



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

# **A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro: O Caso Vila Galé**

**Daniela Avoila Carrasco**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Eduardo Miguel Sousa da Silva

Évora 2020

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

# **A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro: O Caso Vila Galé**

**Daniela Avoila Carrasco**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Eduardo Miguel Sousa da Silva

Évora 2020

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

“A vida é breve, mas cabe nela muito mais do que somos capazes de viver.”

José Saramago

## Resumo

O presente relatório visa apresentar os resultados obtidos aquando do estágio curricular realizado no Vila Galé Évora, na vertente da gestão de recursos humanos.

O Vila Galé Évora insere-se num dos principais grupos hoteleiros portugueses que incorpora o *ranking* das 182 maiores empresas hoteleiras a nível mundial.

Relativamente à estrutura de recursos humanos, o hotel é constituído por uma média de 50 colaboradores internos em *low season*, podendo variar em função da sazonalidade que o setor implica.

Deste modo, o presente relatório de estágio tem como principal objetivo a descrição detalhada das atividades executadas ao longo do estágio, bem como a apresentação de um projeto estruturado, em parceria com o grupo Vila Galé, no qual a motivação e a comunicação interna são o principal enfoque.

Por fim, o estágio curricular permitiu a passagem pelas diversas áreas da unidade hoteleira, oferecendo um contacto permanente com as equipas de trabalho. Desta forma, este contacto permitiu conhecer as dinâmicas de cada secção, possibilitou a observação direta de todas as atividades desempenhadas pelos seus colaboradores, e ainda expor, sempre que necessário, sugestões que visem a melhoria contínua da unidade.

**Palavras-chave:** Hotelaria; Gestão de recursos humanos; Modelos e políticas de recursos humanos.

## **Abstract**

### ***Human Resource Management in Hotel Group: The Vila Galé case***

*This report aims to present the results obtained during the curricular internship held at Vila Galé Évora, in the area of human resource management.*

*Vila Galé Évora is part of one of the main portuguese hotel groups that incorporates the ranking of the 182 largest hotel companies worldwide.*

*Regarding the human resources structure, the hotel consists of an average of 50 internal employees in low season, which may vary depending on the seasonality that the sector implies.*

*Thus, this internship report has as its main objective the detailed description of the activities carried out throughout the internship, as well as the presentation of a structured project, in partnership with the Vila Galé group, in which motivation and internal communication are the main focus.*

*Finally, the internship allowed the passage through the different areas of the hotel, offering permanent contact with the work teams. In this way, this contact allowed to know the dynamics of each section, made it possible to observe directly all the activities performed by its employees, and also to expose, whenever necessary, suggestions aimed at the continuous improvement of the unit.*

**Keyword:** *Hospitality; Human gesource management; Human resources models and policies.*

## Agradecimentos

A minha eterna gratidão a quem me deu a mão e me ajudou a evoluir pessoal e profissionalmente.

Em primeiro lugar não poderia deixar de mencionar os meus pais que, durante estes anos, estiveram sempre ao meu lado e me proporcionaram, com humildade, tudo aquilo que consegui hoje. A minha eterna gratidão, são muito mais do que aquilo que eu poderia algum dia desejar.

À minha irmã por ter estado sempre presente, todos os dias, mesmo longe fisicamente.

Ao Frederico, por saber sempre ser e sobretudo estar. O meu eterno agradecimento por me incentivar, todos os dias, a nunca desistir.

Não poderia deixar de mencionar o Professor Doutor Paulo Resende da Silva, meu orientador. O meu muito obrigada por todo o apoio, sugestões, oportunidades e trabalhos desenvolvidos.

Por fim, mas não menos importante em momento algum, gostaria de dirigir o meu mais sincero agradecimento ao Dr. Eduardo Silva, à D. Sandra e a toda a equipa do Vila Galé Évora, sobretudo pela forma como me fizeram sentir integrada. Foram um exemplo de organização e espírito a seguir, levarei sempre comigo tudo aquilo que me souberam tão bem transmitir ao longo do estágio curricular.

A todos os que mencionei, e a quem por lapso não foi mencionado, o meu muito obrigada. “*O essencial é invisível aos olhos* - Antoine de Saint-Exupéri”.

Daniela Avoila Carrasco

# ÍNDICE

1.	Introdução.....	15
1.1.	Enquadramento do tema e justificação da escolha .....	16
1.2.	Formulação do Problema e dos Objetivos .....	16
1.2.1.	Descrição do Problema .....	16
1.2.2.	Objetivos.....	17
1.3.	Estrutura do relatório .....	17
1.4.	Metodologia aplicada .....	18
2.	Apresentação do grupo Vila Galé .....	21
2.1.	A Visão, Missão e Valores do grupo Vila Galé .....	21
2.2.	Vila Galé – Estrutura corporativa do grupo Vila Galé .....	22
2.3.	Políticas de sustentabilidade da organização .....	24
2.4.	Programas internos para os colaboradores .....	24
2.4.1.	<i>Aniversário das unidades hoteleiras .....</i>	<i>24</i>
2.4.2.	<i>Festa de natal para os filhos dos colaboradores .....</i>	<i>25</i>
2.4.3.	<i>Festa de natal para os colaboradores.....</i>	<i>25</i>
2.4.4.	<i>Do NEP com Amor .....</i>	<i>25</i>
2.4.5.	<i>Programa TVG – Todos Vila Galé.....</i>	<i>25</i>
2.4.6.	<i>Vila Galé Star .....</i>	<i>25</i>
2.4.7.	<i>Inovar-Motivar.....</i>	<i>26</i>



2.4.8.	<i>PIM – Programa Interno de Mobilidade</i> .....	26
2.4.9.	<i>Programa de Desenvolvimento Pessoal – PDP</i> .....	27
2.4.10.	<i>PAP – Programa de Avaliação Pessoal</i> .....	27
2.4.11.	<i>Programa Traz um Amigo Também</i> .....	27
2.4.12.	<i>Cool Staff</i> .....	27
2.4.13.	<i>Academia Vila Galé</i> .....	27
2.4.14.	<i>Feel Staff</i> .....	28
2.4.15.	<i>Vila Galé Staff</i> .....	28
2.5.	<b>O VILA GALÉ ÉVORA</b> .....	28
2.5.1.	Direção .....	28
2.5.2.	Economato .....	29
2.5.3.	Receção .....	29
2.5.4.	Restaurante/Bar .....	29
2.5.5.	Cozinha .....	30
2.5.6.	<i>Housekeeping</i> .....	30
2.5.7.	Manutenção.....	30
3.	<b>Plano de estágio curricular e atividades desenvolvidas</b> .....	31
3.1.	Plano geral do estágio curricular.....	31
3.2.	Contextualização do estudo.....	31
3.3.	Principais atividades a desenvolver no estágio curricular .....	31

3.4. Cronograma das atividades .....	32
3.5. Breve contextualização do estágio curricular.....	32
3.6. Descrição das atividades desenvolvidas .....	33
3.6.1. Economato .....	33
3.6.2. Departamento de recursos humanos .....	35
3.6.3. Direção .....	39
3.6.4. Recepção .....	41
3.7. Políticas de recursos humanos observadas .....	42
3.8. O projeto <i>Galélab</i> .....	44
3.8.1. Descrição sumária do <i>GaléLab</i> .....	44
3.8.2. A Visão e a Missão do <i>GaléLab</i> .....	44
3.8.3. Modelo de gestão do projeto.....	45
3.8.4. Esboço do processo de gestão da criatividade do projeto.....	45
3.8.5. Os fatores críticos de sucesso .....	46
4. Enquadramento teórico .....	49
4.1. A inovação organizacional e a competitividade do mercado na gestão dos recursos humanos.....	49
4.2. A importância das políticas de recursos humanos na sustentabilidade da organização	50
4.3. A comunicação interna como fator de melhoria contínua .....	54
4.4. Motivação e retenção de talentos .....	55
4.5. A gestão de uma unidade hoteleira.....	57

4.6.	Gestão de recursos humanos no setor hoteleiro .....	59
5.	Análise crítica da experiência do estágio curricular .....	63
5.1.	Economato .....	63
5.2.	Departamento de recursos humanos .....	64
5.3.	Direção .....	67
5.4.	Recepção .....	68
5.5.	Políticas de recursos humanos observadas .....	69
5.6.	Sugestões de melhoria contínua .....	70
6.	Considerações finais .....	73
7.	Bibliografia .....	75

## Índice de Anexos

<b>Anexo I:</b> Simulacro de incêndio (Évora. Dez. de 2019) .....	82
<b>Anexo II:</b> Festa de natal para os colaboradores da Vila Galé (Elvas. Dez. de 2019) .....	82
<b>Anexo III:</b> Formação de RH - (Re)descobrir Vila Galé (Évora. Fev. de 2020) .....	83
<b>Anexo IV:</b> Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: <i>Feel</i> (Mai. Jun. Jul. Ago 2019) .....	84
<b>Anexo V:</b> Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: <i>Feel</i> (Set. Out. Nov. Dez 2019) .....	85
<b>Anexo VI:</b> Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: <i>Feel</i> (abril 2020) .....	86
<b>Anexo VII:</b> Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: <i>Feel</i> (agosto 2020) .....	87
<b>Anexo VIII:</b> Placard reservado aos programas para os colaboradores no <i>Inevitável Staff Lounge</i> : <i>Comentários dos clientes; Aniversário dos colaboradores; PIM-Programa Interno de Mobilidade;</i> <i>Resultados acumulados; Vila Galé Star; Feel Notícias; Inovar Motivar</i> .....	88

## Índice de Figuras

<b>Organograma 1:</b> Estrutura corporativa Vila Galé .....	22
<b>Organograma 2:</b> Estrutura oficial das unidades hoteleiras .....	23
<b>Cronograma 1:</b> Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular .....	32
<b>Cronograma 2:</b> Síntese do plano de estágio curricular .....	33
<b>Cronograma 3:</b> Evolução do perfil de motivação segundo os pressupostos teóricos .....	57

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Políticas de recursos humanos – As características diferenciadoras entre as pequenas e médias empresas e as grandes empresas .....	52
<b>Quadro 2:</b> Análise comparativa entre o caso A (1999) e o caso B (2019) .....	53
<b>Quadro 3:</b> Síntese dos pressupostos teóricos .....	56

## Listagem de Abreviaturas ou Siglas

**ACT** – Acordo Coletivo de Trabalho

**BO** – *Back office*

**CT** – Código do Trabalho

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**F&B** – *Food and beverage*

**FO** – *Front office*

**GRH** – Gestão de recursos humanos

**HACCP** – *Hazard Analysis and Critical Control Point*

**ISL** – *Inevitável Staff Lounge*

**KPI** – *Key Performance Indicator*

**PME** – Pequenas e médias empresas

**PRH** – Políticas de recursos humanos

**RH** – Recursos humanos

**VG** – Vila Galé

# 1. Introdução

O presente relatório de estágio representa o culminar de toda a aprendizagem adquirida ao longo do estágio curricular, com o propósito de concluir o mestrado em gestão, na área de especialização em recursos humanos.

Neste sentido, e com o apoio da instituição de acolhimento, foi possível não só ter contacto com as equipas de trabalho, bem como analisar os quotidianos, ações e procedimentos que se tornaram ferramentas imprescindíveis para o futuro próximo.

Segundo Oliveira (2009, p. 354), “durante os estágios os estudantes estreitam a sua relação com o mercado de trabalho e embora possam ter alguma experiência anterior, os estágios são reconhecidos como o momento em que o trabalho e a profissão vinculam”. Desta forma, o estágio permitiu, para além da aprendizagem, o aperfeiçoamento das técnicas e metodologias teóricas adquiridas ao longo da componente teórica do mestrado.

Do ponto de vista pessoal existiu uma vontade de aplicar os conhecimentos teóricos e experienciar um ambiente de trabalho palpável e real. Assim, a opção e a realização do estágio curricular nasceram do empenho focado em dois grandes objetivos: adquirir a experiência teórico-prática e enriquecer o *Curriculum Vitae*. Estes objetivos caracterizam-se, no contexto atual de vida pessoal, por ser uma mais valia na procura ativa de emprego, e, também, por serem uma possível oportunidade de inserção no mercado de trabalho.

Deste modo, a escolha do setor de hotelaria representou a junção de várias componentes teóricas. Numa primeira linha é inevitável não abordar o tema da inovação, sendo que mais do que nunca a mesma faz parte da nova visão da gestão de recursos humanos (GRH). Desta forma, no setor hoteleiro a inovação é, mais do que nunca, uma exigência do dia-a-dia, e não se trata apenas de reter clientes, é necessária sobretudo para reter colaboradores.

Numa segunda linha é importante destacar a motivação, que conseqüentemente pode ser considerada um resultado de um quadro de inovação constante. No grupo Vila Galé (VG) ambos os conceitos estão interligados, de forma a atingir apenas uma finalidade: a aposta no capital humano. Neste sentido, e de acordo com a visão de Bowen e Ostroff (2004, p. 203-221), “é possível afirmar que a solidez nas metodologias consegue o seu alcance máximo quando se compreendem os instrumentos usados e qual é a função dos recursos humanos (RH) e das práticas de gestão de recursos humanos”.

Por último, é relevante destacar ainda uma das principais aprendizagens ao longo do estágio curricular, sendo ela a importância da comunicação dentro de uma organização. A comunicação interna revelou-se como que uma ferramenta insubstituível no sucesso das equipas, na resolução dos problemas, e sobretudo no sucesso da coesão da gestão dos recursos humanos.



## **1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha**

De acordo com a envolvente do estágio curricular, bem como a área de estudos em causa o tema do relatório de estágio é “A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro: o caso Vila Galé”.

Desta forma, a temática escolhida agrega todas as faces que compõe o propósito do estágio curricular e, igualmente, do presente relatório de estágio. Assim sendo, e desconstruindo o título que se apresenta simples, sintético e diretivo, é possível olhá-lo como se de três vértices alinhados se tratasse.

O primeiro vértice corresponde à gestão dos recursos humanos e a todas as componentes teórico-práticas que estão associadas à mesma e que representam a área de formação e o propósito de aprendizagem.

O segundo vértice diz respeito ao ramo da hotelaria, mais precisamente à definição de um grupo hoteleiro que assume a responsabilidade de gerir não só estruturas e clientes, mas também os recursos humanos que compõe as unidades. Desta forma, é possível interligar e avaliar ambos os vértices e equacionar a importância da gestão de recursos humanos num grupo focado no turismo e na competitividade inerente ao meio, respeitando o planeamento dos recursos e, igualmente, as práticas de gestão dos mesmos.

Por último, mas não menos importante, está a análise específica de um meio, sendo que é nesse ponto que nasce o “caso Vila Galé”. É neste último ponto que a gestão de recursos humanos num grupo hoteleiro adquire solidez e singularidade para a posterior análise e desenvolvimento. Desta forma, é igualmente pertinente abordar a criação de um modelo, solicitado pelo grupo Vila Galé, que visa a criação de um laboratório de inovação com o propósito de estimular os colaboradores, tornando-os parte das soluções e da resolução de problemas.

Em suma, ambos os três conceitos, quando alinhados, originaram o tema do relatório “A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro: O caso Vila Galé”, sendo que todos eles se suportam entre si, permitindo a ligação dos vértices.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

### **1.2.1. Descrição do Problema**

Segundo Coutinho (2013), o Problema do estudo deverá ser explícito quanto ao objeto de investigação pois o mesmo confere sentido e congruência ao estudo, para além de demarcar os limites do mesmo.

Face ao pressuposto teórico, atualmente é pertinente olhar para o capital humano como o principal motor de uma organização. Esta perceção tem vindo a evoluir ao longo dos séculos e prevê que o desenvolvimento organizacional se foque sobretudo na valorização e estímulo dos recursos humanos e não apenas nas margens de lucro. De acordo com Cabrita (2009, p. 108),

“só os elementos humanos de uma organização são capazes de aprender, mudar, inovar, sonhar e incutir confiança, gerando e acumulando capital humano que assegura a competitividade a prazo de uma organização”.

A aposta numa eficiente gestão de recursos humanos é, por isso, em pleno século XXI, uma das principais estratégias das organizações, incluindo as organizações hoteleiras.

As práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro são, deste modo, um alvo importante de análise, na medida em que são os colaboradores que vão influenciar “em larga escala a perceção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados e o consequente regresso e fidelização dos mesmos” (Ferreira, 2013, p. 48).

Neste sentido, o presente relatório de estágio pretende demonstrar quais são as características e contornos da gestão de recursos humanos que caracterizam o ramo hoteleiro, tendo como base de análise o grupo Vila Galé.

### **1.2.2. Objetivos**

Com base na descrição do Problema apresentado, foi definido o Objetivo Geral bem como os Objetivos Específicos apresentados seguidamente.

**Objetivo Geral:** Descrever detalhadamente as atividades executadas durante o estágio.

**Objetivos Específicos:**

- Descrever todo o trabalho desenvolvido e as atividades realizadas ao longo do estágio curricular;
- Interligar a componente teórica com a experiência prática na unidade hoteleira;
- Discutir o trabalho e o projeto desenvolvido.

### **1.3. Estrutura do relatório**

O documento, “A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro: O caso Vila Galé”, foi estruturado tendo em consideração as componentes teóricas e a experiência prática do estágio curricular.

Desta forma, em termos estruturais, o mesmo subdivide-se em seis capítulos, sendo eles: a introdução, a apresentação da entidade de acolhimento, nomeadamente o grupo Vila Galé, o plano de estágio curricular e atividades desenvolvidas, a contextualização teórica, a análise crítica da experiência do estágio curricular, e, por fim, as considerações finais do documento.

No que diz respeito à introdução do relatório de estágio, para além da nota introdutória, a mesma suporta a justificação do tema e o enquadramento do mesmo no propósito do estudo, bem como os objetivos do relatório de estágio e, ainda, a metodologia aplicada.

O segundo capítulo do relatório contempla o caso de estudo em análise, sendo ele o grupo Vila Galé e as suas características no que respeita à gestão de recursos humanos. Neste sentido, e numa primeira instância, é feita uma apresentação do grupo e das suas principais características enquanto organização, seguidamente é exposta a missão, a visão e os valores do grupo, os organogramas da entidade de acolhimento e, por fim, os programas da organização destinados aos colaboradores. Ainda no segundo capítulo do relatório é apresentado o Vila Galé Évora, local onde foi realizado o estágio curricular, sendo descrita a sua estrutura enquanto organização.

No terceiro capítulo é apresentado o plano de estágio que engloba a apresentação do plano de estágio curricular, bem como uma contextualização do estudo em causa, são descritas as principais atividades desenvolvidas, na vertente da gestão de recursos humanos, em contexto de estágio curricular sendo apresentado posteriormente um cronograma dos trabalhos para a execução do presente relatório de estágio. Ainda no terceiro capítulo deste relatório, é feita uma contextualização do estágio curricular, bem como a descrição das atividades do mesmo e a sua interligação com a gestão de recursos humanos, e ainda, um cronograma dos trabalhos desenvolvidos. É igualmente apresentado o projeto desenvolvido, denominado de *GaléLab*. A proposta apresentada concentra-se num programa, na vertente da GRH, onde o principal objetivo é a estimulação dos colaboradores com o propósito de gerar um envolvimento dos mesmos na melhoria contínua da organização.

A contextualização teórica e/ou enquadramento teórico são apresentados, segundo a estrutura do relatório, no quarto capítulo do mesmo, tendo como principal objetivo o aprofundamento dos conceitos chave relacionados com o tema da pesquisa, a partir da recolha bibliográfica e dados empíricos.

No quinto capítulo do relatório de estágio é desenvolvida uma análise crítica que contempla uma análise individual da experiência do estágio curricular e, ainda, sugestões de melhoria contínua para a organização.

Por último, e no sexto capítulo do relatório, são feitas as considerações finais, englobando as principais conclusões e as principais limitações encontradas.

#### **1.4. Metodologia aplicada**

Segundo Pardal e Correia (1995, p. 10), os modelos de investigação aplicados são o “corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica”.

Desta forma, e a partir do pressuposto epistemológico, foi possível criar uma linha orientadora que permitiu a “seleção e articulação” da informação teórico-prática recolhida para a

posterior redação do presente relatório de estágio, assente num estudo de caso, na pesquisa exploratória, na observação participante e numa abordagem qualitativa ao caso objeto de relatório. A metodologia aplicada consiste, no caso específico do presente relatório de estágio, em descrever detalhadamente os modelos de investigação utilizados para a conceção do documento em causa. Desta forma, para a redação do relatório de estágio foi utilizada a observação participante, a pesquisa exploratória e, ainda, a abordagem qualitativa.

Segundo Spradley (1980), na observação participante, enquanto técnica utilizado em investigação, os seus objetivos vão muito além da minuciosa descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento. De acordo com Bogdan e Taylor (1975), a observação participante é uma investigação caracterizada por interações sociais intensas entre o investigador e os sujeitos, sendo um processo durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada. Neste sentido, a componente prática do estágio curricular permitiu que houvesse um contacto direto com a envolvente do estudo, sendo um ponto de partida para o levantamento da informação e aprofundamento do espírito crítico. De acordo com a perspetiva de Spradley (1980, p. 33) “a observação participante permitiu, assim, observar as atividades das pessoas, as características físicas da situação do ponto de vista social, fazendo-nos sentir parte integrante daquela realidade”.

O principal objetivo da pesquisa exploratória foca-se no aprofundamento de conceitos que estejam interligados com a investigação em causa. Neste sentido, este modelo de pesquisa foi o ponto de partida para a redação do presente relatório de estágio. De acordo com a reflexão de Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52), “a pesquisa exploratória caracteriza-se, na sua fase preliminar de levantamento da informação, como promotora da recolha de informação acerca do assunto que se pretende estudar, possibilitando a sua definição e o seu delineamento, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, formular objetivos e, ainda, a avaliação de perspetivas teóricas”. Segundo Zikmund (2000) *apud* Oliveira (2011), os estudos exploratórios, vulgarmente, são úteis para diagnosticar situações, investigar alternativas ou descobrir novas ideias acerca do que se quer executar. Sendo que geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso este método de pesquisa caracterizou, igualmente, a fase da criação do laboratório de conhecimento, onde a recolha documental e a análise de projetos semelhantes foram fundamentais no desenho preliminar do *GaléLab*.

Segundo Nisbet e Watt *apud* Ludke e André (1986), um estudo de caso expõe três fases ao longo do seu desenvolvimento. Inicialmente surge a fase exploratória, num segundo momento, a delimitação do estudo e a posterior recolha de dados para análise e, por último, numa terceira fase, surge a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório.

De acordo com Minayo (2012), a pesquisa do tipo qualitativo encarrega-se do universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que se adapta ao universo mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos, que não podem ser diminuídos à operacionalização de variáveis. Deste modo, a abordagem qualitativa da presente investigação

permitiu a sistematização final dos dados recolhidos e a sua posterior interpretação de acordo com a experiência prática do estágio curricular. Assim, o objetivo primordial da abordagem qualitativa é o de compreender, de uma forma geral, as situações, as experiências e os significados das ações e das percepções das pessoas através da sua descrição (Bogdan e Biklen, 1994).

## 2. Apresentação do grupo Vila Galé

Fundado em 1986, o primeiro hotel do grupo abriu portas em 1988 na praia da Galé, em Albufeira<sup>1</sup>. Hoje em 2020, o grupo soma cerca de 36 hotéis, entre Portugal<sup>2</sup> e o Brasil<sup>3</sup>, com um total de 7.454 quartos e 15.286 camas.

Atualmente, o grupo Vila Galé ocupa o 2.º lugar no *ranking* dos maiores grupos hoteleiros portugueses sendo, a nível mundial, a 182.º maior empresa hoteleira. No Brasil, concretamente, o grupo representa a maior rede de *resorts* do país e assume-se como o maior grupo hoteleiro português presente na região.

No que respeita aos recursos humanos, a Vila Galé soma aproximadamente 3.200 colaboradores, entre Portugal e o Brasil, que desempenham as mais variadas funções nos empreendimentos do grupo. Segundo o Dr. Jorge Rebelo de Almeida, presidente do conselho de Administração, “o que a Vila Galé é, deve-se, em larguíssima medida, aos colaboradores que nela trabalham. É a eles que ela pertence!” (Manual do Colaborador<sup>4</sup>. 2019, p. 7).

### 2.1. A Visão, Missão e Valores do grupo Vila Galé

A **Visão**, segundo a Vila Galé, é o modo como a organização se perspetiva. Desta forma, a **Visão** do grupo resume-se numa só frase: “A Vila Galé pretende 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”” (Manual do Colaborador. 2019).

O propósito de existência do grupo Vila Galé é identificado como sendo a sua **Missão**. Deste modo, a **Missão** da organização é resumida, segundo o Manual do Colaborador, numa frase: “A Vila Galé privilegia a localização, o conforto e a decoração das suas unidades, a disponibilidade e a simpatia das suas equipas, o respeito pelo meio social e ambiente, e garante estar “Sempre Perto de Si””.

No que concerne aos **Valores** da organização, a Vila Galé define os seus **Valores** como sendo a base de atuação do grupo, sendo que os mesmos se resumem em oito princípios fortes, que devem ser a principal fonte de inspiração para todas as atitudes dentro da empresa (Manual do Colaborador, 2019):

---

<sup>1</sup> A galé é uma antiga embarcação de vela e remos. Mas é do nome da praia da Galé, onde surgiu o primeiro hotel (hoje Vila Galé Atlântico), que veio a inspiração para o nome do grupo.

<sup>2</sup> Algarve, Beja, Évora, Elvas, Alter do Chão, Oeiras, Cascais, Sintra, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Serra da Estrela, Porto, Braga, Douro e Madeira.

<sup>3</sup> Rio de Janeiro, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco, Touros e Angra dos Reis.

<sup>4</sup> Documento interno.

<sup>5</sup> Considerado o mantra de inspiração interna do grupo: “Com sorriso e dedicação, estamos Sempre Perto de Si”.

**Valorização** — Formar e motivar os colaboradores, dignificando o seu trabalho e dando-lhes oportunidades de progressão

**Inovação** — Procurar produtos e serviços diferenciados

**Lealdade** — Honrar sempre os compromissos assumidos

**Ambição** — Crescer continuamente de forma sustentável

**Garantia** — Respeitar os padrões de qualidade de produto e serviço da marca

**Acessibilidade** — Estar sempre disponível para receber e ouvir

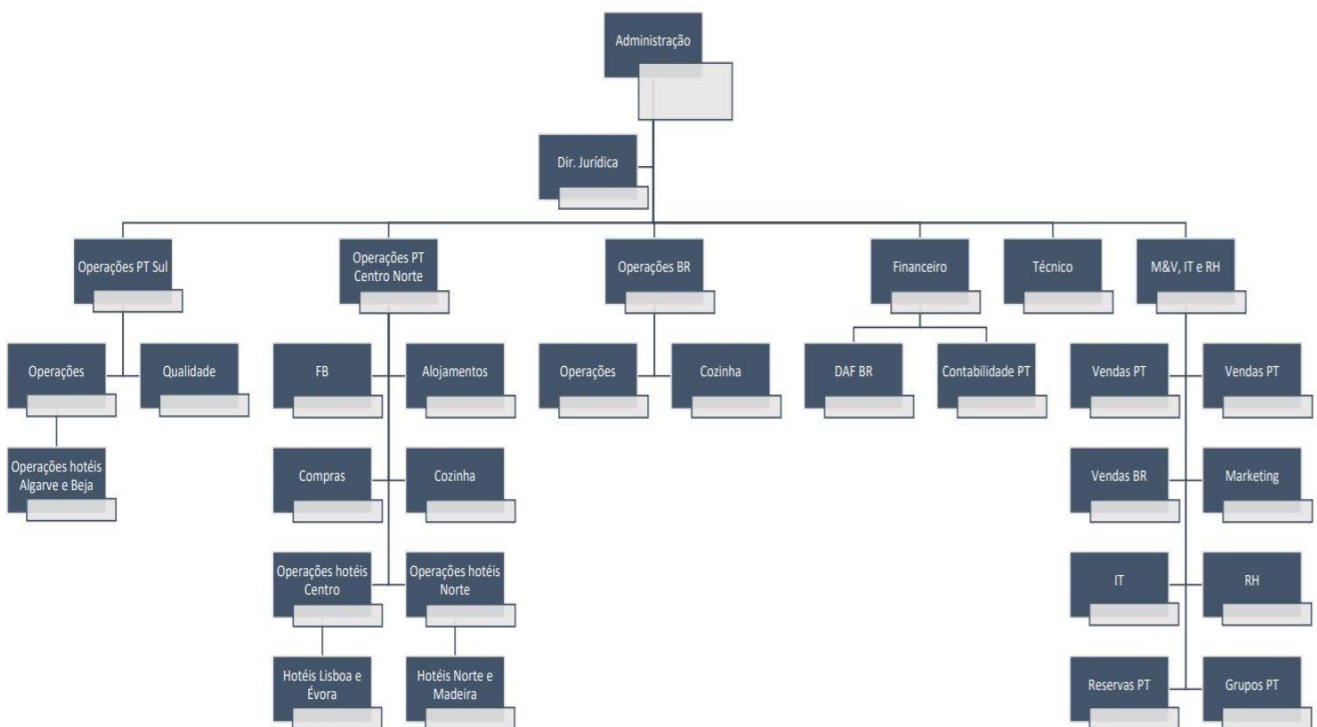
**Liberdade** — Apresentar novas ideias e sugestões

**Eficácia** — Responder com prontidão e exatidão a todas as solicitações

## 2.2. Vila Galé – Estrutura corporativa do grupo Vila Galé

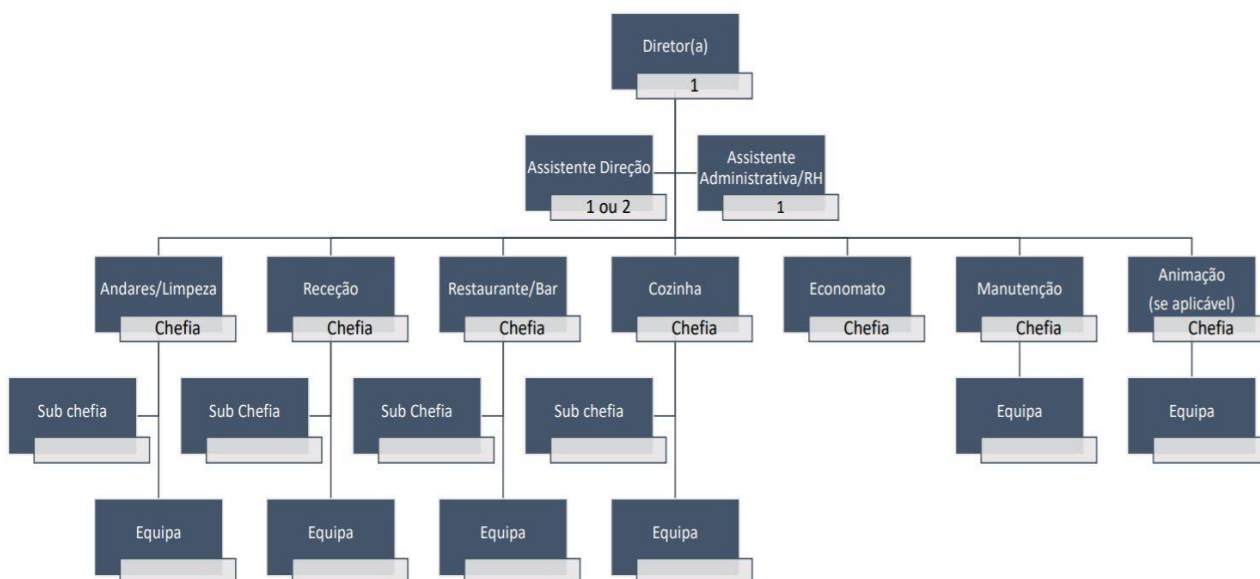
De acordo com a estrutura organizacional do grupo Vila Galé, abaixo são apresentados dois modelos de organogramas que representam a conjuntura corporativa do grupo e, igualmente, de cada unidade hoteleira.

**Organograma 1: Estrutura corporativa Vila Galé**



**Fonte:** Documento interno.

## Organograma 2: Estrutura oficial das unidades hoteleiras



Fonte: Documento interno.

O organograma 1 que representa a “estrutura corporativa Vila Galé” define a estrutura oficial da organização, agregando as chefias máximas do grupo. No topo do organograma encontra-se a administração, presidida pelo Dr. Jorge Rebelo de Almeida, pelo Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida e pela Dr<sup>a</sup>. Maria Filomena Stone. Abaixo da administração encontram-se as direções de operações (Sul, Centro-Norte e Brasil), a direção financeira, a direção técnica, marketing e vendas, sistemas de informação e recursos humanos. Por fim, abaixo de todas as direções encontram-se todos os departamentos que compõe todas as direções mencionadas.

O organograma 2 representa um modelo mais sintético face ao anterior e apresenta a composição hierárquica de uma unidade hoteleira, sendo este organograma o modelo padrão de todos os hotéis do grupo Vila Galé. No topo das posições encontra-se o diretor da unidade, que é apoiado pelo(s) assistente(s) de direção e pela assistente administrativa ou secretária de direção. Seguidamente encontram-se as chefias de cada secção, nomeadamente: andares/limpeza, receção, restaurante/bar, cozinha, economato, manutenção e animação (quando aplicável). A secção dos andares/lavandaria, receção, restaurante/bar e cozinha, para além dos chefes responsáveis pelas equipas, contam ainda com um subchefe que apoia o chefe ou, na falta do mesmo, o substitui. Por último, encontram-se as equipas correspondentes a cada secção das unidades hoteleiras.



## 2.3. Políticas de sustentabilidade da organização

Segundo o “O Nosso Futuro Comum” (1987), apresentado pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento *apud* Torresi, Pardini e Ferreira (2010, p. 1), o “desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. De forma a atingir a otimização de todos os processos, a Vila Galé rege-se por um quadro de medidas que promovem a sustentabilidade económica, social e ambiental. É possível identificar os princípios de sustentabilidade organizacional praticados pela organização em estudo, por meio dos seguintes compromissos organizacionais:

- Integrar nas suas atividades a aplicação do conceito de sustentabilidade, proteção e conservação do ambiente;
- Introduzir processos que permitam reduzir o consumo de água e energia e acatelem o encaminhamento adequado dos resíduos produzidos;
- Buscar a qualidade competitiva aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos nossos *stakeholders*;
- Promover e incentivar a segurança e saúde no trabalho em todas as atividades que se realizam (anexo I);
- Fomentar as boas práticas de segurança alimentar;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os trabalhadores da empresa;
- Apoiar iniciativas que contribuam para fomentar o bem-estar social e a conservação da natureza;
- Adotar processos economicamente viáveis e socialmente justos;
- Atender à legislação aplicável, adotando padrões responsáveis nos casos em que a mesma seja omissa ou inexistente;
- Partilhar as boas práticas com o público interessado.

## 2.4. Programas internos para os colaboradores

### 2.4.1. Aniversário das unidades hoteleiras

O aniversário do hotel deve ser comemorado com todo os colaboradores, no *Inevitável Staff Lounge*<sup>6</sup>(ISL). Os pormenores da comemoração ficam à responsabilidade da direção. Contudo, é importante celebrar o momento com um bolo de aniversário e registá-lo com uma fotografia.

---

<sup>6</sup> Espaço de convívio dos colaboradores.

#### **2.4.2. Festa de natal para os filhos dos colaboradores**

Anualmente, a Vila Galé organiza uma festa de natal para os filhos dos seus colaboradores com idade igual ou inferior a 12 anos. Os hotéis eleitos para a realização da festa devem providenciar um lanche para as crianças e providenciar a animação, sendo imprescindível a presença de um Pai Natal.

#### **2.4.3. Festa de natal para os colaboradores**

No mês de dezembro, a Vila Galé organiza um almoço ou jantar de natal por região (Norte, Centro, Sul e Madeira) para todos os colaboradores (anexo II). É prática comum nestas festas, os hotéis apresentarem uma animação alusiva à época festiva. Cada colaborador recebe um *voucher* de alojamento.

#### **2.4.4. Do NEP com Amor**

O nascimento do filho de um colaborador deve ser comunicado por *e-mail* para o departamento de recursos humanos, para que seja providenciado o envio do *kit NEP* (lembrança de nascimento).

#### **2.4.5. Programa TVG – Todos Vila Galé**

Anualmente, é realizado este encontro que visa promover o convívio entre os colaboradores e, desta forma, contribuir para a sua motivação. Todos os hotéis deverão divulgar este encontro apelando à sua participação, embora, dado o número elevado de colaboradores a nível nacional, o número de participantes tem de ser limitado por hotel. Preferencialmente, os colaboradores inscritos não devem ter estado presentes noutras edições, para ser dada oportunidade a todos de participarem neste evento.

#### **2.4.6. Vila Galé Star**

Este programa visa evidenciar o mérito do desempenho dos colaboradores, num modelo de decisão participativa por parte dos restantes membros da unidade ou departamento.

Qualquer colaborador dos hotéis poderá nomear um colega da mesma unidade para *Vila Galé STAR*, através do preenchimento do boletim de voto disponível no *placard* informativo do *Inevitável Staff Lounge* (anexo VIII), que será depositado na caixa disponível no mesmo *placard*.

Além dos colaboradores nomeados pelos colegas, serão sempre considerados como nomeados todos os colaboradores que tenham sido referidos positivamente por clientes nos questionários de satisfação.

A atribuição dos prêmios é feita por cada unidade e pelos serviços centrais, nos meses de janeiro, abril, julho e outubro. Até ao dia 15 dos meses referidos, o diretor com a equipa de chefias local (nas unidades) e as direções centrais (na sede) analisam as nomeações referentes ao trimestre anterior, podendo fazer nomeações alternativas e atribuem o título de *Vila Galé STAR*. O nome do vencedor é divulgado até dia 20 dos referidos meses, num cartaz a afixar no *placard* informativo do *Inevitável Staff Lounge*. Ao vencedor é atribuído um prémio que, atualmente, consiste na oferta de duas noites de alojamento, para duas pessoas em regime APA<sup>7</sup> (nas condições Vila Galé Bónus).

#### **2.4.7. Inovar-Motivar**

O programa visa incentivar a participação de todos no desenvolvimento da empresa, valorizando as suas ideias e sugestões e, bem assim, criando um maior envolvimento e ligação entre todos os colaboradores e a Vila Galé.

Qualquer colaborador pode participar no programa devendo, para isso, preencher o formulário que se encontra nos *placards* do ISL (anexo VIII) e enviando-o para o departamento de recursos humanos ou entregando à direção, que o remeterá para o referido departamento ou, ainda, participar mediante envio de *e-mail*. As participações serão avaliadas tendo em conta: a Inovação e originalidade; valor acrescentado para a empresa; custos de implementação; exequibilidade operacional.

#### **2.4.8. PIM – Programa Interno de Mobilidade**

O objetivo do *PIM* é aproveitar o potencial humano da empresa, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional aos colaboradores e incentivando a sua permanência no grupo.

Para participar no programa os colaboradores interessados deverão preencher os requisitos previamente solicitados: possuir o perfil pretendido para o cargo em questão; não ter uma categoria superior ao da vaga disponível; obter a aprovação da direção e da direção de operações.

---

<sup>7</sup> Alojamento com pequeno-almoço incluído.

#### **2.4.9. Programa de Desenvolvimento Pessoal – PDP**

O PDP – Programa de Desenvolvimento Pessoal é um modelo de avaliação contínua constituído pelo registo no *Enterprise Resource Planning* (ERP) de ocorrências positivas e negativas do colaborador ao longo do ano, definição de objetivos quantitativos por hotel e secção e o momento da avaliação final onde o avaliado e o avaliador preenchem a grelha de avaliação disponível em ERP. Esta avaliação deve sempre ter em conta a do ano anterior e só deve estar concluída após validação do diretor da unidade que, sempre que possível, deve estar presente nas reuniões de avaliação.

São abrangidos por este processo todos os colaboradores com, pelo menos, três meses de antiguidade. Contudo, este procedimento não será obrigatório nas seguintes situações: aqueles que a administração determinar estarem dispensados; aqueles que tiverem, no período em análise, uma prestação de trabalho inferior a 30 dias.

#### **2.4.10. PAP – Programa de Avaliação Pessoal**

De forma a promover a melhoria contínua, a Vila Galé aposta num sistema de avaliação de desempenho assente na autoavaliação e na avaliação conduzida que ocorre anualmente no mês de janeiro.

#### **2.4.11. Programa Traz um Amigo Também**

O programa *Traz um Amigo Também* consiste na recomendação de novos colaboradores através da sugestão de bons profissionais, conhecidos dos colaboradores, ou mesmo incentivar um possível novo colaborador a fazer parte do grupo.

#### **2.4.12. Cool Staff**

O programa baseia-se na recolha das opiniões dos colaboradores acerca das condições do ambiente de trabalho através de um inquérito lançado, periodicamente, a todo o grupo.

#### **2.4.13. Academia Vila Galé**

O programa relativo à Academia Vila Galé constitui um centro de formação interno que trata da formação de todos os colaboradores.

#### **2.4.14. *Feel Staff***

Com o objetivo de contribuir para uma comunicação ativa no grupo, o programa *Feel Staff* diz respeito à aposta nos meios de comunicação interna, sendo eles: rede social interna, *newsletter – Feel Staff*; revista *Feel* (anexos IV, V, VI e VII) e, por último, o *placard* informativo, disponível em todas as unidades no *Inevitável Staff Lounge* (anexo VIII).

#### **2.4.15. *Vila Galé Staff***

Segundo a Vila Galé “cada pessoa e a sua família são importantes”. Deste modo, o *Vila Galé Staff* representa um programa de incentivos que são concedidos aos colaboradores, aos seus familiares e amigos.

### **2.5. O VILA GALÉ ÉVORA**

O hotel Vila Galé Évora caracteriza-se por ser uma unidade hoteleira, pertencente ao grupo Vila Galé Investimentos Turísticos S.A. O hotel dispõe de cerca de 185 quartos, restaurantes, bar, *Spa* com piscina interior, uma piscina exterior e um centro de reuniões.

No que respeita ao número de colaboradores, em *low season*, o Hotel contabiliza uma média de 50 colaboradores fixos, sendo que o valor pode aumentar consoante a necessidade da unidade hoteleira, através de novas contratações ou através do recurso ao trabalho temporário.

Quanto à estrutura funcional, o hotel é suportado por várias secções que são geridas por várias chefias internas, nomeadamente: a direção, o economato, a receção, o restaurante/bar, a cozinha, o *housekeeping*<sup>8</sup> e, ainda, a manutenção.

#### **2.5.1. Direção**

O hotel Vila Galé Évora é dirigido atualmente pelo Dr. Eduardo Silva, sendo apoiado por dois assistentes de direção e pela secretária de direção. É por este departamento que passa toda a informação relacionada com o funcionamento do hotel, seja no que respeita às orientações gerais, seja em termos burocráticos.

---

<sup>8</sup> Andares, lavandaria e limpezas de áreas gerais.

### **2.5.2. Economato**

O economato é o departamento de compras do hotel, sendo representado apenas pela chefe do economato que gere, recebe e faz o tratamento de toda a mercadoria que entra dentro da unidade hoteleira.

A ecónoma tem como função fazer todas as compras necessárias para o bom desempenho do hotel, sempre com a supervisão da direção, bem como distribuir as mesmas segundo as necessidades de cada departamento. Desta forma, o economato acaba por ser a linha de apoio de todas as secções e a receção de todos os fornecedores que entram dentro do hotel.

Semanalmente o economato é responsável por receber as requisições internas, fazer as compras avaliando o *stock* existente e a necessidade de cada secção, receber os produtos, proceder a distribuição e entrega dos mesmos e por fim, organizar e armazenar a mercadoria restante.

### **2.5.3. Receção**

No que respeita à receção do hotel a mesma é chefiada pela chefe de receção, que atua sob a orientação da direção do hotel.

Atualmente a equipa é composta por uma chefe de receção e por sete rececionistas que dispõe de horários rotativos para assegurar uma receção disponível 24 horas por dia.

É na receção que se faz a gestão de todas as necessidades do cliente, se procede à receção e saídas dos mesmos, bem como a gestão dos quartos e relatórios diários inerentes à *performance* da unidade hoteleira.

### **2.5.4. Restaurante/Bar**

Os dois restaurantes que fazem parte do Vila Galé Évora, bem como o bar Lobby, contam com um chefe de sala e um subchefe que orientam a equipa de modo a obterem um resultado eficiente e o mais personalizado possível para com o cliente, sendo que no total a equipa contabiliza cerca de nove colaboradores.

O restaurante/bar é responsável pelo contacto com o cliente durante as suas refeições, e gere, da melhor forma possível, a afluência existente.

A montagem de salas de reunião, bem como todos os serviços associados a estas passam igualmente por esta secção.

Uma vez que em épocas altas ou eventos a exigência e a afluência do trabalho é mais elevada esta secção recorre, em alguns casos, ao trabalho temporário.

### **2.5.5. Cozinha**

A cozinha/Copa do Vila Galé conta com um chefe de cozinha e um subchefe e com a restante equipa que é responsável por todas as refeições dentro do hotel, incluindo clientes e colaboradores, desta forma, presentemente, a equipa é formada por treze colaboradores.

Para além da confeção dos alimentos, a cozinha é ainda responsável pela receção dos produtos fornecidos pelo economato, bem como do controlo e requisição ao economato de produtos em falta na secção.

Uma vez que em épocas altas a exigência é maior esta secção recorre, em alguns casos, igualmente ao trabalho temporário, à semelhança do restaurante/bar.

### **2.5.6. Housekeeping**

O *housekeeping* dispõe de uma equipa dedicada aos andares que garante a prontidão dos quartos, de uma equipa de áreas comuns, que se encarrega da limpeza de todos os espaços comuns dentro do hotel e, ainda, pela equipa da lavandaria. Atualmente, a equipa de *housekeeping* contabiliza cerca de catorze colaboradores.

Esta secção é coordenada por uma governanta e, na falta da mesma, por uma subgovernanta. A governanta tem como principais funções a gestão de todas as equipas do *housekeeping* e, ainda, elaborar as escalas de serviço consoante o volume de trabalho.

À semelhança de outros departamentos, a secção de *housekeeping* é, em larga escala, complementada com o recurso ao trabalho temporário devido à exigência e volume de trabalho, sobretudo na época alta.

### **2.5.7. Manutenção**

A equipa de manutenção encarrega-se da gestão das avarias e do apoio técnico de forma a dar resposta a todas as necessidades da unidade.

A equipa é constituída por um chefe de manutenção e por dois operários de manutenção, que controlam o bom funcionamento técnico do hotel.

Para facilitar o processo de gestão de ocorrências de toda a unidade hoteleira, a equipa dispõe de uma aplicação, denominada de *InfraSpeak*<sup>9</sup>. A mesma consiste num *software* de operações técnicas, acessível a todos os colaboradores, onde é possível reportar as avarias existentes, juntamente com o grau de necessidade, tornando, desta forma, a gestão técnica da unidade hoteleira mais simplificada.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://infraspeak.com/pt-pt/>.

### **3. Plano de estágio curricular e atividades desenvolvidas**

#### **3.1. Plano geral do estágio curricular**

O presente estágio curricular foi realizado no âmbito do mestrado em gestão, na área de especialização em recursos humanos. O estágio foi realizado no Vila Galé de Évora tendo sido iniciado a 9 de setembro de 2020 e terminado a 6 de março de 2020, com a duração de aproximadamente 840 horas, correspondentes a 40 horas semanais. O horário de trabalho correspondia, desta forma, a 8 horas diárias de segunda-feira a sexta-feira. O estágio curricular foi ainda desenvolvido sob a orientação académica do Prof. Dr. Paulo Resende da Silva e institucionalmente pelo Dr. Eduardo Silva, diretor do Vila Galé Évora.

#### **3.2. Contextualização do estudo**

Uma vez que para os efeitos do relatório de estágio não se pretende dissipar algum problema e/ou resolver uma questão de partida, surge a necessidade de explicitar a realidade em estudo. O grupo Vila Galé é atualmente responsável pela gestão de 36 unidades hoteleiras: 27 em Portugal (Algarve, Beja, Évora, Elvas, Alter do Chão, Oeiras, Cascais, Sintra, Ericeira, Estoril, Lisboa, Coimbra, Serra da Estrela, Porto, Braga, Douro e Madeira) e nove no Brasil (Rio de Janeiro, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco, Touros e Angra dos Reis, Serra da Estrela e Alter do Chão). No caso específico em análise, o hotel Vila Galé Évora foi inaugurado em 2015 contando com, aproximadamente, cerca de 50 colaboradores em *low season*, sob a direção atual do Dr. Eduardo Silva. Consequentemente, tornou-se pertinente a realização do estágio curricular no grupo Vila Galé tendo em conta a dimensão do grupo e o seu crescimento à escala atual. Desta forma, o tema proposto incidiu sobre “A Gestão de Recursos Humanos num Grupo Hoteleiro - O caso Vila Galé”, e teve como base de análise as políticas de GRH adotadas que influenciaram o crescimento do grupo hoteleiro, tornando-o numa das principais referências do turismo nacional.

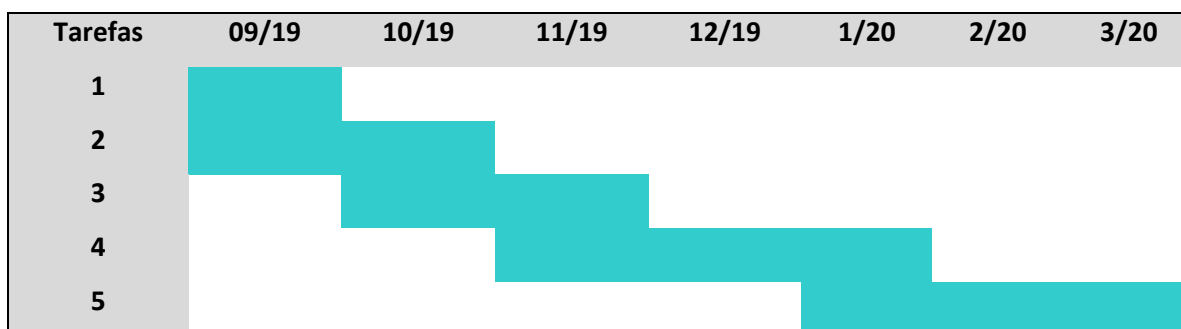
#### **3.3. Principais atividades a desenvolver no estágio curricular**

- Analisar e registar as políticas de recursos humanos praticadas;
- Acompanhar as várias equipas de trabalho e observar as suas dinâmicas;
- Desempenhar atividades de apoio à gestão de recursos humanos;
- Aplicar práticas de recursos humanos.



### 3.4. Cronograma das atividades

**Cronograma 1:** Atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular



Fonte: Elaboração própria.

#### Legenda:

1. **Início do estágio curricular:** 09 de setembro de 2019
2. **Atividades desenvolvidas no economato:** 09 de setembro de 2019 a 18 de outubro de 2019
3. **Atividades desenvolvidas no departamento de recursos humanos:** 21 de outubro de 2019 a 15 de novembro de 2019
4. **Atividades desenvolvidas na direção:** 18 de novembro de 2019 a 17 de janeiro de 2020
5. **Atividades desenvolvidas na recepção:** 20 de janeiro de 2020 a 06 de março de 2020

### 3.5. Breve contextualização do estágio curricular

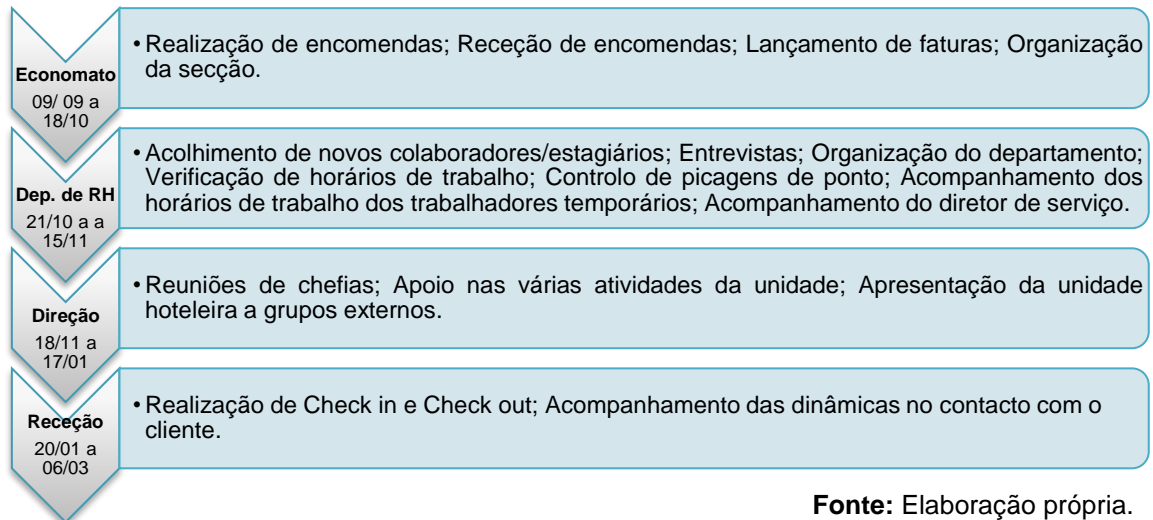
O presente estágio curricular decorreu no Vila Galé Évora, tendo sido iniciado a 9 de setembro de 2019 e concluído a 6 de março de 2020, cumprindo os seis meses previamente estabelecidos.

O estágio curricular em causa foi desenvolvido no âmbito do mestrado em gestão, na área de especialização em recursos humanos, sendo que o foco dos trabalhos desenvolvidos consistiu exatamente nas dinâmicas dos recursos humanos e na observação das várias equipas de trabalho que compõe a unidade hoteleira. Deste modo, e a partir do plano de trabalho formulado inicialmente, as atividades práticas e de observação direta consistiram na passagem pelo economato, departamento de recursos humanos, direção, contacto direto com a equipa da recepção do hotel e, ainda, a criação de um laboratório de criatividade, proposto pelo grupo, onde existisse espaço para a inovação, discussão e implementação de soluções e ideias que potencializassem a melhoria contínua da unidade.

### 3.6. Descrição das atividades desenvolvidas

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular partiram de uma estrutura delineada que incluía as atividades caracterizantes dos vários departamentos e uma proposta da respetiva durabilidade das várias experiências práticas, conforme descrito no cronograma 2 apresentado abaixo:

**Cronograma 2:** Síntese do plano de estágio



**Fonte:** Elaboração própria.

**Seguidamente é feita uma apresentação genérica de todas as secções experienciadas:**

#### 3.6.1. Economato

Foi na secção do economato/departamento de compras da unidade que se iniciou o estágio curricular. Sendo o departamento que se responsabiliza por todos os *stocks* do hotel, o mesmo tem contacto com todas as secções da unidade hoteleira, o que permitiu de antemão o convívio com todas as equipas de trabalho de forma a conhecer um pouco de todas elas.

Segundo Carre (2002), a gestão de compras pode ser considerada uma atividade estratégica desenvolvida dentro da empresa. No caso específico do Vila Galé Évora, o departamento é subdividido entre a zona de receção das encomendas e as diversas zonas de armazenamento, sendo a secção constituída apenas por um colaborador que gere todas as necessidades de bens materiais do hotel.

As principais funções do ecónomo<sup>10</sup>, concentram-se na gestão de *stocks*, execução de encomendas e a posterior receção das mesmas, processamento de faturação, gestão dos inventários de toda a unidade e, ainda, a organização de toda a secção. Desta forma, as atividades desenvolvidas neste departamento passaram exatamente pela execução de todas as funções da ecónoma responsável e no apoio nas diversas tarefas do dia-a-dia.

No que respeita à gestão de *stocks* da unidade, a ecónoma é responsável por assumir o papel de intermediário entre os diversos fornecedores e as várias secções do hotel, mantendo, desta forma, o contacto com o exterior e equacionando as necessidades da compra de produtos, a partir das várias requisições feitas por cada departamento.

Relativamente à realização de encomendas e posterior receção, as mesmas são o resultado do solicitado pelas secções e pelo que há de reserva nos economatos respetivos, sendo que é a partir daqui que se pondera o que é necessário comprar. Após este balanço são avaliadas as propostas de valor dos fornecedores para cada produto, procede-se, após as escolhas do fornecedor, às notas de encomenda para cada fornecedor com os respetivos produtos e quantidades pretendidas, previamente assinadas pelo diretor do hotel ou, na ausência do mesmo, pelo assistente de direção. A receção das encomendas é feita sempre pela responsável do economato que certifica a conformidade dos produtos, sendo que produtos frescos seguem diretamente para a secção que lhes corresponde para serem devidamente armazenados e os restantes são distribuídos pelos diversos economatos, função esta que está a cargo da ecónoma.

No que se refere ao processamento de faturas, a ecónoma é responsável por receber e registar toda a faturação da unidade hoteleira e inserir o seu conteúdo em ERP<sup>11</sup>, sendo que após a inserção de todas as faturas no sistema, as mesmas são arquivadas e guardadas por um período de dez anos consecutivos.

Quanto à gestão dos inventários, a ecónoma faz a contagem e a posterior atualização do *stock* existente em todos os economatos com uma periodicidade mensal. Assim sendo, a mesma tarefa é obrigatória em todas as secções, sendo que o chefe de cada departamento é responsável pela realização do mesmo. Desta forma, no início de cada mês cada secção faz a atualização do seu *stock* disponível e através do registo numa tabela *standard* faz a contagem do que existe e do que está em falta. Posteriormente estas atualizações são entregues à responsável do economato, que tem como função registar não só o inventário mensal do economato como também registar os inventários de cada departamento em ERP.

No que concerne à organização da secção, a responsável pela mesma tem a função de organizar os economatos da forma mais conveniente e prática possível, estando sob o seu domínio a armazenagem dos produtos de acordo com a sua tipologia e ainda garantir o cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar. Ainda relativo à organização da secção a ecónoma é responsável pelo plano de *Hazard Analysis and Critical Control Point - HACCP*<sup>12</sup>, quer do seu gabinete, quer de todos os economatos, garantindo assim o cumprimento

---

<sup>10</sup> Designação dada ao responsável do economato.

<sup>11</sup> Plataforma única *web based*.

<sup>12</sup> *Hazard Analysis and Critical Control Point* / Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos.

das normas de higiene diárias, semanais e mensais previamente estabelecidas para a secção. O plano de HACCP é preenchido diariamente, semanalmente e/ou mensalmente consoante a área e pontos críticos através de tabelas standardizadas e, quando preenchidas na totalidade, são entregues ao assistente de direção que certifica os cumprimentos e encarrega-se do seu arquivo.

Em suma, todas as atividades desenvolvidas pelo responsável do economato, sem exceção, foram acompanhadas e experienciadas nesta fase do estágio curricular, o que permitiu conhecer não só este departamento como todos os demais da unidade hoteleira, tendo em conta o contacto direto que a secção tem com todas as equipas do hotel.

### **3.6.2. Departamento de recursos humanos**

A segunda etapa do plano de estágio passou pelo departamento de recursos humanos. Apesar do departamento de gestão de recursos humanos da Vila Galé estar centralizado na sede do grupo, em Lisboa, cada unidade hoteleira do grupo tem um responsável que se encarrega dos procedimentos de RH próprios de cada hotel, sendo que geralmente as funções de GRH são desempenhadas pela secretária de direção e pelo diretor de cada estrutura hoteleira.

No que respeita às atividades de recursos humanos praticadas na unidade as mesmas são divididas entre a secretária de direção e o diretor, contudo, a maioria são da responsabilidade da secretária de direção.

Especificamente, na organização que serviu de caso de estudo para o estágio curricular, as funções de recursos humanos da secretária de direção são as seguintes:

- Comunicar todas as admissões por *e-mail* à sede, com a antecedência mínima de 48 horas a contar da data de início do contrato;
- Comunicar à empresa que garante os serviços de medicina no trabalho, através de *e-mail*, antes da admissão do colaborador, com a indicação dos seguintes elementos: Nome completo; Data de Nascimento; Categoria Profissional; Data de admissão; Nacionalidade. Por sua vez, a cessação do contrato deverá ser igualmente comunicada num prazo máximo de 5 dias a contar da referida cessação;
- Entregar ao novo colaborador o contrato de trabalho e anexos, chave de cacifo, *login* e *password* do *ERP* (caso seja uma função aplicável), cartão de acesso ao parque de estacionamento (caso seja necessário), nota de receção de material, declaração de dados fiscais para preenchimento;
- Entregar os *badges* (*pin* de identificação obrigatório para todos os colaboradores) com a indicação do primeiro nome do colaborador em letras maiúsculas;
- Solicitar ao novo colaborador: Fotocópia do Cartão de Cidadão; Fotografia tipo passe; Comprovativo de NIB; Certificado de Habilitações;
- Registrar em *ERP* todos os objetos entregues a um colaborador;

- Verificar se os mapas de horários de trabalho são entregues atempadamente pelos chefes de secção cumprindo todos os condicionalismos legais previstos no Código do Trabalho (CT) e no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT);
- Conferir, semanalmente, os erros e ausências de picagem de ponto, comunicando, se necessário, às respetivas chefias;
- Confrontar o relatório de picagem de ponto extraído do ERP com os horários de trabalho praticados durante o respetivo mês;
- Preparar, no final de cada formação, o documento do registo de assiduidade dos colaboradores/formandos, recolher as assinaturas e inserir a informação em ERP;
- Preencher a participação de acidentes de trabalho com todos os elementos necessários sempre que ocorra um acidente de trabalho.

No que respeita às funções de RH da direção do hotel, a mesma é responsável pela realização das entrevistas para as diversas secções, juntamente com o chefe do departamento a que a vaga em questão corresponde. Por outro lado, se o processo de seleção tiver como objetivo a contratação de uma chefia a seleção é feita unicamente pela direção do hotel. No que respeita à contratação de um elemento da direção, o recrutamento é avaliado e ponderado entre o diretor do hotel e o diretor de operações da região em causa, sendo que no caso do Vila Galé Évora esta seleção é feita pelo diretor da unidade hoteleira, na pessoa do Dr. Eduardo Silva e pelo diretor de operações, na pessoa do Dr. Porfírio Perdigão.

No decorrer do estágio curricular, as atividades desempenhadas procuraram ir de encontro a todos os procedimentos de GRH da unidade. Numa fase inicial, foi feita a leitura intensiva e o estudo das bases de GRH do grupo Vila Galé a partir da leitura do Manual do Colaborador e do Manual de Recursos Humanos, de forma a retirar toda a informação relevante para o bom desempenho nas atividades do departamento. Ambos os manuais consistem em documentos internos que servem como guia para o colaborador (Manual do Colaborador) e para o responsável de RH (Manual de Recursos Humanos).

No que toca aos procedimentos gerais do hotel, foi feito um acompanhamento semanal do diretor de serviço de forma a observar os procedimentos necessários para executar com rigor esta tarefa. O papel do diretor de serviço consiste na certificação da qualidade e do bom funcionamento de toda a estrutura através do cumprimento de parâmetros fixados numa tabela modelo de carácter apreciativo. É de salientar que esta avaliação é feita diariamente, com uma rotatividade diária do diretor, sendo que a função é desempenhada ou por uma chefia de secção ou por um colaborador com um cargo de direção.

Após a retenção das indicações fornecidas acerca das dinâmicas do departamento e o acompanhamento das atividades regulares de recursos humanos, foi permitida alguma autonomia para iniciar o desempenho destas tarefas. Numa primeira fase foi feita uma verificação e regularização das assinaturas obrigatórias de todos os colaboradores nos horários de trabalho semanais, conforme descrito no Manual de RH do grupo, de forma a que se possa fazer o seu respetivo arquivo corretamente.

Seguidamente, e no que respeita ao recurso ao trabalho temporário característico do meio hoteleiro, foram realizadas as análises das picagens de ponto dos trabalhadores extra. Esta retificação tem como objetivo recolher as horas feitas por cada trabalhador cedido e comunicar, posteriormente, à empresa de trabalho temporário correspondente. No caso concreto do hotel Vila Galé Évora, o mesmo recorre às empresas *Talenter* e *Eurofirms* na procura de colaboradores extra. Desta forma é de ressaltar que, tomando em consideração o fator da sazonalidade, esta procura por colaboradores extra tem uma maior afluência na época alta ou em grandes eventos.

No que respeita à elaboração dos horários de trabalho, no grupo Vila Galé os mesmos são feitos semanalmente, de forma a que as necessidades existentes vão de encontro ao expectável. Esta característica implica que, semanalmente, os chefes de cada secção elaboram os mapas de trabalho das suas equipas e entreguem, atempadamente, à secretária de direcção para que se possa avaliar, corrigir segundo o CT (se necessário) e afixar com uma antecedência máxima de 48 horas antes do início da semana. Deste modo, foi feito o acompanhamento da receção dos horários semanais e a análise das suas respetivas correções e justificações para as mesmas. Após a recolha de toda a informação e sistematização dos procedimentos foram iniciadas, autonomamente, as correções que pareciam pertinentes através do ERP de forma rigorosa, uma vez que todos os horários devem cumprir todos os parâmetros exigidos pelo CT e pelo ACT. Desta forma, o procedimento geral concentra-se na análise do horário de trabalho semanal de cada colaborador, individual e por secção, de forma a que os mesmos se possam afixar ao abrigo da lei do trabalho. Após as correções semanais feitas, as mesmas foram avaliadas pela secretária de direcção que analisou e avaliou a evolução no tratamento dos mapas de trabalho.

No departamento de RH, para além dos mapas de horários de trabalho é necessário verificar se os mesmos foram eficientemente cumpridos através da análise das picagens de ponto no respetivo relógio de ponto. No Vila Galé Évora, e em todos os hotéis do grupo, os procedimentos de picagens são similares, consistindo em quatro picagens de ponto diárias obrigatórias, que ficam registadas em ERP, sendo elas: no início do turno (entrada) / saída para a refeição (saída); entrada após a refeição (entrada) / saída de turno (saída). Estas quatro picagens são de carácter obrigatório e têm que incluir as 8,5 horas de trabalho obrigatórias e o cumprimento das 0,5 horas para refeição, com exceção da direcção e economato que têm uma 1 hora para a refeição. A picagem é feita através de um *Pin* individual, que é entregue no início do contrato a todos os novos colaboradores juntamente com a explicação dos procedimentos de picagem. Desta forma, os erros ou inexistências de picagens implicam uma devida correção por parte do secretariado de direcção e a respetiva justificação para a alteração em ERP, sendo que esta justificação tem que ser solicitada, ou ao colaborador em causa ou ao chefe da secção a que o colaborador pertence. Nesta perspetiva, as atividades delegadas neste procedimento de RH foi exatamente averiguar os erros ou eventuais inexistências de picagens e fazer a sua correção e justificação. Antes do relatório final seguir para a sede/departamento de gestão de RH, estas alterações foram, à semelhança da correção dos horários de trabalho semanais, analisadas e avaliadas pela secretária de direcção.

Na base da qualidade e solidariedade, o grupo Vila Galé, incluindo o Vila Galé Évora, dispõe de questionários de satisfação que visam averiguar a experiência do cliente e os pontos fortes e os pontos fracos de cada estadia. Estes questionários são disponibilizados nos quartos dos clientes e solicitados no ato do *check out*, sendo que com o preenchimento de cada questionário a Vila Galé contribui com 0,50 cêntimos para uma Instituição de Solidariedade Social. Desta forma, e para além do cariz solidário, estes questionários têm também o objetivo de recolher o *feedback* do cliente na procura da melhoria contínua. Assim sendo, foi permitido, para além da inserção dos mesmos em ERP, fazer as triagens e separar os questionários positivos dos negativos uma vez que os negativos, contendo aspetos que devem ser melhorados, têm uma maior atenção por parte da direção do hotel. Esta triagem foi feita com uma periodicidade mensal, aproximadamente, e permitiu perceber a importância da qualidade do serviço da estrutura hoteleira e, igualmente, da qualidade dos colaboradores na procura da satisfação do cliente.

No que se refere à chegada de novos colaboradores e estagiários foi delegado, em muitos casos, o papel de receber e acolher, de acordo com as minutas exigidas pelo grupo no Manual de RH. Deste modo, em todas as receções aos novos membros foi preparado previamente o Manual do Colaborador para entregar a cada um e ainda a visita ao hotel que se pretendia personalizada de acordo com a secção de trabalho do novo colaborador/estagiário. Assim sendo, os procedimentos gerais de acolhimento consistiam nas boas vindas aos trabalhadores, visita por todos os pontos essenciais da unidade hoteleira, de forma a conhecer a estrutura e os colaboradores, insistindo sobretudo no departamento onde o colaborador iria desempenhar as suas funções, reunião para entrega, leitura e análise do Manual do Colaborador e esclarecimento de dúvidas, entrega da farda correspondente à secção e *badge*<sup>13</sup> de identificação e, por fim, elucidar acerca da importância e dos procedimentos para uma eficiente picagem de ponto. Deste modo, a parte final ficava a cargo da secretária de direção uma vez que se tratava de uma componente de cariz burocrático, de forma a respeitar o regulamento geral sobre a proteção de dados.

De acordo com o Manual de RH da Vila Galé, no que respeita ainda aos horários de trabalho dos colaboradores os mesmos devem ser corretamente arquivados “por secção e ordem cronológica”. Assim sendo, e procedendo de acordo com as normas institucionais exigidas, após a verificação das assinaturas em todos os horários, iniciou-se o processo de organização através da divisão das secções e, posteriormente, à ordenação temporal. É de salientar ainda que caso haja uma auditoria ao departamento é necessário que o mesmo detenha todos os mapas de trabalho devidamente organizados e assinados.

No que respeita à satisfação relativa às condições de trabalho, anualmente a Vila Galé distribui um modelo de questionário<sup>14</sup> de forma a fazer um levantamento acerca das condições e opinião dos colaboradores acerca da organização e do seu posto de trabalho. Deste modo, e de forma a fazer este levantamento no Vila Galé Évora, realizou-se a distribuição dos questionários,

---

<sup>13</sup> Acessório de identificação.

<sup>14</sup> Programa *Cool Staff*.

esclarecendo todas as dúvidas e apelando ao preenchimento e importância do mesmo. Após a entrega dos questionários os mesmos são enviados para a sede de maneira a que sejam interpretados.

Ainda no que concerne à aplicação de questionários aos colaboradores, foi ainda aplicado um outro referente ao cumprimento das regras de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho. O processo de recolha de informação foi similar ao questionário relativo ao grau de satisfação no trabalho pretendendo, assim, perceber se os colaboradores sentem que as regras são devidamente cumpridas e as normas devidamente aplicadas.

Relativamente às avaliações de desempenho, no grupo Vila Galé para se auferir o nível de desempenho de um colaborador é feita uma ponderação entre a autoavaliação de desempenho anual e a avaliação de desempenho da chefia direta desse mesmo colaborador. No caso da avaliação de desempenho corresponder a uma chefia de secção, a avaliação é ponderada através de uma auto avaliação e da apreciação feita pelo diretor do hotel. No que respeita à avaliação de desempenho do diretor do hotel a mesma é feita pela sua chefia direta, ou seja, o diretor de operações regional. No que respeita à estrutura de ambas as avaliações (autoavaliação e avaliação da chefia), a mesma deve seguir, para o efeito, a grelha de avaliação de desempenho em vigor. Após todas as ponderações, no final resulta uma classificação da *performance* que é recompensada através de um prémio monetário que varia consoante o nível obtido, sendo importante referir ainda que as avaliações são realizadas entre fevereiro e março e o prémio final é entregue ao colaborador no mês de abril, juntamente com o seu vencimento. No decorrer do estágio curricular, o contributo para o sucesso das avaliações de desempenho centrou-se na recolha das autoavaliações dos colaboradores que não possuíam acesso ao ERP.

No que se refere aos planos de formação dos colaboradores, a Vila Galé aposta fortemente nesta componente, desenvolvendo inclusive programas que promovam a participação dos colaboradores. No decorrer do estágio curricular foi experienciada uma ação de formação da Vila Galé que tinha como foco a gestão de recursos humanos do grupo, benefícios e programas associados (anexo III). A formação foi ministrada pela responsável de RH do grupo, a Dra. Joana Ferreira e permitiu não só observar as dinâmicas das equipas de trabalho em contexto de formação como, também, aprofundar os conhecimentos acerca da aposta nos modelos e políticas de RH do grupo.

Como conclusão, todas as atividades desempenhadas no departamento de RH do hotel Vila Galé Évora permitiram experienciar as dinâmicas de GRH do grupo hoteleiro, executar as funções do departamento e interagir com todas as equipas da unidade hoteleira.

### **3.6.3. Direção**

A direção do Vila Galé Évora é constituída pelo diretor geral, na pessoa do Dr. Eduardo Silva, por uma secretária de direção e dois assistentes de direção. Deste modo, as atividades relacionadas com a direção hoteleira representaram uma experiência contínua na medida em



que desde o início até ao término do estágio curricular foi auxiliada a mesma nos vários momentos.

Ao longo do estágio, acompanhar a equipa de direção foi sinónimo de acompanhar as restantes equipas de trabalho e interagir com modelos e dinâmicas de gestão de equipas na procura de um trabalho rigoroso e de excelência. Nesta medida, as atividades desenvolvidas caracterizaram-se pela diversidade e pelas necessidades momentâneas caracterizantes de uma unidade hoteleira.

No que respeita aos métodos de organização e gestão hoteleira, procedeu-se, mensalmente, à organização e arquivo de todos os consumos internos da unidade, que são retirados diariamente e analisados posteriormente pelo diretor geral.

Aquando da organização dos vários eventos, compreendidos entre setembro e março, fora prestado apoio em todos eles, nas mais variadas atividades que diferiam de grupo para grupo. Deste modo, e tendo em consideração o grande volume de eventos que o Vila Galé Évora recebe, a preparação dos mesmos é um trabalho diário que exige um forte destacamento dos colaboradores e, sobretudo, uma gestão de equipas de trabalho estruturada e equilibrada. Nesta perspetiva, foi acompanhada a equipa do restaurante-bar, que é responsável pela criação e organização dos espaços e gestão de *stocks* necessários, em conjunto com a direção do hotel, quer seja para reuniões, conferências, congressos ou eventos com um perfil de lazer. A par do contacto com a secção do restaurante-bar, esteve o contacto com a secção da cozinha, que em conjunto com o restaurante-bar promovem o cumprimento de todos os parâmetros solicitados em cada tipo de eventos. Desta forma, a participação nas atividades e a observação das dinâmicas de trabalho das equipas de *food and beverage* - F&B<sup>15</sup>, constituiu uma das principais tarefas da direção do hotel, ou seja, a certificação do funcionamento das equipas de trabalho e, sobretudo, o sucesso na operacionalização das tarefas.

No que concerne ao cumprimento das normas de qualidade, o Vila Galé, enquanto grupo hoteleiro onde o principal objetivo é a satisfação do cliente, promove sistematicamente ações de auditoria que certifiquem o cumprimento efetivo das regras estabelecidas. Para além das auditorias externas, cada direção das unidades hoteleiras é responsável pela realização de auditorias internas que certifiquem o bom funcionamento dos serviços e sobretudo, que aperfeiçoem continuamente as operações da organização. Assim, através das normas que promovem as boas práticas, juntamente com um membro da direção procedeu-se a um momento de auditoria interna através da análise e verificação dos parâmetros exigidos em toda a unidade hoteleira.

O Vila Galé Évora, como organização que acolhe anualmente um número considerável de estagiários devido sobretudo à crescente aposta no ensino profissional direcionado para os serviços hoteleiros, recebe, com frequência, grupos de alunos que visitam as instalações de forma a conhecerem não só os espaços como também visualizar na prática as dinâmicas da área de ensino que lhes corresponde, sendo que as secções que apresentam uma maior afluência no que respeita aos estágios são, sobretudo, a secção da cozinha e do restaurante-bar. Deste

---

<sup>15</sup> *Food and beverage*: Gestão de alimentos e bebidas da unidade hoteleira.

modo, é tarefa da direção permitir as visitas de campo escolares e receber estes grupos de forma a fazer uma apresentação geral por todo o hotel. No decorrer do estágio curricular foi delegado várias vezes o papel de receber estes grupos de alunos e percorrer com eles todo o hotel, persistindo sobretudo na área de ensino dos mesmos, e esclarecer as dúvidas existentes, não só dos alunos, como também dos docentes que os acompanhavam. Esta atividade exigiu uma postura ética rigorosa, na medida em que a apresentação da unidade constitui a imagem da Vila Galé e uma prévia preparação, não só para as questões que pudessem ser levantadas, como também para o desenho da visita que se pretendia ser o mais personalizada possível considerando, em todos os casos, a área do ensino profissional em causa.

Relativamente à gestão eficiente de toda a unidade, é feita, semanalmente, uma reunião que agrega os chefes de todas as secções do hotel. Nesta reunião de chefias são debatidos os assuntos de todas as secções do hotel e, igualmente do grupo Vila Galé. Estas reuniões têm como principal objetivo a exposição das diversas questões referentes ao bom funcionamento do hotel, de forma a que todos os departamentos estejam a par e possam, de certa forma, intervir para o bem de toda a unidade. Neste momento semanal, todos os chefes devem sintetizar a semana de trabalho, bem como os aspetos que considerem negativos e positivos. As reuniões servem ainda para delinear estratégias, em comum, para o bom funcionamento dos serviços oferecidos e avaliar assuntos pontuais. A participação neste tipo de sessão permitiu interagir de forma ativa na proposta e solução de problemas, verificar os principais assuntos debatidos para a eficiência do serviço, os principais problemas das equipas de trabalho e, sobretudo, avaliar a importância da comunicação interna na procura de uma melhoria contínua.

Em suma, para além das atividades desenvolvidas no departamento de direção, foram desenvolvidas outras, de carácter pontual. Esta característica de diversificação de atividades é uma particularidade da área, não só pela exigência da gestão das várias equipas de trabalho, como também na gestão dos planos de ação que, na maioria das vezes, devem ter um carácter imediato.

#### **3.6.4. Receção**

As atividades desenvolvidas na receção do Vila Galé Évora representaram a última etapa do plano de estágio curricular permitindo, assim, o contacto direto com o cliente e a análise dos métodos dos colaboradores para atingir a satisfação do mesmo. Deste modo, e como já mencionado, a gestão das unidades encaixa na sua totalidade numa plataforma *web based*, denominada de ERP acessível aos colaboradores que têm acesso à mesma. Assim, é também através desta plataforma de gestão que a equipa da receção procede ao controlo das reservas.

A primeira etapa do estágio neste departamento consistiu somente na análise e acompanhamento das equipas nos momentos de contacto direto com o cliente, sobretudo no que respeita à realização do *check in* e *check out*. Posteriormente, e de forma a interiorizar as dinâmicas, iniciou-se a preparação do pré *check in*, que se caracterizou como um passo essencial na gestão e organização da secção.

No meio hoteleiro, inevitavelmente, a GRH concentra-se fortemente no desempenho do colaborador e nas suas capacidades no que respeita ao contacto direto com o cliente. Deste modo, a realização de *check in* e *check out* permitiu avaliar as exigências e os perfis necessários dos colaboradores para o desempenho destas tarefas.

Ainda no departamento da receção, e associado à realização do *check out*, está a aplicação e/ou recolha dos questionários de satisfação a todos os clientes em *Duo out*<sup>16</sup>. Todos os questionários são inseridos em ERP e, seguidamente, é feito um relatório diário que inclua todos os clientes que realizaram *check out*, bem como o número de respostas obtidas, e a percentagem de respostas diárias. Posteriormente, este relatório é entregue ao diretor do hotel que procede à avaliação da percentagem de respostas obtidas.

No que respeita à realização obrigatória dos relatórios diários, no Vila Galé existe um arquivo destinado ao Centro Operacional de Emergência - COE, que deve ser atualizado sempre que existe uma mudança de turno na receção do hotel, nomeadamente na entrada do primeiro turno da receção, às 08:00h, na entrada do segundo turno, às 16:00h, e na entrada do turno noturno, às 00:00h. Estes relatórios de emergência devem incluir os colaboradores *In House*<sup>17</sup>, os clientes com *check in* realizado e os clientes com *status* de *duo out*. Deste modo, uma das atividades desenvolvidas consistiu precisamente em elaborar os relatórios relativos ao turno da tarde e arquivá-los no COE.

À semelhança do economato, foi feito o inventário correspondente à secção da receção sendo que o mesmo é elaborado mensalmente, procedendo-se depois à sua atualização na base de dados. Por fim, após todas as verificações de *stock* existente, o relatório é entregue ao chefe de economato que faz a atualização de todos as secções em ERP.

No que respeita à importância da comunicação interna no contexto hoteleiro, a mesma torna-se imprescindível no desempenho das equipas e no desempenho global da unidade hoteleira. Deste modo, e seguindo esta linha de importância, as atividades desenvolvidas na receção permitiram, em larga escala, contribuir para o sucesso da comunicação entre as equipas, sobretudo no que respeita à comunicação entre a trilogia *receção-housekeeping*-manutenção.

Concluindo, todas as atividades acima descritas permitiram acompanhar as diversas equipas da receção, integrar as dinâmicas de trabalho e cooperar nas diversas tarefas diárias de *back office* - BO ou de *front office* - FO. Esta etapa do plano constituiu assim uma peça fundamental no término do estágio curricular.

### **3.7. Políticas de recursos humanos observadas**

A par das atividades desenvolvidas nos vários departamentos da unidade é importante criar um elo entre as mesmas e as políticas de recursos humanos associadas. Boselie, Dietz e Boon (2005) *apud* Cardoso (2012, p. 4) referem que “a GRH preocupa-se com as decisões

---

<sup>16</sup> Denominação dada, em ERP, aos clientes que realizarão *check out* nesse mesmo dia.

<sup>17</sup> Colaboradores que se encontram dentro da unidade hoteleira no momento.

realizadas pelas organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores”.

Perante o contexto de trabalho experienciado, é viável destacar as políticas que acompanham o quotidiano da unidade. Deste modo, e assumindo as políticas de RH como essenciais para o alcance dos objetivos da organização, é importante associá-las ao desempenho de cada colaborador.

Segundo Pfeffer (1994) *apud* Monteiro (2013), existem 16 políticas que sustentam a gestão estratégica de recursos humanos<sup>18</sup> (*Strategic Human Resources Management – SHRM*). A partir das mesmas e das atividades desenvolvidas no estágio é possível destacar:

- **Segurança laboral:** Em todos os departamentos é evidente a estabilidade e equilíbrio oferecido pela organização aos seus colaboradores. Aquando do contacto com as equipas, todos os colaboradores se mostravam pacíficos e satisfeitos com o panorama organizacional a que pertenciam.
- **Recrutamento seletivo:** A política do recrutamento seletivo tornou-se evidente através da análise criteriosa na contratação de novos colaboradores. É importante destacar ainda que existe uma partilha entre a direção e a chefia de cada equipa de trabalho no que respeita à seleção de um novo membro.
- **Autonomia das equipas de trabalho:** Esta prática revelou-se essencial nas dinâmicas das várias equipas. Desta forma, e apesar do acompanhamento constante da direção, todas as equipas dispõem de livre arbítrio no que respeita aos aspetos funcionais (horários de trabalho, período de férias, organização das equipas para as atividades a desenvolver, entre outros).
- **Programas de formação contínua:** Anualmente o grupo aposta na formação dos colaboradores permitindo a frequência nas formações e ainda a oportunidade de tornar os colaboradores com experiência comprovada em formadores de novos elementos através da academia de formação interna – *Academia Vila Galé*.
- **Redução da diferença de status:** Esta política é definida sobretudo pelo espírito de entreajuda sem existir distinção entre as hierarquias existentes.
- **Partilha de informação:** Essencial nas dinâmicas de uma organização, esta política é fundamentalmente uma cultura do grupo. O método primordial para esta partilha, são, nitidamente, as reuniões de chefias semanais que permitem a comunicação entre a direção e os chefes de cada departamento.

---

<sup>18</sup> Segurança no emprego, recrutamento e seleção, salários elevados, incentivos, propriedade dos empregados, partilha de informação, participação e *empowerment*, equipas e redesenho de postos, treino e fomento de aptidões, utilização cruzada e treino cruzado, igualitarismo simbólico, compressão de salários, promoção de dentro, perspetivas de longo prazo, medição das práticas e filosofia envolvente.

### **3.8. O projeto *Galélab***

O projeto *Galé Lab* consistiu numa proposta de desenvolvimento de um projeto por parte do grupo Vila Galé, de forma a dar sentido e consistência ao propósito do estágio curricular.

O projeto, numa fase de proposta inicial, baseava-se na implementação de “Programas de inovação e geração de ideias: inovar motivar e vila galé *labs*”. Posteriormente, e após discussão com a administração, na pessoa do Dr. Gonçalo Rebelo de Almeida, e o departamento de RH, na pessoa da Dr. Joana Ferreira, foi desenhado um programa que consiste num ecossistema para a inovação e conhecimento do negócio, apelidado de *GaléLab*, onde a comunicação interna e a valorização do capital humano são as ferramentas base para o sucesso da sua implementação.

#### **3.8.1. Descrição sumária do *GaléLab***

O *GaléLab* tem por finalidade ser um centro de conhecimento, criatividade e inovação (C3I) para o desenvolvimento do negócio, dos serviços, do produto e dos processos do Vila Galé. O C3I visa promover a transposição para a ação do conjunto de iniciativas, ideias e propostas apresentadas pelos colaboradores do Vila Galé, numa plataforma incubadora de ideias, para além de potenciar aprendizagem organizacional e a incorporação das novas dinâmicas da transformação social, organizacional e tecnológica no negócio hoteleiro.

Este projeto visa consolidar e alavancar o programa “Inovar, Motivar”. Parafraseando Polanyi (“*sabemos mais do que transparecemos*”), conseguir que todos deem o que sabem e expressem tudo aquilo que consigam em prol do desenvolvimento interno.

#### **3.8.2. A Visão e a Missão do *GaléLab***

A Visão do *GaléLab* centra-se em “criar valor e novas oportunidades, com todos os colaboradores, de modo a promover a melhoria contínua e atingir níveis de desempenho mais elevados”.

Seguindo a linha visionária da Visão do projeto, a Missão do mesmo consiste na conceção de um “espaço de criação de valor a partir do conhecimento e da inovação promovida pelos colaboradores do grupo Vila Galé, num espaço de trabalho colaborativo, integrativo e envolvente, visando os processos de melhoria contínua e a criação de valor de negócio, a saber:

- Estabelecer e apoiar ideias/contributos úteis para a competitividade do Vila Galé;
- Promover a inovação a partir dos colaboradores;
- Envolver o colaborador na obtenção dos resultados.

### **3.8.3. Modelo de gestão do projeto**

Na fase da implementação, o modelo de gestão a ser desenhado deverá ser flexível, descentralizado e orientado em prol da execução e da implementação dos projetos que vierem a ser desenvolvidos. Desta forma, a equipa de liderança do *GaléLab* deve ser interdepartamental, composta por um máximo de cinco pessoas provenientes de distintas áreas organizacionais e espaciais.

Procura-se incorporar com este projeto os princípios da organização baseada no conhecimento tácito e na forma como o mesmo é partilhado por todos no contexto da organização, construindo-se assim um processo de aprendizagem organizacional e de criação permanente de significado e de sentido de pertença no negócio e na empresa.

Sem os indivíduos, ativamente envolvidos, não será possível criar conhecimento e apresentar iniciativas promotoras do desenvolvimento da organização. São os colaboradores mais abertos, criativos os motores deste processo, nunca abandonando todos os demais colaboradores. Todos devem sentir que são parte de uma ideia, das soluções e dos desafios. O modelo de gestão do *GaléLab* deve procurar encontrar e promover os valores e os contextos facilitadores para a libertação da tensão criativa, procura permanente de soluções para cada situação fora do comum ou para cada problema que surja e, ainda, provocar a não conformidade com a realidade. Desta forma, o modelo deve assentar nos seis aspetos seguintes:

- Dar sentido estratégico
- Promover os valores do grupo Vila Galé
- Responder ao modelo de gestão da empresa
- Potenciar um sistema informacional e de conhecimento no portal do Vila Galé
- Gerar lideranças de equipa autónomas
- Construir modelo de mensuração de resultados

Existe, de certa forma, uma nova estrutura dentro da estrutura organizacional, mas esta tem de assentar no modelo ágil, plasticável em função de cada momento e contexto, com fortíssima descentralização no processo decisório do trabalho a realizar.

### **3.8.4. Esboço do processo de gestão da criatividade do projeto**

O processo criativo, gerador de ideias, propostas, sugestões e procura de soluções tem uma base emocional e mental, que advém do interesse pessoal em ser-se melhor, em construir algo com significado e com sentido. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70) “a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo”. É através deste princípio orientador que o processo de gestão da criatividade do *GaléLab* deve assentar, uma vez que é das pessoas/colaboradores que surge a

criatividade e é através da respetiva interação que se estabelece, entre uma dada equipa, a ideia de que a criatividade produzirá resultados com valor, para o indivíduo e para o negócio.

Assim, o processo de gestão das ideias, sugestões, e propostas apresentada deverá respeitar as dez etapas de gestão abaixo apresentadas:

1. °: Identificação da ideia ou sugestão;
2. °: Apreciação das mesmas;
3. °: Seleção e priorização das aprovadas;
4. °: Identificação da equipa de projeto;
5. °: Elaboração e apresentação do *pitch* do projeto;
6. °: Desenho do Plano de ação do projeto;
7. °: Monitorização do projeto;
8. °: Teste para a ação (PDCA<sup>19</sup>);
9. °: Execução;
10. °: Avaliação e discussão de resultados.

Para liderar a equipa do C3I são necessárias características e capacidades individuais como a habilidades de escrita digital, a capacidade de resolução de conflitos, a capacidade técnico e intelectual, entre outras.

Neste enquadramento, alguns desafios são colocados à empresa, em termos da reorientação e adaptação de algumas políticas de recursos humanos da Vila Galé, sendo de destacar as seguintes: avaliação do desempenho individual, política de incentivos, planificação de recursos humanos, adequação de perfis no processo de recrutamento, entre outras.

Posteriormente, e adicionalmente, deverá ser desenvolvida uma matriz de gestão pelas competências, visando encontrar, em cada momento, a equipa mais ajustada para o desenvolvimento de determinado projeto, após o processo de análise e seleção das ideias. Esta matriz será a fonte de informação privilegiada para a indicação da equipa, que num momento concreto fará parte do “*creativity and knowledge committee*” do C3I, por um lado, e como fonte de informação essencial para identificar os colaboradores mais relevantes para incorporarem uma determina equipa de projeto.

### **3.8.5. Os fatores críticos de sucesso**

Para o sucesso da implementação do *GaléLab*, e dos seus resultados futuros, existem um conjunto de considerações, aspetos e cuidados a ter em conta, que podem influenciar, em grande medida, o sucesso da implementação do projeto, sendo eles:

- Participação e envolvimento ativo dos colaboradores;
- Ajustamento de regulamentos internos;

---

<sup>19</sup> Método de gestão estratégica: *plan, do, check, action* (planear, fazer, verificar e agir).

- Interligação com o modelo de avaliação de desempenho e a política de remunerações;
- Liderança da equipa do *GaléLab*.





## 4. Enquadramento teórico

O enquadramento teórico pretende apresentar pontos de vista e refletir acerca das conceções teóricas que estão associadas ao estudo de caso, de forma a que, através de dados suscetíveis, se possa proceder à compreensão dos fenómenos observados. Para Fortin (1999) conceptualizar define-se como um processo, formulação de ideias, documentar essas mesmas ideias em torno de um assunto concreto, de forma a chegar a uma conceção nítida e organizada do objeto em análise.

### 4.1. A inovação organizacional e a competitividade do mercado na gestão dos recursos humanos

Segundo Gupta (2008, p. 31), a inovação é “provavelmente, o mais antigo processo que se conhece”. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2003), a inovação distingue-se, entre outros processos de gestão, como um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação, para que as oportunidades de aprendizagem possam emergir e ser exploradas.

Desta forma, a inovação dentro de uma organização torna-se um elemento fulcral no que respeita à sua sustentabilidade e ao acompanhamento das tendências do mercado. Assim, é através de uma análise continuada desta experiência inovadora e do *feedback* sistemático dos resultados que se pode avaliar o desempenho da organização no que diz respeito à inovação e determinar as expectativas mais adequadas à organização e mercados onde opera (Drucker, 1997).

A par da inovação, a competitividade dos mercados é um dos pontos fulcrais nos processos de gestão das organizações atualmente. De acordo com Degen (1989), a competitividade é a base do sucesso ou o fracasso de um mercado onde existe uma livre concorrência. As organizações baseadas numa competitividade sustentada crescem e destacam-se das restantes, independentemente do seu potencial de lucro ou crescimento.

Deste modo, ao analisar os conceitos de “inovação” e “competitividade” é possível criar um elo de ligação entre ambos, na medida em que um não sobrevive sem o outro em termos organizacionais. Contudo, no que respeita ao valor competitivo e à necessidade de inovação não basta apenas considerar os valores económicos da organização, sendo necessário, igualmente, apostar no valor humano como peça chave para uma inovação constante e um quadro de competitividade equilibrado.

Relativamente à função dos trabalhadores dentro das organizações, Chiavenato (2008), defende que os colaboradores desempenham distintos papéis no âmbito da criatividade e inovação dentro das organizações que vão desde aqueles que produzem ideias até aos que verificam a sua viabilidade, afirmando ainda que o inovador necessita de ser constantemente estimulado e recompensado e a organização deve eliminar ou atenuar as barreiras existentes.

Nesta perspectiva, é notório que o capital humano e a inovação são fundamentais para o equilíbrio sustentado de uma organização face ao meio e à competitividade inerente ao mesmo. Para Dussauge e Ramanantsoa (1987) *apud* Dantas (2001, p. 114), “a gestão da inovação é, cada vez mais, a gestão do potencial humano”.

Numa sociedade cada vez mais competitiva é necessário que as organizações tenham a capacidade de se reinventar e ajustar aos contextos. Deste modo, a inovação surge como que um aspeto diferenciador dentro do meio organizacional onde determinada organização se insere, sendo este, de acordo com Godinho (2003, p. 37) um “fator que assume um papel fundamental na diferenciação dos agentes produtivos”.

Em suma, e de acordo com a perspectiva de Doina (2010), os recursos humanos, sendo os ativos da empresa, são os responsáveis por garantir o cumprimento dos objetivos, e num momento de risco, por exemplo, representam os meios que podem auxiliar a empresa a obter o sucesso numa situação pouco favorável. Desta forma, é imprescindível salientar algumas características do capital humano, tais como, as suas capacidades empreendedoras e competitivas, importantes para superar as dificuldades económicas (Doina, 2010), ou de mercado.

## **4.2. A importância das políticas de recursos humanos na sustentabilidade da organização**

Para que haja uma sustentabilidade eficaz na gestão dos recursos humanos é necessário que se definam estratégias de forma a definir políticas de recursos humanos concretas e eficientes.

Na perspectiva de Pacheco (2009), inicialmente, a gestão de RH, na fase de gestão científica, instituía o cuidado com as pessoas, porém tinha ligação com o formato mecanicista e racional do trabalho, dando as bases para as fases seguintes que foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Noutra perspectiva, atualmente, pode considerar-se que a função dos RH, segundo Motta (1991, p. 46), “garante a uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto que as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a ótica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos”.

Segundo Ferreira (2015, p. 45), atualmente, as políticas de RH, são um conjunto de métodos e atividades que têm como principal objetivo atrair, reter, motivar e desenvolver os colaboradores, estando agrupados em dimensões, sendo estas: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos,...”.

Em Portugal, a evolução das políticas de recursos humanos (PRH) têm apresentado, ao longo das décadas, características muito semelhantes a nível mundial. Contudo, na perspetiva de Brandão e Parente (1998), só ao longo da década de 1960 é que a função-pessoal começa a assumir alguma predominância no nosso país, nomeadamente em termos de organização do trabalho, remunerações e técnicas de seleção, orientação e formação da mão-de-obra. Estas políticas de gestão de recursos humanos (PGRH) em Portugal eram desenvolvidas ainda de forma principiante quando comparadas com a importância que já assumiam no contexto internacional.

Nesta perspetiva, de forma a garantir a sustentabilidade do meio organizacional, as PRH devem estar sincronizadas com a estratégia da organização de forma a que o seu contributo seja gerar eficiência e produtividade. Numa perspetiva comparativa, as políticas de gestão de recursos humanos de uma pequena-média empresa (PME) são distintas das de uma grande empresa. Segundo a conceção de Moreno (2012) *apud* Gomes (2017), o autor refere que as óticas de gestão de recursos humanos focadas no conhecimento empírico focam-se principalmente nas grandes empresas, ficando, desta forma, as PME fora do campo de análise. Assim, de acordo com Moreno (2012) *apud* Gomes (2017) e segundo o quadro 1 (página 52), é possível identificar as dicotomias entre as PME e as grandes empresas no que respeita à gestão e às PRH de ambas.

**Quadro 1: Políticas de recursos humanos – As características diferenciadoras entre as pequenas e médias empresas e as grandes empresas**

<b>Pequenas e médias empresas</b>	<b>Grandes empresas</b>
Não reconhecem os RH como fonte de vantagem competitiva.	Reconhecimento dos RH como fonte de vantagem competitiva
Raramente têm um departamento especializado de GRH.	Têm um departamento especializado de GRH.
Desconhecem a relação entre as práticas de RH e o desempenho da organização	Estão informados do impacto da GRH no desempenho
Práticas de RH informais, flexíveis, não estandardizadas nem documentadas	No geral, todas as práticas de RH estão formalizadas e documentadas
Práticas de RH são usadas principalmente para monitorar e controlar.	As práticas de RH têm um propósito de desenvolvimento.
Práticas de RH baseadas na experiência pessoal do empresário.	Práticas de RH baseadas em conhecimento técnico.
Carecem de visão estratégica, não têm planeamento estratégico de RH.	Contam com uma plataforma estratégica e em muitos casos a estratégia dos RH está alinhada com a estratégia organizacional.
Dificuldade de recrutar e manter os colaboradores, por falta de políticas e sistemas de GRH.	Têm sistemas de GRH formais que lhes permite recrutar e manter trabalhadores altamente qualificados.
Vaga descrição das funções, as atividades são flexíveis, dependem da necessidade específica do momento	Análise e descrição de funções realizada tecnicamente e documentada.
Geralmente os trabalhadores ignoram os seus papéis, direitos e obrigações.	Maior conhecimento dos trabalhadores, das suas funções, obrigações e direitos.
Pouca documentação de processos, o empresário indica o que deve fazer, quem e como.	Processos documentados.
O recrutamento é informal, a principal fonte de recomendação são os empregados, amigos e familiares.	No recrutamento recorrem a meios formais, como bolsas de emprego, jornais, revistas, universidades, entre outros.
Na seleção do pessoal prevalecem critérios socioculturais e intuitivos.	A seleção realiza-se com critérios técnicos.
A formação realiza-se sem planificação, no desenrolar do trabalho, não é estruturada e não tem em conta as necessidades futuras.	A formação é planificada, formal e consoante as necessidades futuras.
A formação é entendida como um custo que prejudica o tempo de produção.	A formação é entendida como um investimento, que vai gerar retorno.
Apresentam opções limitadas para o crescimento profissional das pessoas. No caso de promoções, normalmente utilizam-se critérios de decisão socioculturais e intuitivos. Não existem planos de carreira formalmente estabelecidos.	O plano de carreira apresenta opções para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. As promoções realizam-se com critérios técnicos e qualitativos.
Escalas salariais baseadas na negociação individual. Os benefícios cumprem com as leis laborais. Por limitações económicas não conseguem atrair pessoal altamente qualificado. Na remuneração prima a intuição e o critério do empresário.	As compensações são determinadas tecnicamente. Existem benefícios monetários e não monetários adicionais e têm em conta variáveis como a motivação.
A avaliação de desempenho realiza-se com critérios subjetivos e quando existe, usam para detetar dificuldades e como meio de controlo.	A avaliação de desempenho é técnica, permanente e procura melhorar a efetividade da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Moreno (2012).

Segundo o quadro 1 é possível fazer uma distinção de práticas associadas às PRH, de acordo com a categoria de organização em causa. Desta forma, é possível verificar que existe uma necessidade de desenvolvimento e/ou progressão relativamente à gestão dos recursos humanos nas pequenas e médias empresas. De acordo com a análise do quadro 1, verifica-se que as práticas das PME divergem, consideravelmente, relativamente às grandes empresas. Ainda segundo o quadro 1, esta divergência é mais acentuada no que diz respeito à

desvalorização da vantagem competitiva da GRH, à pouca aposta na relação entre a GRH e maior produtividade, à fraca estratégia, sobretudo no que respeita ao investimento em formação e desenvolvimento pessoal e, ainda, no que diz respeito à subjetividade dos processos aplicados.

Golhar e Deshpande (1997, p. 30-38), afirmam que “algumas das PME já compreenderam a relevância da GRH e, desta forma, já iniciaram esforços no sentido de diminuir os problemas relacionados com esta área”. Contudo, para Pearson (2006), numa perspetiva teórica mais recente relativamente às PME, existem vários estudos de carácter empírico que assumem que as pequenas empresas têm práticas de recursos humanos formais reduzidas relativamente às grandes empresas.

Segundo um estudo de caso levado a cabo por Keating, Soares Silva e Lopo Almeida (1999), foram apontadas as fragilidades encontradas nas práticas de GRH do caso em análise (Caso A). Comparativamente, num estudo multi-casos, cronologicamente recente, elaborado por Barão (2019) foram analisadas quatro organizações denominadas como A, B, C e D (Caso B).

**Quadro 2:** Análise comparativa entre o caso A (1999) e o caso B (2019)

	<b>Caso A (1999)</b>	<b>Caso B (2019)</b>
<b>Seleção de colaboradores</b>	Foco nas remunerações baixas através da contratação de indivíduos sem experiência e competência.	Seleção de colaboradores feita através das qualificações e competências pretendidas.
<b>Desenvolvimento e formação profissional</b>	Investimento pouco atrativo no que respeita ao desenvolvimento e formação profissional.	A formação profissional não é posta em prática por todas as empresas analisadas no estudo multi-casos.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Avaliação de desempenho com perfil informal.	O estudo concluiu que a maioria das empresas continua com um perfil “bastante informal”.
<b>Remuneração</b>	O fator da remuneração é um motivo de desmotivação.	Em todas as empresas os salários são constituídos pelo vencimento e subsídios.

**Fonte:** Elaboração própria a partir da análise dos dois documentos.

Através de uma análise de carácter comparativo entre um estudo de caso de 1999 e um estudo multi-casos de 2019, é possível concluir que, apesar da diferença temporal que separam ambos os estudos, ainda existem avanços e melhorias que necessitam de atenção no que se refere às políticas de RH nas PME. A gestão de recursos humanos, bem como as suas práticas, devem ser encaradas não apenas como teorias e regulamentos, mas como um fator de crescimento do desempenho organizacional de forma a potenciar a estratégia e a sustentabilidade da organização.

Em suma, é possível concluir que é necessário investir na formalização e rigor nas práticas de GRH aplicadas nas organizações independentemente da dimensão das mesmas. Segundo Paauwe e Boselie (2005), os RH são um poderoso recurso interno único, inimitável e de grande valor interno para as organizações, permitindo um avanço competitivo. Outra

característica relevante dos RH é que os mesmos podem ser geridos e desenvolvidos. Desta forma, as práticas de GRH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento e influenciar o comportamento dos trabalhadores na direção ambicionada.

### **4.3. A comunicação interna como fator de melhoria contínua**

A comunicação interna pode definir-se em termos práticos como um indicador de partilha de conhecimento, discussão de ideias e desenvolvimento organizacional. Segundo Simões (2008), a comunicação é, atualmente, assumida como um fator que colabora com as dinâmicas de trabalho e, conseqüentemente, com o desempenho de cada colaborador ou da equipa.

Em termos organizacionais, a comunicação pode ser entendida como o “processo gerador de comportamento organizacional e o resultado da interação simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações” (Ricardo, 2006, p. 1). Este processo pode ser entendido como o núcleo de discussão e procura constante da mudança que potencializa a melhoria contínua dentro da organização.

Desta forma, para que a comunicação interna se torne eficiente e produtiva é necessário que os colaboradores saibam manobrar a ferramenta para benefício da organização, baseando-se num quadro de referência comum. De acordo com Mintzberg (1982), a estrutura de uma organização é uma simples soma dos meios aplicados para dividir o trabalho em tarefas distintas para depois se assegurar a coordenação necessária para essas tarefas. Deste modo, a representação gráfica de uma estrutura, designado por organograma, representa a estrutura hierárquica formal e os canais de comunicação existentes, ou seja, é a imagem da organização. Na perspetiva organizacional, cada linha do organograma é também um canal de comunicação.

Segundo Marchiori (2008), para que este canal de comunicação cresça, numa perspetiva de crescimento contante, é necessário que se produzam estratégias que potencializem a vantagem desta ferramenta. Deste modo, é possível que no campo estratégico se crie valor para a comunicação interna. Na mesma perspetiva, Pimenta (2009) afirma que a comunicação interna assume um papel fundamental dentro de uma organização, tendo como principais objetivos motivar e integrar os funcionários.

Contudo, apesar da comunicação ser um dos principais estímulos organizacionais, em alguns casos, a mesma não produz os efeitos esperados, sendo resultado das barreiras existentes. Segundo Tavares (2005, p. 25), “a comunicação é o sangue que mantém a organização viva. É ela que transforma as ideias, os sentimentos, os planos e as decisões em ações produtivas.”. Porém, existem fatores que colocam em causa a sua importância e a sua eficiência. Segundo Cunha, Rego e Cabral (2007, p. 366-367), estes fatores prendem-se nos “diferentes quadros de referência, percepção seletiva e afetiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, primeiras

impressões, gênero, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de “*feedback*”, emoções e características do canal,...

A comunicação interna deve conseguir ainda criar um elo de ligação com o compromisso e integração, de forma a potenciar a motivação e substancialmente o aumento da produtividade organizacional. Andreu Pinillos (1996) *apud* Serrano (2001, p. 46), assume que “esta comunicação (interna) ajuda em aspetos fundamentais da competitividade empresarial porque transmite: a sua cultura, a sua missão, a sua visão, os seus valores, as suas mensagens, os seus objetivos, as suas principais notícias e melhora os aspetos essenciais do negócio criando relações eficientes entre os diferentes públicos, ambicionando aproximar-se de um dos objetivos da comunicação interna que é a criação de valor”.

Em conclusão, e seguindo a lógica teórica de Idem (1969) *apud* Alves (2012, p. 15-16), “uma política de comunicação bem estruturada pretende, dar um conhecimento geral da organização e do seu sector de trabalho a todos os trabalhadores, gerar participação e interesse da equipa no presente e futuro da organização, divulgar as políticas de base e de gestão e verificar se estas são rececionadas e compreendidas, motivar o sentimento de orgulho por pertencer à organização, promover o interesse pelas tarefas em execução, desenvolver o espírito de lealdade, cooperação e compreensão, informar a chefia em relação a atitudes e comportamentos com os seus subordinados, esclarecer a administração em relação às necessidades e objetivos do pessoal, das reações perante as políticas implementadas, e criar meios de expressão e de classificação”.

#### **4.4. Motivação e retenção de talentos**

Um dos principais objetivos da motivação é reter e potencializar. De acordo com Simpson (1993), *apud* Lopes (2012, p. 2), “a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem”. Do ponto de vista de Lobato Neves (2002, p. 11), “a motivação é algo que não é suscetível de ser observada diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos, o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e resultado desses comportamentos”.

Aliada à motivação é pertinente abordar a satisfação no trabalho como um estado de espírito que “diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho” (Cortinhas, 2014 *apud* Ribeiro, Passos e Pereira, 2018, p. 110). Deste modo, interpretar a motivação organizacional é também quantificar os níveis de satisfação e de bem-estar dentro do local de trabalho. Segundo Bergamini e Bullet (1990) *apud* Ribeiro, Passos e Ferreira (2018, p. 109), “tanto a motivação como a satisfação dos colaboradores são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento sustentável da organização”. Desta forma, quer a satisfação, quer a motivação são de extrema importância para os níveis de



desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Ainda segundo o pressuposto teórico de Cortinhas (2014) *apud* Ribeiro *et al.* (2018, p. 109), “entre o conceito de “motivação” e “satisfação” podem estabelecer-se quatro estados de espírito: I – Estar motivado e satisfeito; II – Estar satisfeito sem estar motivado; III – Estar motivado sem estar satisfeito; IV – Estar desmotivado e insatisfeito”.

Assim, para que se consiga uma plena motivação dentro da organização e se potencialize a retenção dos talentos existentes é necessário criar estratégias que delineiem o caminho a seguir. De acordo com a teoria de Miranda (2009) *apud* Carvalho, Martins, Lúcio e Papandrea (2013, p. 27), “sobre a motivação nas organizações atuam vários sistemas motivacionais. Estes sistemas podem ser todos e quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador receba por atingir determinado objetivo. Desta forma, para exemplificar alguns desses incentivos, é possível destacar os programas de estímulo, remuneração de acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, entre outros”. Todos estes fatores de motivação contribuem para a produtividade dos colaboradores, tornando estes últimos num dos principais capitais de uma organização: o capital humano. Segundo Chiavenato (1999), um colaborador, quando motivado, tem mais disposição e capacidade para desempenhar as suas funções.

Neste contexto, são várias as teorias que associam o fator motivação ao clima organizacional. Na perspectiva de Garcia (2011, p. 68), “numa organização onde os colaboradores estejam motivados dificilmente se sente um clima organizacional insatisfatório”. No quadro 3 abaixo é possível analisar uma síntese dos pressupostos teóricos de alguns autores acerca da motivação.

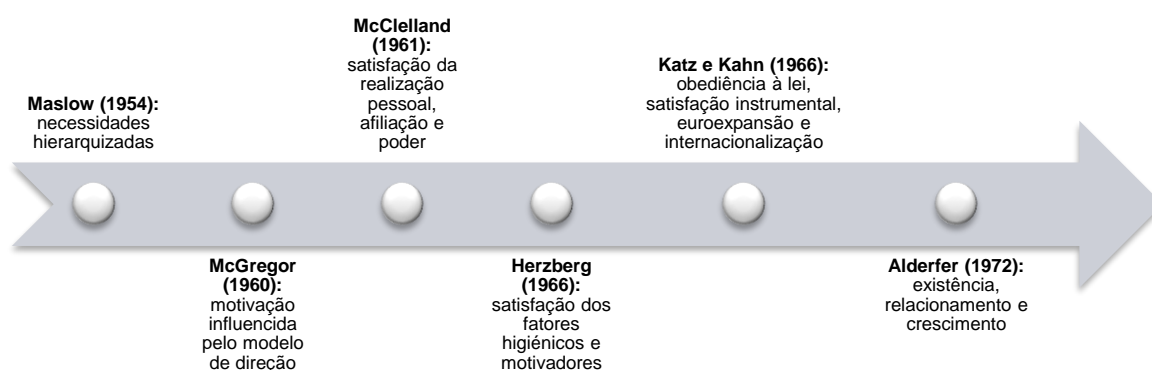
**Quadro 3: Síntese dos pressupostos teóricos**

<b>Maslow</b> (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
<b>McGregor</b> (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
<b>McClelland</b> (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
<b>Herzberg</b> (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
<b>Katz e Kahn</b> (1966)	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, euroexpansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
<b>Alderfer</b> (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: existência, relacionamento e crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.

**Fonte:** Adaptado de Galhanas C. (2009).

A partir da análise das teorias é possível fazer uma observação comum a todas elas. Ou seja, em todos os pressupostos teóricos apresentados é reforçada a importância da motivação para a satisfação plena do indivíduo no exercício das suas atividades e, sobretudo, das suas necessidades. Neste sentido, de forma a perceber as evoluções dos estudos correspondentes às teorias motivacionais, foi possível criar uma barra cronológica (cronograma 3) que permitiu interpretar a evolução das necessidades motivacionais do indivíduo ao longo dos períodos em análise:

**Cronograma 3:** Evolução do perfil de motivação segundo os pressupostos teóricos



**Fonte:** Elaboração própria.

Deste modo, é possível concluir que é necessário oferecer estímulos para que a direção da relação “motivação-produtividade” caminhe num sentido ascendente e não num sentido descendente. De certa forma, ao ser bem aplicada, esta estratégia promove a melhoria contínua dentro de uma organização.

Como conclusão, de acordo com Grimes *apud* Pereira (2014), para se entender a motivação é necessário entender a própria natureza humana. Grimes afirma ainda que é preferível utilizar a persuasão do que a coação, uma vez que utilizando a persuasão as organizações têm mais hipóteses de alcançar o sucesso. A persuasão constrói moral, iniciativa e motivação, enquanto a coação de forma eficaz destrói todas estas qualidades.

#### **4.5. A gestão de uma unidade hoteleira**

Os modelos de gestão hoteleira têm assumido uma evolução considerável nas últimas décadas, resultado dos processos da evolução e exigências do mercado. De acordo com Correia (2015, p. 53), “a hotelaria deixou de estar associada a conceitos estáticos e quase imutáveis em que o produto oferecido era o básico – cama e alimentação passando a estar associada a flexibilidade e capacidade de adaptação e de desenvolvimento de propostas de valor atrativas e inovadoras”.

Estas evoluções, associadas a processos de mudança estruturais, definem o atual modelo de gestão de uma unidade hoteleira. Na perspetiva de Costa (2012) *apud* Correia (2015), esta evolução incidiu na vertente da gestão operacional, gestão dos recursos humanos, organização da estrutura planeamento e estratégia, gestão do produto e políticas de marketing, comunicação e vendas.

Gama (2011) *apud* Jesus (2013, p. 19) afirma que “face à forte concorrência nos mercados atuais é cada vez mais difícil encontrar fatores de diferenciação que contribuam para o sucesso das empresas. Os produtos, fruto da evolução das novas tecnologias e do fácil acesso que as empresas têm às mesmas, tornaram-se mais semelhantes entre si e por isso, a componente do serviço assume uma importância crescente na conquista da satisfação do cliente e consequente rentabilidade do negócio”. Ao nível da gestão das equipas de trabalho que atuam em prol do bom desempenho da unidade e da satisfação do cliente é possível distinguir dois grupos, sendo que é essencial sublinhar a importância de todo o trabalho dos colaboradores do *front-office* (FO), como do *back-office* (BO), apesar deste último ser “invisível” ao cliente.

De acordo com a perspetiva de Mota (2016, p. 6) “os departamentos/secções que assumem o *front-office* são, sem dúvida, alguma o que na empresa dá a cara pela organização, que se apresenta na linha da frente no que toca as interações. Deste modo, é extramente comum e perceptível ao ser humano relacionar estes departamentos como sendo aqueles que estabelecem todas as relações pessoais com o cliente”, como é de exemplo a receção de uma unidade hoteleira.

O *back-office*, segundo King (2000) *apud* Mota (2016, p. 3), pode ser definido “como sendo um departamento administrativo que se encontra nos bastidores de uma empresa e que presta serviços ao *front-office*”. Deste modo, é imprescindível que se estabeleça uma comunicação ativa entre as equipas de FO e BO para se conseguir uma dinâmica produtiva na organização. Ainda segundo Mota (2016, p. 6), a necessidade de coesão entre as equipas leva a concluir que “deve existir constantes interações entre clientes e departamentos”.

No que respeita à organização das funções, Martins (2002, p. 35) sublinha que “a organização de funções na indústria hoteleira nem sempre é fácil de definir pois trata-se de uma indústria extremamente diversificada no que respeita ao tipo de funções que oferece e à natureza de indivíduos que necessita”. A mesma autora, citando Hornsey e Dann (1984), resume as funções das unidades hoteleiras em três categorias distintas, sendo elas: os trabalhadores não qualificados, onde predomina o trabalho em *part-time*; trabalhadores qualificados e semiquilificados, como por exemplo as categorias de rececionista ou empregado de mesa; e, por fim, os cargos de gestão, onde encaixam os cargos da direção. Ainda, de acordo com a autora (Martins, 2002, p. 35), “um dos fatores que mais influencia a separação ou não das tarefas em departamentos autónomos, que agrupam uma ou mais funções, conforme o volume de trabalho, é a dimensão das unidades”.

#### 4.6. Gestão de recursos humanos no setor hoteleiro

O setor hoteleiro é caracterizado pelo seu perfil competitivo e de prestação de serviços, como tal, para além de ser essencial uma adequada imagem e apresentação do produto que se oferece, é importante que a gestão de recursos humanos seja feita de forma eficiente, pois é deles que o setor depende fortemente.

Um dos fatores de sucesso de uma unidade e/ou cadeia hoteleira é a satisfação do cliente, deste modo, quem é responsável por esta função são os recursos humanos que dia-a-dia trabalham em prol deste objetivo. Assim sendo, é necessário que se invista na motivação, na formação e num perfil de competências vasto de forma a que a imagem que se passa ao cliente seja o mais positiva possível.

Ferreira (2013, p. 48) percebe a gestão de recursos humanos na hotelaria como sendo “em larga escala a perceção dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados e o consequente regresso e fidelização dos mesmos”. Neste sentido, ao avaliar o processo de gestão de recursos, pode dizer que o mesmo “é colocado em prática, nas organizações, através de um planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz” (Machado e Martins, 2002, p. 1).

Aliado à competitividade inerente à área, é fulcral que se equacione os processos de mudança como sendo algo regular e imprescindível, uma vez que é necessário que se acompanhe as tendências do mercado e as exigências dos clientes que estão em constante mudança. Neste sentido, para além do investimento em serviços e estruturas é necessário que o setor invista no capital humano que detém uma vez que, de acordo com Martins e Machado (2002, p. 1), “os mais arrojados investimentos, os mais modernos equipamentos e as instalações mais luxuosas não serão bem-sucedidas caso o aspeto humano/ pessoal da organização seja descurado”.

A partir de uma análise ao setor, é possível identificar o aspeto da sazonalidade como uma referência da área turística sendo que esta característica afeta, em larga medida, os processos de gestão de recursos humanos sobretudo no que respeita à retenção de talentos. Neste ponto, é então inevitável que não se aponte o *turnover* como uma particularidade do meio. Contudo, esta particularidade pode ser diminuída através do desenvolvimento de “práticas de retenção de talento e motivação dos colaboradores” (Garcia, 2016, p. 23).

Segundo um estudo levado a cabo por Costa (2017), intitulado “Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro”, que consistiu na elaboração de questionários destinados aos diretores hoteleiros ou aos quadros ligados à gestão de pessoas nas organizações hoteleiras, foi possível analisar o papel e a importância que a GRH tem em toda a dinâmica de gestão hoteleira de norte a sul do país. Desta forma, verificou-se que as amostras eram compostas na maioria por empreendimentos turísticos de quatro e cinco estrelas respetivamente.

O estudo em análise baseou-se na formulação de seis hipóteses, nomeadamente: H1 – “A dimensão da UH é determinante na existência de gestores com função exclusivamente ligada

aos Recursos Humanos”; H2 – “As práticas de GRH consideradas mais importantes são as mais aplicadas pelas Unidades Hoteleiras”; H3 – “A função de RH desempenha um papel mais relevante quanto maior for a dimensão do empreendimento turístico”; H4 – “As principais práticas identificadas no estudo da *Michael Page* sobre a Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro são consonantes com as desenvolvidas pelas UH que integram a nossa amostra (percecionadas pelos participantes no estudo)”; H5 – “A percepção dos inquiridos face à função de RH é diferenciada face à classificação do empreendimento turístico”; H6 – “As características socio demográficas dos inquiridos não diferencia a importância atribuída à função RH”. Apurou-se que o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento e a segurança e higiene no trabalho são as principais práticas implementadas nos empreendimentos turísticos. Isto poder-se-á dever ao facto do setor ser muito condicionado pela sazonalidade da atividade do setor que provoca a necessidade de constantes reajustes, devido ao problema da retenção de colaboradores muito associado às baixas remunerações e às horas ditadas pelas necessidades das unidades hoteleiras, bem como, pelo papel que a dimensão da organização (em Portugal) terá ou tem nas PGRH, sendo que o setor hoteleiro segue uma composição caracterizada essencialmente por pequenas e médias empresas, tal como é exemplo a amostra do estudo. Por fim, ainda se concluiu que a formação dos responsáveis de RH não altera a percepção dos mesmos face à importância atribuída à função.”

De acordo com a análise do estudo apresentado é possível verificar que a importância da GRH no setor hoteleiro é cada vez mais relativa na procura da melhoria contínua destas organizações. Esta evolução nas PGRH pode ser justificada pelo franco crescimento do setor do turismo em Portugal, o que estimula as organizações a adaptarem-se e, também, devido às características peculiares do turismo no que respeita ao combate da sazonalidade e da retenção de talentos, o que reforça ainda mais o papel elementar da GRH nesta tipologia de organização.

No que respeita à importância das políticas de recursos humanos, é relevante destacar a sua importância no que respeita ao desenvolvimento do negócio e à sustentabilidade da organização. De acordo com Pfeffer (1994) *apud* Moura (2000, p. 48), “as pessoas e o modo como são geridas tornam-se mais importantes porque muitas outras fontes de sucesso competitivo estão hoje menos potentes do que o foram no passado”. Deste modo, os modelos para atingir uma vantagem competitiva de mercado são valorizar “as aptidões das pessoas, e a capacidade para desenvolver uma força de trabalho que tenha uma capacidade para alcançar o sucesso competitivo e não possam ser duplicadas rapidamente por terceiros” (Pfeffer, 1994 *apud* Moura, 2000, p. 48). Segundo a mesma linha teórica, dentro das 16 práticas de recursos humanos proferidas por Pfeffer (1994), o autor destaca as sete que podem ser consideradas as verdadeiras práticas de GRH de sucesso, sendo elas, a “segurança no emprego, a contratação seletiva de novo pessoal, equipas autogeridas e descentralização do processo de decisão como princípios básicos de desenho organizacional, as elevadas retribuições, em termos comparativos, os contingentes com o desenho organizacional, o treino extensivo, as distinções de estatuto e barreiras reduzidas, incluindo vestuário, linguagem, organização dos escritórios e

diferenças salariais entre todos níveis, a partilha extensiva de informação financeira e do desempenho através de toda a organização” (Pfeffer 1998 *apud* Monteiro & Jorge, 2014, p. 5).

Em suma, o papel da gestão de recursos humanos será essencial para “atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho, com elevada *performance*” (Martins & Machado, 2005, p. 3). É desta forma que se criam estratégias cruciais para “o futuro, se antecipam problemas, se permanece junto do cliente e à frente dos concorrentes e se compreende e fomenta uma correta cultura organizacional” (Martins & Machado, 2005, p. 3).



## 5. Análise crítica da experiência do estágio curricular

O estágio curricular, desenvolvido no grupo Vila Galé, representou uma junção de conhecimentos e competências essenciais para o processo de aprendizagem inicialmente pretendido. Segundo Piccinini (2012, p. 46), “atualmente, os estágios certificam o seu papel de inserção profissional organizada, estruturada na convergência dos sistemas educativo produtivo. Dessa forma, deixa de ser apenas um meio de formação das instituições de ensino e passa a ser reconhecido por organizações e estudantes como uma forma legítima (e às vezes necessária) para a entrada na esfera laboral”.

Perante o contexto, as atividades desenvolvidas caracterizam-se pela sua diversidade em termos de dinâmicas operacionais. Esta conjuntura tornou-se indispensável para a obtenção de conhecimento acerca do quotidiano e características das várias equipas que, embora partilhem o mesmo local de trabalho, numa ótica individualista, apresentam atividades muito distintas e necessidades específicas.

### 5.1. Economato

Partindo da análise da proposta de estágio curricular, as atividades desenvolvidas na secção do economato caracterizaram-se por ser o primeiro contacto com as dinâmicas da unidade hoteleira.

Oliveira (2009, p. 354), assume que “durante os estágios os estudantes estreitam a sua relação com o mercado de trabalho e embora possam ter alguma experiência anterior, os estágios são reconhecidos como o momento em que o trabalho e a profissão vinculam”. Seguindo o pressuposto teórico de Oliveira, é importante perspetivar a primazia da experiência no economato como essencial para a perceção do mercado de trabalho em causa e, sobretudo da organização de acolhimento.

Deste modo, as atividades desenvolvidas neste departamento revelaram-se, a curto-médio prazo, essenciais para conhecer todas as equipas de trabalho e ter um contacto direto com todos os recursos humanos, na medida em que a secção é, em grande medida, a que a tem maior contacto com todas as secções de uma forma homogénea.

Na vertente da logística, que caracteriza a secção, e tendo em consideração o desconhecimento das dinâmicas operacionais de uma unidade hoteleira, as atividades executadas permitiram a perceção de tudo o que é necessário para um funcionamento eficiente de um hotel e igualmente de tudo o que é adquirido diariamente pela mesma estrutura. Este tipo de tarefas revelaram-se essenciais, uma vez que os “benefícios do estágio não se resumem à integração do indivíduo no mercado de trabalho ou ao aprimoramento de habilidades no âmbito profissional, pois também é relevante para a formação pessoal, como é o caso do desenvolvimento das competências sociais e interpessoais” (Caires & Almeida, 1996 *apud* Bolhão, 2013, p. 3).



Se fosse possível resumir, desta forma, a presente etapa do estágio curricular esta seria definida como a ferramenta que permitiu desenvolver as competências interpessoais no meio envolvente. Avaliando, deste modo, o impacto pessoal e profissional no que se refere às competências interpessoais desenvolvidas, é de salientar a sua maior valia no sucesso dos processos de aprendizagem seguintes. Isto é, posteriormente permitiu uma maior facilidade no que se refere à integração nos departamentos subsequentes (recursos humanos, direção e receção), suscitou e fomentou a cultura organizacional e o espírito de equipa presentes na organização e, sobretudo, permitiu o contacto com a maioria dos colaboradores da unidade, possibilitando o reconhecimento das características de cada um, sendo este um aspeto essencial no desempenho das tarefas da gestão de recursos humanos.

Como sugestão de melhoria contínua, e de modo a promover a eficiência na gestão do departamento, é importante reavaliar a estrutura da equipa do economato que, na maioria dos casos, se revela insuficiente para o volume de trabalho exigido. Desta forma, seria vantajoso alargar a equipa para um máximo de dois colaboradores, onde existisse o chefe de economato e um outro colaborador que apoiasse o mesmo nas diversas atividades diárias, tanto ao nível administrativo, como operacional, reconhecendo, desta forma, em muitas circunstâncias, a exigência física das atividades da secção. Numa outra perspetiva, o aumento da equipa do economato permitia que o gabinete estivesse sempre disponível para a receção de fornecedores, incluindo aos fins-de-semana, onde o volume de ocupações aumenta e, conseqüentemente, as necessidades também. Deste modo, o trabalho distribuído por dois colaboradores apresentaria vantagens, tanto ao nível da distribuição da exigência física, como para a rapidez e eficiência nos processos diários referentes à secção.

Em suma, é importante salientar uma frase proferida pelo Dr. Eduardo Silva (diretor geral do Vila Galé Évora) aquando da primeira semana de estágio curricular, “O economato é, para mim, a secção mais importante deste hotel, é através dele que eu controlo tudo o que entra e sai deste hotel, por isso, era imprescindível que o estágio passasse por aqui”. Seguindo a lógica orientadora do Dr. Eduardo Silva, a GRH é muito mais abrangente do que processos burocráticos e leis normativas. Gerir os recursos humanos é permitir conhecer o meio para depois agir sobre ele, e foi nesta perspetiva que esta primeira etapa se revelou insubstituível.

## **5.2. Departamento de recursos humanos**

As atividades desenvolvidas no departamento de RH do Vila Galé constituíram a segunda etapa do plano de estágio curricular, como referido anteriormente. A presente etapa foi o culminar do objetivo central do estágio, ou seja, otimizar as competências e desenvolver os conhecimentos ao nível da GRH.

Numa primeira análise, é importante salientar a existência de equipas de trabalho (com as quais trabalhei) caracterizadas por distintas funções, horários de trabalho diferentes e dinâmicas igualmente diferenciadas. Nesta perspetiva, as junções de todas as características mencionadas contribuíram para um enriquecimento curricular, profissional e, ainda, social.

Chi e Gursoy (2009) *apud* Rocha (2017, p. 15) defendem que “para que os colaboradores sejam verdadeiras fontes de vantagem competitiva, estes devem estar altamente motivados”. É nesta perspectiva que é possível definir as aprendizagens recolhidas e experienciadas acerca das políticas de RH do grupo Vila Galé. A motivação dos colaboradores é, deste modo, sem dúvida, uma das principais alavancas para uma estratégia de crescimento sustentado, numa organização, onde a eficiência dos colaboradores e os seus comportamentos são o suporte para o sucesso empresarial.

Segundo Ferris (1990) *apud* Rocha (2017), é fortemente perceptível que a área dos RH tem evoluído e que deixou de ser, somente, a área de compensação, contratação e de avaliação de desempenho. No grupo Vila Galé, a partir dos vastos programas de RH destinados aos colaboradores, é possível perceber as semelhanças com o pressuposto teórico de Ferris, no sentido em que a GRH não se concentra apenas no recrutamento e seleção, na gestão das escalas de serviço e nas remunerações mensais, a GRH é, cada vez mais, assente sobretudo na produção e no investimento em programas que motivem e, sobretudo, que retenham o capital humano, como é de exemplo o investimento no projeto *GaléLab*.

Para além das políticas de RH do grupo, que se revelaram exemplos de boas práticas e de aposta no *endomarketing*<sup>20</sup>, é essencial abordar o clima organizacional e o espírito de equipa como um dos principais geradores de produtividade. No Vila Galé Évora, e aquando da experiência do estágio curricular, foi possível observar e contactar com as várias equipas que compõe a unidade hoteleira, conseguindo, de certa forma, associar os diferentes tipos de clima organizacional existentes com a produtividade e motivação das diversas equipas. Segundo Neto, Teixeira, Silva, Pereira e Grangeiro (2019, p. 78) “as perceções e comportamentos não ocorrem de forma igual, uma vez que diversas pessoas constituem as organizações e muitas são as interpretações de fatores existentes em cada ambiente de trabalho”. Deste modo, é de salientar que estes aspetos não se devem às características da organização e dos seus modelos de GRH, mas sim às particularidades das várias equipas de trabalho, tal como referem Rizzatti, Junior e Sartor (2004, p. 2), “é possível sugerir que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo”.

Num outro ponto, é possível apreciar a autonomia entregue a cada estagiário que integra a organização. Ao longo do estágio foi concedida uma gestão do trabalho individual, permitindo, deste modo, atingir um nível superior de autonomia e de resolução dos processos de GRH, sempre com a devida orientação. Nesta perspectiva, segundo Bolhão (2013, p. 5), “o estágio deve ser entendido como uma estratégia de profissionalização e um mecanismo de aproximação do estudante ao mercado de trabalho”. Assim sendo, e tendo consciência das responsabilidades que foram delegadas durante o estágio, é pertinente destacar as principais atividades regulares que foram colocadas em prática, sendo elas: a avaliação e correção de mapas de trabalho, verificação das picagens de ponto de todos os colaboradores e o controlo do trabalho temporário. É pertinente afirmar que estas atividades ofereceram um conhecimento avançado no que respeita ao sistema integrado de gestão empresarial (ERP).

---

<sup>20</sup> *Marketing* interno da organização onde é promovida a motivação e a cultura organizacional.

No que concerne aos modelos de avaliação de desempenho, e no período em que decorreu o estágio curricular, foi possível assistir ao período de avaliações anual, e sobretudo, participar no mesmo. A avaliação de desempenho é, segundo Lucena (1992) *apud* Russo (2017, p. 4), “uma ferramenta da gestão de recursos humanos que parte exatamente da definição clara dos compromissos assumidos pelos colaboradores, sobre os quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados apresentados”. No caso concreto do estágio curricular foi possível analisar a importância dada à avaliação de desempenho anual que é acompanhada de um programa de compensação monetária que varia consoante o nível de desempenho anual de cada colaborador. Deste modo, o processo pode ser avaliado como uma ferramenta essencial na dinâmica da organização, permitindo ao colaborador integrar a sua própria avaliação como, igualmente, trabalhar para o aumento do nível de desempenho, que é calculado a partir de *Key Performance Indicators* - KPI'S<sup>21</sup>. Ao nível de enriquecimento individual, a participação no acompanhamento das autoavaliações permitiu uma análise detalhada de um modelo de avaliação e, sobretudo, uma perceção pormenorizada da apreciação individual de cada colaborador relativamente ao seu próprio desempenho, comparativamente à avaliação da chefia direta.

Ao analisar as dinâmicas organizacionais da unidade hoteleira é pertinente abordar a cultura de gestão de equipas da organização. Nesta linha de análise, todas as equipas de trabalho do Vila Galé Évora são constituídas por um chefe de secção, por um subchefe de secção (que substitui o anterior quando o mesmo não está presente na unidade) e pela equipa respetiva da secção. A partir da análise desta disposição organizacional, é possível destacar uma aposta no *empowerment*<sup>22</sup>, no que respeita à autonomia delegada às secções, na medida em que cada uma é gerida pelo seu respetivo chefe e subchefe, apesar do parecer contínuo da direção do hotel. O *empowerment* é, deste modo, essencial para criar consistência entre as várias equipas, promover a responsabilidade dos colaboradores no desempenho das funções e, ainda, conceber metas comuns. Nesta perspetiva, e segundo o pressuposto teórico de Santos (1998, p. 96), “o *empowerment* dos colaboradores deve ser focado num processo de estruturação da organização e de definição de cargos. Esta conjuntura deve, assim, permitir a descentralização da responsabilidade e o aumento da capacidade decisória dos indivíduos”.

A par das características da integração, e da importância dada pela organização ao momento de acolhimento de um novo colaborador e/ou estagiário, é importante analisar o seu grau de impacto no sucesso de desempenho do mesmo. Este processo, que é pertinente denominar de *mentoring*<sup>23</sup>, foca-se na importância dada pelo grupo Vila Galé à receção e, sobretudo, na relevância da integração dos indivíduos nas várias secções sob o acompanhamento permanente dos chefes ou subchefes da secção correspondente. Teodoro (2015) *apud* Delvas (2017, p. 38), afirma que o processo de integração abrange três aspetos, “sendo eles o acolhimento, a aprendizagem e, por fim, os resultados”. A partir da análise das

---

<sup>21</sup> *Key Performance Indicators*: Indicadores-chave de desempenho.

<sup>22</sup> Deriva do verbo inglês “*empower*”, que significa dar poder ou autoridade para que alguém faça algo.

<sup>23</sup> O *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional baseada na partilha de conhecimentos dentro da organização.

várias equipas, foi possível analisar e relacionar esta característica organizacional com o sucesso da produtividade individual, na medida em que o colaborador se sente integrado numa equipa com objetivos comuns, pertencentes à mesma organização.

Como conclusão, todas as características organizacionais mencionadas vão de encontro a uma conjuntura de desenvolvimento contínuo assente no investimento no colaborador enquanto estratégia fundamental de negócio. Deste modo, um dos principais contributos das atividades desenvolvidas foi sem dúvida a oportunidade de sentir as equipas como meio essencial de sustentabilidade organizacional, através de uma GRH que valoriza o capital humano e as necessidades dos indivíduos como colaboradores, e sobretudo como pessoas.

### **5.3. Direção**

“Tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação – o sucesso depende da forma como o fazem e em tudo o que os líderes fazem. Mesmo que façam corretamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionaria tão bem como podia ou devia” (Goleman, 2003 *apud* Caixeiro, 2014, p. 190). De acordo com o paradigma apresentado, as atividades desenvolvidas juntamente com a direção do hotel, possibilitaram a perceção de que é importante criar empatia com as equipas e desmistificar a barreira entre a direção de topo e os demais colaboradores. A direção deve fazer assim igualmente parte destas equipas e é perante este contexto que nasce uma verdadeira organização.

Dentro das várias atividades desenvolvidas, e através de uma análise do contexto experienciado, é pertinente destacar a capacidade de gestão de equipas praticada pela organização de acolhimento. Neste sentido, é importante referenciar que a organização se esforça na prática de um poder descentralizado, através do recurso às chefias intermédias, isto é, chefias departamentais. Perante esta análise, e de acordo com Abrashoff *apud* Silva (2010, p. 35) “um líder deverá também saber dar competências, isto significa, definir os parâmetros nos quais as pessoas estão capacitadas para trabalhar e a partir de aí deixá-las livres. Quanto mais responsabilidade, mais aprendizagem”. Esta partilha de poder organizacional revelou-se, segundo a análise ao longo do estágio curricular, numa ferramenta interessante para a maximização do trabalho em equipa e, igualmente, dos níveis de produtividades grupal e individual.

Aquando das atividades desenvolvidas na direção da unidade, foi possível identificar o perfil operacional da direção aplicando, sempre que possível, a desburocratização das tarefas e/ou situações existentes. Esta cooperação entre a direção e as restantes equipas revelou-se geradora de um efeito positivo entre os colaboradores. Segundo John C. Maxwell esta “influência é uma questão de disposição e não de posição e esta tem que ser conquistada a partir de qualquer posição onde se encontre o líder” (Silva, 2010, p. 29).

No que respeita à cultura de comunicação interna e da importância dos *feedbacks* de desempenho, foi possível registar a ocorrência semanal de reuniões de chefias que envolviam a discussão dos mais variados assuntos acerca da unidade e de toda a organização a que pertence a mesma. Neste sentido, a partilha de conhecimentos entre a direção e as várias secções mostrou ser, segundo o modelo de gestão em análise, uma mais valia na resolução dos problemas existentes, na medida em que todos podem contribuir para a solução, e, também um método de transparência organizacional que permite uma unanimidade de objetivos. Na perspetiva de Brum (2010, p. 100), “no momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os colaboradores saibam mais sobre a empresa, os seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que os mesmos se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples facto de colocá-los numa posição de importância”. Esta atualização constante das informações internas representa uma estratégia evidente de partilha e de estímulo para as equipas de trabalho que devem sentir-se, constantemente, parte dos processos (*Knowledge has to be improved, challenged, and increased instantly, or it vanishes*, Peter Drucker<sup>24</sup>).

Em virtude do que foi mencionado, e de acordo com a experiência empírica, é importante ressaltar que existem vários padrões de gestão que devem ser adequados aos vários contextos organizacionais. No caso de estudo em análise, que se caracteriza por ser uma unidade hoteleira, para além das noções de gestão dos colaboradores (contexto interno) é importante considerar toda a envolvente externa que se alia à competitividade de mercado. Perante esta situação, encontrar o equilíbrio entre a gestão do colaborador e a gestão do cliente é, possivelmente, o maior desafio encontrado na análise do quotidiano da direção de um hotel. Neste sentido, através do ponto de vista individual, é necessário que se continue a apostar no capital humano e nas estratégias internas para que se consigam atingir os objetivos, tanto internos como externos, tendo em conta o seu grau de influência direta. Deste modo, e de acordo com o pressuposto defendido por Sharma (2007), a concorrência conseguirá copiar os produtos, se eles forem bons, os serviços e as marcas, mas nunca serão capazes de copiar a cultura organizacional.

## 5.4. Receção

Apesar da etapa final do plano de estágio curricular consistir em atividades que se desviam, em certa medida, das funções de gestão dos recursos humanos, entender a finalidade e os objetivos do trabalho dos colaboradores é, entre outros aspetos, um dos pontos fulcrais para que se desenhe e aplique uma correta GRH.

A partir do contexto, é possível afirmar que esta etapa se caracterizou como uma representação do que é o contacto com o cliente. Deste modo é importante perceber que o departamento de recursos humanos de um hotel ou grupo hoteleiro tem o papel fundamental de

---

<sup>24</sup> Disponível em: <https://strategiesforinfluence.com/peter-drucker-coaching-tips/>. Consultado em: 12 de abril de 2020.

aperfeiçoar todas as operações que compõe a/as estrutura/as e promover o crescimento dos colaboradores. Perante este princípio, e segundo Jabbour, Freitas e Teixeira (2012, p. 347), cada vez mais se verifica que “o foco da área de gestão de recursos humanos é induzir o desempenho humano ao nível de excelência para a consecução dos objetivos organizacionais”.

Deste modo, as realizações das atividades na receção da unidade permitiram experienciar concretamente as funções dos colaboradores da secção e, sobretudo, o que significava o contacto com o cliente, sendo que é importante conhecer de que forma o serviço prestado aos clientes é percebido pelos colaboradores (Almeida, Faísca, & Jesus, 2009).

Um outro ponto relevante de análise, aquando das atividades desempenhadas, prende-se na importância da comunicação interna entre as equipas de trabalho. Ainda na mesma linha de seguimento, é importante observar a comunicação constante e necessária existente na secção da receção para com as restantes secções, tendo como principal finalidade produzir um produto para o cliente que é resultado do trabalho desenvolvido por todas as equipas. Nesta perspetiva a GRH, assume aqui o objetivo central de ser mediadora da comunicação interna existente. Segundo Dionísio (2004) *apud* Baptista (2009, p. 4), “a organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para obter sucesso ao nível do seu público externo”. Na organização sob estudo foi possível participar neste plano comunicacional, ao longo das atividades desempenhadas na receção, que exige que todas as secções partilhem a informação entre si, na medida em que todas se suportam uma nas outras para que os objetivos sejam alcançados.

Tendo em consideração os aspetos observados, esta etapa permitiu criar uma diversidade de competências e de conhecimentos essenciais para gerir os recursos humanos no setor da hotelaria. Esta condição contribui essencialmente para acompanhar as novas tendências de gestão das organizações que procuram, cada vez mais, colaboradores com novas competências para que, desta forma, consigam atingir os objetivos propostos e aumentar a produtividade e competitividade face ao exterior. De acordo com Pree (1990) *apud* Mansilha (2012, p. 196), “permanecendo o que somos não nos podemos tornar naquilo que precisamos de ser”.

## **5.5. Políticas de recursos humanos observadas**

De acordo com Esteves (2008) *apud* Cardoso (2012, p. 6), “existem estudos que indicam a relação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização”. No caso da organização em estudo, as políticas observadas no decorrer do estágio curricular foram: a segurança laboral; o recrutamento seletivo; autonomia das equipas de trabalho; programas de formação contínua; redução da diferença de *status*; e, ainda, partilha de informação.

Nesta perspectiva, é importante olhar para as políticas de recursos humanos observadas como um método de desenvolvimento e sustentabilidade da própria organização. Dentro das políticas destacadas, e embora todas contribuam positivamente para o funcionamento da unidade, existem duas que são essenciais no processo de gestão, sendo elas a redução da diferença de *status* e a partilha de informação.

A referida redução da diferença de *status* implica que exista um clima de partilha tarefas e entreajuda entre as equipas, entre as secções e, sobretudo, entre a direcção e todas as equipas de trabalho. Deste modo, as atividades desenvolvidas permitiram registar que é essencial que se criem objetivos organizacionais, e que todos se esforcem, de igual forma, para o conseguir. Esta política implementada contribui não só para o espírito de união organizacional, como para a motivação de cada colaborador.

A partilha de informação aparece vinculada à importância da comunicação aberta dentro da organização. Esta política tem na sua essência a coesão da partilha e transparência organizacional. No decorrer do estágio curricular, foi possível presenciar o momento semanal da reunião de chefias onde são debatidos assuntos que, posteriormente, devem ser comunicados, por cada chefe de secção às suas equipas de trabalho. Esta cultura permite sobretudo potenciar a comunicação e a proximidade entre os colaboradores e a organização.

Dentro das políticas de recursos humanos aplicadas, aquela que, apesar de ser colocada em prática merece alguns ajustes é a autonomia das equipas de trabalhos. Posto isto, é importante e essencial que haja esta responsabilidade por parte das equipas e das suas chefias, contudo, é fundamental que se invista na formação dos chefes de cada secção no que respeita à monitorização e gestão das equipas de trabalho que lhes competem diretamente, de forma a potencializar o desempenho e motivação de toda a organização.

Em suma, é de extrema importância que existam e que sejam possíveis de observar diretamente estas políticas de recursos humanos, sendo sinónimo de que existem e que são aplicadas corretamente pela organização.

## **5.6. Sugestões de melhoria contínua**

Orlikowski (1996) *apud* Mangorrinha (2012, p. 5), considera que “os ajustamentos que as organizações efetuam no dia-a-dia com o objetivo de continuidade são a essência da mudança organizacional”. Segundo Ribeiro (2009, p. 62), “sempre numa perspectiva de mudança contínua, é necessário consolidar as mudanças e identificar sempre novos pontos que permitam a melhoria contínua”.

Tendo consciência que os objetivos de desenvolvimento e sustentabilidade organizacional deve acompanhar constantemente as dinâmicas da organização é pertinente deixar, deste modo, algumas sugestões que podem contribuir futuramente para a melhoria dos resultados e para o desempenho das equipas da Vila Galé.

Numa primeira linha, e tomando como ponto de partida a ocorrência de reuniões de chefias semanais que parecem fundamentais para a obtenção dos objetivos propostos, parece

pertinente sugerir a implementação de uma reunião semanal para cada secção, onde estivessem reunidos todos os elementos de determinada equipa com o intuito de debater os assuntos referentes à divisão organizacional. Estes assuntos deverão consistir na discussão de desempenhos, metas e objetivos; debates acerca de estratégias que promovam a melhoria dos trabalhos desenvolvidos; discussão dos planos de trabalho para as várias circunstâncias; elaboração dos horários semanais de trabalho; abordar os problemas existentes na secção e discutir a melhor solução a aplicar; mapas de férias; entre outros aspetos ao critério de cada equipa. Esta sugestão deverá ser executada semanalmente e de acordo com a disponibilidade horária de todos os colaboradores. Esta medida promoverá, entre outros aspetos, a maximização da descentralização do poder, na medida em que todos se sentirão ainda mais envolvidos nas decisões organizacionais, o que, a médio prazo, suscitará um aumento da motivação e, conseqüentemente, um maior desempenho por parte dos colaboradores de cada equipa de trabalho.

Numa segunda linha, e considerando que a aposta no desenvolvimento das equipas de trabalho é uma das principais ferramentas de sustentabilidade da organização, é interessante propor um maior investimento na formação das chefias e subchefias de cada secção no que respeita aos métodos de gestão de equipas de trabalho, técnicas de motivação para os colaboradores, gestão do *stress* e mediação de conflitos nas equipas. Nesta perspetiva, segundo uma lógica evolutiva, para Marques (1996, p. 48) “a formação é o instrumento mais precioso na preparação do trabalhador para o desempenho de determinada função, para o aumento de conhecimentos, para desenvolver aptidões e modificar atitudes e comportamentos”.

Em suma, as sugestões acima mencionadas são um contributo para o desenvolvimento equilibrado da GRH da unidade de acolhimento e do grupo Vila Galé. De acordo com Dessler (2003) *apud* Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 12), deste modo, “a gestão de recursos humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização”.





## 6. Considerações finais

A escolha do tema do relatório de estágio recaiu, tal como referido anteriormente na introdução, numa junção entre a área de estudo, a gestão de recursos humanos aplicada ao setor hoteleiro, e a especificação do caso de estudo concreto, “O caso Vila Galé”. Todas as etapas metodológicas aplicadas contribuíram para o desenvolvimento e conclusão do presente relatório de estágio.

Foi neste seguimento que foi possível identificar o problema do estudo em causa, isto é, “demonstrar quais são as características e contornos da gestão de recursos humanos que caracterizam o ramo hoteleiro, tendo como base de análise o grupo Vila Galé”.

Analisando os objetivos inicialmente propostos, o objetivo geral representou o objetivo principal do relatório, ou seja, “descrever detalhadamente as atividades executadas durante o estágio”. No que concerne aos objetivos específicos, os mesmos foram alcançados aquando do aprofundamento dos objetos de trabalho, bem como das suas particularidades. É perante este aspeto que é importante refletir acerca do último objetivo específico apresentado inicialmente na introdução do relatório, desta forma, e após o aprofundamento de todas as matérias, existiu uma necessidade de alteração e/ou adaptação do terceiro objetivo específico, sendo que o mesmo deverá ser “Compreender a relevância da gestão de recursos humanos numa unidade hoteleira”. Ainda dentro dos objetivos específicos, é pertinente incluir ainda um quarto objetivo específico que não fora anteriormente incluindo na introdução do presente relatório, devendo o mesmo ser “Participar no desenvolvimento da criação do *GaléLab*”.

Deste modo, e analisando o contributo curricular para o desempenho das atividades ao longo do estágio, bem como para a execução do relatório de estágio, é de salientar que todas as unidades contribuíram para o fornecimento de ferramentas e conhecimentos essenciais para uma boa *performance* das tarefas que, posteriormente, resultaram na redação do presente documento.

No que diz respeito ao estágio curricular é inevitável não abordar o contributo no que concerne ao conhecimento prático adquirido. O estágio curricular no Vila Galé Évora permitiu, entre muitas outras competências socioprofissionais, desenvolver o *know how*<sup>25</sup> individual e, sobretudo, olhar para a gestão de recursos humanos noutra perspetiva.

A diversidade de atividades desenvolvidas e a integração nas várias equipas de trabalho possibilitaram perceber o que são os recursos humanos, o que é necessário para os gerir e como de facto se gere os RH, para além dos fatores e processos normativos e burocráticos. Segundo o mantra do grupo Vila Galé, “Sentir o Cliente”, o estágio curricular permitiu-me olhar criteriosamente para a outra face e visualizar o que era de facto “sentir” o colaborador que, do ponto de vista individual, deve ser considerado a maior ferramenta estratégica de uma organização.

---

<sup>25</sup> O “*know-how*” é um conceito usado no ramo organizacional que significa o conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou profissional.

É importante analisar ainda a importância dada pela organização em estudo à motivação e à cultura organizacional implementada. Ao longo do estágio, o desenho do laboratório de conhecimento, *GaléLab*, permitiu criar um projeto baseado no crescimento através do contributo de todos os que fazem parte da organização. Esta filosofia organizacional está diretamente relacionada com os aspetos motivacionais, na medida em que a organização se esforça para incluir os colaboradores nos processos de desenvolvimento e melhoria contínua, renovando, sempre que possível, os programas que envolvem e incluem os trabalhadores.

Levando em consideração os aspetos apresentados seria pertinente desenvolver um estudo/projeto onde se fizesse um levantamento das práticas de GRH de todas as cadeias e unidades hoteleiras do país, de forma a criar um documento atualizado sobre as tendências de GRH praticadas e a sua mais valia na sustentabilidade das organizações atualmente.

## 7. Bibliografia

- Agência Nacional de Inovação. *Portugal sobe um lugar no Ranking Europeu de Inovação e é Líder no seu Grupo*. Acedido em 12 de abril de 2020: <https://www.ani.pt/pt/noticias/noticias-ani/portugal-sobe-um-lugar-no-ranking-europeu-de-inovacao-e-e-lider-no-seu-grupo/>.
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2009). Gestão operacional do serviço a clientes. *Sapientia. Repositório da Universidade do Algarve*, p. 42-68. Acedido em 25 de abril de 2020: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/4903/1/Gestao%20Operacional%20do%20Servico%20a%20Clientes.pdf>
- Alves, J. C. C. (2012). *A importância da comunicação interna e das atividades de team building*. Texto policopiado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa.
- Andrade, Maria Margarida de. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas* (5ª ed.). Atlas, SA.
- Azevedo, A.M. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva - Estudo de Caso*. Texto policopiado. Universidade do Porto.
- Baptista, A. M. M. M. D. S. (2010). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. Texto policopiado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Instituto Universitário de Lisboa.
- Barão, L. I. L. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: estudo multi-caso*. Texto policopiado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos* (12ª Ed.). Lisboa: Porto editora.
- Bogdan, R; Taylor, S. (1975). *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: J. Wiley.
- Bolhão, A. F. (2013). *Contribuição do Estágio Curricular para a Formação Académica e Profissional dos Estagiários: estudo de caso numa instituição de ensino superior*. Texto policopiado. Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra.
- Bowen D.E & Ostroff C. (2004). Understanding HRM-frim performance linkages: the role of the “strenght” of the HRM system. *Academy of mangement review*, 29(2), 203–221.
- Braga, J. L. (2011). Constituição do campo da comunicação. *Verso e reverso*, 25(58), 62-77.
- Brandão, A. M.; Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, p. 23-40.
- Cabrita, M.P (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretor na(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. Texto policopiado. Universidade de Évora.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional*. Texto policopiado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Carneiro, A. (1995). *Inovação - Estratégia e competitividade*. Lisboa: Texto Editora.

- Carr, A. et Pearson, J. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22/9, p. 1032-1052.
- Carvalho, Elisabete Reis de. (2008). *Agendas e Reforma Administrativa em Portugal*. Texto policopiado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cerqueira, H. M. A. (2016). *Capital humano, inovação e competitividade nos mercados internacionais*. Texto policopiado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), p. 245-253.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus
- Chiavenato, I. (2008). *Os novos paradigmas, como as mudanças estão mexendo com as empresas* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Manole.
- Correia, J. P. D. L. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. Texto policopiado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Cortinhas, A. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento*. Texto policopiado. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.
- Costa Sá Silva, M. F. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional Estudo de caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Texto policopiado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Costa, N. I. M. D. (2017). *Práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro*. Texto policopiado. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Vila Nova de Gaia.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, Miguel P., Rego Arménio, Cunha, Rita C., & Cabral Cardoso, Carlos. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação* (4ª Ed.). Porto: Vida Económica.
- de Almeida, M. (2010). *Desenho Do Trabalho, Atitudes Positivas E Suas Implicações Em Unidades Hoteleiras*. Texto policopiado. Universidade do Algarve.
- De Oliveira, M. F. (2011). Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. *Universidade Federal de Goiás, Catalão Go*. Acedido em 12 de maio de 2020: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313331/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf?1490541900=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE\\_FEDERAL\\_DE\\_GOIAS\\_CAMPUS\\_CAT.pdf&Expires=1610557024&Signature=L5SGHdi153eDPHN0KgfjUgSZTyYBOvC91-nhj1mXZJnkm5w0djT7YLkpP7K58FSqmG6pyl0YcHL6rcQ7YwVslnSF55AqHa-w-jGJDW12dS89L8KSrrcy67SGZZPJYuf-hq0gNBKTrUsSyL9uPDWwW7R7CtYUGkbPbQOnz-JwbxIM7xSEa2INInkOw~nhGZ5SCazdtsQv-l0UNu-25fpPNuXdtOSIYzMPv5--](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf?1490541900=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE_FEDERAL_DE_GOIAS_CAMPUS_CAT.pdf&Expires=1610557024&Signature=L5SGHdi153eDPHN0KgfjUgSZTyYBOvC91-nhj1mXZJnkm5w0djT7YLkpP7K58FSqmG6pyl0YcHL6rcQ7YwVslnSF55AqHa-w-jGJDW12dS89L8KSrrcy67SGZZPJYuf-hq0gNBKTrUsSyL9uPDWwW7R7CtYUGkbPbQOnz-JwbxIM7xSEa2INInkOw~nhGZ5SCazdtsQv-l0UNu-25fpPNuXdtOSIYzMPv5--)

g8WoXFcE3F4~hu4jCFROTYE6mKiUaVhoiu0qHEiOZU5rze7Uzyux-  
r0GnG7oPp~pr9JOE1NxRkcjjJFD-7T2MywLIZnQeCmEko~EOGSmRKEeNvsEKg\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Degen, P. J. & Mello, A. A. A. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Editora Pearson.
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta*. Texto policopiado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).
- Des-Horts, Charles-Henri Besseyre. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. Texto policopiado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Doina, M., Constantin, R., Anca, P., & Veronica, A. (2010). The Activity of Human Resources Departments and its Importance in Situations of Crisis. *Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 3(2), 127.
- Drucker, P. F. (1997). *Inovação e gestão* (4ª ed.). Lisboa: Editorial Presença, Lda.
- Ferreira, A. C. V. (2013). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos na Hotelaria da Ilha da Madeira*. Texto policopiado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Ferreira, A., Martinez, L., N. F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Texto policopiado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Garcia, A. G. A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Texto policopiado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Garcia, E. M. T. (2011). *Motivação e clima organizacional. O caso: centro de formação profissional de Pedra Badejo*. Texto policopiado. ENG - Escola de Negócios e Governação.
- Golhar, D. & Deshpande, S. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 35, n. 3, 30-38.
- Gomes, T. D. G. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Texto policopiado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. (11ª Ed.). Porto: Vida Económica.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. D. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*. 19(2), 347-360.

- Jesus, J. D. S. (2013). *A qualidade na prestação de serviços hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. Texto policopiado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Keating, J., Silva, I. S., & Almeida, H. L. (1999). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas: Estudo de um caso. *Psicologia*, 13(1-2), 237-255.
- Lobato N, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH, Lda.
- Lopes, C. I. C. (2013). *Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local*. Texto policopiado. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Lucena, M. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lüdke, Menga & André, Marli E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Edições EPU.
- M. J. Rodrigues, A. Neves, & M. M. Godinho. *Para uma política de inovação em Portugal* (4ªEd.). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Makkonen, T. (2013). Government science and technology budgets in times of crisis. *Research Policy*, 42(3), 817-822.
- Mangorrinha, M. D. C. M. (2012). *Comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional*. Texto policopiado. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
- Mansilha, S. (2012). *Comunicação Corporativa: Textos-Básicos*. Editora Clube de Autores.
- Marchiori, Marlene. (2008). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem.
- Marques, J. (1996). *Recursos humanos: Técnicas de gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Martins, C. A. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro. A região norte de Portugal*. Texto policopiado. Universidade do Minho.
- Martins, C. A., & Machado, C. (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Covilhã.
- Martins, C. A., & Machado, C. F. D. S. C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e norte de Portugal. *Estudos de Gestão*, 10(1), 89-106.
- Minayo. (2012). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (32ª ed.). São Paulo: Vozes.
- Mintzberg, H. (1982). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. Texto policopiado. Escola Superior Aberta do Brasil.
- Monteiro, A. P., & Jorge, F. (2014). Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso. In *VIII Congresso Português de Sociologia*. Universidade de Évora.
- Monteiro, C. S. R. C. (2014). *Práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional no setor Bancário português*. Texto policopiado. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226.
- Mota, A. F. (2016). *Departamento "back office"*. Texto policopiado. Universidade de Coimbra.

- Neto, M. B. G., Teixeira, F. B., da Silva, F. G. A., da Silva Pereira, V., & da Rocha Grangeiro, R. (2019). Um estudo de clima organizacional e suas aplicações. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 8(1), 73-98.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Oliveira, S. (2009). *Estágios para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses*. Texto policopiado. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Pacheco, M. S. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. Texto policopiado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.
- Pardal, Luís; Correia, Eugénia. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Pearson, T.; Stringer, D.; Mills, L. & Summers, D. (2006). Micro vs. Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, v. 6, n. 2, 102-112.
- Pereira, R. (2014). *A produtividade como fator de motivação*. Texto policopiado. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Pimenta, Maria Alzira. (2009). *Comunicação Empresarial* (4.ed.). Campinas: Alínea.
- Ribeiro, C. M. P. (2009). *Mudança organizacional e sistemas de informação na saúde*. Texto policopiado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, nº 26, 105-131.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Texto policopiado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rocha, O. D. M. F. (2017). *A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso*. Texto policopiado. Universidade Lusófona do Porto.
- Rocha-de-Oliveira, S. & Piccinini. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (2), pp. 44-75.
- Rodrigues, M. J., Neves, A., & Godinho, M. M. (2003). *Para uma política de inovação em Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Santos, F.C.A. (1998). *Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos: importância para a gestão de negócios em empresas manufactureiras*. Texto policopiado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Serrano, F. (2013). La comunicación interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, nº 34, 46-51.
- Silva, C. S. (2017). *O Impacto dos subsídios à I&D durante a Crise Financeira de 2008/2009. O Caso Português*. Texto policopiado. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações - Contextos sociais e processos psicológicos*. Lisboa: Editora Rh.



- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (9ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Spradley, James P. (1980). *Participant Observation*. Nova York: Holt, Rinehart.
- Tavares, R. S. D. A. (2005). *Importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. Texto policopiado. Universidade de São Paulo.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais* (10ª ed.). Monitor Editora.
- Torresi, S. I., Pardini, V. L., & Ferreira, V. F. (2010). O que é sustentabilidade? *Química nova*, nº 33(1), 1-1.
- Vila Galé (2017). *Manual de Recursos Humanos*. Documento Interno.
- Vila Galé (2019). *Manual do Colaborador*. Documento Interno.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, nº 33(1), 70-90.

# Anexos



**Anexo I:** Simulacro de incêndio (Évora. Dez. de 2019).



**Anexo II:** Festa de natal para os colaboradores da Vila Galé (Elvas. Dez. de 2019).



**Anexo III:** Formação de RH - (Re)descobrir Vila Galé. Évora. Fev. de 2020.

MARCA VITÍCOLA REGISTADA EM 2010  
MARCA DE PROTEÇÃO DE DENOMINAÇÃO DE ORIGEM

Vila Galé

# feel

VILA GALÉ MAGAZINE Nº43

Jun/19

## Este é o Vila Galé Douro Vineyards. O resto é paisagem

This is Vila Galé Douro Vineyards. Different from everything else

— **feel** —

**MICHEL TELÓ**  
Autor do livro "Al se en te pago" revela os seus próximos projetos  
who wrote the hit "Al se en te pago" reveals his next projects

— **feel** —

**OS MELHORES MIRADOUROS PARA... (AD)MIRAR O DOURO**  
The best viewpoints to view and admire the Douro

— **feel** —

**SAIBA MAIS SOBRE A MEDICINA TRADICIONAL CHINESA**  
Learn more about traditional Chinese medicine

WWW.VILAGALE.COM

EDITORIAL **wefeel**

**GONÇALO REBELO DE ALMEIDA**  
Administrador  
Board Member

📍 Nesta edição, damos-lhe a conhecer os segredos e os melhores locais para descobrir o Douro, região onde fica uma das mais recentes unidades do grupo Vila Galé: o Vila Galé Douro Vineyards, em Armamar. Aberto desde abril, trata-se de um agriturismo que acompanha as encostas da centenária Quinta do Val Moreira, e que por isso mesmo tem uma forte ligação ao vinho e à história do Douro vinhaiteiro. Quisemos fazer jus à tradição. Aproveitando as vinhas já existentes, lançamo-nos na produção de vinhos do Porto e do Douro e criámos a marca Val Moreira.

Já fazíamos vinhos e azeites regionais no Alentejo, sob a denominação Santa Vitória. Mas sempre tivemos a ambição de estar nesta região vinícola pela sua importância a nível mundial, reforçando assim a presença da Vila Galé na área agrícola e a estratégia de divulgar os produtos portugueses.

Dito isto, o Vila Galé Douro Vineyards resulta de uma combinação perfeita entre agro e enoturismo. Mais do que alojamento com uma vista excepcional para os rios Douro e Tago, pretendemos proporcionar experiências gastronómicas, oferecer visitas à adega e provas de vinhos, convidar quem nos visita a participar nas vindimas e a explorar este local único. Porque é disso que vive a hotelaria e o turismo e é isso que cativa quem viaja.

Aliás, é também isso que explica a nossa forte aposta na gastronomia dos hotéis Vila Galé. Temos vindo a disponibilizar mais brunches, novos buffets temáticos como a feijoada à brasileira ou os jantares dançantes e iniciativas culturais que aliam a gastronomia à Poesia e à Ópera.

A inovação é outro dos traços distintivos da nossa marca e nesse domínio também temos novidades: desenvolvemos um jogo didático online cujo personagem principal é o Nep, a nossa mascote infantil. Aliando pedagogia e tecnologia, conseguimos também corresponder aos desafios lançados pelos nossos clientes, acompanhar as tendências e ter mais oferta para as famílias.

Integrada no nosso projeto Vila Galé for All, disponibilizamos também uma versão acessível do site, adequada a quem tem dificuldades de visão, auditivas, cognitivas ou em movimentar-se. Queremos também ser cada vez mais inclusivos e prestar melhores serviços a pessoas com necessidades especiais.

Termino desejando-lhe desde já umas ótimas férias. De nossa parte, já sabe, estamos "Sempre perto de si".

📍 In this edition, we share with you the secrets and the best places to discover the Douro, the region where one of the Vila Galé group's most recent units is set: the Vila Galé Douro Vineyards, in Armamar. Open since April, it is an agriturismo unit that accompanies the slopes of the centuries-old Val Moreira Estate (Quinta do Val Moreira), and which, for this very reason, has a strong connection with wine and the history of the Douro Wine Region. We wanted to live up to tradition. Taking advantage of the existing vineyards, we started producing Porto and Douro wines and created the brand Val Moreira.

We already made regional wines and olive oil in the Alentejo, under the Santa Vitória brand. But we have always had the ambition to be in this wine region because of its importance in the world, thus reinforcing the Vila Galé presence in the agricultural sector and its strategy of promoting Portuguese products.

That being said, Vila Galé Douro Vineyards results from a perfect combination of agro and wine tourism. More than an accommodation with an exceptional view of the Douro and Tago rivers, we intend to provide gastronomic experiences, offer visits to the wine cellar and wine tastings, invite those who visit us to participate in the grape harvest and explore this unique location. Because that is what the hospitality and tourism live for and that is what captivates travelers.

In addition, this is also what explains our strong commitment to the gastronomy of the Vila Galé hotels. We have been offering more brunches, new themed buffets, such as the Brazilian Feijoada (bean stew) or the dancing dinners and cultural initiatives that combine gastronomy with Poetry and Opera.

Innovation is another of our brand's distinctive features and, in this area, we also have news: we have developed an online educational game whose main character is Nep, our children's mascot. Combining education and technology, we have also been able to meet the challenges posed by our clients, to keep up with the trends and to have more offer for families.

Integrated in our Vila Galé for All project, we have also made available an accessible version of the site, suitable for those who have vision, hearing, cognitive or motor difficulties, so that we are also more inclusive and able to provide better services to people with special needs.

I conclude by wishing you in advance a wonderful holiday. On our part, as you already know, we are "Always close to you".

Lisboa, 1 de maio de 2019  
Lisbon, May 1<sup>st</sup>, 2019

**Anexo IV:** Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: *Feel* (Mai. Jun. Jul. Ago 2019).



Na Vila Galé, sabemos que quem nos visita quer conhecer o que é genuinamente português, a nossa história e as nossas histórias, a nossa tradição. É por isso que desde sempre apostámos fortemente no turismo cultural, tanto através de hotéis temáticos, como dedicando-nos à reabilitação de património de modo a mantê-lo vivo.

Nesta edição da revista Feel destacamos os hotéis Vila Galé que resultaram da recuperação de imóveis históricos, alguns centenários: desde o Vila Galé Albacora, aberto em 2000, depois da reconversão de um antigo arrial de pesca do algarve, ao Vila Galé Collection Elvas, inaugurado em junho passado, após reabilitarmos o convento de São Paulo. Sem esquecer o Vila Galé Collection Alter Real, que deverá estar pronto na Páscoa de 2020, decorando da reabilitação de partes da Coudelaria de Alter.

A verdade é que esta vontade de aproveitar edifícios que, de outra forma, acabariam por perder-se, faz parte do ADN da Vila Galé. Define a nossa marca e a nossa oferta hoteleira, dando-nos a oportunidade de proporcionar uma experiência diferenciada em unidades com narrativas próprias, com arquitetura interessante, que respiram memória. Atribuindo novos usos a imóveis degradados, gera-se emprego e impulsiona-se a economia, beneficiando as cidades e os seus habitantes.

Esta é também a nossa forma de contribuir para o futuro do país enquanto destino turístico que, acreditamos, passa muito pela valorização do nosso património material e imaterial. Porque isso é impossível de copiar, distingue-nos, torna-nos únicos. Assim, afirmamos Portugal e as suas diferentes regiões. E quanto mais fizermos, mais teremos para oferecer, estimulando os turistas a vir uma e outra vez.

Na Vila Galé, esforçamo-nos para que a envolvente e a história dos locais esteja muito presente nas nossas unidades. E que o hotel seja um elemento dinamizador da comunidade. Os nossos hóspedes podem, por exemplo, ficar num palácio, num convento, numa antiga escola, numa pitoresca aldeia de pescadores.

Hoje, podemos dizer que há já um hotel Vila Galé em muitas das áreas classificadas pela UNESCO como património da Humanidade – Douro, Porto, Braga, Coimbra, Sintra, Évora, Elvas. São contextos e ambientes diferentes, mas sempre com a mesma vontade de estar “Sempre perto de si”.

At Vila Galé, we know that those who visit us want to discover what is genuinely Portuguese, our history and our stories, our tradition. That is why we have always been strongly committed to cultural tourism, both with themed hotels and by devoting to heritage rehabilitation in order to keep it alive.

In this edition of the Feel magazine, we highlight the Vila Galé hotels that resulted from the recovery of historic buildings, some of them centuries-old: from Vila Galé Albacora, which opened in 2000, following the conversion of an old tuna fishing camp, to Vila Galé Collection Elvas, which in turn opened last June, after we have rehabilitated the former São Paulo Convent. Not to mention Vila Galé Collection Alter Real, which should be ready by Easter 2020, as a result of the rehabilitation of parts of the Alter Stad Farm.

The truth is that this desire to give use to buildings that would otherwise be lost is part of Vila Galé's DNA. It defines our brand and our hotel offer, giving us the opportunity to provide a differentiated experience in units with their own narratives, with interesting architecture, and that evokes remembrance. Giving new uses to degraded real estate creates jobs and boosts the economy, which benefits cities and their inhabitants.

This is also our way of contributing to the future of the country as a tourist destination, which we believe is very much about valuing our material and non-material heritage. Because that heritage is impossible to be copied, it distinguishes us, it makes us unique. This way, we affirm Portugal and its different regions. And the more we do, the more we'll have to offer, encouraging tourists to want to return again and again.

At Vila Galé, we strive to make the location's surroundings and history strongly present in our units. And that every hotel is an integrating force within the community. For instance, our guests can stay in a palace, in a convent, in a former school or in a picturesque fishing village.

Today we can say that there is already a Vila Galé hotel in many of the areas classified by UNESCO as World Heritage Sites – Douro, Porto, Braga, Coimbra, Sintra, Évora and Elvas. Those are different contexts and environments, but the desire to “Always be close to you” remains the same.

Gonçalo Rebelo de Almeida  
Lisboa, 1 de setembro de 2019  
Lisbon, September 1st, 2019

**Anexo V: Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: Feel (Set. Out. Nov. Dez 2019).**

N 15  
ABRIL 2020 - ABRIL 2020  
Distribuição gratuita - Free distribution

# feel

MADEIRA



[WWW.VILAGALE.COM](http://WWW.VILAGALE.COM)



Quando finalizámos esta edição da revista Feel, nada fazia prever a situação que agora vivemos devido à pandemia da Covid 19. Estamos a divulgá-la agora com a esperança que rapidamente possamos todos voltar a viajar e a conhecer novos destinos. Por agora, fique em casa e comece já a sonhar com a próxima viagem!

When we finished this edition of Feel magazine, there was nothing to predict the situation that we are experiencing now due to the Covid 19 pandemic. We are launching it now with the hope that we all can travel and discover new destinations soon. For now, stay at home and start dreaming about your next trip!

#FIGUEMENCASA  
#STAYATHOME

**Anexo VI:** Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: *Feel* (abril 2020).

N.º 16  
AGOSTO 2020 | AUGUST 2020  
Destilado galego | Fine distillation

# feel

ALTER DO CHÃO



WWW.VILAGALE.COM

## A NOSSA MARCA NO MUNDO OUR FOOT PRINT

### PORTUGAL



#### NORTE E CENTRO | NORTH & CENTRAL

VILA GALE COLLECTION BRAGA  
VILA GALE PORTO  
VILA GALE PORTO RIBEIRA  
VILA GALE COLLECTION DOURO  
VILA GALE DOURO VINEYARDS  
VILA GALE COIMBRA  
VILA GALE SERRA DA ESTRELA  
VILA GALE ERICEIRA  
VILA GALE SINTRA  
VILA GALE CASCAIS  
VILA GALE ESTORIL  
VILA GALE COLLECTION PALÁCIO DOS ARCOS  
VILA GALE ÓPERA

#### ALGARVE

VILA GALE ÉVORA  
VILA GALE CLUBE DE CAMPO  
VILA GALE COLLECTION ELVAS  
VILA GALE COLLECTION

#### ALentejo

ALTER REAL  
VILA GALE ALBACORA  
VILA GALE TAVIRA

#### ALentejo

VILA GALE AMPALÍUS  
VILA GALE MARINA  
VILA GALE CERRO ALAGOA  
VILA GALE ATLANTICO  
VILA GALE COLLECTION PRAIA  
VILA GALE NÁUTICO  
VILA GALE LAGOS

#### ALentejo

VILA GALE SANTA CRUZ

### BRASIL BRAZIL



#### CEARA

VILA GALE FORTALEZA  
VILA GALE CUMBUCO  
VG SUN CUMBUCO BY VILA GALE

#### PARANÁ

VILA GALE TOURS  
VILA GALE ECO RESORT DO CABO

#### BAHIA

VILA GALE SALVADOR  
VILA GALE MARES

#### PARANÁ

VILA GALE ECO RESORT DE ANGRA  
VILA GALE RIO DE JANEIRO

#### SÃO PAULO

VILA GALE PAULISTA

### NOVOS PROJETOS | NEW PROJECTS

2022 VILA GALE AÇORES  
2022 VILA GALE ALAGOAS

RESERVE JÁ | BOOK NOW

PT (+351) 212 460 650  
BR (+54) 71 4040 4999

portugal.reservas@vilagale.com  
brasil.reservas@vilagale.com

**Anexo VII:** Revista destinada aos colaboradores e outros leitores: *Feel* (agosto 2020).





**Anexo VIII:** *Placard reservado aos programas para os colaboradores no Inevitável Staff Lounge: Comentários dos clientes; Aniversário dos colaboradores; PIM-Programa Interno de Mobilidade; Resultados acumulados; Vila Galé Star; Feel Notícias; Inovar Motivar.*