas. No período noturno durante a semana o foco são as famílias que ali passeiam. Às sextas-feiras e sábados à noite o cliente, em regra, é maioritariamente jovem adulto e apresentam-se em pequenos grupos de amigos.

#### **4.1.1. Resenha histórica**

O café/restaurante “Já Te Disse”, proveniente da empresa com nome fiscal “Paraíso do Tejo”, foi criado a partir da junção de um gosto com uma necessidade.

A sócia-gerente da mesma trabalhava com os pais num restaurante de família quando conheceu o marido, que trabalhava no restaurante ao lado, e a incentivou a arriscar num projeto a dois.

Foram necessários 4 anos até que, com o nascimento das filhas, decidiram avançar para lhes conseguirem dar algum apoio e passarem mais tempo de qualidade com as mesmas.

Já o nome do espaço, este foi decidido rapidamente e escolhido em família. Foram as filhas do casal que o sugeriram, “Já te disse”, e o casal assim o registou.

Curiosamente, segundo a sócia-gerente, todos os familiares acharam graça ao nome e decidiram mudar o nome do restaurante de família também, desta vez para “Já disse”, assim, criaram uma ligação entre os dois espaços.

#### **4.1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos**

A missão, visão, valores e objetivos devem ser definidos aquando da criação da empresa como ponto de partida desta, definindo assim o tipo de empresa, onde a mesma quer chegar e de que forma.

Contudo, sendo uma microempresa criada apenas com base nas experiências profissionais da sócia-gerente, as mesmas não foram definidas. Como tal, tomou-se a decisão de propor a criação da missão, da visão, dos valores e dos objetivos de forma a poderem usá-las como base no seu dia-a-dia a nível profissional, sendo, hoje em dia os definidos pela empresa.

Missão: Da nossa família para famílias, a nossa missão é transparecer o cuidado e o rigor de uma casa portuguesa, é ir ao encontro das necessidades do cliente de forma calorosa da melhor forma que sabemos desde a receção do cliente às despedidas.

Visão: Sermos conhecidos localmente, desde o cliente ao fornecedor, pelos nossos produtos e atendimento como um espaço de bem-estar, conforto e respeito.

Valores: Credibilidade, Respeito, Conforto, Educação, Transparência e Cuidado. São estes os valores que praticamos no nosso dia-a-dia para um atendimento personalizado de acordo com o feedback do cliente, garantindo um atendimento e um serviço de qualidade.

Objetivos:

- Satisfazer as necessidades do cliente
- Melhorar a performance da empresa
- Aumentar os lucros
- Confecionar produtos de qualidade
- Ser uma referência local

#### **4.1.3. Dados sumários da empresa (incluindo resultados financeiros e KPIs)**

Sendo uma microempresa, estes dados não estão disponíveis, sendo a própria sócia-gerente a fazer o cálculo financeiro ao final do ano.

Ainda assim, visto ter sido dada a abertura, conseguiu-se identificar falhas no processo da análise financeira, nomeadamente:

- Juntar faturas numa caixa sem qualquer tipo de organização
- Desorganização no controlo de entradas e saídas de dinheiro da caixa
- Inexistência de contabilização de stock (ainda que seja stock de curto-prazo)

Com a identificação destas falhas, conseguimos criar um dossier físico de suporte à organização das faturas, nomeámos um responsável de caixa no turno da tarde/noite para contabilização de caixa e entrega do valor extra à sócia-gerente para depósito, deixando um fundo maneiio de 120€, e a criação de um mapa de *stock* contabilizado bissemanal, à segunda e quinta. Assim desta forma será possível prever gastos de fim-de-semana, onde existe um fluxo maior de clientes, fazer encomendas mais próximas da necessidade real, controlar a saída e entrada de dinheiro em caixa e depósitos à ordem e fazer uma gestão das faturas de forma mais ordenada e mais verídica.

#### **4.1.4. Breve apresentação do Negócio**

O café/restaurante Já Te Disse, domiciliado por Paraíso do Tejo, LDA, trata-se de um espaço familiar situado na marina da Expo onde são servidas refeições completas, snacks, petiscos e bebidas.

Este espaço dispõe de três locais distintos de atendimento: o interior, o exterior coberto e isolado por uma cobertura em forma de tenda e uma esplanada, contando no seu todo com 110 lugares disponíveis.

Trata-se de um estabelecimento formado por uma equipa de 10 pessoas: No turno da manhã trabalham 3 empregados de mesa e um cozinheiro e no turno da noite igualmente, sendo a nona e

a décima pessoa a sócia-gerente e o marido que detêm, ambos, funções de gerentes, tendo um horário flexível e maioritariamente repartido ao longo do dia.

Como já referimos, esta empresa é caracterizada pelo contexto familiar representado desde a sua criação até aos dias de hoje, transmitindo esses valores a cada novo colaborador para que este adote esta cultura da empresa. São valorizadas as entre-ajudas e a comunicação, inclusive após o fecho é comum o convívio à porta fechada entre a equipa.

## **4.2. Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas inerentes**

Sentiu-se que este estágio foi bastante completo, dentro do possível, sendo que tivemos a oportunidade de aprender diretamente com a pessoa responsável pela empresa.

Mesmo sendo a primeira estagiária que acolheram, vindo de um mestrado, conseguiram estruturar e dar ferramentas para realizar este estágio. Como referido, iniciando pela observação, acompanhamento, passando a autonomia e, até, à formação de uma subgerente.

Assim, as quatro fases distintas deste estágio foram: Acolhimento, Observação, Interação e Autonomia.

Sendo que as tarefas desenvolvidas no acolhimento, foram simples e de mera aprendizagem, foi-me, de imediato, apresentada a equipa, o estabelecimento na ótica do gestor e o estabelecimento em si, o seu espaço físico e as suas dinâmicas. Na observação, acompanhámos a sócia-gerente nas suas atividades no sentido de tentar perceber a sua forma de trabalho para que pudesse haver uma adaptação à mesma, sendo que, já tínhamos a tarefa de ficar responsável pela caixa onde todos os pagamentos passavam por nós e eram registados em sistema.

Na fase da interação, já começámos em conjunto com a orientadora de estágio a exercer tarefas da sua responsabilidade, como:

- Elaboração de horários em escala (2 turnos de segunda a quinta, 3 turnos de sexta a domingo);
- Distribuição de tarefas entre a equipa;
- Delegar postos de trabalho diariamente (obrigando a uma rotatividade e polivalência da equipa);

- Fazer a gestão das encomendas e instruir a equipa com as indicações a seguir na chegada da mercadoria;
- Realizar todos os movimentos de caixa;
- Apoiar a equipa nos momentos mais fulcrais do dia (principalmente a hora de jantar).

Na última fase, durante a autonomia, como o próprio nome indica, atuei autonomamente nas tarefas acima descritas, uma vez que ainda acumulei a tarefa de entrevistar e recrutar uma subgerente para a equipa e de formar a mesma.

Este estágio permitiu-me ainda, desenvolver as minhas capacidades enquanto gestora da empresa, sendo que um dos problemas deste estabelecimento é o de, como é uma PME, ser gerido na sua totalidade por apenas uma pessoa, não ter organizado a parte financeira da empresa, não ter definido padrões para a empresa, sustentando a mesma apenas com o seu *know-how*. Assim, tomei a liberdade de sugerir a orientadora de estágio que criasse, em conjunto comigo, uma visão, uma missão e valores. Sugeri, também, a criação de um ficheiro em *excel* que suportasse melhor o seu controlo financeiro mensal e de um *dossier* para a organização das faturas e dos mapas de *stock*.

Hoje em dia, ela transmite a visão, a missão e os valores a quem contrata, para que saibam por onde se devem reger no dia a dia profissionalmente e usa diariamente o *dossier* ao mesmo tempo que, semanalmente, regista as despesas no *excel*.

Contudo, devido a ser uma empresa pouco evoluída, sinto que ainda pode crescer, nomeadamente, apostando em mão de obra mais qualificada para os cargos existentes: Cozinheiro, Ajudante de cozinha, *Barman* e Empregado de Mesa.

### **4.3. Desenvolvimento das Atividades de Estágio**

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram as seguintes:

- Coordenação e gestão de turnos;
- Gestão de horários;
- Gerir imprevistos de falta de pessoal;
- Gestão das reclamações;

- Gestão dos contratos e pagamento dos vencimentos;
- Elaborar e guiar reuniões semanais;
- Contratação e formação de colaboradores;
- Gerir encomendas a fornecedores;
- Organização da documentação financeira;
- Fazer e coordenar o fecho de caixa;
- Delegar responsabilidades;
- Orientar os colaboradores no seu dia-a-dia;
- Coordenar os objetivos da equipa;
- Fomentar o trabalho em equipa;
- Gerir conflitos entre os colaboradores.

Estas atividades foram planeadas no início do estágio e com um desenvolvimento gradual foram, efetivamente, as desempenhadas. Como referido no ponto anterior, inicialmente, numa perspetiva menos ativa e mais de observação, mas com o decorrer do estágio ganhámos mais conhecimentos e, no final, desenvolvemos as tarefas de forma natural e sem orientação uma vez que já as desempenhávamos autonomamente.

Com estas atividades conseguiu-se desenvolver competências de liderança, no sentido em que foi possível guiar os colaboradores, minimizar os conflitos entre a equipa e os mesmos confiavam em mim para seguir o que lhes solicitava. Numa perspetiva mais administrativa, consegui entender o que é necessário para gerir uma equipa onde todos os membros são diferentes uns dos outros, com faixas etárias distintas e com objetivos diferentes, sendo que os guiei a todos para o mesmo objetivo enquanto profissionais, o de atenderem o cliente de forma personalizada, para isso deverão ter atenção ao detalhe, aumentar e melhorar a comunicação entre a equipa e atuarem com maior rapidez e eficácia no atendimento.

Com estas tarefas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio, numa perspetiva de negócio, conseguimos:

- Criar escalas de horários mais práticas e facilitadoras – ao contratar mais uma pessoa para a equipa, os trabalhadores passaram de dez horas a oito horas de trabalho e, antigamente,

só folgavam um dia e passaram a folgar dois, o que contribuiu para uma maior entrega e dedicação no período laboral e menos absentismo.

- Melhorar a comunicação entre a equipa. Antigamente, a equipa da noite, após o fecho, juntava-se e falavam sobre os problemas do turno com o objetivo de melhorar, deixando o turno da manhã de parte, o que fazia com que houvesse uma distinção entre estas equipas. Ao implementar uma reunião semanal com todos, consegui que houvesse uma maior união e entreajuda entre os turnos.
- Aumentar a equipa – a meio do estágio sentiu-se a necessidade de aumentar a equipa para evitar o desgaste dos restantes e, mais perto do final, contratamos uma sub-gerente à qual dei formação para que fizesse uma continuidade do meu estágio dando apoio à gerente.
- Facilitar a organização financeira e de *stock* – com a criação do dossier físico, o controlo do *stock* e com a nomeação do responsável de caixa bem como a definição do valor de fundo de maneio.

#### **4.4. Discussão crítica das Atividades de Estágio**

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio foram definidas pela orientadora de estágio e adaptadas ao modelo de negócio da empresa.

Apesar destas atividades serem pensadas, segundo a praticidade da função e a dinâmica da atividade, segundo referências expressas na revisão da literatura, foram adequados ao pretendido, uma vez que consegui motivar a equipa, liderar a mesma, melhorar o seu bem-estar, promover uma comunicação mais eficaz e focá-los para um objetivo comum, sendo estes os principais pontos de uma gestão de equipas de sucesso.

Para que houvesse uma maior eficiência do que me era pretendido, que seria melhorar a relação entre as equipas e a definição mais acentuada do papel de cada um na atividade, adaptei as tarefas inicialmente sugeridas pela orientadora e consegui, em conjunto com a mesma, chegar a esse objetivo, nomeadamente, dar *feedback* a cada um sobre o seu trabalho, pontos fortes e pontos a melhorar e a nomeação de responsáveis por secções - cozinha, atendimento, balcão e caixa - em cada turno.

Este objetivo foi um objetivo pessoal, que se definiu para mim mesma, quando reparei que havia esta “lacuna” na empresa, tal como lecionado, na unidade curricular de gestão de equipas, cada membro de uma equipa tem um perfil que se adapta a sua função e deve ser trabalhado para que a pessoa se sinta mais motivada nas suas tarefas. No “Já Te Disse” os colaboradores eram vistos apenas como pessoas que estavam ali somente para servir os seus clientes e não eram observados na sua individualidade. Assim, consegui, percebendo o perfil de cada um, adaptar a pessoa ao papel que estava mais de acordo com a sua personalidade.

Para o futuro, espera-se que mantenham estas melhorias que se conseguiu implementar – responsáveis de áreas, reuniões semanais com a equipa inteira, gestão de stock e controlo da faturação pelos meios criados – porque, como demonstrado pela nova dinâmica, melhorou a relação da equipa e houve uma maior dedicação de todos.

## **5. Conclusão**

Este estágio foi bastante importante, pois foi possível colocar em prática a teoria aprendida ao longo do percurso académico.

Após estas semanas de estágio curricular, pode-se dizer que foi aprendido quase tanto como ao longo do último ano letivo em sala, desde conhecer o negócio na vertente prática da gestão a aprender a lidar com uma equipa com personalidades distintas, passando ainda por aprender a verificar dificuldades e a encontrar soluções para as mesmas.

Sempre acompanhada pela orientadora que, sem dúvida, foi crucial para atingir os objetivos propostos ao longo do estágio tornando, semana após semana e de forma natural, a possibilidade de me tornar autónoma e de encontrar o meu lugar no seio da equipa.

Em relação ao relatório de estágio, com a revisão da literatura, foi possível identificar e aprofundar o conhecimento e, ainda, aumentar as competências em relação à gestão de equipas. Com a metodologia, conseguiu-se avaliar as atividades realizadas em estágio e perceber que as mesmas foram importantes para o crescimento enquanto aluna e futura mestre.

Como qualquer trabalho e estágio, existiram pontos fortes e pontos fracos, sendo que os fortes superaram os demais. É possível afirmar que os pontos fortes foram na fase final do estágio de conseguir ser autónoma e de ter sido dada a oportunidade de formar uma pessoa para que continuasse o trabalho realizado, significa que valorizaram o mesmo e que sentiram que fazia falta um papel como o que foi desempenhado na dinâmica de trabalho. Os pontos fracos aconteceram, logo de início, quando se começou a tentar conquistar a confiança da equipa. Alguns dos elementos estavam reticentes em seguir os conselhos de alguém vindo de fora, contudo, essa dificuldade foi ultrapassada e, no final, já era a mim que se dirigiam, em primeiro lugar, sempre que tinham alguma dificuldade que não conseguiam ultrapassar.

Em suma, foi uma experiência muito positiva da qual irá ficar na memória como o primeiro contacto com a gestão de equipas.

## 6. Lista de Referências

**Almeida, M. (2020).** Impacto dos eventos: Caso hotel Pestana Sintra Golf. *Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de mestre em Gestão Hoteleira;*

**Chung, K. Y. (2000).** Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success based in the hotel industry. *Tourism Management*, 21, 473-487.

**Cozinha Técnica (2018).** *Brigada de Cozinha*. Consultado a 28 de dezembro de 2021 em <https://www.cozinhatecnica.com/2018/09/brigada-de-cozinha/>;

**Doswell, R. (2002).** Tourism: how effective management makes the difference. *Oxford: Butterworth-Heinemann;*

**Duarte, E. (2016).** Relatório de estágio profissional gestão de alimentos e bebidas (f&b). *Relatório apresentado à Universidade Do Mindelo Departamento De Ciências Económicas e Empresariais para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo;*

**Freire, M. (2020).** Horários de trabalho atípicos e satisfação profissional no setor de hotelaria e restauração: uma relação mediada pelo conflito trabalho-vida pessoal. *Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos;*

**Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000).** Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36;

**Gonçalves, M. (2018).** A importância do departamento de F&B na satisfação final do cliente, na Hotelaria. *Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do grau de mestre em Gestão Hoteleira;*

**Guimarães, B. (2021).** Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. *Gupy*. Consultado a 22 de dezembro de 2021 em <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas;>

**Jabbour, C., Freitas, W., Teixeira, A. & Jabbour, A., (2012).** Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gest. Prod., São Carlos*. V. 19, N. 2, pp. 347-360;

- Lourenço, P., (2000).** Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, pp. 119-130;
- Maio, T., (2016).** A FELICIDADE NO TRABALHO: O impacto na gestão das organizações. *Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão*;
- Netinbag (s.d.).** O que é um back office de hotel?. Consultado a 6 de dezembro de 2021 em <https://www.netinbag.com/pt/business/what-is-a-hotel-back-office.html>;
- Nye JR., Joseph S. (2009)** Cooperação e conflito nas relações internacionais. *Editora Gente*;
- Pimentel, H. (2016).** O Papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações n.º 4*;
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C. & Gomes, J. F. S. (2012).** Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. *Edições Sílabo*.
- Pinto, A. (2017).** Gestão do conhecimento e eficácia nas equipas de trabalho. *Gestão de Pessoas nas Organizações*, pp 117 – 136;
- Pontorh (2021).** Gestão de Equipas, por que é tão importante para o trabalho?. Consultado a 15 de dezembro de 2021 em <https://www.pontorh.com.br/gestao-equipes-por-que-tao-importante-para-trabalho/>;
- Pontotel (2021).** [GUIA] Entenda a importância da gestão de equipas para a sua empresa!. Consultado a 10 de dezembro de 2021 em <https://www.pontotel.com.br/gestao-de-equipes/>;
- Ramalhinho, L. (2015).** A Gestão de Recursos Humanos e a Valorização das Competências Sócio emocionais na Hotelaria. *Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Eventos*;
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2003).** A essência da liderança: Mudança ´ resultados ´ integridade. *RH Editora*;

**RHPORTAL (2021).** *Quais as competências profissionais necessárias para se inserir no mercado de trabalho?*. Consultado a 16 de janeiro de 2022 em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-mercado-de-trabalho/>;

**Simões, H., (2017).** A evolução organizacional do departamento de operações numa cadeia hoteleira nacional. Caso de estudo – Details Hotels & Resorts, S.A.. *Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo para obtenção do grau de mestre em Direção e Gestão Hoteleira*;

**Spiegato (2022).** O que faz um Front Office Manager?. Consultado a 16 de janeiro de 2022 em [https://spiegato.com/pt/o-que-faz-um-front-office-manager - SPIEGATO 2022](https://spiegato.com/pt/o-que-faz-um-front-office-manager - SPIEGATO 2022;);

**Taveira M., (2015).** Comportamentos de liderança na gestão de conflitos em equipas de trabalho. *Dissertação apresentada à Academia Militar departamento de estudos pós-graduados para obtenção do grau mestre em Liderança – Pessoas e Organizações*;

**Vendus (s.d.).** 5 Diferenças entre Empregado de Mesa e Chefe de Sala. Consultado a 5 de janeiro de 2022 em <https://www.vendus.pt/blog/diferencas-entre-empregado-mesa-e-chefe-sala/>.

# Anexos

diariamente das 10 às 02 hrs.



- Pão Bread ... € 0.60
- Pão com manteiga Bread with butter ... € 1.20
- Torrada Toasted bread & butter ... € 1.75
- Torrada com doces (Frutas Vermelhas, Abóbora, Marmelada, Mel) Toasted bread & jam (Red Fruits, Pumpkin, Marmalade, Honey) ... € 2.50
- Cappuccino ... € 2.50
- Galão Coffee with milk ... € 1.75
- Meia de leite Half milk with coffee ... € 1.50

**TOSTAS TOASTS**

- Queijo Cheese ... € 3.50
- Mista Ham & cheese ... € 4.00
- Queijo, tomate e orégãos Cheese, tomato & oregano ... € 4.50
- Queijo e Chouriço Cheese & chorizo ... € 4.50
- Atum Tuna ... € 4.50
- Frango Chicken ... € 4.50
- Delicias do Mar Sea sticks ... € 4.50

EXTRAS: Doces (compota) Jam  
Frutas Vermelhas, Abóbora, Marmelada, Mel  
Red Fruits, Pumpkin, Marmalade, Honey ... € 1.00

**BIFANAS E PREGOS PORK & BEEF SANDWICHES**

- Bifana simples Pork ... € 4.00
- Bifana com queijo Pork & cheese ... € 4.50
- Bifana com queijo e presunto Pork, cheese & gammon ... € 5.00
- Prego simples Beef ... € 5.00
- Prego com queijo Beef & cheese ... € 5.50
- Prego com queijo e presunto Beef, cheese & gammon ... € 6.00

**HAMBURGUERES**

- Simples Regular ... € 3.50
- Com queijo With cheese ... € 4.00
- Com queijo, alface e tomate With cheese, lettuce & tomato ... € 4.50

EXTRAS:  
Ovo / Bacon / Cebola crocante  
Egg / Bacon / Crunchy onion ... € 0.75

**SUMOS NATURAIS FRESH SQUEEZED JUICE**

- Laranja Orange ... € 2.50
- Limonada Lemonade ... € 2.50

JÁTEDISSEBAR

everyday from 10 a.m. to 2 a.m.



**CACHORROS HOTDOGS**

- Com batata With chips ... € 4.00
- Com queijo e fiambre With cheese & ham ... € 4.50
- Com batata, alface e tomate With chips, lettuce & tomato ... € 4.50

EXTRAS:  
Cebola crocante Crunchy onion ... € 0.75  
Queijo e fiambre Cheese & ham ... € 0.75

**SANDES SANDWICHES**

- Fiambre Ham ... € 2.50
- Queijo Cheese ... € 2.50
- Mista Ham & cheese ... € 3.00
- Presunto Gammon ... € 3.75

• Pasta de atum, frango, Delicias do Mar  
Tuna, chicken or Sea sticks ... € 3.50

**PETISCOS PORTUGUESE DELICACIES**

- Carnéis (seasonal) Sausis (seasonal) ... € 1.50
- Chouriço ou Morecha Assada Chorizo or Black spicy chorizo ... € 6.50
- Picapau Fried porc & beef with pickles ... € 10.00
- Moelas Chicken gizzards ... € 7.00
- Dose batatas French fries ... € 3.00

**SOBREMESAS DESSERTS**

- Fátia de salame Chocolate salami ... € 1.50
- Waffle com açúcar e canela Waffle with sugar & cinnamon ... € 2.90
- Waffle com topping Waffle with topping ... € 3.50
- Waffle com topping e 1 bola de gelado Waffle with topping & one ice cream ball ... € 4.50
- Crepe com açúcar e canela Crepe with sugar & cinnamon ... € 2.90
- Crepe com topping Crepe with topping ... € 3.50
- Crepe com 1 bola de gelado Crepe with one ice cream ball ... € 4.50

Topping - chocolate, mel, morango, caramelo  
Topping - chocolate, honey, strawberry, caramel

WiFi GRATUITA FREE

**ÁGUAS BOTTLED WATER**

- Agua 0.5 l e Agua com gás 0.5 l water and sparkling water ... € 1.50
- Água com sabor e Agua c/sabores Tonic and flavored water ... € 1.80

**REFRIGERANTES SOFT DRINKS**

- Coca-cola, 7up, Guaraná, Sumol, Ice tea, Néctar e Ginger Ale ... € 1.80
- Bf ... € 2.00
- Red Bull ... € 2.50

**CERVEJAS BEERS**

- Imperial ... € 1.50
- Tulipa ... € 2.50
- Caneca ... € 3.50
- 0.33cl SuperBock, Sagres, Preta Black e Sem álcool and Light beer ... € 1.80
- Boémia, Radler, Heineken ... € 2.00
- Mini ... € 1.00
- Desperados, Corona, Somersby ... € 2.50

**CAFETERIA CAFETERIA**

- Café Espresso ... € 1.00
- Descafeinado Decaffeinated ... € 1.00
- Café Duplo Double espresso ... € 2.00
- Abatanado Long espresso ... € 1.50
- Meia de leite Half milk with coffee ... € 1.75
- Irish coffee ... € 4.50
- Cappuccino ... € 2.50
- Chocolate Quente Hot chocolate ... € 2.50
- Leite chocolate Chocolate milk ... € 2.00
- Chá de limão Lemon tea ... € 1.50
- Chás diversos Flavoured teas ... € 1.50

**LICORES LIQUEURS**

- Ginja ... € 2.50
- Amêndoa Amarga Sour almond  
Moscatel, Martini ... € 3.00
- Beirão, Tia Maria, Pisang Ambon  
Pinacolada, Porto ... € 3.50
- Baileys, Carollans ... € 4.00

**BRANDY**

- Macleira, Croft ... € 3.50

**AGUARDENTE STRONG DRINKS**

- Alinça Velha, Cr&F  
Fim de Século ... € 4.50

**ESPIRITUOSAS SPIRITS**

- Tequila ... € 3.50
- Calpirinha, Calpiroska, Calpirão, Calpilblack, Bacardi, Safari ... € 4.00
- Havana 3 Anos, Havana Ano Esp Pompero, Mojito ... € 4.50
- Havana 7 Anos ... € 6.00

**VODKA**

- Eristoff, Eristoff Gold Eristoff Black ... € 4.00
- Absolut ... € 5.00
- Grey Goose ... € 10.00

**WHISKY**

- Grant's ... € 3.50
- J.B, Cutty Sark, Ballantines, Famous Grouse, Jameson, Bushmills, Red Label ... € 4.00
- Jack Daniel's ... € 6.00

**WHISKY VELHO OLD WHISKY**

- J.B., Logan ... € 6.00
- Black Label ... € 7.00

**GIN**

- Gordon's, Beefeater ... € 4.00
- Bombay ... € 5.00
- Jodhpur, The London N°1, Hendrick's, Mombassa ... € 6.00
- N°Ten, Bulldog, Gold 999, G'Vine, Gin Mare ... € 7.00
- Big Boss, Blue Ribbon ... € 8.00

