



***Relatório de Estágio no Altis Grand Hotel: Análise da  
Motivação dos Colaboradores***

**Helena Isabel Franco Ferreira**

Setembro 2016





***Relatório de Estágio no Altis Grand Hotel: Análise da  
Motivação dos Colaboradores***

**Helena Isabel Franco Ferreira**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção  
Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Ana Sofia Viana

Setembro 2016

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**



Relatório de estágio no Altis Grand Hotel – Análise da Motivação dos Colaboradores

Copyright @ Helena Isabel Franco Ferreira, ESTM/IPL

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Agradecimentos**

Redigir este relatório de Mestrado foi um enorme desafio, que nunca teria sido capaz de o concretizar sem o apoio e dedicação de muitas pessoas.

Deste modo, quero agradecer em primeiro lugar à Professora Doutora Ana Sofia Viana, orientadora de estágio, pela sua dedicação, pela preocupação, pelas propostas de alterações, pelo apoio e força que me deu e acima de tudo por ter aceitado ser minha orientadora.

Quero agradecer também às minhas colegas de trabalho, pelo tempo que me disponibilizaram em explicar os procedimentos utilizados nas reservas, pelos conhecimentos partilhados, pelo apoio e força que me deram, por me fazerem sentir que faço parte da família e também pela oportunidade de iniciar a minha vida profissional assim que terminei o estágio. Com todas elas aprendi muito e por esse motivo aqui fica um especial agradecimento.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio e força e pela motivação que me transmitiram ao longo destes meses.

Quero ainda agradecer ao meu tio Francisco (padrinho), à minha tia Manuela e à minha prima Joana por todo apoio e força que me deram ao longo da minha vida e por toda disponibilidade que tiveram para me ajudar quando eu precisava.

Por último mas não menos importante, quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão. Ao meu irmão por me dar a coragem de lutar pelos meus sonhos, pelo apoio e força que sempre me deu e também por me ter “obrigado” a realizar o Mestrado. Aos meus pais por toda a dedicação, por todo o apoio, por serem a minha fonte de motivação, pelo amor, por não me deixarem desistir, por serem o meu porto de abrigo e pela coragem que têm para enfrentar os problemas e por me ensinarem a ter essa coragem. Um enorme e especial obrigada a estas três pessoas que são as mais importantes da minha vida!

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## Resumo

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, e tem como principal objetivo tentar perceber a análise da motivação dos colaboradores no hotel.

O estágio decorreu no Altis Grand Hotel, hotel pertencente ao grupo português Altis, e teve início em Setembro de 2015 e terminou em Junho de 2016. O estágio realizou-se no departamento de Alojamento, na seção das reservas individuais e de grupo.

Ao longo do relatório é feita uma caracterização do grupo Altis e da unidade hoteleira onde decorreu o estágio, e é também evidenciado as competências adquiridas e os novos conhecimentos e as tarefas desempenhadas.

A análise da motivação, como tema para o desafio de estágio, surgiu com a observação que foi feita ao longo dos nove meses de estágio. Deste modo, foi elaborado um questionário de forma a perceber se os colaboradores do hotel se encontram motivados ou não.

Foi feito inicialmente uma pesquisa sobre o tema em que se insere o relatório, pesquisa que é apresentada na revisão da literatura, e que consistia em perceber quais os factores que podem influenciar os colaboradores a estarem motivados, o que é a motivação e a importância dos recursos humanos para uma empresa. Esta pesquisa permitiu uma melhor elaboração do questionário.

A análise dos resultados foi realizada através da análise de estatísticas simples com o intuito de apresentar de forma clara e compreensível a informação obtida nos questionários. Uma vez que o questionário não foi respondido por todos os colaboradores, não podemos dar como certo que todos se encontram motivados no seu local de trabalho, por isso apenas apresentamos conclusões relativamente aos colaboradores envolvidos.

**Palavras-Chave:** Reservas; Gestão de Recursos Humanos; Motivação; Hotéis independentes;

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Abstract**

This internship report was developed under the Masters in Hotel Management in Higher School of Tourism and Maritime Technology in Peniche, and aims to try to understand the analysis of the motivation of the employees at the hotel.

The internship took place in Altis Grand Hotel, belonging to the Portuguese group Altis, and began in September 2015 and ended in June 2016. The internship was held in the Accommodation Department, the section of individual reservations and group reservations.

Throughout the report is made a characterization of the Altis group and the hotel unit where the training took place, and it is also evident the acquired skills, the new knowledge and tasks performed.

The analysis of motivation, as the theme for the internship report, came up with the observation that has been made over the nine-month stage. As a result, it was prepared a questionnaire it was prepared to realize the hotel staff is motivated or not.

It was first made a research on the topic in which it operates to the report, this research is presented in the literature review, and that was to understand the factors that can influence employees to be motivated, what is the motivation and the importance of human resources for a company. This research allowed a better preparation of the questionnaire.

The analysis was performed by simple statistical analysis in order to present in a clear and comprehensible manner the information obtained in the questionnaires. Once the questionnaire was not answered by all employees, we cannot take for granted that all are motivated in their work, so just give conclusions regarding the employees involved.

**Keywords:** Reservations; Human Resource Management; Motivation; Independent Hotels

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**



# Índice

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	ix
Abstract .....	xi
Índice de Figuras .....	xv
Índice de Gráficos .....	xvii
Lista de Abreviaturas .....	xix
Introdução .....	1
i.    Objetivo do relatório de estágio .....	1
ii.   Metodologia .....	2
iii.  Estrutura do relatório.....	2
Capítulo I – Revisão da Literatura .....	5
1.1 Definição de Hotel .....	5
1.1.1 Sistemas de gestão na hotelaria.....	7
1.2. Departamento de Alojamento.....	9
1.2.1 Reservas .....	9
1.3 Recursos Humanos no setor hoteleiro .....	17
1.3.1 A importância da motivação.....	20
1.3.2 Teorias da Motivação .....	22
1.3.2.1 Teoria das Necessidades.....	22
1.3.2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow .....	23
1.3.2.1.2 Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg.....	24
1.3.2.1.3 Teoria das Necessidades de Alderfer .....	25
1.3.2.1.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor .....	26
1.3.2.2 Teoria dos Processos .....	26
1.3.2.2.1 Teoria da Expectativa.....	27
1.3.2.2.2 Teoria da Igualdade .....	27
1.3.2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos.....	28
Capítulo II – Caracterização do Grupo e dos Hotéis Altis.....	31
2.1 Grupo Altis.....	31
2.2 Os Hotéis Altis .....	33
2.2.1 Altis Grand Hotel .....	33
2.2.1.1 Descrição do Hotel .....	33
2.2.1.2 Estrutura Funcional do Hotel .....	34

2.2.1.3 Dados dos clientes e Segmentos de mercado .....	35
2.2.1.4 Políticas de vendas e preços .....	38
2.2.1.5 Análise da concorrência .....	38
2.2.2 Altis Suites .....	40
2.2.3 Altis Park.....	42
2.2.4 Altis Belém & SPA .....	43
2.2.5 Altis Avenida.....	45
2.2.6 Altis Prime.....	46
Capítulo III - Descrição do Estágio.....	49
3.1 Plano de Estágio .....	49
3.2 Reservas Individuais .....	50
3.2.1 Atividades Realizadas .....	51
3.3 Reservas de Grupo .....	55
3.3.1 Atividades Realizadas .....	58
3.4 Competências adquiridas no estágio .....	61
3.5 Limitações no estágio.....	62
Capítulo IV – Desafio: Análise da Motivação dos colaboradores .....	65
4.1 Identificação do problema .....	65
4.2 Elaboração do Questionário .....	66
4.3 Recolha dos dados.....	67
4.4 Análise e resultados dos inquéritos .....	68
4.4.1 Dados dos Colaboradores.....	68
4.4.2 Caracterização da motivação.....	70
4.4.2.1 A importância dos fatores motivacionais na escolha do grupo Altis .....	70
4.4.2.2 Classificação dos fatores motivacionais.....	72
4.4.2.3 Motivação dos colaboradores no local de trabalho .....	74
4.4.2.4 Propostas dos colaboradores .....	76
4.4.3 Sugestões.....	77
Capítulo V - Conclusão.....	79
i. Limitações .....	80
ii. Sugestões para estudos futuros.....	80
Referências Bibliográficas .....	83
Anexos.....	85
Apêndices.....	123

## Índice de Figuras

Figura i – Estrutura do relatório.....	2
Figura 1.1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	23
Figura 3.1 – Cronograma do estágio.....	49

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 – Percentagem da ocupação por segmento em 2015.....	36
Gráfico 2.2 – Percentagem da ocupação por segmento em 2016.....	37
Gráfico 2.3 – Principais nacionalidades dos clientes em 2015.....	37
Gráfico 4.1 – Género.....	69
Gráfico 4.2 – Faixas Etárias.....	69
Gráfico 4.3 – Anos de experiência profissional na hotelaria.....	69
Gráfico 4.4 – Anos de trabalho no grupo Altis.....	70
Gráfico 4.5 – Fatores motivacionais que tiveram importância na escolha do grupo Altis.....	71
Gráfico 4.6 – Classificação dos fatores motivacionais.....	73
Gráfico 4.7 – Questão 8: Sente-se motivado no seu emprego.....	74
Gráfico 4.8 – Questão 9: Considera que o seu superior hierárquico o motiva.....	75
Gráfico 4.9 – Motivação do género feminino.....	75
Gráfico 4.10 – Motivação do género masculino.....	75
Gráfico 4.11 – Motivação dos colaboradores segundo os anos de trabalho no grupo.....	76

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Lista de Abreviaturas**

AGH – Altis Grand Hotel

AP – Altis Prime

AS – Altis Suites

AV – Agências de Viagens

B&G – Blue & Green

F&B – Food and Beverage

GRH – Gestão Recursos Humanos

HRS – Hotel Reservation Service

MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

MP – Meia-pensão

PA – Pequeno-almoço

PC – Pensão completa

RH - Recursos Humanos

TO – Tour Operator/ Operadores Turísticos

USA – United States of America

UK – United Kingdom

VIP – Very Important Person

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**



## **Introdução**

A elaboração deste relatório insere-se no âmbito da aquisição do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche.

A escolha do hotel – Altis Grand Hotel - para local de estágio, deveu-se ao facto de ser um hotel pertencente a um grupo de hotéis de gestão familiar e que tem como público-alvo maioritariamente turistas de negócio e também por ser um hotel classificado de cinco estrelas. A escolha do tema do relatório está relacionada com a perceção obtida durante as atividades que foram desempenhadas ao longo do estágio que decorreu entre Setembro de 2015 e Junho de 2016.

### *i. Objetivo do relatório de estágio*

O objetivo do estágio consiste em adquirir experiência na área da hotelaria, pois permite obter novos conhecimentos e desenvolver competências e também aplicar os conhecimentos teóricos que já temos da área. É importante existir este contacto com o mundo do trabalho, por nos permitir fazer uma observação direta de como é o funcionamento de um hotel, das atividades do dia-a-dia e de como se lida com diferentes situações.

O objetivo do relatório de estágio é descrever o funcionamento do hotel, bem como das funções e atividades desenvolvidas no departamento de alojamento, na seção de reservas.

Deste modo, com o estágio aspira-se que sejam colocados em prática os conhecimentos que foram adquiridos ao longo do processo de formação e que sejam adquiridas novas competências técnicas, tais como: o atendimento ao cliente, o processamento das reservas, a orientação para o cliente, atendimento de chamadas, saber distinguir o que é prioritário, o trabalho em equipa, verificação e confirmação das reservas, etc.

## ii. Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração do relatório centra-se essencialmente no inquérito aos colaboradores do hotel, de forma a obter informação sobre a opinião deles acerca da importância da motivação e sobre como eles se sentem motivados no hotel.

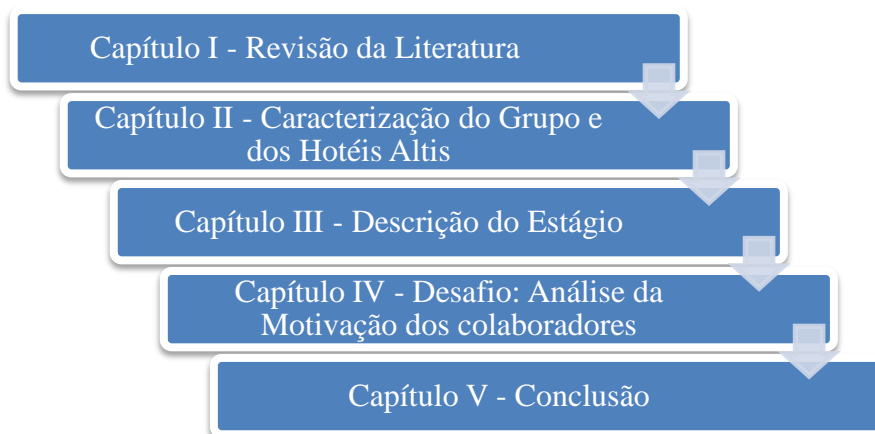
Contudo para além da utilização do inquérito também foi feita a utilização de referências bibliográficas para a elaboração da revisão da literatura, este método ajuda a perceber teoricamente como o tema que abordo é compreendido pelos autores que estudam a motivação dos recursos humanos. E também foi utilizado a observação e a participação pessoal, pois permite experienciar e compreender a dinâmica de cada departamento.

A metodologia utilizada permitiu elaborar o tema do relatório de uma forma mais correta.

## iii. Estrutura do relatório

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, como se pode verificar na figura seguinte.

**Figura i** – Estrutura do Relatório



**Fonte:** Própria

O primeiro capítulo incide sobre a revisão da literatura, e é neste capítulo que é feita uma abordagem teórica dos temas que se vai falar no relatório. Deste modo, é abordado o conceito de estabelecimentos hoteleiros, mais propriamente os hotéis e os sistemas de gestão na hotelaria (*franchising*, hotéis independentes e hotéis pertencentes a cadeias). Este

capítulo ainda inclui a definição de reservas, de gestão de recursos humanos na hotelaria e de motivação.

No segundo capítulo é feita a caracterização do Grupo Hoteleiro, Altis Hotels, onde é realizado o estágio. Neste capítulo é feita uma breve caracterização e descrição do grupo Altis, e também é feita uma breve descrição de todos os hotéis do grupo, sendo que o Altis Grand Hotel tem uma descrição mais detalhada.

No terceiro capítulo é efetuado uma descrição de como foi o estágio, explicando qual o plano de estágio, descrevendo quais as atividades desenvolvidas na seção das reservas individuais e na seção de reservas de grupos. Neste capítulo é ainda mencionado as competências que se foi adquirindo ao longo do estágio e as limitações que se foram sentindo.

No quarto capítulo está descrito o desafio do estágio. É neste capítulo que é feita a referência ao problema, de como foi elaborado o inquérito, de como foi feito aos colaboradores, onde é feita a análise aos inquéritos e onde é feita as sugestões de melhoria.

O último capítulo, a conclusão, surge como uma consideração final e aborda as limitações sentidas no decorrer do estágio e do desafio elaborado e onde são feitas sugestões para estudos futuros.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

# Capítulo I – Revisão da Literatura

## 1.1 Definição de Hotel

Os estabelecimentos hoteleiros fazem parte das diversas tipologias existentes de empreendimentos turísticos. Os empreendimentos turísticos, segundo o Decreto-Lei nº 15/2014 secção II artigo 2, são “os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares”.

Deste modo, podemos definir um estabelecimento hoteleiro, segundo o Decreto-Lei nº15/2014 secção III artigo 11º, como sendo “os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados como hotéis, hotéis- apartamentos (aparthotéis) e pousadas (Decreto-Lei nº15/2014 secção III artigo 11º).

Segundo Bardi (2011, p.14) um hotel “normalmente oferece aos seus hóspedes um elevado leque de alojamento e de serviços, que pode incluir reservas, suites, restaurantes e instalações de banquetes, áreas de entretenimento, *room service*, televisão por cabo, áreas com computadores, salas de reuniões, *valet*, lavandaria, cabeleireiros, piscina e ginásio, transporte do/para o aeroporto e serviço de *conciierge*” e “o tamanho do hotel pode variar desde 20 a 2000 quartos”, isto é, existe hotéis de pequenas, médias e grandes dimensões.

Segundo Quintas (volume II, 2006, p.363), citado por Lopes (2013) um hotel é “um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada”. Mata (2003, p.25) define hotel como “um estabelecimento que oferece um conjunto de bens e serviços para satisfação das necessidades dos seus clientes”.

Para Marques (2007, p.32) citado por Mendes (2013) um hotel é “o local que recebe hóspedes. O termo hotel foi, porém adotado internacionalmente e hoje define, com bastante propriedade, o tipo de estabelecimento que se dedica ao negócio da hospedagem”. Lopes (2013, p.6) relativamente à definição de hotel, refere que “segundo Medlik &

Ingram (2002, p.4) o hotel é um estabelecimento que oferece hospedagem, alimentação e bebidas para viajantes e residentes temporário e, frequentemente, refeições e descanso”.

Um estabelecimento hoteleiro não é mais que uma empresa de serviços, segundo Balanzá (2000, p.3) citado por Costa (2012, p.1) “numa perspectiva económica, a empresa é a unidade económica de produção assente num sistema organizativo e num objetivo comum”.

Uma vez que são empresas de serviços, tem especificidades diferentes das outras empresas. As empresas de serviços hoteleiros tem características específicas, são elas: o elevado grau de intangibilidade, a heterogeneidade, não ser possível armazenar e a simultaneidade da produção e da utilização (Costa 2012, p.3-4). Isto significa que uma empresa hoteleira não tem a possibilidade de armazenar os seus serviços, pois “a não ocupação de um quarto, numa dada data, representa a não realização, em definitivo, da receita que a sua venda geraria”, é algo intangível pelo facto de que “após utilizar o serviço de um hotel, ao cliente nada mais resta do que a sua perceção desse serviço”, e trata-se de um serviço que “só acontece quando os clientes o utilizam, sendo muitas as situações em que o serviço hoteleiro é realizado na presença dos mesmos”. (Costa 2012, p.3-4)

Costa (2012, p.22) declara que a “estrutura organizacional das empresas hoteleiras está dependente de critérios, tais como: dimensão da empresa, características da direção, tipo de mercado e nível tecnológico”, isto é, cada hotel têm as suas características, uns tem um elevado número de quartos o que implica ter uma estrutura diferente de um hotel que tem unicamente 20 quartos, bem como a sua gestão será totalmente diferente. Segundo Quintas (2006, Volume II) citado por Lopes (2013), a estrutura organizacional tem um conjunto de funções e todas elas com finalidade distintas de forma a satisfazer os clientes.

Assim um hotel poderá ter a seguinte estrutura: administração do hotel, diretor geral do hotel, departamento financeiro, departamento de alojamento, departamento de comidas e bebidas, departamento de recursos humanos, departamento de manutenção, entre outros. Em alguns casos consoante a sua dimensão, o hotel está repartido por mais departamentos ou menos, no caso de um hotel de pequenas dimensões o número de departamentos também é muito reduzido, por exemplo em certos hotéis não existe a necessidade de uma secção de reservas, deste modo são os rececionistas que fazem tudo.

A indústria hoteleira também pode ser categorizada pela sua afiliação de negócios, se é um hotel franchisado ou se pertence a uma cadeia hoteleira ou se é de uma gestão familiar (Bardi, 2011, p.21).

### *1.1.1 Sistemas de gestão na hotelaria*

Os sistemas de gestão na hotelaria são: hotéis *franchisados*, hotéis independentes e os hotéis pertencentes a cadeias. (Almeida, 2013, p.7)

Bardi (2011, p.21) refere que “estas classificações são as mais facilmente reconhecíveis pelos consumidores em relação a características como marca, aparência estrutural e ambiente”.

O *franchising*, segundo o Turismo de Portugal (2009) é “um acordo entre uma cadeia hoteleira e um operador/proprietário de um hotel ou conjunto de hotéis independentes. O acordo prevê que o proprietário remunere o uso de nome/marca e os diferentes serviços de suporte oferecidos pela cadeia.”. Segundo Almeida (2011, p.7) os hotéis franchisados são “identificados pela marca da cadeia, mas não operados pela empresa proprietária desta. Os hotéis franchisados são operados, diretamente, pelos seus proprietários, ou por empresas de gestão hoteleira, sob a marca da cadeia”.

Bardi (2011, p.21) define um sistema de franchise como sendo um suporte que uma cadeia hoteleira dá a um hotel independente, este suporte é oferecido através de sistemas de reservas, publicidade, gestão de operações e no desenvolvimento de gestão. Bardi (2011, p.22) afirma que “em troca desses serviços, tem que pagar uma taxa (...)”.

Este tipo de gestão permite a investidores que não tem conhecimentos na área de hotelaria mas que querem investir na área de ter ajuda, assim ao realizarem um contrato de *franchising* permite a que tenham mais apoio por parte de cadeias hoteleiras que já tem mais experiência e conhecimentos na área.

No que diz respeito às cadeias hoteleiras, Almeida (2011, p.7) define que “são hotéis pertencentes, no todo ou em parte, a empresa proprietária de marca da cadeia e operados sempre diretamente pela mesma.”. Bardi (2011, p.21) define cadeias hoteleiras como “um grupo de hotéis que seguem o mesmo padrão de procedimentos operacionais, tais como o marketing, reservas, qualidade de serviço, as operações de alimentos e bebidas, limpeza e contabilidade”, são exemplos a Starwood, Marriott, Hilton, etc.

Um hotel ao associar-se a uma marca terá resultados positivos, pois não é só ter um nome, mas sim a formação de uma nova identidade. Um hotel ao estar associado a uma cadeia hoteleira deverá ser leal à marca, de forma a garantir sempre a qualidade exigida pelo grupo. O facto de se estar associado a uma cadeia hoteleira dá maior visibilidade ao hotel, por detrás de tudo já existe um poder comercial e notoriedade (Almeida, 2011, p.10).

Relativamente aos hotéis independentes, estes são hotéis geridos de forma independente, não estão associados a nenhuma cadeia, a sua gestão é particular (Almeida, 2011, p.7).

Para Bardi (2011, 26) um hotel independente “proporciona uma sensação maior de calor e individualidade do que uma propriedade associada com uma cadeia... incluem um proprietário que funciona como um gerente e as tarifas são semelhantes às das cadeias.” Estes hotéis tal como os de cadeias podem ser encontrados em diversos locais, tais como: cidades, zonas suburbanas, praias, estâncias termais, perto do aeroporto, etc (Almeida, 2011, p.9).

Os hotéis que são operados por empresários independentes não têm tantas vantagens de assistência como um hotel que é operado por uma cadeia ou utiliza uma gestão de *franchising*.

As unidades hoteleiras que são geridas de forma independente têm algumas desvantagens em comparação com os hotéis que se encontram sob a alçada de uma cadeia, o nível de visibilidade é mais reduzido em comparação com os outros hotéis e o facto de um hotel que pertence a uma cadeia ter uma central de reservas dá alguma desvantagem aos outros hotéis (Almeida, 2011, p.10).

Segundo O’Neill e Carlbäck (2011, p.516) a vantagem que existe em se ter uma gestão independente é economizar dinheiro, porque não é necessário pagar royalties e taxas, e dá liberdade ao proprietário para gerir de forma diferente.

Em suma, o facto de um hotel ter uma afiliação com uma cadeia traz segundo O’Neill e Carlbäck (2011, p.516) um “pacote de ferramentas úteis para qualquer operador de empresa aspirante na indústria hoteleira”. Com esta afiliação é possível beneficiar de notoriedade da marca a que o hotel se está a afiliar, passa a ter sistemas de distribuição



global, programas de fidelização, programas de gestão de receitas, passa a utilizar também as atividades e vendas de marketing (O'Neill e Carlback, 2011, p.516).

## **1.2. Departamento de Alojamento**

Segundo Ismail (2004, p.15) “ o departamento de alojamento é dos mais importantes de um estabelecimento hoteleiro”. O departamento de alojamento é o suporte da exploração hoteleira, pois representa uma das principais fontes de receita (Ismail, 2004 p.15).

Pérez (2001, p.35) afirma que “ a venda de acomodações é, para quase todos os hotéis, a secção com maiores dividendos económicos”.

Deste modo, vou apenas falar de uma das secções do departamento de alojamento, a secção das reservas. Esta será a secção abordada por ser o local onde foi realizado o estágio.

### *1.2.1 Reservas*

As reservas dependendo do tamanho do estabelecimento hoteleiro podem ser efetuadas pela receção ou pode existir uma secção destinada somente às reservas, pois se for um hotel de pequenas dimensões não necessita de uma pessoa apenas para efetuar as reservas, deste modo o rececionista terá também essa função. Contudo quando é um hotel de grandes dimensões é importante existir uma seção destinada às reservas.

Pérez (2001, p.35) refere que

“Dependendo do tamanho do hotel o setor de reservas pode estar situado de uma das seguintes formas a seguir em um organograma: integra um departamento independente, subordinado à gerência de quartos ou à gerência de operações. Essa localização dentro da organização corresponde a um grande hotel. Faz parte de um sector do departamento de receção, onde o encarregado ou chefe de reservas é subordinado direto do gerente de receção. Essa localização dentro da organização corresponde a um pequeno hotel”.

Mas o que é uma reserva? Segundo Pérez (2001, p.36) uma reserva “é um acordo verbal ou escrito que se estabelece entre o hotel e uma pessoa física ou jurídica, pelo qual o

primeiro se compromete a oferecer acomodação e demais serviços numa determinada data e por um período definido; e o segundo, a receber tais prestações nessa data, efetuando pagamento”. Para Bardi (2011, p.135) “as reservas são uma necessidade para os turistas e uma importante ferramenta de marketing para os estabelecimentos hoteleiros”.

Costa (2012, p.122) afirma que “ as reservas de alojamento e de outros serviços são o ponto de partida para a gestão de alojamento”. Também Meidan e Chiu (1995, p.195) afirmam que “a função das reservas é de extrema importância em qualquer hotel, uma eficiente abordagem das reservas leva a altas taxas de ocupação e vendas bem-sucedidas”. Deste modo, é importante existir uma boa gestão na secção das reservas.

Os pedidos de reservas podem chegar de diversas formas ao hotel, Pérez (2001, p.40) inúmeras sete formas, são elas: pessoais, por telefone, por telegrama, por telex, via fax, via correio eletrónico e reservas *online*. Já Abbott e Lewry (2006, p.33) só inúmeras cinco formas, são elas: o pedido pessoal, por carta, por telefone, por fax e pela internet.

As reservas que são pedidas pessoalmente são as reservas que são solicitadas diretamente pelo hóspede. Para Pérez (2001, p.40) “são realizadas pelo futuro hóspede ou alguma pessoa que atua como intermediário economicamente desinteressado”. Segundo Abbott e Lewry (2006, p.33) “ estes clientes são normalmente conhecidos por clientes sem reserva... a maioria dos clientes sem reserva necessita de acomodação imediata, mas, ocasionalmente, pretendem fazer uma reserva antecipada”.

As reservas que chegam através de telefone são muitas vezes utilizadas por serem reservas rápidas e mais convenientes. Abbott e Lewry (2006, p.34) afirmam que maioria das reservas são efetuadas por telefone e são reservas com apenas algumas horas ou alguns dias de antecedência. Abbott e Lewry (2006, p.34) ainda declaram que “o telefone é rápido e conveniente, mas apresenta a grande desvantagem de não fornecer registo permanente... isso significa que as pessoas dos dois lados da linha têm que tomar as suas próprias notas do que foi acordado”.

As reservas por fax já não são muito recorrentes, contudo Pérez (2001, p.40) afirma que “tem uma grande vantagem: os dados recebidos são cópias fiéis dos enviados e são considerados documentos legais em muitos países”, antes da internet segundo Pérez (2001, p.40) era “o método mais utilizado pelos intermediários pela sua rapidez”. Abbott e Lewry (2006, p.34) sustentam a afirmação de Pérez pois era um método muito utilizado nos anos

80. Segundo Abbott e Lewry (2006, p.34) “um fax imprime mensagens mesmo quando ninguém está presente. Através dele, um cliente pode efetuar um pedido de reserva de forma instantânea num hotel do outro lado do mundo (...)”.

Nos dias que correm muitas das reservas chegam através da internet, isto é, cada vez mais é utilizado o correio eletrónico (*email*) para solicitar e efetuar as reservas, tanto as agências de viagens como os clientes diretos utilizam este meio, Abbott e Lewry (2006, p.34) dá o exemplo que “uma agência de viagens da província pode comunicar com um hotel noutra cidade, efetuar reservas diretamente e deixar apenas um registo eletrónico”. Também cada vez mais são realizadas reservas através de centrais de reservas (Booking, Expedia, etc), e segundo Pérez (2001, p.40) “esse sistema permite ao futuro hóspede, que se comunica pela internet, obter todo o tipo de informação sobre um hotel e realizar uma reserva interativamente, obtendo a sua aprovação na hora”.

Relativamente às outras formas de pedido de reservas que Pérez (2001, p.40) enuncia já não são utilizados nos dias de hoje, são formas que caíram em desuso e que já ninguém utiliza. Pérez (2001, p.40) sustenta que o telegrama é uma “forma de recebimento de reservas pouco comum” e que o telex “é uma forma em desuso”.

Qualquer uma das formas que foi enunciada acima é a ideal para fazer a solicitação de reservas, para Abbott e Lewry (2006, p.34) “não existe um só meio que seja ideal em termos de velocidade, conveniência e economia”, deste modo os meios supracitados serão sempre utilizadas.

Independentemente da forma como é recebido o pedido da reserva, esta tem que ficar sempre registada. Antigamente era utilizada segundo Abbott e Lewry (2006, p.36) um formulário de reserva, já Pérez fala de uma folha de reserva. Tanto o formulário como a folha de reserva serve para tomar nota de todas as informações necessárias para efetuar a reserva e é uma forma do colaborador não se esquecer de perguntar sobre todos os dados. Contudo, estes formulários já não são muito utilizados de forma impressa pois já existe sistemas de reservas informatizados, como Pérez (2001, p.52) afirma “o *software* utilizado pelos hotéis permite que os dados solicitados sejam registados em uma folha de reservas, que pode ser visualizada na tela do computador”.

Apesar de não se utilizar as folhas de reservas impressas, a informação solicitada para efetuar uma reserva em sistema informatizado é a mesma. Deste modo, é importante

quando se está a realizar uma reserva seguir determinado processo como perguntar ao cliente as seguintes informações: os dados pessoais (nome e apelido, nacionalidade, *email*, nº de telefone), o tempo que pretende para a estadia (é dos primeiros dados solicitados, pois permite sabermos se temos disponibilidade), as comodidades solicitadas (é importante sabermos o nº de pessoas que vão ficar alojadas para podermos sugerir as tipologias de quarto correspondentes, os preços e caso seja possível os descontos a efetuar) e os dados empresariais (quando são empresas a solicitar as reservas é importante saber o nome da empresa, o número de contribuinte, a morada, quem vai pagar a estadia, o que é que a empresa paga) (Pérez, 2001, p.50 e 51). Toda esta informação é solicitada quer através de um *email* ou quer ao telefone com o cliente.

Contudo quando estamos com o cliente ao telefone é importante atender a chamada de forma cordial, identificando o hotel e a própria pessoa, sendo muito importante perguntar ao cliente as datas de *check-in* e *check-out* que pretende para a estadia para se poder confirmar se existe disponibilidade (Pérez, 2001, p.50).

Ao verificar a disponibilidade do hotel para as datas solicitadas pelo cliente, segundo Pérez (2001, p.50) existe dois processos: “se há acomodação disponível” e “se não há acomodação disponível”. No caso de o hotel ter disponibilidade para as datas solicitadas é importante seguir os procedimentos anteriormente descritos (pedir dados pessoais etc). No caso de não existir disponibilidade o colaborador das reservas deverá sugerir outras datas em que se tem disponibilidade, sugerir ficar hospedado noutra hotel pertencente ao grupo ou até mesmo sugerir que o cliente fique em lista de espera. É também importante informar o cliente das políticas de cancelamento do hotel, solicitar um cartão de crédito para garantia de reserva e no fim agradecer ao cliente pela sua preferência pelo hotel.

Quando estamos a confirmar uma reserva a um cliente temos que perceber quais os tipos de reserva que existe, para Pérez (2001, p.42) existe reservas confirmadas, reservas garantidas, provisórias e em lista de espera.

As reservas confirmadas são as reservas que não se encontram garantidas por um cartão de crédito, deste modo é estipulado pelo hotel uma hora fixa limite para o cliente efetuar o *check-in*, caso não apareça a reserva passa a ficar cancelada/inválida (Pérez, 2001, p.42).

As reservas garantidas, segundo Pérez (2001, p.42) significa que “ o hotel, se os hóspedes não se apresentarem na data estipulada, lhes cobrará o valor correspondente a uma noite (*no-show*)”. Tal como as reservas confirmadas também as reservas garantidas podem ser efetuadas por intermediários ou por clientes diretamente.

Conforme Pérez (2001, p.42) quando estas reservas são realizadas por clientes de forma direta, elas estão garantidas por meio de “senha ou sinal” ou por “cartão de crédito”. As reservas que estão garantidas por senha ou sinal são reservas onde existe uma transferência bancária realizada pelo hóspede. Já as reservas garantidas por cartão de crédito são reservas onde o hotel fica com os dados de cartão de crédito do hóspede, segundo Pérez (2001, p.42) “esse método é o mais utilizado, já que o uso desses cartões se generalizou em todo mundo... devem ser utilizados os seguintes dados: número do cartão, data de validade, nome do titular (tal como aparece no cartão) e código de segurança.”.

Por outro lado nas reservas que são realizadas através de intermediários, Pérez (2001, p.42) afirma que “a cobrança de não-apresentação se estabelece mediante um contrato, no qual devem constar claramente as normas para as reservas”.

As reservas provisórias segundo Pérez (2001, p.45) “são reservas que não oferecem segurança, por estarem sujeitas a alterações ou cancelamentos. Têm uma data limite para a sua confirmação definitiva.”. Estas reservas são muito utilizadas por agências de viagens que realizam um bloqueio. Quando chega a data limite as reservas devem de passar a confirmadas ou garantidas.

Por último as reservas em lista de espera são reservas que são realizadas quando não existe disponibilidade para as datas que o cliente solicitou. Pérez (2001, p.45) declara que “deve se estabelecer um tempo prudente para o término da lista de espera, comunicando-se a quem fez a reserva caso disponha ou não de acomodação”.

Na opinião de Mata (2003, p.70) as reservas podem ser garantidas com cartão de crédito, com *voucher* de agências de viagens ou com um contrato comercial.

As reservas que estão garantidas com *voucher* de agências de viagens, segundo Mata (2003, p.70) “servem também para garantir as reservas feitas em hotéis e devem indicar claramente o nome, morada da agência, nome do cliente, o período de tempo que cobrem e os serviços que vão pagar”.

Para Mata (2003, p.70) as reservas que estão garantidas com contrato comercial “consiste na existência de um contrato entre uma firma e o hotel, normalmente para a obtenção de preços especiais, que diferem conforme o volume de negócios originado pela referida firma. Este contrato funciona como garantia (...)”.

É importante referir que quando uma reserva é garantida ao cliente, o hotel tem que ter o quarto para esse cliente até ao dia de check-out do próximo dia. Mata (2003, p.71) afirma que caso o cliente chegue ao hotel em que tem uma reserva garantida e este por sua vez não tem nenhum quarto disponível devido a um *overbooking*, o hotel deve: “reservar um quarto semelhante ao que estava reservado, num hotel de categoria igual ou superior ao seu; pagar o transporte para o hotel; pagar no outro hotel as despesas correspondentes ao quarto... devem ser feitos os esforços necessários para que o cliente volte no dia seguinte...”. É uma responsabilidade por parte do hotel proporcionar todas as condições para que o cliente seja o menos incomodado possível, uma vez que é uma situação causada pelo hotel.

Nem todos os hotéis são apologistas da utilização de *overbooking*, segundo Pérez (2001, p.62) o “*overbooking* acontece quando foram reservados mais quartos que os que dispõe um hotel.”. Costa (2012, p.125) define *overbooking* como sendo a aprovação de “reservas para além da capacidade do hotel, na expectativa de que eventuais cancelamentos permitam satisfazer as mesmas”.

Pérez (2001, p.62) inúmeras algumas causas para este tipo de situação, são elas: erros nos procedimentos utilizados; de forma intencional; e outras causas.

O *overbooking* intencional é quando um hotel pretende garantir que fecha com 100% de ocupação, deste modo são vendidos mais quartos propositadamente (Pérez, 2001, p.62).

Um *overbooking* devido a erros de procedimentos acontecem porque não é verificado se de facto ainda existe quartos para vender, o colaborador não visualiza como está a ocupação para aquela data, se existe muitas reservas confirmadas, garantidas ou provisórias. Pérez (2001, p.63) sugere que para evitar este tipo de erros seja feito um “controlo de atividade, que deve ser feito pelo menos uma vez em cada turno”. Nos dias de hoje com toda a informatização que existe é mais fácil perceber como está a ocupação do hotel para determinada data e se é possível ou não aceitar a reserva.

Pérez (2001, p.63) refere que outras causas possíveis para gerar um *overbooking* são: “imperfeições em quartos que não possam ser reparados rapidamente, obrigando ao seu bloqueio; e a extensão de um estada (...)”.

Apesar de existir hotéis que fazem um *overbooking* de forma intencional, é importante referir que pode trazer consequências para o hotel, o cliente fica com uma má imagem do hotel, o hotel tem custos extras por realojar os hóspedes (táxis, acomodação em outro hotel...) (Pérez, 2001, p.63). E muitas vezes acontece que os hóspedes depois já não querem voltar ao hotel para terminar as restantes noites e pode acontecer ainda é que nunca mais voltem ao hotel e que não dêem boas referências a outros eventuais hóspedes.

Pérez (2001, p.63) afirma que é importante quando o hotel se encontra em *overbooking* exista “boa coordenação com todos os empregados do departamento de receção para confrontar situações... que podem ser muito difíceis”. O diretor do departamento de alojamento deve ter o cuidado de fazer a seleção das reservas que devem ir para outro hotel, deve procurar hotéis da mesma categoria que possam receber os hóspedes e verificar os preços a que estão a vender os quartos e também deve ser o diretor ou o colaborador das reservas que deve avisar previamente os hóspedes que se vão alojar em outro hotel explicando os motivos de tal acontecimento (Pérez, 2001, p.63).

Deste modo, um hotel quando utiliza a prática de *overbooking* deve de ter conhecimento de todos os prós e contras em utilizar esta prática, apesar de permitir o hotel fechar a 100% pode levar a consequências mais sérias que não valem a pena correr esse risco.

As reservas podem ser segundo Costa (2012, p.122) de “individuais, como de grupo” e elas podem abrigar diversos tipos de serviços. Deste modo, Costa (2012, p.122) refere as seguintes formas de reservas: “só alojamento; alojamento e pequeno-almoço; alojamento em meia-pensão; alojamento em pensão completa e alojamento e despesas”.

As reservas que são só alojamento são as reservas em que o hóspede só paga para pernoitar no hotel, as refeições faz fora do hotel. As reservas com PA são as reservas em que o hóspede para além de pernoitar optou também por comprar o pequeno-almoço. Já as reservas que são alojamento em MP, refere-se a reservas que para além do quarto e do pequeno-almoço também inclui uma refeição principal (almoço ou o jantar). As reservas em PC são as que para além do pequeno-almoço tem também as duas refeições incluídas.

Por último as reservas em alojamento e despesas, segundo Costa (2012, p.123) são “habitualmente designadas pela expressão *full credit*, no qual a entidade responsável pela reserva assume a responsabilidade pelo pagamento de todos os serviços que o cliente venha a utilizar.”.

Como Costa refere as reservas podem ser individuais ou de grupo. Pérez (2001, p.64) afirma “os hotéis consideram um grupo um conjunto de hóspedes que ocupam mais de dez quartos com determinadas características em comum, como data de chegada, as atividades a compartilhar, etc.”.

Segundo Pérez (2001, p.64) os grupos podem ser classificados de três formas: “grupo *tour*; grupo convenção e grupo social”. Deste modo, um grupo *tour* Pérez (2001, p.64) define-o como tendo “o principal objetivo dos hóspedes desse tipo de grupo é turístico”, estas reservas são feitas por agências de viagens, etc.

As reservas de grupos de convenção podem ser divididas em massa ou internos. Assim Pérez (2001, p.64) refere que os grupos de massa “são organizados por empresas, nas quais os integrantes participam de uma determinada atividade: por exemplo, congressos, conferências, seminários, etc.” Já os grupos internos “as atividades são coordenadas pelo hotel. Aqui se destacam reuniões de vendas, políticas, etc.”.

Por último, os grupos sociais são definidos por Pérez (2001, p.64) como “grupos cujo principal objetivo é desenvolver alguma atividade social, cultural ou esportiva”.

Apesar de Pérez classificar desta forma os grupos, os hotéis podem ter mais grupos com diferentes incentivos quando se vão alojar no hotel, desta forma pode existir mais classificações.

Quando existe um pedido de cotação por parte de grupo é importante ter algumas considerações, como conhecer a empresa/ agência que está a fazer o pedido, conhecer o preço que se vai oferecer bem como de margem rentabilidade e é também importante ter conhecimentos dos preços praticados pelos concorrentes do hotel (Pérez, 2001, p.64).

Enquanto nas reservas individuais é pedido um cartão de crédito para garantia de reserva e onde o cliente é informado da política de cancelamento do hotel, é pedido a sua hora de chegada, nos grupos é necessário ser assinado um contrato entre as partes interessadas. Deste modo, Pérez (2001, p.65) declara que se deve ter em consideração os



seguintes pontos: “depósito ou pré-pagamento, se corresponder; políticas de cancelamento; cortesias; envio antecipado da lista de hóspedes ordenados por tipo de quarto a ocupar; horário de atividades dos integrantes do grupo”.

Para além de reservas de alojamento, muitas vezes estes tipos de grupos reservam também salas e outros espaços que o hotel disponibilize para reuniões, etc.

A secção de reservas deve ter uma boa coordenação com os outros departamentos e secções, em especial a receção (Pérez, 2001, p.65).

Conforme Pérez (2001, p.65) os colaboradores que estão responsáveis pela secção de reservas têm que enviar diariamente as seguintes informações para a receção: lista de reservas; lista de cancelamentos; lista de hóspedes distintos – VIP; lista de datas fechadas; lista de não apresentações, etc. Nos dias de hoje, com os computadores já não é necessário enviar certas listas como a dos cancelamentos, pois estes são colocados logo em sistema o que permite que todos possam ver, bem como os clientes que são VIP’s e que estão para chegar.

Em suma, a secção de reservas é muitas das vezes o primeiro contacto que um hóspede tem com o hotel, deste modo é importante que os seus colaboradores tenham conhecimentos daquilo que estão a vender ao cliente. Costa (2012, p.122) afirma que “uma correta gestão das reservas deve assegurar dois objetivos fundamentais: Maior rentabilidade possível; Estabelecimento de relações sólidas com as entidades geradoras de reservas para o hotel.”. Nos dias que correm muitas das coisas retratadas neste capítulo já não são utilizadas nas reservas pelo facto de existir uma grande informatização e desta forma ser mais fácil passar as informações entre os departamentos.

### **1.3 Recursos Humanos no setor hoteleiro**

O serviço hoteleiro é praticado por pessoas para pessoas, o que leva a que o capital humano seja muito importante nos hotéis, pois são eles que prestam um serviço de qualidade (Costa, p.46, 2012). Para Costa (2012, p.47) esta “qualidade surge quando se junta o calor humano à técnica e esta se torna na arte de bem acolher o cliente”. Deste modo, é importante um hotel ter uma boa gestão de recursos humanos de forma a proporcionar um excelente serviço aos seus clientes.

Segundo Storey (1995, p.5, citado por Senyucel, 2009,p.15) uma boa gestão de recursos humanos é uma “abordagem diferente para a gestão do emprego, visa alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando uma variedade de técnicas de culturais, estruturais e pessoais”.

Para Graham (1978, citado por Senyucel, 2009, p.15) afirma que “o propósito de GRH é garantir que os funcionários de uma organização são utilizados de tal forma que o empregador obtém o maior benefício possível a partir de suas habilidades e os colaboradores obtêm recompensas materiais e psicológicas de seu trabalho”. Já Bratton e Gold (2007, citado por Senyucel, 2009, p.16) afirmam que a GRH “é uma abordagem estratégica para a gestão das relações de trabalho que destaca que alavancar as capacidades das pessoas é importante para conseguir vantagem competitiva, sendo só atingido através de um conjunto de políticas, programas e práticas”.

Segundo Senyucel (2009, p.16) “não existe concordância sobre a definição ou as características da GRH”, deste modo as diferentes interpretações levaram à criação por parte do autor Storey de duas versões de GRH, uma versão *Hard* e uma *Soft*.

Na versão *Hard* os colaboradores são vistos como mais um recurso da empresa, nesta versão a empresa utiliza unicamente os seus recursos humanos para atingir as metas organizacionais, estando assim associado a estratégias de controlo de custos (Senyucel, 2009, p.16).

A versão *Soft* é uma versão “mais humanista que considera os empregados da empresa como um ativo, em quem confiam de forma a obter por parte deles o seu compromisso, confiança e produtividade”. Ainda Senyucel (2009, p.16) afirma que a versão *soft* “centra-se na formação dos colaboradores, no desenvolvimento, compromisso e participação. É também usado para definir as funções de RH destinadas a desenvolver a motivação, qualidade e comprometimento dos colaboradores”.

Apesar de existir estas duas versões não quer dizer que uma empresa só utilize unicamente uma, isto é, uma abordagem *Hard* pode conter elementos de uma abordagem *Soft* e o mesmo pode acontecer ao contrário. Temos que ter em consideração que uma empresa tem a sua própria forma de interpretar o que para ela é a GRH.

Deste modo, o capital humano é o fator mais importante numa organização. A forma como este é gerido é que vai influenciar o sucesso ou o fracasso da empresa (Viana, 2015, p.50).

Pfeffer (1994) citado por Marshall et al (2015, p.124) afirma que “as organizações para terem sucesso no mundo empresarial devem investir numa GRH satisfatória que adquira e mantenha os funcionários que têm melhores competências e capacidades que os seus concorrentes” é este investimento que vai trazer uma vantagem competitiva para a empresa em comparação com a concorrência.

Relativamente ao sector hoteleiro, segundo Lucas (2002) citado por Marshall et al (2015, p.124) a “indústria hoteleira tem sido dominada por práticas de RH subdesenvolvidas”, apesar de já existir um reconhecimento no que diz respeito ao desenvolvimento das práticas de RH. Segundo Marshall et al. (2015, p.124) Lucas ainda refere que “as práticas de GRH não parecem estar projetadas para promover relações construtivas com os empregados ou simplesmente para desenvolver todo o potencial dos funcionários, mesmo que estes se encontrem amplamente satisfeitos com muitos aspectos no seu trabalho”, isto leva a que exista na indústria hoteleira uma elevada rotatividade dos colaboradores. Maroudas et al., (2008) citado por Marshall et al. (2015, p.124) atesta que esta rotatividade surge por diversas razões como por exemplo a reduzida remuneração dos colaboradores, benefícios que não são adequados, as más condições de trabalho entre outras.

Marshall et al (2015, p.124) afirmam que para deixar de existir essa rotatividade “Segundo Ng e Sorensen (2008), os gerentes devem proporcionar o reconhecimento aos seus colaboradores, motivá-los a trabalhar em conjunto, e a remover os obstáculos que impedem o desempenho eficaz, assim os colaboradores sentem uma maior obrigação em ficar na empresa”. Também Michael et al (2013) citado por Marshall et al. (2015, p.124) apoia a ideia que “proporcionar apoio aos funcionários dá-lhes a confiança de executar melhor o seu trabalho e a motivação para ficar na organização”.

É importante que no sector hoteleiro não exista tanta rotatividade, para isso as empresas hoteleiras devem de aumentar a motivação dos seus colaboradores através da melhoria e do desenvolvimento das condições de trabalho.

Os hotéis devem de ter colaboradores formados, motivados para poderem proporcionar um serviço de qualidade aos seus clientes, como foi referido logo no início a hotelaria é um serviço realizado por pessoas para pessoas. Costa (2012, p.47) afirma que “Segundo Balanzá (2000, p.121) não há qualidade sem recursos humanos bem formados, motivados e bem liderados”.

Assim, é importante segundo Marin (1972,p.43) citado por Costa (2012, p.74) que “cada colaborador de uma unidade hoteleira deve de possuir formação adequada ao trabalho realizado; saber interagir com os clientes independentemente da sua nacionalidade, raça, credo, ideologia e costumes; ser capaz de compreender as motivações dos clientes e saber ajustar a sua conduta à satisfação das necessidades dos clientes”.

Para isto ser possível, Balanzá (2000, p.111) citado por Costa (2012, p.47) “propõe que a GRH tenha em consideração a realização de três tipos de tarefas: obtenção de recursos; a conservação de recursos e a melhoria de recursos”. A obtenção de recursos refere-se à descrição dos postos de trabalho através de fichas – as chamadas *Job description*; à planificação dos RH que a unidade hoteleira necessita e à escolha e contratação de colaboradores. A conservação de recursos por sua vez está relacionada com os sistemas de incentivo e de recompensas, bem como da higiene e da segurança no trabalho. A última tarefa está relacionada com a avaliação dos problemas existentes na produtividade, e com as necessidades que os colaboradores possam ter de formação, pois é importante ter um bom plano anual de formação, todos os colaboradores devem de ter formação contínua.

Segundo Farhangmehr e Simões (1999) na hotelaria reter os melhores funcionários pode ser um fator chave para alcançar melhores níveis de satisfação e lealdade dos hóspedes. No seguimento disto, Dubé e Renaghan (1999) salientam que os alicerces para manter os colaboradores mais competentes são a formação, a avaliação de desempenho, as remunerações, as recompensas e oportunidades de carreira.

### *1.3.1 A importância da motivação*

Como tem vindo a ser referido ao longo deste subcapítulo é importante para as unidades hoteleiras manter os seus colaboradores motivados, são eles que estão em constante contacto com os clientes. Sturman e Ford (2011, p.3) afirmam que “uma vez que

a qualidade e os valores são definidos pelo cliente, os empregados que fornecem a experiência ao hóspede devem ser não só bem treinados mas também altamente motivados para ir ao encontro dos valores e da qualidade que o hóspede idealiza e fazê-lo de forma consistente”. Também Senyucel (2009, p.23) afirma que “a economia depende em manter a motivação e o comprometimento dos empregados e do seu crescente desempenho no trabalho”. Aksu (2000) citado por Kingir e Mesci (2010, p.1) partilha da opinião que os hotéis para se manterem competitivos no mundo do turismo, necessitam de conseguir aumentar a motivação dos empregados.

No que diz respeito à definição de motivação, é um tema que é analisado por diversos autores e cada um deles tem a sua própria perspectiva, por essa razão pode ter diversas definições.

Segundo Weihrich e Koontz (1994: 462-465) citado por Freitas (2006, p.22), “pode-se definir motivação como o termo geralmente aplicado à totalidade das classes de desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes”. Para Luthans (1998:161) citado por Freitas (2006, p.22), a motivação é “um processo que começa com uma deficiência, necessidade física ou psicológica, que ativa um comportamento que estará direcionado para um objetivo ou incentivo”.

De acordo com Simons e Enz (1995) a motivação é algo que leva as pessoas a optar por um determinado emprego em detrimento de outro, que os leva a manter-se nesse mesmo emprego e a esforçar-se a fazer um excelente trabalho. Freitas (2006, p.22) refere que a motivação é “Segundo Rosenfeld e Wilson (1999:74-74), o nível de vontade por parte de um indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades”. Já Rollinson et al. (1998:148) citado por Freitas (2006, p.22), definem a motivação como sendo um “estado que surge nos processos interno e externos aos indivíduos, no qual cada um destes percebe que é apropriado seguir um certo percurso de ação, direcionado para alcançar um resultado específico no qual a pessoa decide perseguir aquele resultado com um determinado grau de vigor e persistência”. Para Bartol e Martin (1998) citado por Senyucel (2009, p.23) a motivação “é uma força que dirige, e mantém o nosso comportamento”.

Sturman e Ford (2011, p.4) afirmam que a motivação é a energia que leva as pessoas a ter determinadas ações, essa motivação pode vir de dentro das pessoas (motivação

intrínseca) ou pode vir do ambiente que a envolve (motivação extrínseca). Também Senyucel (2009, p.24) declara que os teóricos que estudam a motivação no trabalho distinguem três tipos de motivação, a intrínseca, a extrínseca e a social.

As motivações intrínsecas segundo Senyucel (2009, p.24) “dizem respeito ao indivíduo e tem a como origem a natureza do próprio trabalho, na satisfação no trabalho, no desenvolvimento pessoal, no reconhecimento dos gestores ou num interesse em algum projeto ou tarefa no trabalho”. Relativamente às motivações extrínsecas estas estão para além do controlo da pessoa e são tangíveis, por exemplo o aumento do salário, os bónus e outros materiais (Senyucel, 2009, p.24). Por último as motivações sociais decorrem “quando uma pessoa está com outras pessoas”, isto é, quando tem um propósito comum com um grupo/equipa.

### *1.3.2 Teorias da Motivação*

Ao longo dos anos foram desenvolvidas várias teorias sobre a motivação humana. Freitas (2006, p.22), relativamente às teorias de motivação, refere que “Segundo Rosenfeld e Wilson (1999, 75), na base da maioria das teorias sobre motivação está a interação entre a situação, as necessidades e as forças impulsoras dos indivíduos”. Lashey e Lee-Ross (2003, 93) citado por Freitas (2006, p.23) afirmam que as teorias podem ser separadas em dois grupos: a satisfação das necessidades dos indivíduos e o processo cognitivo. Também Senyucel (2009, p.26) afirma que essas teorias estão divididas em duas categorias: as teorias de conteúdo (necessidades) e as teorias de processo.

#### *1.3.2.1 Teoria das Necessidades*

Senyucel (2009, p.26) define as teorias de conteúdo (necessidades) como sendo as motivações em que o indivíduo tem um foco de motivação sobre os objetivos que aspiram e sobre necessidades específicas. Segundo Ramos (2009, p.42) a teoria do conteúdo refere-se ao que “motiva os colaboradores, explicam a motivação humana a partir das necessidades do indivíduo, sendo a conduta orientada para a sua satisfação”.

Neste grupo podemos evidenciar, segundo Senyucel (2009, p.26) quatro teorias que são as principais – a teoria das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades de Frederick Herzberg, a teoria das necessidades de Alderfer (ERG) e a teoria X e Y de Douglas McGregor.

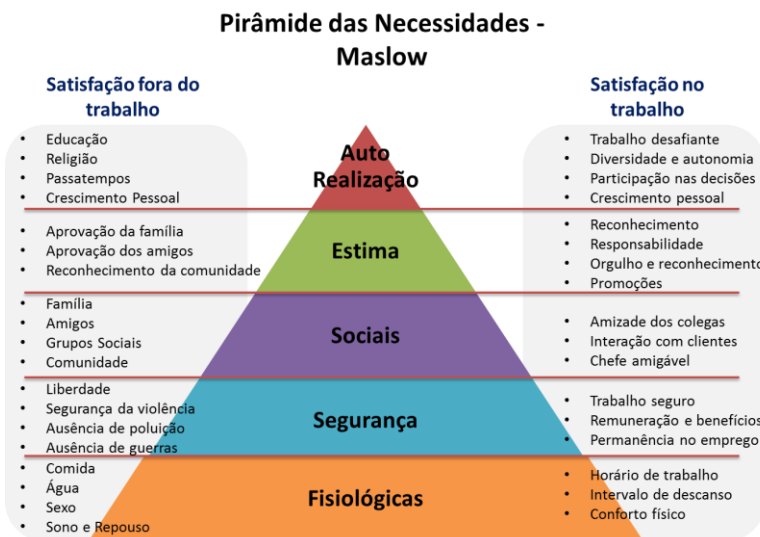
### 1.3.2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo americano famoso na década de 40 e 50, devido à sua pesquisa sobre a hierarquia das necessidades humanas.<sup>1</sup>

Maslow citado por Senycuel (2009, p.26) afirma que “as pessoas estão motivadas e satisfeitas quando criam motivações intrínsecas que estão organizadas de forma hierárquica”. Maslow (1943: 22-23) citado por Freitas (2006, p.23) ainda defende “que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter várias condições nas quais se encontra a satisfação básica e por determinados desejos mais intelectuais”.

Maslow faz a representação das necessidades humanas em forma de pirâmide, como se pode ver na imagem abaixo.

**Figura 1.1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow



**Fonte:** relacoeshumanaseadm.blogspot.com

Como se pode verificar pela figura nº 1.1, as necessidades das pessoas estão hierarquizadas numa pirâmide. A base começa pelas necessidades fisiológicas e no topo está a Auto-realização, a importância de cada uma delas vai subindo conforme se chega ao topo.

Como foi referido na base da pirâmide está as necessidades fisiológicas das pessoas, estas necessidades são as mais básicas que uma pessoa tem que ter satisfeitas para estar

<sup>1</sup> <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>

motivada, como por exemplo: o descanso/ repouso e a alimentação. No patamar seguinte temos as necessidades de segurança, estas necessidades dizem respeito à segurança que necessitamos de sentir para estarmos bem, isto é, segurança e proteção contra o perigo, roubos, doenças etc. No terceiro patamar estão as necessidades sociais, estas necessidades são as de afeto, amor, amizade, de aceitação e sentimento. O quarto patamar refere-se às necessidades de estima, estas necessidades referem-se ao orgulho, ao respeito, ao amor-próprio, ao progresso, ao reconhecimento e admiração dos outros. Por último e no topo da pirâmide está as necessidades de auto-realização, isto é, está relacionado com o seu desenvolvimento pessoal e com o progresso dos seus talentos.

Maslow citado Senyucel (2009, p.27) por afirma que “um nível deve de estar satisfeito para depois se poder passar ao próximo nível”, isto é, o nível fisiológico deve estar satisfeito para se poder passar ao próximo patamar que é o nível de segurança.

Senyucel (2009, p.27) afirma que apesar da teoria da motivação de Maslow ser muito criticada por outros autores, ela continua a ser uma das mais utilizadas e influentes nos estudos da gestão e do comportamento humano.

#### *1.3.2.1.2 Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg*

Segundo Senyucel (2009, p.28) a teoria de Frederick Herzberg é baseada num estudo que ele fez a uns engenheiros e contabilistas.

Frederick Herzberg reconhece só duas categorias de fatores motivacionais que para ele são os mais importantes quando se refere à satisfação das necessidades das pessoas. As duas categorias são: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Segundo Senyucel (2009, p.28) os fatores higiênicos são considerados fatores extrínsecos. Para Lockwood e Jones (1994, 53) citado por Freitas (2006, p.25) estes “fatores impedem que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem diretamente para a satisfação no trabalho”, como por exemplo: as condições de trabalho, o status, a segurança, as políticas da empresa, o salário e as relações entre os colegas de trabalho.

Os fatores motivacionais ao contrário dos higiênicos contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, estes fatores abrangem de acordo com Freitas (2006, p.25) “a



realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar”.

Segundo Freitas (2006, p.25), na teoria de Herzberg os fatores que estão aptos a motivar as pessoas e que contribuem para distintos níveis de satisfação são os fatores motivacionais, os higiênicos por sua vez unicamente conseguem reduzir ou anular a insatisfação.

Como podemos verificar esta teoria difere em relação à teoria de Maslow, passamos a ter unicamente dois fatores enquanto que com Maslow temos cinco. Contudo podemos aferir os fatores higiênicos correspondem aos três níveis da hierarquia de Maslow enquanto os fatores motivacionais correspondem aos dois últimos níveis da pirâmide.

Tal como aconteceu a Maslow também a teoria de Herzberg foi sujeita a críticas por parte de outros estudiosos, estes afirmavam que a teoria era confusa. Apesar das críticas é uma das teorias da motivação mais conhecidas.

#### *1.3.2.1.3 Teoria das Necessidades de Alderfer*

A teoria das necessidades de Alderfer é conhecida como a teoria de ERG (*Existence, Relatedness e Growth*). Alderfer em 1969 citado por Senyucel (2009, p.27) argumentou que “a hierarquia das necessidades de Maslow pode ser modificada para superar as críticas e ser agrupadas em três necessidades: existência, relacionamento e crescimento.” Deste modo, Alderfer criou também uma pirâmide à semelhança da pirâmide de Maslow mas apenas com os três níveis.

As necessidades de existência correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow, são o primeiro nível da pirâmide. O patamar seguinte da pirâmide é as necessidades de relacionamento, estas necessidades referem-se às necessidades sociais de Maslow. No último nível da pirâmide é as necessidades de crescimento, estas representam a necessidades de estima e de auto-realização da hierarquia de Maslow.

Como já foi referido, para Maslow só se deve passar ao nível seguinte das necessidades quando o anterior está completo. Na opinião de Alderfer citado por Senyucel (2009, p.27) “não é necessário ter um nível satisfeito para poder passar para o próximo”.

Alderfer citado por Senyucel (2009, p.27) sugere “que as necessidades diferentes podem estar ativas ao mesmo tempo, devido à natureza complexa dos indivíduos”.

#### *1.3.2.1.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor*

Douglas McGregor sentiu-se motivado através da teoria de Maslow a conceber ideias sobre a motivação dos funcionários. Deste modo, ele criou duas hipóteses: a teoria X e a teoria Y (Senyucel, 2009, p.29).

A teoria X, segundo Senyucel (2009, p.29), baseia-se na ideia/ suposições “que os funcionários só se encontram motivados para satisfazer as suas necessidades básicas e que não contribuem para a satisfação das necessidades da empresa”. A teoria sugere que os trabalhadores só se encontram interessados no dinheiro e tentam fazer o menos possível no trabalho. Quando isto acontece os gestores passam a utilizar uma gestão autoritária em que se baseia na ameaça e punição (Senyucel, 2009, p.29).

A teoria Y, segundo Senyucel (2009, p.29), baseia-se nas suposições “que as pessoas encontram-se motivadas no crescimento e auto-realização, e que eles podem ser de confiança para contribuir a atingir as metas da organização”. Ao contrário da teoria X, na teoria Y os gestores tem a responsabilidade de “permitir que os empregados se desenvolvam e cresçam no trabalho” para isso deve ser criado um ambiente de trabalho adequado. Os gestores podem obter esse ambiente proporcionando oportunidades de formação e de desenvolvimento aos seus colaboradores, podem também alterar algumas tarefas de trabalho ou até modificar um projeto de trabalho.

#### *1.3.2.2 Teoria dos Processos*

As teorias de processo segundo Ramos (2009, p.42) estão relacionadas com “um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as perceções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais”. Já Senyucel (2009, p.30) define as teorias de processo como “as escolhas (ou ações) que as pessoas fazem para atingir os seus objetivos”.

No grupo das Teorias de Processo existe três teorias principais – a teoria da expectativa, a teoria da igualdade e a teoria da definição de objetivos.

#### *1.3.2.2.1 Teoria da Expectativa*

A teoria da expectativa surge em 1964 com Victor Vroom e mais tarde, em 1968 Porter e Lawler desenvolveram mais esta teoria.

Segundo Ramos (2009, p.47) “a teoria das expectativas é uma teoria cognitiva segundo qual o desempenho e o comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional”.

Vroom (1964) citado por Senyucel (2009, p.30) afirma que a motivação pode ser calculada quando se tem três pontos fundamentais: a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância, segundo Senyucel (2009, p.30) é a “percepção de que existe uma ligação entre esforço e desempenho, por exemplo se um trabalhador trabalha arduamente espera ser recompensado com uma promoção”, já Ramos (2009, p.47) afirma que a expectativa é uma “probabilidade subjetiva de que se for desenvolvido um determinado esforço e se este for bem sucedido, então será obtido um dado resultado desejado”, A instrumentalidade por outro lado é, segundo Senyucel (2009, p.30) “a percepção de que os resultados relacionados com o desempenho resultarão em resultados de valor relacionado, por exemplo: se o trabalhador aumentar a sua qualidade de trabalho irá receber um bônus”. A valência por sua vez é o valor esperado dos resultados, por exemplo se o colaborador tiver conhecimentos irá ajudar na sua satisfação pessoal.

Segundo Senyucel (2009, p.30), Porter e Lawler (1968) argumentaram que “o desempenho não é resultado direto da força de motivação, mas é moldada pela percepção dos indivíduos do seu papel no trabalho e sua personalidade”. Porter e Lawler (1968) citado por Senyucel (2009, p.30) afirmam que o valor da recompensa “é o valor que os indivíduos colocam sobre o resultado dos desempenhos”.

#### *1.3.2.2.2 Teoria da Igualdade*

A teoria da equidade foi desenvolvida por Adams em 1965, esta teoria foca-se no pressuposto de que os indivíduos têm a percepção de como são tratados em comparação com os seus colegas e isso é que os motiva (Senyucel, 2009, p.30). Segundo Ramos (2009, p.46) a teoria de equidade defende a necessidade de justiça no local de trabalho, assente na ideia central que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem”.

Segundo Adams (1965) citado por Senyucel (2009, p.30) “as pessoas só se encontram satisfeitas no trabalho se acreditarem que os seus colegas de trabalho partilham das mesmas condições de trabalho”. Adams sugere ainda que os “empregados coloquem valores nos variados *inputs* e *outputs*. Se o empregado pensa que o *input* (ex. esforço) que coloca no trabalho excede o *output* (ex. salário), então o empregado ficará insatisfeito o que o motivará a mudar a situação, levando a trabalhar menos ou a pedir um aumento”.

#### *1.3.2.2.3 Teoria da Definição de Objetivos*

A teoria da definição de objetivos assenta na suposição que os objetivos dos empregados determinam o comportamento e as decisões deles no trabalho. Locke (1968) citado por Senyucel (2009, p.31) afirma que “os empregados só se encontram satisfeitos se conseguirem alcançar os seus objetivos e quanto mais difíceis forem esses objetivos de alcançar, mais satisfeitos as pessoas ficam quando conseguem alcança-los”. Segundo Senyucel (2009, p.31) “estudos mostram que quanto maior o envolvimento dos trabalhadores num objetivo, mais produtivo é o desempenho. Ao permitir que os funcionários participem no estabelecimento de metas, pode-se supor que os colaboradores ficarão mais envolvidos nas tarefas e assim estarão mais motivados”.

Assim, segundo Senyucel (2009, p.31), existe quatro pontos importantes que os gestores de recursos humanos devem de ter em mente. O primeiro ponto menciona a importância que existe dos gestores tentarem criar tarefas desafiadoras para os empregados, mas os gestores devem ter em atenção que essas tarefas devem estar acessíveis aos trabalhadores. No segundo ponto os gestores devem-se certificar que os objetivos e os resultados esperados são explicados de forma simples e clara aos empregados para que não exista imprecisão. No terceiro ponto os gestores devem-se certificar que os empregados estão envolvidos no planeamento de metas e dos resultados que a empresa espera. Por último, o quarto ponto refere-se à importância que tem os gestores fornecerem um feedback construtivo aos seus colaboradores, explicando como eles podem melhorar o seu desempenho, destacando assim os pontos fracos e fortes.

Em suma, os recursos humanos de uma unidade hoteleira são o seu factor mais importante, daí ser necessário existir uma boa GRH para conseguirem aproveitar todo o potencial dos colaboradores de forma a terem uma vantagem competitiva em relação às unidades concorrentes. É importante que os recursos humanos de uma empresa se

encontrem motivados (quer a nível das motivações intrínsecas quer ao nível das motivações extrínsecas), pois são eles que estão em contacto com o cliente e como já foi referido anteriormente por Sturman e Ford (2011, p.3) os empregados devem estar bem treinados e motivados uma vez que são eles que proporcionam experiências aos clientes.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## Capítulo II – Caracterização do Grupo e dos Hotéis Altis

Neste capítulo será feita uma breve caracterização sobre o grupo Altis, e uma caracterização dos hotéis pertencentes ao grupo. Essa caracterização consiste na apresentação dos hotéis e dos serviços que são oferecidos aos clientes. O Altis Grand Hotel terá uma caracterização mais aprofundada em relação aos restantes hotéis do grupo, por ser o local onde foi realizado o estágio.

### 2.1 Grupo Altis

O Grupo Altis foi fundado pelo Sr. Fernando Martins e seus filhos. Este grupo foi fundado nos anos 70 e desde então constitui um dos maiores grupos hoteleiros de Lisboa, pois todos os seus hotéis se localizam na capital.

“Adotando, desde sempre, os valores familiares como filosofia empresarial e mantendo-se fiel a quanto de mais genuíno existe e caracteriza a vida quotidiana portuguesa, os Altis *Hotels* têm vindo a ganhar cada vez mais espaço, notoriedade e prestígio no sector do Turismo em Portugal”<sup>2</sup>. O grupo orgulha-se em estar em “sintonia com a cidade”<sup>3</sup>, por isso usa como sua assinatura a expressão *Alma de Lisboa*, com isto o grupo pretende estar sempre que possível associado a diversas iniciativas e eventos que promovam a vertente cultural, social e desportiva de forma a contribuir para a qualidade de vida da cidade.

Apesar de se localizarem em Lisboa, estão em diferentes zonas da capital de forma a oferecer experiências inesquecíveis aos seus clientes. Este grupo tem “soluções adaptadas a todas as personalidades: clássico ou contemporâneo, sofisticado ou casual, boutique ou grande Hotel”<sup>4</sup>.

O grupo Altis iniciou a sua atividade com a abertura do Hotel Altis cinco estrelas, agora Altis Grand Hotel, em 1973 situado na Rua Castilho, foi este o ponto de partida e inspiração para os outros empreendimentos. A seguir, em 1994 abriu o hotel de quatro estrelas Altis Park Hotel, localizado nas Olaias. Cerca de quatro anos depois volta a ser inaugurado outro hotel do grupo, sendo este diferente dos outros dois pois é um hotel apartamento - Altis Suites. Em 2009, inauguraram o Altis Belém Hotel & SPA, um hotel

---

<sup>2</sup><http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

<sup>3</sup><http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

<sup>4</sup><http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

de design cinco estrelas localizado à beira do Rio Tejo. Um ano depois (2010, Março) é inaugurado o Altis Avenida Hotel, um boutique hotel localizado na Praça dos Restauradores. Nesse mesmo ano, em Setembro, o grupo inaugura outro hotel de apartamentos – Altis Prime, localizado na rua Rodrigo da Fonseca junto ao AGH e AS.<sup>5</sup>

Atualmente, o grupo conta com seis unidades hoteleiras com “características únicas e localizações privilegiadas que perfazem um total de 1598 camas”<sup>6</sup>.

Em 2012 o grupo Altis *Hotels* associou-se aos *Blue & Green Hotels* (Amorim Turismo), realizando assim uma parceria que visava “aumentar as sinergias comerciais nas suas atividades de marketing, promoção e vendas”.<sup>7</sup> Para o senhor Raul Martins, o administrador do Grupo Altis *Hotels* a parceria com os *B&G* revestia-se da maior importância estratégica e tinha como principal objetivo a captação de novos segmentos de mercado e alargamento da oferta de *resorts* de qualidade ao portfolio do grupo<sup>8</sup>. Por outro lado, para o senhor Jorge Armindo Teixeira, presidente do Conselho de Administração da Amorim Turismo, a parceria criada com o Grupo Altis *Hotels* incentiva a criatividade, consolida a sua implantação na vertente *resorts*, pois necessitava de alargar a sua oferta aos hotéis de cidade<sup>9</sup>, e acrescenta valor e permitindo prosseguir os objetivos traçados pela marca *B&G*<sup>10</sup>.

A parceria destes dois grupos apresenta-se com designação de *Altis Blue & Green – Hotels & Resorts with a new attitude*. Desta parceria resulta um portefólio com um conjunto total de “nove hotéis, e um total de vendas globais de 40M€, passando a ocupar o 9º lugar no ranking dos hotéis de Portugal”<sup>11</sup>.

Como já foi referido anteriormente, para estarem em sintonia com a cidade os hotéis do grupo participam ativamente em diversos projetos<sup>12</sup> de responsabilidade social e na preservação do ambiente. Segundo os donos do grupo, um dos objetivos é “contribuir para

---

<sup>5</sup> <http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

<sup>6</sup> <http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

<sup>7</sup> [http://www.amorimturismo.pt/not\\_detail.php?aId=130](http://www.amorimturismo.pt/not_detail.php?aId=130)

<sup>8</sup> [http://www.amorimturismo.pt/not\\_detail.php?aId=130](http://www.amorimturismo.pt/not_detail.php?aId=130)

<sup>9</sup> [http://www.amorimturismo.pt/not\\_detail.php?aId=130](http://www.amorimturismo.pt/not_detail.php?aId=130)

<sup>10</sup> [http://www.amorimturismo.pt/not\\_detail.php?aId=130](http://www.amorimturismo.pt/not_detail.php?aId=130)

<sup>11</sup> [http://www.amorimturismo.pt/not\\_detail.php?aId=130](http://www.amorimturismo.pt/not_detail.php?aId=130)

<sup>12</sup> Consultar Anexo I



a melhoria da qualidade de vida de todos, através da associação a parceiros que promovam as vertentes sociais, ambientais, culturais e desportivas”<sup>13</sup>.

## 2.2 Os Hotéis Altis

De seguida será enunciado as características dos seis hotéis pertencentes ao grupo Altis.

### 2.2.1 *Altis Grand Hotel*

#### 2.2.1.1 *Descrição do Hotel*

O Altis Hotel foi o primeiro hotel do grupo a ser inaugurado. Têm uma ótima localização, no centro de Lisboa, ficando assim perto quer da Avenida da Liberdade quer de alguns bairros históricos. Este é um hotel que é muitas vezes palco de grandes eventos.

A sua abertura foi em Novembro de 1973 e só nos finais de 2010 e 2011 é que sofreu uma renovação. As renovações englobaram o lobby, zonas públicas e alguns quartos de forma a criar um ambiente mais moderno, sofisticado e atual. Foi após 40 anos que alteram o nome de Altis Hotel para o nome atual – Altis Grand Hotel<sup>14</sup>.

Este Hotel é composto por 300 quartos, que inclui 11 suites com uma vista surpreendente sobre Lisboa. Estes quartos são divididos da seguinte forma:

- 83 quartos *Superior*, localizados nos pisos 4º e 5º, com vista para a cidade ou para o pátio interior;
- 148 quartos *Deluxe*, localizados nos pisos 6º ao 10º, com vista sobre a cidade;
- 58 quartos *Deluxe Premier*, localizados exclusivamente no 11º piso. Estes quartos incluem um serviço especializado, pois para além do serviço de *Guest Service* incluem também um serviço de tratamento VIP renovado todos os dias com produtos portugueses e água mineral, máquina de café com cápsulas gratuitas, cocktail e canapés no final do dia no Bar S. Jorge, etc;

---

<sup>13</sup> <http://www.altishotels.com/PT/Resp-Social-Ambiental/>

<sup>14</sup> Consultar Anexo II

- 7 Suites Júnior, localizadas por diversos pisos, com vista para a cidade, e pode fazer de quarto comunicante com um quarto *deluxe* de forma a fazer uma suite de dois quartos, as suites são os únicos quartos que têm varanda;
- 3 Suites Embaixador, localizadas no 11º piso e com vista para a cidade. Os donos do Hotel decidiram não renovar estas suites, uma vez que os clientes habituais escolhiam ali ficar pela sua decoração inicial, deste modo foram as únicas do hotel que não foram renovadas em termos de decoração;
- 1 Suite Presidencial, localizada no 11º piso, com vista sobre a cidade, decoração sofisticada e atual com varanda, sala de refeições, quarto principal com zona de trabalho, existe um quarto *deluxe* ao lado que faz de comunicante.

Os quartos Superiores e *Deluxe* podem ser duplos, triplos ou *twin*. Todos os quartos estão equipados com televisões LCD, máquinas de café (*Deluxe* e Suites), cofre, minibar, área de trabalho, secador, *amenities*, telefone, ar condicionado, etc.

Altis Grand Hotel tem 3 restaurantes: Grill D. Fernando no 12º piso onde são servidos os almoços e jantares, por se localizar no 12º piso oferece uma vista panorâmica sobre a cidade; o *Coffee Shop Rendez Vous* serve refeições leves a qualquer hora do dia, localiza-se no piso 0 perto da receção; e o Restaurante Rio de Janeiro onde é servido os pequenos-almoços no 2º piso.

No que diz respeito aos bares o hotel tem 3: o *Lobby Bar*, junto à receção; o Bar *Herald* no 1º piso; e o Bar S. Jorge no 12º piso com uma vista panorâmica sobre a cidade de Lisboa.

Para além dos seus 300 quartos, o Altis Grand Hotel tem 20 salas de reuniões multifuncionais, com capacidade para se realizarem eventos até 750 pessoas.

O AGH é membro do *Great Hotels of the World – Luxury Collections*<sup>15</sup>.

### 2.2.1.2 Estrutura Funcional do Hotel

O AGH é um hotel de gestão familiar, a administração do hotel é composta por dois elementos desde a morte do Senhor Fernando Martins, são os seus dois filhos que se

---

<sup>15</sup> Great Hotels of the World – “é uma aliança de hotéis e resorts de luxo. Cada hotel é cuidadosamente selecionado por sua dedicação à excelência em hospitalidade e suas instalações excepcionais para negócios e viagens de lazer”. - <http://www.ghotw.com/whoarewe.aspx>

encontram a administrar os seis hotéis. Contudo o hotel é gerido por um Diretor Geral contratado pelos donos, que ajuda a gerir e a coordenar o hotel. O AGH é um hotel de grandes dimensões e por este facto têm diversos departamentos e que por sua vez se dividem por diversas secções. Deste modo, há que referir que o AGH de momento emprega cerca de 210 colaboradores só na sua unidade hoteleira.

Assim, o organograma<sup>16</sup> do Altis Grand Hotel <sup>17</sup> é composto pelo departamento de Alojamento, pelo departamento de F&B, pelo departamento Comercial, pelo departamento de Marketing, pelo departamento de Serviços Técnicos, pelo departamento de Compras, pelo departamento de Recursos Humanos, pelo departamento Financeiro e pelo departamento Informático. Destes departamentos enunciados existe alguns que se subdividem em secções como é o caso do departamento de Alojamentos e de F&B, são os que têm mais secções a seu cargo.

Na parte inicial do organograma do AGH, podemos verificar que existe os órgãos centrais<sup>18</sup>. Estes órgãos sociais representam os departamentos que são comuns aos seis hotéis. Deste modo, temos como órgãos centrais: o departamento financeiro que é comum aos seis hotéis e localiza-se num prédio junto ao AGH; depois temos o departamento de Marketing, é composto por duas pessoas (a diretora e a assistente), faz também a publicidade dos seis hotéis, e tal como o departamento financeiro também o marketing se localiza num prédio junto ao hotel; o departamento de recursos humanos situa-se no AGH e é composto por duas pessoas, sendo que uma se encontra responsável pelo AGH, AS e AP e a outra pelos outros três hotéis; o departamento comercial divide-se em outras secções (e-commerce, Corporate, MICE & Leisure), também este departamento está encarregue dos seis hotéis, localiza-se também num prédio junto ao AGH; o departamento de informática também se localiza junto ao AGH, mas dão apoio aos seis hotéis.

### *2.2.1.3 Dados dos clientes e Segmentos de mercado*

O processo de segmentação do mercado é muito importante para qualquer organização, uma vez que permite uma maior economização de recursos, ao concentrar os

---

<sup>16</sup> Organograma - “Organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais” (Cardoso, 1999 p.32 citado por Costa, 2012, p.23).

<sup>17</sup> Consultar Anexo III

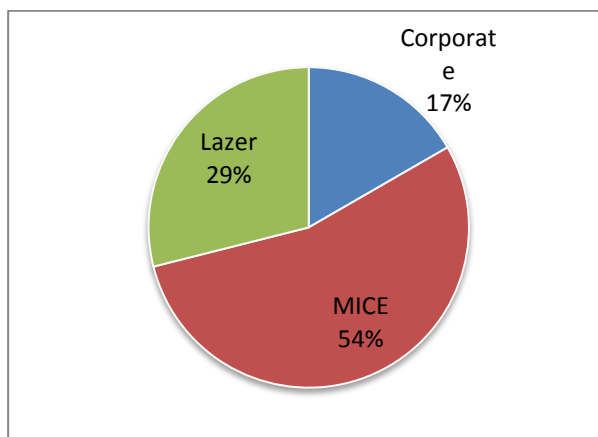
<sup>18</sup> Consultar Anexo IV

seus esforços no público que pretende atingir, definindo as suas estratégias e políticas de forma mais focada.

O principal motivo de deslocação dos hóspedes ao AGH são os negócios. Contudo existem alguns hóspedes que se deslocam ao hotel unicamente com o intuito de lazer. Deste modo os principais segmentos de mercado do AGH são os MICE, Corporate e Lazer.

Como se pode verificar no gráfico 2.1 em 2015 o segmento de mercado com mais hóspedes foi os MICE (42%), de seguida os hóspedes de lazer (que fazem as reservas através de Agências de Viagens, Centrais de Reservas, etc) com cerca de 37% e no fim os Corporate com 21%.

**Gráfico 2.1** – Percentagem da ocupação por segmento em 2015



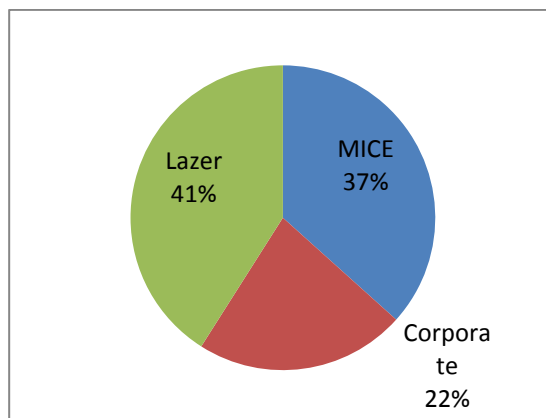
**Fonte:** Própria

No gráfico 2.2 em 2016 (Janeiro a Agosto) podemos verificar que existe algumas diferenças, contudo não podem ser tomadas como certas pois ainda só é de 8 meses, neste caso o segmento de lazer é um pouco superior ao de MICE, 41% e 37% respetivamente enquanto que o de Corporate é de 22%<sup>19</sup>. O segmento de MICE ainda se encontra com uma percentagem baixa pelo facto de que só a partir de Setembro até Dezembro é que existe um maior fluxo deste segmento. No que diz respeito aos meses de verão estes são maioritariamente do segmento de Lazer.

---

<sup>19</sup> Dados facultados pelo hotel

**Gráfico 2.2** – Percentagem da ocupação por segmento em 2016



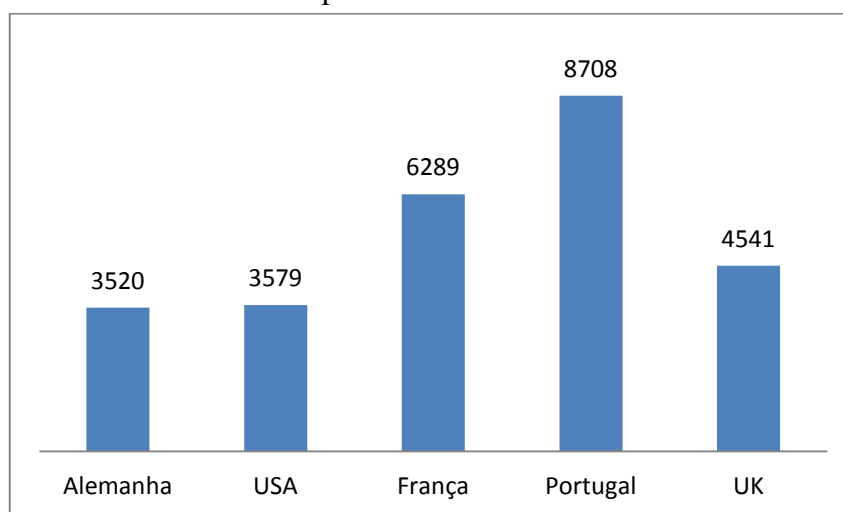
**Fonte:** Própria

Apesar dos hóspedes de lazer terem um valor superior aos do Corporate, muitos destes clientes que fazem através de agências vêm na mesma em negócios e não em lazer. Contudo é difícil depois conseguir contabilizar de forma a ter um número mais exato de quais os clientes que se deslocam em lazer ou em negócios.

Como se verificou são os MICE que mais procuram o AGH, pois como já foi referido, este hotel têm 20 salas de reunião o que permite ter diversos eventos a decorrer ao mesmo tempo, tem também um elevado número de quartos (300) e a sua localização no centro da cidade também é um importante fator.

Relativamente aos principais mercados de origem dos clientes, pode-se verificar no gráfico abaixo que se encontram na seguinte ordem: primeiro lugar o mercado nacional, de seguida o mercado francês, o mercado inglês, o mercado americano e depois o mercado alemão.

**Gráfico 2.3** – Principais nacionalidades dos clientes em 2015



**Fonte:** Própria

#### 2.2.1.4 Políticas de vendas e preços

No que diz respeito à política de vendas, o hotel vende os seus serviços de quatro formas, faz venda ao balcão, venda por *email*, venda ao telefone e venda através de operadores turísticos, agências de viagens e centrais de reservas. As reservas feitas no balcão e por *email* ou telefone são reservas diretas, isto é, reservas efetuadas diretamente pelo hóspede, não existe intermediários a que se tenha que pagar comissões.

Relativamente às vendas realizadas por operadores turísticos, agências de viagens, são vendas em que existe um contrato com as empresas e em que se têm que pagar em alguns casos comissões. São exemplos de agências, operadores com que o hotel trabalha a *Booking.com*, *Hotelbeds*, *HRS*, Agência Abreu, *Domitur*, *Dertour*, *Tui*, *Nortravel*, etc.

No que se refere aos preços praticados pelo hotel, ele varia em preços para clientes diretos, preços para grupos e eventos, preços para empresas (corporate), preços de operadores turísticos, preços de packages e preços *web*. Estes preços depois vão variar consoante a tipologia de quarto escolhida, o número de pessoas, o regime que escolheu e a antecedência com que está a reservar o quarto. Os quartos quando são reservados com maior antecedência têm preços mais baixos (à exceção dos preços para empresas) dos que são reservados muito próximo das datas.

Os preços dados aos clientes diretos são o melhor preço disponível (*Best Available Rate*), estes preços são definidos pelo *Revenue Manager* que tem em consideração os preços praticados pela concorrência, a disponibilidade do hotel, etc. Os preços para empresas vão variar consoante as *room nights* que tiveram no hotel no ano anterior, e é elaborado um contrato, com duração de um ano, onde é estipulado os preços para cada empresa. Os preços para operadores e agências de viagens estão estipulados num contrato que é anual.

#### 2.2.1.5 Análise da concorrência

De forma a conseguir identificar os principais concorrentes do hotel, conhecendo o tipo de cliente e a motivação que o levam a procurar esta unidade hoteleira, utilizei os seguintes critérios:

- ✓ Localização – proximidade ao centro da cidade

- ✓ Nível da categoria semelhante ao da unidade analisada – se é um estabelecimento de 5 estrelas
- ✓ Capacidade de alojamento semelhante ao da unidade analisada – unidade hoteleira com um número igual ou superior a 300 quartos
- ✓ Capacidade de receber clientes MICE/Corporate
- ✓ Capacidade das salas de reunião – número de salas que tem, a capacidade de acolher um elevado número de pessoas
- ✓ Serviços oferecidos

Na identificação dos concorrentes diretos consultei os colegas do departamento de reservas e do departamento comercial e analisei os sites de cada um dos hotéis que se enquadravam nos critérios referidos anteriormente.

Assim sendo, podemos dizer que os principais concorrentes são:

1. Sheraton Lisboa Hotel & SPA<sup>20</sup> – Localiza-se na Rua Latino Coelho, fica entre o Saldanha e o Marquês de Pombal, é um hotel de 5 estrelas. Este hotel conta com cerca de 369 quartos e tem 12 salas de reunião com uma capacidade máxima de 626 pessoas. Os serviços oferecidos por este hotel são piscina exterior, instalações de fitness disponíveis 24h, restaurante e bar panorama no último andar, SPA, internet gratuita nas áreas comuns, etc.
2. Intercontinental Lisboa<sup>21</sup> – Localiza-se na Rua Castilho e é um hotel de 5 estrelas. Este hotel conta com 331 quartos e tem 17 salas de reuniões com capacidade para 450 pessoas. Os serviços oferecidos são serviço de lavandaria, serviço *babysiting*, *business center*, internet gratuita no hotel, etc.
3. Hotel Dom Pedro Palace<sup>22</sup> – Localiza-se nas Amoreiras e é um hotel 5 estrelas. Este hotel conta com cerca de 263 quartos e tem 16 salas de reuniões com capacidade para 400 pessoas. Os serviços oferecidos por este hotel são piscina interior, ginásio, SPA, *jacuzzi*, sauna, serviço de *shuttle* gratuito, serviço de lavandaria, internet disponível em todo o hotel, *business center*, etc.

---

<sup>20</sup> <http://www.sheratonlisboa.com/>

<sup>21</sup> <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/pt/pt/lisbon/lisha/hoteldetail>

<sup>22</sup> <http://www.dompedro.com/principal/Hoteis/Portugal-Lisboa/Dom-Pedro-Palace>

4. Tivoli Lisboa<sup>23</sup> – Localiza-se na Avenida da Liberdade e é um hotel de 5 estrelas. Tem cerca de 306 quartos e 18 salas de reunião com capacidade para 322 pessoas. Os serviços oferecidos são *business center*, internet nas áreas públicas e nas salas de reuniões, serviço de lavandaria, balcão de *rent-a-car*, restaurante e bar Terraço, etc.
5. Epic Sana Lisboa<sup>24</sup> – Localiza-se perto das Amoreiras e é um hotel de 5 estrelas. O hotel tem cerca de 311 quartos e tem 14 salas de reunião com capacidade para 870 pessoas. Os serviços oferecidos são serviço *babysitting*, serviço de lavandaria, piscinas (interior e exterior), internet gratuita nos quartos e áreas comuns, SPA, restaurante, etc.
6. Corinthia Lisboa<sup>25</sup> - Localiza-se na Av. Columbano Bordalo Pinheiro, perto de Sete Rios, e é um hotel de 5 estrelas. Este hotel tem cerca de 518 quartos e tem 16 salas de reunião com capacidade para 1400 pessoas. Os serviços que este hotel oferece são internet gratuita, SPA, acesso ao ginásio 24h, *business center*, lavandaria, dois restaurantes, piscina interior, etc.

Para além destes critérios descritos anteriormente, salientamos que para encontrar um posicionamento que permita alcançar vantagem competitiva perante os concorrentes, o hotel tem que proporcionar um serviço de qualidade, e para isso tem que ter uma política de gestão de recursos humanos que faça com que os colaboradores estejam motivados e alinhados com essa política de qualidade de serviço, tema que tentaremos abordar mais à frente.

### 2.2.2 Altis Suites

O Altis Suites é um hotel de apartamentos – aparthotel - que se situa ao lado do Altis Grand Hotel. Este hotel dispõe de apartamentos que oferecem privacidade, é ideal para estadias mais longas quer em negócios quer em família ou para férias. Altis Suites conta com um total de 42 suites executivas e familiares.

Como já foi referido, o Altis Suites é composto por quarenta suites com um quarto e duas *penthouses* com dois quartos. As suites encontram-se divididas da seguinte forma:

---

<sup>23</sup> <http://www.tivolihotels.com/pt/hoteis/lisboa/tivoli-lisboa/o-hotel.aspx>

<sup>24</sup> <http://www.lisboa.epic.sanahotels.com/>

<sup>25</sup> <http://www.corinthia.com/pt/hotels/lisbon/>



- 20 Suites *Classic* (56 a 60m<sup>2</sup>), vista para o pátio interior. Tem um quarto, uma sala com sofá-cama e uma *kitchenette*. A capacidade destes apartamentos é de dois adultos e uma criança (até aos 12 anos) ou de três adultos.
- 20 Suites *Family* (73 a 77m<sup>2</sup>), vista para a rua Castilho. Tem um quarto, uma sala com sofá-cama e uma *kitchenette*. A capacidade destes apartamentos é de dois adultos e duas crianças (até aos 12 anos) ou de três adultos.
- 2 *Penthouses* (120 a 148m<sup>2</sup>), com dois quartos, uma sala, uma cozinha e tem duas casas de banho. Estes apartamentos tem capacidade para dois adultos e quatro crianças ou para cinco adultos.

Todos estes apartamentos se encontram equipadas com TV'S LCD, com cofres, telefones, secador de cabelo, roupões e chinelos, máquina de café e chá Delta Q, acesso à internet e *amenities*. As *kitchenettes* estão equipadas com microondas com *grill*, placa elétrica, frigorífico e utensílios de cozinha.

Uma vez que o Altis Suites não dispõe de restaurante, todos os clientes que optem por ter pequeno-almoço incluído na sua estadia tem que se deslocar ao AGH. Para além dos restaurantes, os hóspedes podem utilizar as salas de reuniões, a piscina, o ginásio, a sauna, o SPA e os bares.

O Altis Suites é um hotel *pet friendly*, isto é, aceita animais de estimação até 10kg, caso o cliente opte por levar o seu animal de estimação é informado que tem um suplemento (custo) diário associado. O hotel dispõe de cama, comedouro e de bebedouro.

O Altis Suites tem um segmento de mercado um pouco diferenciado do AGH, este é um hotel mais destinado para famílias por ser um hotel de apartamentos. Para além de ser um hotel adequado para famílias, também se destinada a clientes de negócio que necessitem de ficar alojados por muito tempo (longas estadias), pois estes ficam mais cómodos num apartamento que num quarto de hotel.

Enquanto os outros hotéis do grupo têm o seu próprio Diretor Geral, o Altis Suites por ser um hotel de pequenas dimensões e por se encontrar ao lado do AGH é gerido pelo Diretor Geral do AGH.

### 2.2.3 Altis Park

O Altis Park é um hotel de quatro estrelas localizado na Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira nas Olaias - numa encosta, com vista deslumbrante para o Rio Tejo e para a cidade – a 10 minutos do Aeroporto de Lisboa e a cerca de 15 minutos do centro de Lisboa. Este hotel é essencialmente de negócios.

O Altis Park conta com 300 quartos confortáveis e funcionais, com vista panorâmica para o rio Tejo. Estes quartos dividem-se em diferentes tipologias:

- 176 Quartos Superiores, todos têm uma área de 23m<sup>2</sup>, com vista para a Avenida e a partir do 8º andar passam a ter uma vista para o rio Tejo. Destes 176 quartos, 57 tem cama de casal, 104 com camas *twins* e 15 com três camas. Em todos os andares estão disponíveis dois quartos comunicantes.
- 105 Quartos *Classic*, todos têm uma área de 20m<sup>2</sup>, com vista para as traseiras do hotel. Dos 105 quartos, 45 são com cama de casal e os outros 60 são com camas *twins*. Nesta tipologia ainda existe dois quartos (duplos) que estão preparados para pessoas com a mobilidade reduzida.
- 4 Quartos *Executive*, todos têm uma área 23m<sup>2</sup> e com vista para a avenida e para o rio Tejo. Destes 4 quartos, 3 têm cama de casal e só um com camas *twins*. Os hóspedes que se encontram alojados nesta tipologia têm algumas vantagens em comparação com as outras, pois têm acesso gratuito aos seguintes serviços: jornal económico, minibar, serviço de pequeno-almoço, *amenities* de assinatura, utilização de roupão e chinelos e acesso a internet WIFI.<sup>26</sup>
- 15 Suites, todas têm uma área de 43m<sup>2</sup> e vista para a avenida principal e para o rio Tejo. Das 15 suites, 7 são com cama de casal, 7 com camas *twins* e uma como um Suite *Executive*. As suites para além do quarto também possuem uma sala de estar com sofá - cama para duas pessoas e casa de banho.

Todos os quartos estão equipados com TV'S LCD, com telefone, com cofre, ar condicionado, acesso à internet e secador de cabelo.

O Altis Park dispõe ainda de dois pisos exclusivos para reuniões e eventos. Tem um Centro de Congressos bem equipado com 11 salas. Os clientes podem optar pelas nove

---

<sup>26</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisPark/Quartos-Lisboa/>

salas de reuniões com amplas janelas, que permite ter luz natural, ou caso seja um grande evento têm o auditório com uma capacidade para 280 pessoas com três cabines de tradução ou podem optar pela Sala Atlântico que tem uma capacidade para 500 pessoas em plateia ou para 300 pessoas em banquete.<sup>27</sup>

O hotel é composto ainda por um restaurante e um bar. O restaurante Navegadores tem vista para o Rio Tejo e é decorado com quadros de Luís Pinto Coelho, tem um ambiente elegante e confortável. É neste local que é servido o pequeno-almoço, o almoço e o jantar. O bar tem por nome Adamastor é um local amplo e com área de fumadores e é decorado com tapeçarias de José de Guimarães.

O Altis Park Hotel aceita animais de estimação até 15kg. Dispõe de uma cama, comedouro e bebedouro.

#### 2.2.4 *Altis Belém & SPA*

O Altis Belém & SPA é um hotel design de 5 estrelas, localiza-se em Belém entre o Padrão dos Descobrimentos e a Torre de Belém, encontra-se no eixo dos mais emblemáticos museus e monumentos, e tem sempre o Rio Tejo como cenário. “A envolvente histórica do hotel torna a estadia numa experiência única em Lisboa”<sup>28</sup>.

O Hotel é composto por 50 quartos, dos quais 5 são suites que estão decoradas sob o tema dos Descobrimentos. Estes quartos dividem-se em diferentes tipologias:

- 8 Superior *Balcony* – são quartos com varanda privativa, localizam-se no 1º e 2º andar e têm uma área entre 31m<sup>2</sup> a 40m<sup>2</sup>. Estes quartos têm vista para o jardim, Padrão dos Descobrimentos e para o Rio Tejo. Nesta tipologia existem quartos para hóspedes com mobilidade reduzida.
- 30 Quartos *Deluxe* – localizam-se no 1º e 2º andar e têm uma área entre 38m<sup>2</sup> e os 50m<sup>2</sup>. Estes quartos têm vista para a Marina, para a Torre de Belém e para o estuário do Rio Tejo.
- 3 *Club Balcony* – são quartos com varanda privativa, localizam-se no 1º andar e têm uma área de 54m<sup>2</sup>. Estes quartos têm vista para o jardim, para o Padrão dos Descobrimentos e para o Rio Tejo. Nesta tipologia existe quartos comunicantes.

---

<sup>27</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisPark/Aluguer-Salas-Reuniao/>

<sup>28</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisBelem/Localizacao/>

- 2 *Club Premier* - são quartos com varanda privativa com *jacuzzi*, localizam-se no 1º andar e têm uma área de 54m<sup>2</sup>. Estes quartos têm vista para o jardim, Padrão dos Descobrimentos e Rio Tejo. Nesta tipologia o hotel dispõe de quartos comunicantes.
- 2 *Deluxe Premier* – são quartos com varanda privativa com *jacuzzi*, localizam-se no 1º e 2º andar e têm uma área de 55m<sup>2</sup>. Esta tipologia tem vista para a Marina, Torre de Belém e para o estuário do Rio Tejo.
- 2 Suites Diplomáticas – são quartos com varanda privativa, esta tipologia localiza-se no 1º andar. Tem vista panorâmica sobre o Rio Tejo, Torre de Belém e o Padrão dos Descobrimentos. Pode em conjunto com um quarto *Deluxe* formar uma suite de dois quartos.

O Altis Belém tem o Restaurante Feitoria & Wine Bar (tem uma Estrela Michelin) é um restaurante *gourmet*, “onde o melhor da gastronomia portuguesa se abre à descoberta das culinárias mais exóticas do Mundo, preservando a autenticidade dos sabores tradicionais.”<sup>29</sup>

Para além do Restaurante Feitoria o hotel tem um espaço mais informal, a Cafeteria Mensagem, que é uma ótima escolha para “encontros descontraídos a qualquer hora do dia”<sup>30</sup>. A esplanada é com vista sobre a marina e o rio Tejo. A Cafeteria Mensagem tem sugestões para diversos momentos do dia.

O Altis Belém só tem um bar, tem o nome de Bar 38º 41’. “O Bar 38º 41’ em Belém remete para as coordenadas geográficas que simbolizam a partida dos navegadores portugueses para as descobertas”<sup>31</sup>. Este espaço tem uma esplanada à beira do Rio Tejo e oferece uma carta de snacks *gourmet*. É um “lugar de animação e descontração onde a música e o ambiente proporcionam experiências únicas.

O Altis Belém dispõe de três salas para eventos com luz natural, estas salas podem ser utilizadas individualmente ou podem formar uma única sala. As salas são insonorizadas e estão equipadas. Para além das salas o hotel tem um TV lounge, um *Business Corner*, uma

---

<sup>29</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisBelem/Restaurante-Feitoria/>

<sup>30</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisBelem/Cafeteria-Mensagem/>

<sup>31</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisBelem/Bar3841/>

biblioteca e *lobby* e tem ainda zonas públicas, esplanadas e jardins que complementam a oferta.

O Altis Belém tem o único SPA exclusivo da marca suíça em Portugal, o BSpa by Karin Herzog. É um espaço com 1000 m<sup>2</sup> e foi criado para oferecer conforto num ambiente acolhedor e natural. Tem vários tratamentos (rituais do corpo, rituais de assinatura, tratamentos de corpo, etc.), tem o *Thermo Garden* (piscina dinâmica interior, sauna, hammam, banho turco, duches sensoriais e piscina exterior) e tem diversas aulas (Yoga, Thai-Chi Chuan, etc). O BSpa pode ser utilizado por clientes que não estejam hospedados nos Altis Belém, tendo algumas vantagens ao tornar-se *membership*.

#### 2.2.5 Altis Avenida

O Altis Avenida é um hotel de charme, encontra-se localizado no centro de Lisboa, na Praça dos Restauradores. Este hotel de charme tem uma decoração e uma arquitectura inspirada nos anos 40, girando em torno de um conceito mais *urban chic*, deste modo o passado e o futuro encontram-se e criam um ambiente de charme e *glamour*.<sup>32</sup>

O Altis Avenida é composto por 70 quartos, dois dos quais são suites. Os quartos distribuem-se por seis pisos. Estes quartos dividem-se em diferentes tipologias:

- 18 Quartos *Classic*, com vista para o pátio interior do hotel. Nesta tipologia o hotel dispõe de camas de casal.
- 34 Quartos Superiores, com vista para a Praça dos Restauradores e para a Baixa. Esta tipologia dispõe de quartos com cama de casal e com camas *twins*.
- 16 Quartos *Deluxe*, vista sobre a Praça dos Restauradores e a Baixa. Nesta tipologia os quartos têm varandas e podem ser com cama de casal ou com camas *twins*.
- 2 Suites com vista sobre a Avenida da Liberdade. As suites são compostas por um quarto com cama de casal, sala de estar luminosa e duas casas de banho.

---

<sup>32</sup> <http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisAvenida/Boutique-Hotel-Charme-Lisboa/>

Todos os quartos estão equipados com TV'S LCD, com telefone direto, acesso gratuito a internet, minibar, cofre, *blackout*, *amenities*, ar condicionado, secador para o cabelo, etc.<sup>33</sup>

O Altis Avenida tem uma sala de reunião com 50m<sup>2</sup>, com uma decoração elegante e com luz natural. Esta sala tem uma porta de acesso direto para o exterior sem ter que se passar pela receção.

O Altis Avenida tem um restaurante bar terraço – Restaurante Rossio - no último piso, onde os seus hóspedes podem começar com um variado pequeno-almoço, um almoço, um snack ligeiro, um jantar ou simplesmente tomar uma bebida. Por ser no último andar, o restaurante tem uma fantástica vista para a cidade.

#### 2.2.6 Altis Prime

O Altis Prime é um hotel de apartamentos de luxo no centro de Lisboa, este hotel localiza-se no mesmo quarteirão que o AGH e o AS, mais propriamente na rua Rodrigo da Fonseca. Tem um conceito inovador que combina a comodidade de amplos *studios* e suites com um serviço de luxo. “O *design* do hotel reflecte um estilo contemporâneo e intemporal, onde predomina o conforto num equilíbrio entre a elegância e o luxo”<sup>34</sup>.

O Altis Prime conta com 78 apartamentos de luxo, tem uma decoração elegante e funcional. Estes apartamentos dividem-se em diferentes tipologias:

- 8 *Studio Suites* (36m<sup>2</sup>) com uma sala com uma cama e uma *kitchenette*. Estes apartamentos têm capacidade para duas pessoas. Nesta tipologia existe uma suite que é para hóspedes com mobilidade reduzida.
- 16 *Superior Suites* (50 a 74m<sup>2</sup>) com um quarto, uma sala e uma *kitchenette*. Com uma capacidade para duas pessoas.
- 12 *Deluxe Suites* (53m<sup>2</sup>) com um quarto, uma sala e uma *kitchenette*. Nesta tipologia pode-se colocar uma cama extra. Estes apartamentos têm capacidade para duas pessoas e uma criança.

---

<sup>33</sup><http://www.altishotels.com/PT/HotelAltisAvenida/Quartos/>

<sup>34</sup><http://www.altishotels.com/PT/AltisPrime/Hotel/>

- 32 *Club Suites* (75 a 95m<sup>2</sup>) com um quarto, uma sala e uma *kitchenette*. Nesta tipologia pode-se colocar uma cama extra. Estes apartamentos têm capacidade para duas pessoas e uma criança.
- 9 *Premium Suites* (107m<sup>2</sup>) com dois quartos, uma sala, uma *kitchenette* e duas casas de banho (nos outros casos só existe uma). Existe a possibilidade de se colocar cama extra. Estes apartamentos têm capacidade para quatro adultos ou dois adultos e duas crianças.
- 1 *Penthouse* (195m<sup>2</sup>) localizado no último andar, com três quartos, uma sala de estar, uma sala de jantar, uma *kitchenette* e um escritório. Possibilidade de se colocar cama extra. Este apartamento tem uma capacidade para seis adultos ou para dois adultos e quatro crianças ou ainda para quatro adultos e duas crianças.

Todos os apartamentos estão equipados com TV'S LCD, com telefone, com cofre, secador para o cabelo, roupões, *amenities* e acesso à internet. As *kitchenettes* são equipadas com microondas com *grill*, placa elétrica, utensílios de cozinha, frigorífico, torradeira e máquina de café.

O Altis Prime tem um *Lounge Caffé* que está aberto todos os dias desde das 07 horas até à meia-noite, o *Lounge Caffé* serve pequenos-almoços e refeições ligeiras.

Os hóspedes que estão alojados no Altis Prime podem utilizar todos os serviços do AGH, por exemplo: a piscina, a sauna, o ginásio, o SPA, os restaurantes, os bares, etc.

Também o Altis Prime é um hotel *pet friendly*, aceita animais de estimação até 15kg, tem um suplemento (custo) diário associado caso o cliente leve o seu animal de estimação, e só é permitido um por quarto. O hotel dispõe de cama, comedouro e de bebedouro.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**



## Capítulo III - Descrição do Estágio

Neste capítulo será feita uma descrição de como foi o estágio, quais as secções por onde passei, as atividades realizadas, as competências adquiridas bem como as limitações que senti.

### 3.1 Plano de Estágio

Como já foi referido anteriormente, para terminar o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, tínhamos que optar por realizar um estágio, uma dissertação ou um projeto. Deste modo, optei por realizar o estágio porque acho importante ganhar mais experiência na área que quero seguir, pois o estágio ajuda a desenvolver as competências necessárias para iniciar depois a vida profissional.

Inicialmente enviei alguns *emails* para hotéis onde estava interessada em estagiar, fui obtendo diversas respostas, umas positivas outras negativas. Um dos *emails* que recebi foi da Diretora Comercial do Grupo Altis, a Dr<sup>a</sup>. Gilda Cardoso (na altura) a marcar uma entrevista. A entrevista correu bem, expliquei em que consistia o estágio, referi quais os departamentos/secções onde gostaria de estagiar. A Dr<sup>a</sup> Gilda Cardoso explicou que estavam à procura de estagiários para o departamento comercial, mais propriamente para a secção de reservas individuais e de grupo, mas que iria tentar que passasse por outros departamentos. Depois de algumas semanas tomei conhecimento que tinha sido aceite como estagiária no Altis Grand Hotel.

O estágio iniciou-se no dia 1 Setembro 2015 e terminou no dia 9 Junho 2016, teve a duração de nove meses. O estágio decorreu em duas secções do departamento comercial, na secção das reservas individuais e na secção das reservas de grupos e banquetes.

**Figura 3.1** – Cronograma do estágio

	Setembro 2015	Outubro 2015	Novembro 2015	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Fevereiro 2016	Março 2016	Abril 2016	Mai 2016	Junho 2016
Reservas Individuais										
Reservas Grupos										

Fonte: Própria

Como se pode verificar na figura 3.1, o estágio iniciou-se nas reservas individuais, onde estive durante seis meses (Setembro a Dezembro e de Abril a Junho), nas reservas de grupo estive os outros três meses (Janeiro a Março). Apesar de nos outros três meses estar a realizar o estágio nas reservas de grupos, todas as segundas-feiras ia para as reservas individuais para ajudar, uma vez que só lá estava uma pessoa.

No primeiro dia ainda não sabia em qual das secções ia iniciar o estágio, só tinha recebido um *email* a dizer para ir ter com a Sra. Carolina Morais (assistente do diretor comercial). Ela levou-me até aos recursos humanos para eu assinar uns papéis e depois fui apresentada ao Diretor Geral, e no fim fui apresentada às colegas das reservas individuais e onde me foi dito que ia iniciar ali o estágio.

### **3.2 Reservas Individuais**

A diretora das reservas, Sra. Susana Maurício, começou por explicar como funcionava a secção das reservas individuais. As reservas individuais apesar de ter sede no Altis Grand Hotel não fazem unicamente as reservas deste hotel, fazem também do Altis Suites e do Altis Prime, como já foi referido estes hotéis encontram-se ao lado do AGH. A secção de reservas era na altura composta por três pessoas, uma estava encarregue das reservas do AS e do AP e outra das reservas do AGH e a chefe tratava de outras situações e ajudava quando era necessário a responder a *emails*, a verificar pastas, etc.

Foi-me explicado como era feita a segmentação das reservas, isto é, qual o mercado, agência ou empresa que faz reservas no hotel. Comentou ainda que é muito importante quando estamos a inserir uma reserva coloca-la com a segmentação correta que é para assim se conseguir apurar a produção dos vários mercados, agências, empresas, etc. Deste modo, no hotel eles fazem a seguinte segmentação das reservas: os diretos (é usado exclusivamente para clientes que façam a reserva diretamente ao balcão, via telefone ou e-mail e que não tenham nenhuma empresa ou agencia associada); os *corporate* (é usado para reservas que tenham uma empresa associada (institucional e governamental), com contracto de tarifas especiais, estas tarifas variam consoante as *room nights* que a empresa tem); os *leisure* - TO (é usado para reservas que tenham uma Agência de Viagens

associada); *e-business* (é usado para todas as reservas que entrem através de canais de internet (ex: Site Altis Hotels, Great Hotels, Booking, HRS, etc.)).

As reservas, como foi apresentado inicialmente, podem ser feitas através de um operador turístico, de agências de viagem, centrais de reservas e diretamente pelos clientes, estas reservas podem chegar via *email*, fax ou por telefone. Deste modo nas reservas individuais do hotel, todas as reservas que chegam ao *email* através de canais de internet (Booking, Expedia, HRS, etc.) são impressas para depois serem colocadas em sistema, pois não existe ainda nenhuma forma de quando se recebe a reserva ela ir logo para o sistema (HOST), é necessário imprimir para depois ser inserida manualmente.

Após uma explicar de como se inicia o dia, onde se encontravam as reservas que ainda não estavam em sistema e onde se colocavam depois de elas estarem em sistema, foi-me mostrado o HOST (sistema utilizado pelo grupo Altis) e como se processava a inserção das reservas. O HOST proporciona todas as ferramentas que são necessárias no dia-a-dia (reservas e recepção), como efetuar reservas, fazer *check-in*, *check-out*, atribuir os quartos, verificar a disponibilidade, fazer a gestão do inventário e efetuar as tarefas de faturação.

Em Dezembro houve uma alteração à composição das reservas individuais<sup>35</sup> e de grupos, Sra. Susana passou a ser diretora/chefe das duas secções e as reservas individuais passaram a ter unicamente duas pessoas.

### *3.2.1 Atividades Realizadas*

As atividades que foram realizadas nesta secção incidem no procedimento de reservas individuais, isto é, inserir em sistema qualquer reserva que chegue ao hotel. Deste modo, foram realizadas as seguintes atividades ao longo dos seis meses:

#### → Introdução de reservas em sistema

Inicialmente comecei por inserir em sistema todas as reservas que são efetuadas através de canais da Internet como por exemplo: *Booking*<sup>36</sup>, *Expedia*, *Gullivers*, *Hotelbeds*, *HRS*, *Lastminute*, as que chegam do site do hotel (Sabre), entre outros. Para este tipo de reservas não é necessário, quando vamos inserir no sistema estarmos a criar uma nova reserva, basta copiarmos uma já existente e fazer as alterações necessárias para a correta.

---

<sup>35</sup> Consultar Apêndice I

<sup>36</sup> Consultar Anexo V

Uma vez que estamos a fazer uma cópia não necessitamos de estar a mexer nos segmentos, nos sub-segmentos e na listagem de preços, tudo isto já está de acordo com o tipo de AV ou TO a que a reserva pertence.

A partir de Dezembro passei a ter acesso ao *email* das reservas, o que permitiu inserir reservas de clientes diretos e de empresas que já trabalham com o grupo Altis há alguns anos.

Para além de introduzir as reservas em sistema, também é necessário todos os dias conferir *Rooming Lists*<sup>37</sup> que são enviadas pela *Booking*<sup>38</sup>, *Expedia*, *Hotusa* etc, isto é, temos que conferir uma listagem de clientes que irão fazer *check-in* naquele dia e no dia seguinte. Esta verificação permite ao hotel verificar se tem em sistema todas as reservas que irão fazer *check-in* naquele dia ou se está em falta alguma.

Para além de inserir reservas individuais em Novembro fiquei encarregue de inserir os bloqueios para os quartos dos tripulantes da Lufthansa. Todos os meses é-nos facultado uma listagem com o número de quartos necessários e os dias de *check-in* e *check-out* das tripulações. As tripulações ficam alojadas no hotel todos os dias, deste modo eles têm um piso “reservado” só para eles.

#### → Responder aos emails dos clientes

Como já foi referido em Dezembro passei a ter acesso aos emails das reservas. Antes de responder a *emails* com pedido de cotações, isto é, os clientes enviam emails a pedir os preços para determinadas datas e com determinadas especificações; ou de confirmar reservas aos clientes, a primeira semana só respondia a perguntas/ dúvidas dos clientes que chegavam através do site da *Booking* ou de clientes que enviavam diretamente *email*.

---

<sup>37</sup> *Rooming List* – Listagem enviada pela AV ou TO com o nome dos clientes que fazem *check-in* naquele dia.

<sup>38</sup> Consultar Anexo VI

Passei a ter a função de ir à extranet da *Booking* responder a todos os pedidos enviados pelos clientes e também de enviar aos clientes informação acerca do nosso serviço de Shuttle<sup>39</sup>.

Na semana seguinte já comecei a responder a alguns pedidos de cotações, às solicitações de reservas por parte das empresas, aos pedidos de cancelamento etc.

#### → Organização e confirmação das pastas de reservas

As pessoas que estão a trabalhar nas reservas necessitam de enviar para a receção no final do dia as reservas que estão a entrar no dia seguinte. É retirado do HOST uma listagem com as chegadas do dia seguinte, e esta listagem é colocada na frente da pasta que tem todas as reservas.

Esta pasta contém todas as informações referentes a cada reserva, desde o pedido inicial da reserva até à sua confirmação e às reservas das AV e TO. As reservas são colocadas no dossiê por ordem alfabética segundo o apelido do cliente.

Este processo é feito todos os dias para o AGH, sendo que quando chega à sexta-feira é necessário preparar as pastas de três dias (Sábado, Domingo e Segunda-Feira), por não estar ninguém na secção ao fim-de-semana. Relativamente às pastas do AS e do AP, por terem que ir para os respetivos hotéis é enviado sempre mais do que um dia, isto é, normalmente à terça-feira é realizada a pasta respetiva a três dias (4<sup>a</sup>feira, 5<sup>a</sup>feira e 6<sup>a</sup>feira), por sua vez quando chega a sexta-feira é realizada a pasta para quatro dias (Sábado, Domingo, 2<sup>a</sup>feira e 3<sup>a</sup>feira).

Inicialmente comecei só por ordenar as reservas pelo apelido do cliente e conferia se faltava algum processo e depois a chefe conferia se estava tudo bem em sistema. A partir de Dezembro passei a ter a função de organizar e conferir as pastas dos três hotéis.

#### → Confirmação de reservas

Algumas das reservas que chegam ao hotel através de TO'S ou de AG'S são necessárias enviar confirmação, isto é, existe operadores e agências que solicitam a confirmação pela parte do hotel de que foi recebido a reserva. Deste modo, o hotel deve

---

<sup>39</sup> Shuttle- serviço de *pick-up*, isto é, serviço de transporte gratuito do Aeroporto até ao Hotel e vice-versa, que os hotéis oferecem aos seus clientes.

enviar a confirmação pela via em que foi solicitada, algumas vezes temos que ir às plataformas/sites confirmar, outras basta enviar um *email* com o número de confirmação do nosso sistema.

As reservas feitas diretamente pelos clientes ou por empresas são sempre enviadas confirmações, exceto clientes antigos do hotel que não pedem confirmação. Estas confirmações são sempre enviadas através de *email*, são confirmações que seguem as normas do manual de procedimentos do hotel.

#### → Atendimento de reservas por telefone

Nas reservas que são feitas via telefone, temos que seguir os *standards/procedimentos* de forma a recolhermos toda a informação necessária para efetuar a reserva e devemos sempre ser atenciosos e simpáticos. Os dados que recolhemos são os que temos de inserir em sistema.

Quando uma reserva é feita através do telefone temos sempre que enviar uma confirmação por escrito para o cliente, para evitar qualquer mal entendido que possa existir, sendo uma prova do que foi acordado por ambas as partes (hotel e cliente).

Em Abril quando voltei para as reservas individuais passei a atender os telefones, só nesta altura é que tomei conhecimento dos *standards* utilizados pelo hotel para o atendimento telefónico. Qualquer que seja o cliente que nos telefone a solicitar uma reserva temos que ter sempre o cuidado de perceber se o cliente vem através de uma agência, se é um cliente direto, se é alguma empresa ou se é um cliente habitual. Após termos esta informação, temos que solicitar as datas que o cliente pretende para vermos se temos disponibilidade nas datas, no caso de um cliente direto damos sempre a nossa melhor tarifa do dia, para as empresas com contratos com o hotel e clientes frequentes damos os preços habituais deles.

Quando é um cliente direto temos que dar mais informações sobre o nosso hotel, enunciar-lhe as diferentes tipologias e as suas diferenças, é importante falar-lhe dos nossos serviços, explicar-lhe a nossa política de cancelamento, informar o horário do nosso *check-in* e *check-out* e caso o cliente esteja interessado em efetuar a reserva é sempre necessário pedir um cartão de crédito para garantia. Com as empresas que são mais frequentes e os

clientes habituais não é necessário seguir o mesmo *standard* de quando é um cliente que está a ligar pela primeira vez.

→ Ajudar outros estagiários

O departamento de reservas individuais é um local onde passam muitos estagiários, nos meses que lá estive não foi exceção. O mês de Setembro e de Outubro foram os únicos meses em que não estive outro estagiário.

Quando começaram a ir estagiários era eu que tinha a função de lhes explicar como funcionava as reservas individuais, explicar como se inseria as reservas em sistema, etc.

Tudo o que era feito pelos outros estagiários passava por mim, era eu que verificava o trabalho que eles faziam, se estava correto e caso de estar alguma coisa incorreta tentava sempre explicar-lhes de novo de forma a eles perceberem.

### **3.3 Reservas de Grupo**

Como já referi anteriormente as reservas de grupo e as reservas individuais tinham uma composição diferente da que se encontra agora. Deste modo, em Janeiro quando passei para as reservas de grupo já apanhei a nova composição<sup>40</sup>.

Anteriormente as reservas de grupo e banquetes eram chefiados por uma pessoa e não estavam bem delineados as tarefas que cada uma tinha. Com a nova composição passou a existir uma pessoa só a tratar dos banquetes e quatro pessoas a tratar das reservas de grupo e todas reportam à diretora de reservas. Uma vez que estão quatro pessoas na equipa, duas delas estão mais focadas em fazer a venda do produto, elaboram os contratos e só depois de o grupo estar confirmado é que é passam para as outras duas colaboradoras para darem seguimento e fazer o acompanhamento do grupo quando este está *inhouse*, isto é, quando o grupo já se encontra alojado no hotel.

Quando passei para os grupos, a Sra. Cláudia Ribeiro a chefe de grupos, foi-me explicando como é que as reservas de grupo diferem das individuais. Explicou-me que já é considerado um grupo os pedidos que tem mais de dez quartos, sejam eles *singles* ou

---

<sup>40</sup> Consultar Apêndice II

duplos, como se processa as reservas de grupo no sistema e quais são as tarefas diárias que se realizam.

Deste modo, o procedimento passava por todos os dias respondermos a *emails* com solicitações de disponibilidade, bem como ao telefone é muito frequente pedirem disponibilidade dos hotéis para quartos e salas. Para além de responder sobre a disponibilidade é enviado também orçamentos em inglês e em português para os grupos com quartos e com quartos e salas. Após ser enviado as propostas/orçamentos é realizado *follow ups*, isto é, a colaboradora responsável que enviou a proposta telefona ao cliente para tomar conhecimento se recebeu a proposta, para saber se ele concorda e para saber se os preços estão dentro do *budget*<sup>41</sup> dele. Após o cliente confirmar o grupo, é redigido um contrato em inglês/português com as condições de cancelamento e de depósito. Os contratos contêm uma proforma com o custo estimativo do total do evento, estes contratos tem que ser assinados pelo hotel e pelo cliente.

Para além destas tarefas, a colaboradora responsável insere bloqueios de quartos e de salas em sistema, efetuam visitas de inspeção aos hotéis, tem reuniões com os representantes dos grupos antes dos eventos, respondem a eventuais dúvidas que os clientes possam ter, elaboram e distribuem as folhas de serviços, acompanham os grupos quando estão *inhouse*, caso seja um grupo sem salas a responsável do grupo vai dar as boas vindas ao *Tour Leader* (guia do grupo) quando estão a fazer o *check-in*. Todas estas tarefas são realizadas antes e durante o grupo estar alojados no hotel, após o grupo sair é necessário fazer o fecho de grupo, isto é, verificar se a faturação do grupo está correta para depois pedir à receção para fazer o respetivo fecho.

Foi-me explicado que o hotel trabalha com vários tipos de grupos, trabalham com as séries, com os incentivos, com os AD-HOC, com os MICE, com os desportivos e com as companhias aéreas.

As séries são grupos que são negociados no ano anterior com um *allotment* específico, segundo Costa (2012, p.98) “um *allotment* é um contrato hoteleiro caracterizado por um conjunto de obrigações e direitos, mutuamente acordados”, e tem normalmente um *release* de 21 dias. Segundo Costa (2012, p.98), um *release* é “um período que em relação à data

---

<sup>41</sup> *Budget* – é dinheiro que uma pessoa ou organização tem disponível e que tem um plano para o gastar esse dinheiro num determinado período de tempo (Oxford Dictionary)



da concretização da reserva, define uma data que separa as seguintes situações: - anteriormente à data do deadline, o agente de viagens pode não só vender um alojamento incluído no *allotment* acordado sem consultar previamente o hotel, bem como cancelar reservas sem obrigação de pagar...; - entre a data do deadline e a data da concretização da reservas, o agente de viagens, se pretender efetuar reserva, tem de consultar previamente o hotel... e, se cancelar uma reserva pode ser obrigado ao pagamento da primeira noite do serviço requisitado.”

As séries têm um contrato especial, as tarifas aplicadas são mais baixas tendo em conta o volume de faturação que estimam durante o ano de contratação, estes grupos servem assim como um “pilar” de ocupação contínuo do hotel. Como já foi referido estes grupos tem um *release* de 21 dias onde nesta data confirmam ou cancelam o grupo na totalidade. Quando confirmam é enviado uma *rooming list* provisória até 15 dias antes da chegada e a *rooming* final só é enviada 8 dias antes.

Os grupos de incentivos são grupos pontualmente negociados em função da disponibilidade do hotel. Estes grupos são normalmente empresas que pagam um determinado “prémio” de produtividade aos seus colaboradores. Normalmente estes grupos só ficam alojados no hotel, não têm mais atividades *inhouse*, isto é, normalmente só tem programa fora do hotel.

Os grupos de ADO, são os grupos que são pontualmente negociados em função da disponibilidade do hotel, são grupos que vem só pernoitar no hotel, são exemplos grupos que venham para um concerto, para ir ao oceanário etc.

Os desportivos, são grupos que são negociados em função da disponibilidade do hotel. Estes grupos normalmente não têm salas, é só o alojamento. São exemplos de grupos desportivos as equipas de futebol, os adeptos que venham ver algum jogo a Lisboa, grupos de *sponsors*<sup>42</sup>, etc.

As companhias aéreas tem tarifas especiais porque ficam diariamente no hotel, tem entradas e saídas diárias e ficam alojadas em pisos especiais.

---

<sup>42</sup> *Sponsors* – Patrocinador

Os MICE, são grupos negociados em função da disponibilidade do hotel. Contudo os grupos de MICE normalmente têm salas e F&B ou podem só ter uma das duas coisas e o alojamento, estes grupos são entre as 70 pessoas e as 700 (capacidade máxima do hotel). Para este tipo de grupos é enviado *email* com fotos das 19 salas de reunião consoante as solicitações do cliente, é explicado quais as que tem luz natural e as que não tem, é sempre enviado um *fact sheet*<sup>43</sup> em anexo com as capacidades das salas. Tenta-se sempre que o cliente que está a solicitar informações sobre o hotel se desloque para fazer uma visita para conhecer em primeira mão, caso seja um cliente estrangeiro tenta-se enviar o máximo de informação de forma a iludir o cliente para optar pelo hotel.

Uma vez que este tipo de grupo para além das salas também utiliza muitas das vezes *coffee breaks* ou almoçam/jantam no hotel, é enviado várias sugestões ao cliente sobre os *coffee breaks*, os almoços e outras refeições. Apesar de ser enviado os menus<sup>44</sup> para o cliente poder escolher, a pedido do mesmo poder-se-á ajustar o serviço de F&B por exemplo caso o cliente prefira massa é possível fazer a alteração.

### 3.3.1 Atividades Realizadas

As atividades que foram realizadas nesta secção incidem no procedimento de reservas grupos, isto é, inserir em sistema os pedidos de reservas de grupos que chegam, quer para quartos quer para as salas. Deste modo, foram realizadas as seguintes atividades ao longo dos três meses:

#### → Bloqueios de quartos em sistema para grupos

Nas reservas de grupos criam-se bloqueios (pré-reservas) de quartos em sistema, isto é, fazemos uma reserva onde se coloca o número de quartos necessários para determinado grupo. Este bloqueio pode estar em sistema como um grupo que ainda está em tentativa (um grupo que ainda não confirmou se realmente quer os quartos ou não) ou já em definitivo (um grupo que confirmou que vai mesmo ficar alojado no hotel, já assinou o contrato). Estas pré-reservas são feitas quer para quartos quer para salas.

Enquanto nas reservas individuais temos que criar sempre uma reserva em sistema para cada reserva, mesmo que sejam reservas que cheguem juntas (por exemplo uma

---

<sup>43</sup> Consultar Anexo VII

<sup>44</sup> Consultar Anexo VIII

família que reserva dois quartos, cada um tem que ter o seu próprio número de HOST), nos grupos são realizados bloqueios com o nome do grupo e onde temos que colocar quantos quartos é que ficam bloqueados para aquele grupo, por exemplo pode ser feito um bloqueio de 30 quartos na tipologia duplos Superior. O sistema gera um número de série para aquele determinado grupo, os quartos correspondentes terão todos o mesmo número de sistema. Só após chegar a *rooming list* é que é feito o desbloqueio dos quartos e onde é completado toda a informação.

Nos três meses que estive na secção as colaboradoras passavam-me a informação de quantos bloqueios de quartos eram necessários fazer para determinado grupo, o nome do grupo, se era para colocar em tentativa ou em definitiva, quais as tipologias necessárias a bloquear (é possível determinado grupo ter um bloqueio de dez quartos em tipologia superior e ter também outros dez em tipologia *deluxe*) e o preço de momento acordado. Em relação às reservas que se encontram em tentativa elas depois avisavam-me se era necessário ir cancelar ou se era para passar a definitiva.

#### → Inserção de *rooming lists*

Nas reservas individuais as *rooming lists* (Booking, Expedia, etc) que são enviadas servem para conferir se temos já em sistema a reserva em questão. No entanto no caso das reservas de grupo, as empresas enviam as *rooming lists* para a secção de grupos com os nomes dos clientes que irão ficar alojados no hotel, bem como o número de pessoas (se é *single* ou duplo), se tem pedidos especiais. As *rooming lists* são enviadas com alguns dias de antecedência para o hotel.

Fiquei encarregue durante os meses que estive nos grupos de inserir todas as *roomings lists* que chegassem. Tinha que ir ao bloqueio que existia para o grupo em questão e colocar toda a informação que chegava na *rooming*, isto é, tinha que colocar os nomes dos clientes que iam ficar alojados, corrigir os preços em sistema para o que foi acordado com a empresa, verificar o número de pessoas e no caso de ser duplo se tiver a informação do nome da segunda pessoa colocava também em sistema, tinha também que verificar se existia alguns pedidos especiais que fossem necessários colocar em sistema para a receção ter conhecimento (por exemplo se o cliente é alérgico a almofadas de penas, ou alérgico a algum tipo de alimento, etc).

### → Visitas de inspeção aos hotéis

As visitas de inspeção são visitas realizadas aos hotéis por potenciais empresas/pessoas que se encontram interessadas em realizar algum evento nos hotéis ou só mesmo ter alojamento para os seus clientes ou até mesmo só ver as salas de reuniões para realizar lá algum tipo de evento. Contudo a secção de grupos só efetua visitas a quartos ou a quartos e a salas, quando o cliente se encontra interessado em salas é a *manager* dos banquetes que realiza as visitas. A secção de grupos faz visitas de inspeção aos três hotéis (AGH, AP e AS). As visitas com salas duram aproximadamente duas horas, caso o cliente esteja só interessado em alojamento leva cerca de uma hora.

As visitas começam inicialmente com os quartos, onde se mostra as diferentes tipologias que o hotel tem, depois as salas (só são visitadas quando o cliente está interessado), a seguir são os restaurantes e no fim as áreas públicas (Spa, piscina, ginásio, bares). Relativamente aos quartos, a receção tem sempre um quarto de *show room* diário bloqueado para visita, tem sempre um em tipologia Superior, um *Deluxe*, uma Suite Júnior e uma Embaixador, isto é, o hotel bloqueia quartos para poderem ser mostrados a clientes que façam visitas de inspeção e a clientes que peçam para ver o hotel. Quando o hotel se encontra com uma ocupação elevada e não existe possibilidade de mostrar todas as tipologias, mostra-se a tipologia em que o cliente está alojado (quando é realizada uma visita de inspeção às vezes os clientes ficam hospedados no hotel para no dia seguinte fazerem a visita) e explica-se como são os outros quartos.

Apesar de ter estado só três meses, sempre que era possível acompanhava as colegas nas visitas de inspeção que realizavam. As visitas ao AGH são mais frequentes, contudo consegui também fazer uma visita de inspeção ao Prime e outra ao Suites, fiz visitas que consistia em mostrar unicamente os quartos e só fiz uma em que se mostrava as salas.

### → Acompanhamento dos grupos *inhouse*

Quando o grupo está alojado no hotel é importante ir acompanhando para verificar se está tudo a correr bem. Deste modo, verifica-se com o responsável do grupo como está a ser a performance do hotel, dá-se apoio sempre que necessário (por exemplo tirar cópias de documentos, acrescentar algo que esteja em falta nas salas), verificar se necessitam de algo nas salas, alterar horários e as respetivas folhas de serviço caso seja necessário.

Apesar de não ter tido a oportunidade de ter ficado encarregue de um grupo, por estar pouco tempo na secção, tive a possibilidade de acompanhar em alguns casos as responsáveis dos respetivos grupos e de ajudar sempre que era necessário.

→ Reuniões com os responsáveis do grupo

Antes de qualquer evento começar é realizada uma reunião com os responsáveis de forma acertar todos os pormenores para a chegada do grupo. Assim, é verificada a agenda com os horários do programa do grupo (desde que ele chega ao aeroporto até que sai) é revisto todos os detalhes, tem que se conferir a folha de serviço para ver se está de acordo com o que o responsável pediu. Esta reunião tem lugar normalmente um ou dois dias antes de o grupo chegar, pois vai depender da chegada do responsável que agenda com antecedência.

Como já foi referido anteriormente nunca fiquei encarregue de nenhum grupo, contudo acompanhei as responsáveis em algumas reuniões para ver como se processava.

→ Folhas de serviço

As folhas de serviço<sup>45</sup> contém toda a informação necessária para que os departamentos (cozinha, copa, pastelaria, serviços técnicos) tenham conhecimento dos grupos que estão *inhouse* de momento e que estão para entrar naquele dia, estas folhas são enviadas por *email* e também são entregues em mão. As folhas de serviço contêm detalhes importantes como as horas de chegada e de saída do grupo, as tarifas utilizadas, o *day by day* do grupo (programa), a *rooming list*, qual a carta de refeições escolhida para o grupo, dos *coffee breaks*.

Foi só no segundo mês que comecei a elaborar as folhas de serviço.

### **3.4 Competências adquiridas no estágio**

Relativamente às competências que fui adquirindo nas reservas ao longo destes meses foram diversas, desde melhorar as relações interpessoais com os outros, bem como a adquirir novos conhecimentos.

---

<sup>45</sup> Consultar Anexo IX

Ao longo deste tempo aprendi a lidar com diversos tipos de pessoas, cada um com um feitio e uma maneira de ser diferente, o que me permitiu aprender a adaptar a cada um. Aprendi também a ser mais autónoma, confiante, segura, melhorei as minhas capacidades de organização e de responsabilidade. Tentei sempre manter-me focada nas minhas tarefas, bem como cumprir com o que me era solicitado.

Adquiriti conhecimentos e desenvolvi competências tecnológicas ao trabalhar com o sistema HOST no que diz respeito à inserção de reservas e de dados dos clientes. Aprendi como se processa as reservas e como é feita a sua gestão, o que se deve fazer quando o hotel se encontra em *overbooking* (apesar de ser sempre tratado pela diretora de alojamentos e pela diretora de reservas, consegui perceber quais os procedimentos que elas utilizam nestas situações), desenvolvi competências no que diz respeito à gestão dos emails e desenvolvi competências na aprendizagem das técnicas do discurso quer de utilizar o telefone quer de estar em contacto com o cliente quando ia às visitas de inspeção.

### **3.5 Limitações no estágio**

Durante o estágio foram sentidas algumas limitações relativamente à informação sobre o hotel.

Uma vez que o meu estágio decorreu nas secções de reservas é fundamental conhecer e perceber como funciona o hotel, isto é, como são os quartos, as áreas públicas, os restaurantes etc. Estive durante dois meses sem ter conhecimento do que estava a vender, pois quando cheguei não me foi mostrado o hotel o que tornou difícil vender um produto/serviço que não conhecemos completamente. No terceiro mês e com alguma persistência por parte da diretora de reservas realizaram-me a visita. Era importante que o hotel disponibilizasse um dia para os novos colaboradores e estagiários poderem visitar o local, pois é importante conhecer as imediações onde estamos a trabalhar.

Outra limitação que senti foi quando estava a responder a perguntas/pedidos dos clientes não existir nenhum “manual” onde pudesse ir verificar certas dúvidas, por exemplo as áreas dos quartos, quais os quartos que tem banheira e os que só tem poliban, quais os quartos para clientes com mobilidade reduzida, os quartos que estão virados para a rua Castilho, os que estão para dentro, quais os que são comunicantes, quais as suites que

tem sofá que dão para abrir e quais as que temos que colocar cama extra etc. Era importante existir algo onde se fosse ver toda a informação, pois caso contrário temos que andar sempre a ligar para o *Guest Service* ou para a receção para nos ajudarem.

Quando estive nos grupos a maior limitação que senti foi não ter um computador só para mim para poder executar as tarefas, pois só quando alguma colaboradora faltava ou estava de folga é que tinha computador na secção, o que fazia que às vezes estivesse parada só a olhar para elas a responderem *emails*. Contudo quando o computador que havia nas reservas individuais estava livre ia para lá fazer o trabalho, mas caso surgisse alguma dúvida tinha que andar de um lado para o outro para ir pedir ajuda.

Por último, outra das limitações está relacionada com o questionário que elaborei para ser feito aos colaboradores. Apesar de ter sido aceite pelo diretor geral no final do mês de Maio levou muito tempo até que fosse feito aos colaboradores, pois só foi entregue aos colaboradores no final de Julho.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**



## Capítulo IV – Desafio: Análise da Motivação dos colaboradores

### 4.1 Identificação do problema

Neste capítulo pretende-se utilizar os conceitos expostos na revisão da literatura assim como o conhecimento e percepções que fui adquirindo ao longo do estágio na unidade hoteleira, para sustentar as ideias apresentadas neste relatório.

O tema do relatório surgiu pelo facto de achar muito interessante a área dos recursos humanos, e de saber a importância que os colaboradores têm para uma unidade hoteleira. Apesar de ainda não ter muitos conhecimentos/ experiência profissional, sei que existem hotéis que dão algumas regalias aos seus colaboradores de forma a motivá-los e que vêem estes como uma vantagem competitiva e não um mero recurso, estes hotéis têm uma GRH *Soft*. Como Balanzá (citado por Costa, 2012, p.47) afirma “não há qualidade sem recursos humanos bem formados, motivados e bem liderados”.

Como já foi referenciado na revisão da literatura, existe dois tipos de GRH *Soft* e a *Hard* (Storey citado por Senyucel, 2009, p.16). No caso do AGH é aplicado um GRH *Hard*, os recursos humanos são vistos unicamente como um mero recurso para chegar às metas organizacionais. Não existe nenhuma aposta na formação contínua dos seus colaboradores, nem nenhum plano de carreira e a remuneração em alguns casos não é ajustada.

Os hotéis nos dias de hoje necessitam de apostar nos seus colaboradores para se manterem competitivos no mundo do turismo. Já Aksu (citado por Kingir e Mesci, 2010, p.59) afirma “Hoje, para permanecer de pé no mundo competitivo, as empresas hoteleiras precisam de aumentar a motivação dos seus funcionários e as instalações que são fornecidas aos clientes devem estar em constante desenvolvimento”.

Deste modo, com o passar dos meses fui-me apercebendo que não existe muitas atividades/ações de motivação para com os colaboradores. Segundo Kingir e Mesci (2010, p.59) “uma das variáveis mais importantes nas empresas hoteleiras são os seus colaboradores. O desempenho e eficiência dos seus colaboradores afecta o sucesso das empresas”. Assim, comecei a pensar se realmente os colaboradores se sentiriam motivados no seu local de trabalho.

Para ter uma maior percepção da opinião dos colaboradores e perceber se de facto se encontram motivados na empresa, optei por elaborar um questionário para assim avaliar a motivação dos colaboradores no Altis Grand Hotel. Este questionário será anónimo, isto para os colaboradores não se sentirem impedidos em partilhar a sua opinião com medo de eventuais represálias.

Como já foi referido o estágio decorreu na secção de reservas (individuais e grupos) dos três hotéis, contudo o questionário foi realizado aos colaboradores do Altis Grand Hotel.

## **4.2 Elaboração do Questionário**

Como já referido no capítulo I – revisão da literatura, são várias as teorias que tentam explicar a motivação dos trabalhadores no local de trabalho. Assim, uma vez que esta área que está a ser abordada é um pouco complexa, tentei de uma forma sucinta e clara reunir os elementos que penso ser importantes para o estudo.

Deste modo, o questionário<sup>46</sup> encontra-se dividido em duas partes:

- A primeira parte centra-se nos dados pessoais dos colaboradores de forma a perceber qual a experiência profissional, os anos que estão a trabalhar para a unidade hoteleira, etc.
- A segunda parte destina-se à caracterização da motivação, tem assim como objetivo perceber quais os motivos que levaram o colaborador a escolher o grupo Altis para trabalhar, quais os fatores motivacionais que para eles são mais importantes, se eles se encontram motivados, se acham importante a motivação para o desempenho do seu trabalho e por último, como questão opcional, pedi para o colaborador dar a sugestões de quais os fatores que o motivam.

Tanto a primeira pergunta como a segunda pergunta da segunda parte do questionário foram baseadas na teoria das necessidades de Maslow e de Herzberg. Maslow citado por Senyucuel (2009, p.26) afirma que “as pessoas estão motivadas e satisfeitas quando criam motivações intrínsecas que estão organizadas de forma hierárquica”, contudo Herzberg só

---

<sup>46</sup> Consultar Apêndice III

reconhece duas categorias de fatores motivacionais que para ele são os mais importantes quando se refere à satisfação das necessidades das pessoas. Esses fatores são os higiênicos e os motivacionais.

A primeira pergunta está relacionada com os fatores motivacionais que levaram os colaboradores a optarem pelo grupo Altis. Estes fatores foram baseados nas teorias acima descritas. Esta questão irá ajudar a perceber quais os fatores que os motivaram na altura da escolha, se são fatores que se encontram na base da pirâmide ou se são mais importantes os fatores que se encontram no topo da pirâmide.

A segunda pergunta é para perceber de facto quais os fatores que para os colaboradores têm mais importância para se sentirem motivados.

Os colaboradores têm que fazer uma avaliação dos fatores motivacionais que vai de “sem importância a “muito importante”.

### **4.3 Recolha dos dados**

Para a realização deste questionário falei com a minha orientadora/chefe de reservas, Sra. Susana Maurício, para lhe explicar o objetivo do estudo, para saber a sua opinião, e para saber se era possível realizar o questionário.

Após ela dar-me a sua opinião e o seu apoio, fomos ao gabinete dos recursos humanos falar com o chefe da secção para saber se era possível realizar o questionário, depois de explicar novamente em que consistia, foi-me logo dito que não iria ser possível realizar o questionário a todos os colaboradores mas iriam tentar fazer ao maior número possível, tentando passar pelo principais departamentos. O chefe dos recursos humanos pediu-me para lhe enviar o questionário para ver se podia ser feito aos colaboradores e para depois ele enviar ao Diretor Geral para ter a aprovação final.

Deste modo, enviei inicialmente o questionário para o chefe de recursos humanos para ele ver se aprovava ou não aquele questionário ou para ver se era preciso retirar alguma pergunta, para depois seguir para o Diretor Geral para ser aprovado, só após esta última aprovação é que era realizado o questionário.

A distribuição dos questionários aos chefes de secções e a sua recolha foi executada pelo chefe dos recursos humanos. A distribuição foi iniciada no dia 28 de Julho e a recolha foi no dia 26 de Agosto.

O questionário não foi elaborado aos 210 colaboradores do Altis Grand Hotel pois foime logo informado que não seria possível, por este motivo e por saber que é difícil realizar a todos os colaboradores optei por seleccionar o departamento de Alojamento, o departamento Comercial e departamento de Comidas e Bebidas, deste modo realizei o questionário para cerca de 90 colaboradores.

#### **4.4 Análise e resultados dos inquéritos**

Para analisar os resultados foi realizado análises estatísticas simples com o intuito de apresentar de forma clara e compreensível a informação fornecida pelos questionários.

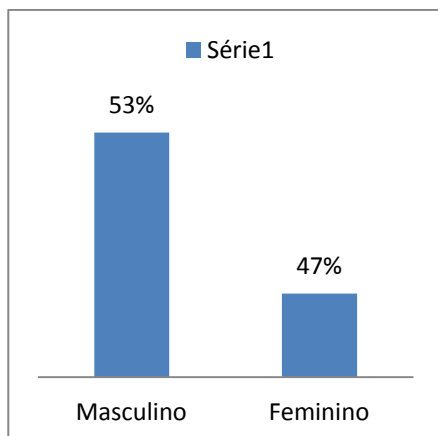
Dos 90 questionários entregues ao chefe dos recursos humanos cerca de 64% dos questionários foram respondidos, o que corresponde a 58 colaboradores.

##### *4.4.1 Dados dos Colaboradores*

Como já foi referido anteriormente, o questionário é confidencial, deste modo as questões abordadas nesta primeira parte foram elaboradas de modo a não colocar o anonimato em causa. Esta primeira parte permite caracterizar os indivíduos inquiridos quanto ao género, nível etário, anos de experiência, tempo de trabalho na unidade hoteleira e o departamento onde se encontra a trabalhar.

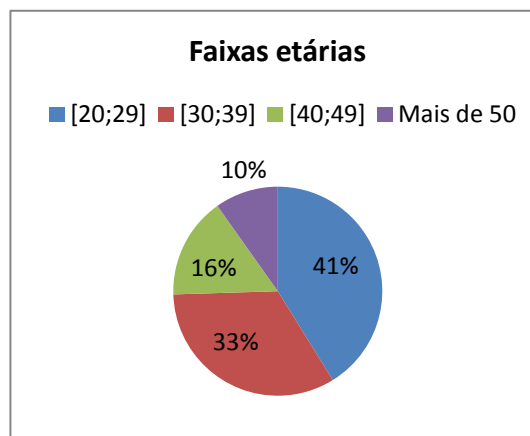
Podemos verificar no gráfico 4.1 e 4.2, dos 58 inquiridos 53% corresponde ao sexo masculino e 47% ao sexo feminino. Destes cerca de 41% têm entre os 20 e 29 anos, 33% entre os 30 e 39 anos, 16% entre os 40 e 49 anos e cerca de 10% com mais de 50 anos.

**Gráfico 4.1- Gênero**



Fonte: Própria

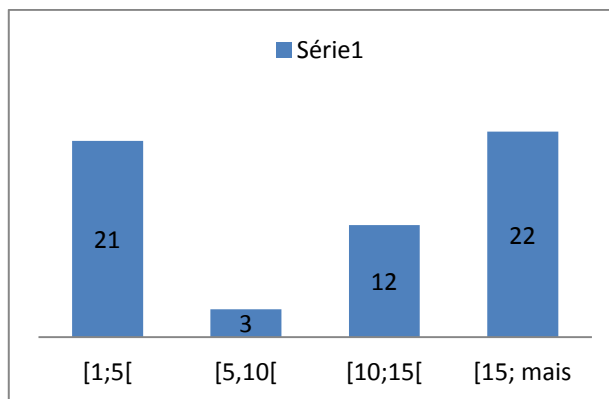
**Gráfico 4.2- Faixas Etárias**



Fonte: Própria

No que diz respeito à experiência profissional na hotelaria, podemos verificar no gráfico 4.3 que cerca de 22 inquiridos (38%) tem uma experiência profissional 15 anos ou mais, logo a seguir cerca de 21 inquiridos (36%) tem experiência profissional entre 1 e 5 anos. Deste modo, podemos observar que o hotel emprega muitos trabalhadores que começaram a trabalhar há pouco tempo, dando assim uma oportunidade de iniciarem a sua carreira, e podemos ainda observar que muitos dos inquiridos também já têm muitos anos de experiência.

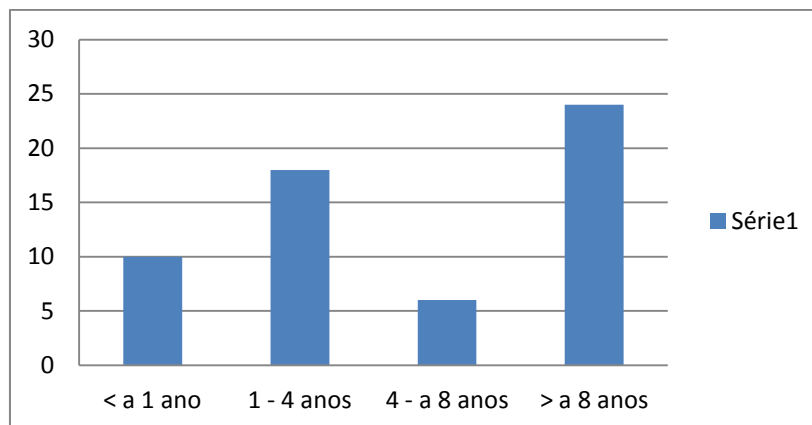
**Gráfico 4.3 – Anos de experiência profissional na hotelaria**



Fonte: Própria

Relativamente ao tempo que os inquiridos trabalham no grupo Altis, podemos verificar segundo o gráfico 4.4 que 24 dos inquiridos já se encontram a trabalhar no Altis há mais de 8 anos, cerca de 18 já trabalham entre 1 a 4 anos, 10 dos inquiridos encontra-se a trabalhar no grupo Altis há menos de um ano e só cerca de 6 inquiridos é que se encontra a trabalhar no grupo entre 4 a 8 anos.

**Gráfico 4.4 – Anos de Trabalho no grupo Altis**



**Fonte:** Própria

Como última questão relativamente aos dados pessoais, perguntei em qual dos departamentos (alojamento, F&B, comercial, financeiro, outro) é que o inquirido trabalha, esta questão ajuda a perceber quais os departamentos onde foram realizados o questionário sem colocar em causa o anonimato. O departamento de alojamento engloba a receção, a portaria, o *guest service* e a lavandaria, contudo não é pedido especificamente qual das secções é que o inquirido está a trabalhar, o mesmo acontece com o departamento de comercial e o de comidas e bebidas, pois são departamentos que englobam diversas secções.

Podemos verificar que o departamento de alojamento foi onde existiu mais questionários respondidos, cerca de 37 questionários, pois também é um dos departamentos que emprega mais colaboradores. Depois foi o departamento comercial com cerca de 12 questionários respondidos. E por último o departamento de comidas e bebidas com cerca de 9 colaboradores.

#### *4.4.2 Caracterização da motivação*

A parte do questionário relacionado com a caracterização da motivação permite compreender quais os fatores que para os colaboradores são mais importantes.

##### *4.4.2.1 A importância dos fatores motivacionais na escolha do grupo Altis*

Relativamente aos fatores que motivaram os colaboradores a optar pelo grupo Altis, podemos verificar no gráfico 4.5, que a remuneração e os benefícios adicionais são dos fatores importantes na escolha do colaborador quando este opta por ir trabalhar para o Altis. Podemos ver que cerca de 26 inquiridos responderam que a remuneração foi importante na sua escolha, bem como 29 dos inquiridos afirmaram que os benefícios

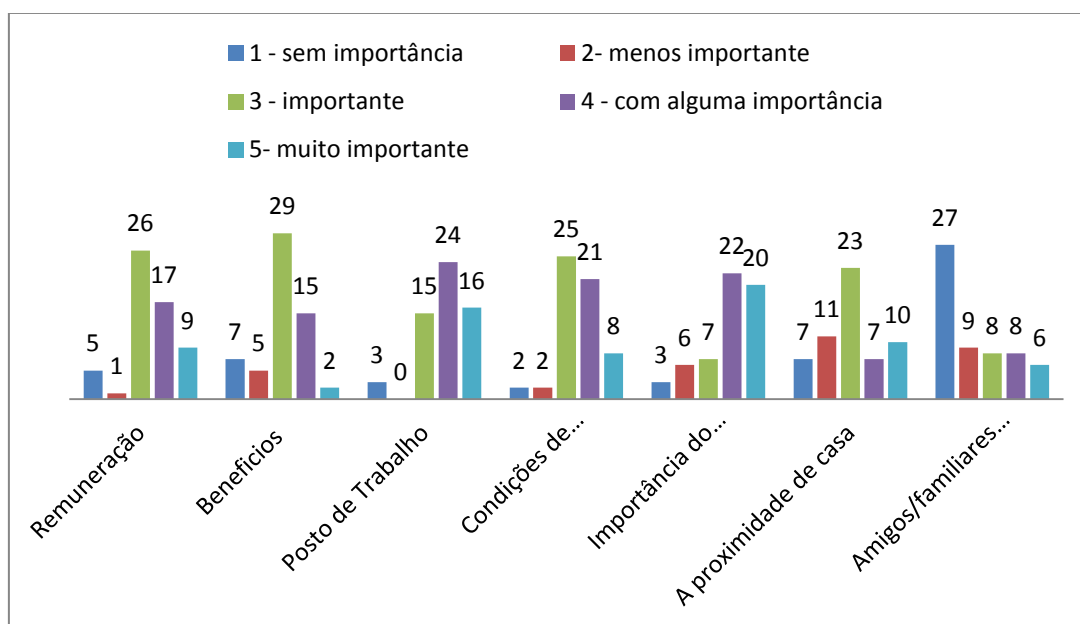
adicionais foram importantes na sua escolha. Podemos ainda aferir que para 24 inquiridos o posto de trabalho a que estavam a concorrer teve uma elevada importância na altura da escolha.

Verifica-se ainda que no que diz respeito ao fator das “condições de trabalho”, maior parte dos inquiridos refere que é um fator com elevada importância, como se pode ver no gráfico abaixo.

Sobre o fator “ a importância do grupo no mundo da hotelaria” podemos averiguar que para cerca de 22 inquiridos este foi um fator com elevada importância, sendo até para 20 dos inquiridos um fator muito importante na altura da escolha. No que diz respeito à “proximidade de casa”, podemos observar que é um fator que ainda teve importância para cerca de 23 inquiridos, contudo este foi o fator que obteve, em comparação com os outros, mais respostas em que os inquiridos afirmam que é um fator com pouca importância (18 inquiridos).

Podemos averiguar que o último fator (amigos e familiares que trabalham no grupo) é o que menos importância tem para os inquiridos, cerca de 27 responderam que não teve qualquer importância na sua escolha.

**Gráfico 4.5** – Fatores motivacionais que tiveram importância na escolha do grupo Altis



Fonte: Própria

Em suma, quase todos os fatores motivacionais referidos tiveram importância na altura de escolher o grupo Altis, sendo o “Posto de Trabalho” e as “Condições de Trabalho oferecidas” os fatores que mais respostas obtiveram em que os inquiridos responderam que é um fator extremamente importante, pois podemos verificar em comparação aos outros fatores foram os que tiveram menos inquiridos a responder que é um fator sem importância/menos importante.

Em síntese, podemos ver que nem sempre a remuneração é um fator motivacional com muita importância para uma pessoa optar por ir trabalhar para determinada empresa. Para muitas pessoas o simples facto de terem boas condições de trabalho e o posto de trabalho a que concorrem já é um fator que os motiva a querer concorrer e ficar em determinada unidade.

#### *4.4.2.2 Classificação dos fatores motivacionais*

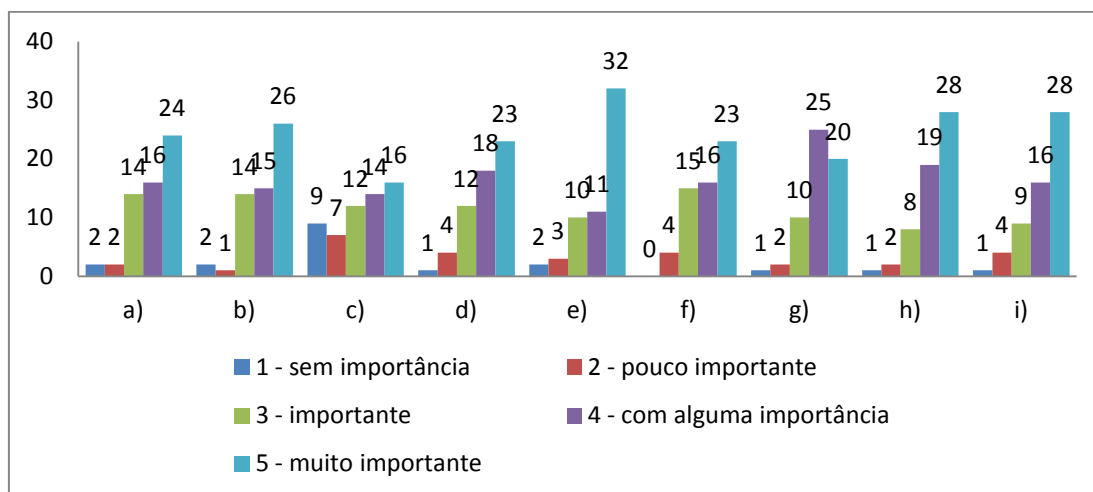
No que diz respeito à pergunta “como classifica os seguintes fatores motivacionais”, avaliei os seguintes indicadores:

- a) Remuneração;
- b) Benefícios monetários (prémios, etc.);
- c) Benefícios não monetários (estadias em outros hotéis (vouchers), estadia nos hotéis do grupo, etc.);
- d) Condições no trabalho (equipamentos, segurança, limpeza, iluminação, etc.);
- e) Reconhecimento do Desempenho;
- f) Formação;
- g) Autonomia e Poder (liberdade e poder para executar as suas funções, bem como responsabilidade e independência.);
- h) Ambiente no Trabalho;
- i) Oportunidade para maior desenvolvimento a nível profissional.

Como já foi referido anteriormente, os indicadores acima descritos foram adaptados da teoria das necessidades de Maslow e de Herzberg. Cada indicador corresponde a um patamar da pirâmide de Maslow e aos fatores criados por Herzberg (higiénicos e motivacionais). Por exemplo o reconhecimento do desempenho faz parte do penúltimo patamar da pirâmide e pertence aos fatores motivacionais de Herzeberg.



**Gráfico 4.6 – Classificação dos fatores motivacionais**



**Fonte:** Própria

Como se pode verificar no gráfico 4.6, todos os fatores motivacionais são importantes, pois podemos ver que são raros os fatores que têm mais de quatro inquiridos a responder que um fator não têm ou têm pouca importância. Com exceção do fator “Benefícios não monetários” onde podemos aferir que para cerca de 16 inquiridos este é um fator que não tem qualquer importância para eles se sentirem motivados, contudo para cerca de 42 inquiridos é um fator que têm importância, podemos assim afirmar que é o fator que se encontra mais equilibrado nas opiniões.

Podemos avaliar que o “reconhecimento do desempenho” é o fator mais importante para os colaboradores, pois cerca de 32 inquiridos (55%) afirmam que este é um fator motivacional muito importante para eles se sentirem motivados no seu local de trabalho. Logo de seguida temos os fatores “ambiente de trabalho” e “oportunidade para maior desenvolvimento a nível profissional” com elevada importância, pois cerca de 48% dos inquiridos (corresponde a 28 colaboradores) afirmam que este é um fator que os leva a sentirem-se motivados no seu emprego.

De seguida temos os benefícios monetários como sendo um fator muito importante para os colaboradores se sentirem motivados, para 26 colaboradores é um fator muito importante e para 15 é um fator com alguma importância. Já no fator remuneração podemos verificar que é muito importante para cerca de 24 colaboradores e tem alguma importância para 16 inquiridos. Estes dois fatores encontram-se com opiniões muito parecidas no que diz respeito à sua importância.

Podemos ainda verificar que tanto o fator “formação” como o fator “condições no trabalho” é muito importante para 23 colaboradores. Vemos ainda que o fator “formação” foi o único que não teve nenhuma resposta em como era um fator sem importância. No fator “autonomia e poder” podemos apurar que este é um fator que tem alguma importância para 43% dos inquiridos,

Em suma, podemos verificar que os colaboradores dão muita importância ao facto do seu trabalho ser reconhecido pelos seus superiores pois este é um fator que os leva a sentirem-se motivados no seu emprego e a quererem estar no seu local de trabalho. Nem mesmo a remuneração os leva a sentirem-se tão motivados como o reconhecimento do seu trabalho, o que significa que os colaboradores dão mais importância à satisfação das necessidades centrais e mais elevadas da pirâmide de Maslow e de Herzberg.

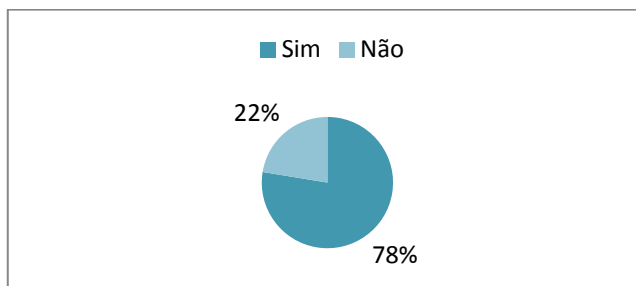
#### 4.4.2.3 *Motivação dos colaboradores no local de trabalho*

Para perceber como os colaboradores se sentem no seu emprego, foram colocadas as seguintes questões:

- 1) Sente-se motivado no seu emprego;
- 2) Considera que o seu superior hierárquico (a quem responde diretamente) o motiva;
- 3) A motivação, na sua opinião, é um fator importante para um bom desempenho.

Relativamente à primeira questão, podemos verificar segundo o gráfico 4.7 que 78% dos inquiridos encontra-se motivado no seu emprego, já 22% dos inquiridos encontra-se desmotivado.

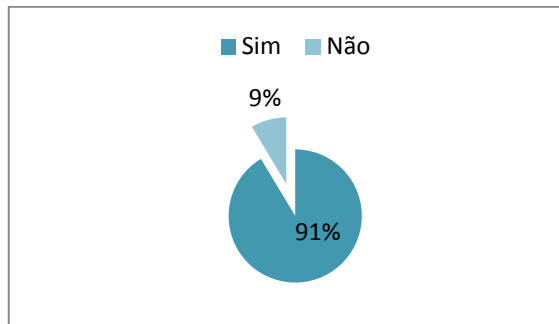
**Gráfico 4.7** – Questão 8: Sente-se motivado no seu emprego.



**Fonte:** Própria

No que diz respeito à segunda questão, podemos averiguar que 91% dos inquiridos considera que o seu superior o tenta manter motivado no seu posto de trabalho, contudo ainda existe 9% que afirma que para eles o seu superior não o motiva.

**Gráfico 4.8** – Questão 9: Considera que o seu superior hierárquico o motiva.



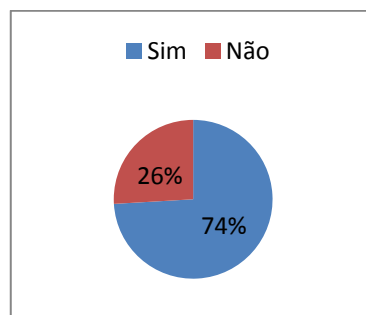
Fonte: Própria

Podemos deste modo, verificar que apesar de existir 22% (13 colaboradores) que não se encontram motivados no seu emprego, só uma pequena parte (5 colaboradores) é que afirma que o seu superior hierárquico não o tenta motivar. Os restantes 8 colaboradores podem não estar motivados no seu emprego contudo para eles o seu superior tenta de alguma forma o motivar/incentivar.

Quanto à última questão todos os 58 inquiridos responderam que a motivação é um fator importante para se ter um bom desempenho no emprego.

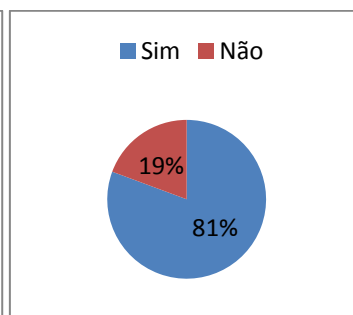
Fazendo uma análise de forma a perceber quais os colaboradores (mulheres ou homens) que estão mais desmotivados, podemos verificar pelo gráfico 4.9 e 4.10 que são as mulheres que se encontram mais desmotivadas em comparação com os homens.

**Gráfico 4.9** – Motivação do género feminino



Fonte: Própria

**Gráfico 4.10** – Motivação do género masculino

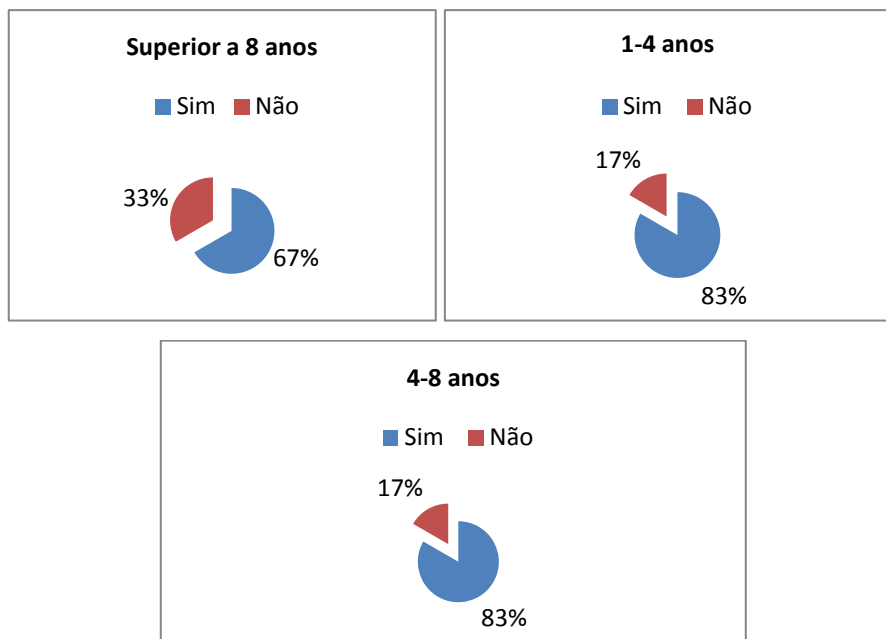


Fonte: Própria

Podemos ainda verificar que segundo os anos de trabalho no grupo Altis, são os colaboradores que estão à mais anos no hotel que se encontram mais desmotivados. Como se pode verificar no gráfico 4.11 cerca de 33% dos colaboradores encontram-se desmotivados no seu local de trabalho. Relativamente aos colaboradores que estão no Altis

entre 1 a 4 anos e entre 4 a 8 anos podemos averiguar que em ambos cerca de 17% dos colaboradores estão desmotivados. Os colaboradores que se encontram a trabalhar no Altis à menos de um ano, todos eles responderam que se encontram motivados.

**Gráfico 4.11** – Motivação dos colaboradores segundo os anos de trabalho no grupo



**Fonte:** Própria

Em suma, não é possível darmos como um facto adquirido que os trabalhadores do Altis Grand Hotel encontram-se motivados no seu local de trabalho. A amostra realizada não é suficiente para tirarmos tais conclusões. Contudo da pequena amostra em que obtive resposta dá para assumir que os colaboradores em geral se encontram motivados.

#### 4.4.2.4 Propostas dos colaboradores

Como acho importante que os colaboradores devem expressar a sua opinião e que devam ser ouvidos, dei a possibilidade aos colaboradores de darem as suas sugestões de forma a melhorar o nível de motivação, esta última questão era opcional.

Deste modo, somente 22% dos inquiridos deram sugestões, isto corresponde a 13 colaboradores. Os 13 colaboradores que deram a sua opinião/ sugestões para a empresa motivar os seus empregados, não correspondem aos 13 que afirmaram não se encontrar motivados. Dos 13 colaboradores que afirmaram não se encontrar motivados no seu local de trabalho somente 7 é que deram sugestões de melhoria. Ao ver o nível de participação nesta questão leva-nos a refletir que talvez os próprios colaboradores não querem dar a sua

opinião para a empresa melhorar, pois se o colaborador afirma que não está motivado mas depois também não dá nenhuma sugestão de melhoria não pode culpar a empresa de não querer que eles se sintam bem no seu local de trabalho.

As propostas dos colaboradores foram as seguintes:

- Reconhecimento, respeito e valorização do trabalho realizado;
- Melhor remuneração, isto é, de acordo com o trabalho desempenhado;
- Melhores condições de trabalho;
- Benefícios não monetários, por exemplo lugar de estacionamento, dar o dia de anos, possibilidade de utilizar os hotéis do grupo (alojamento, pequeno-almoço, SPA e restaurantes com descontos), dar *vouchers* de oferta;
- Oportunidade de desenvolvimento na empresa;
- Realização de atividades em equipa;
- Oportunidade de formação;
- Bom ambiente no trabalho;
- Respeito pelo colaborador;

#### 4.4.3 Sugestões

Como tem vindo a ser referido ao longo do relatório o papel dos colaboradores nas unidades hoteleiras são muito importantes, são eles a “imagem” ao hotel, é com quem o hóspede tem contacto. Deste modo, é muito importante uma unidade hoteleira ter uma boa gestão de recursos humanos.

Esta pequena pesquisa efetuada no hotel permitiu-me perceber que ainda existe alguns pontos que devem ser melhorados de forma a conseguirem que os seus colaboradores se mantenham motivados, pois como já referimos anteriormente, colaboradores motivados têm melhores desempenhos e melhores desempenhos significa na hotelaria, proporcionar um bom serviço aos hóspedes, logo, satisfazer o hóspede.

Após fazer a análise dos resultados e de aliar conhecimentos que fui obtendo com a minha participação no hotel, e tendo em conta as teorias da motivação apresentadas no capítulo da revisão da literatura, sugiro à unidade hoteleira algumas atividades/ações que podem desenvolver de forma a motivar os seus colaboradores:

- Fazer um levantamento das necessidades de formação dos colaboradores, perceber quais as áreas em que necessitam de mais formação e também solicitar sugestões de formações que gostassem de ter. Desta forma, o hotel investe no desenvolvimento e na melhoria dos conhecimentos dos seus colaboradores;
- Fazer atividades *team-building*, é uma forma de fomentar o espírito de equipa entre os colaboradores. Ao realizar este tipo de atividades o hotel não só está a motivar os seus colaboradores como está a criar um melhor ambiente no local de trabalho.
- Realizar reuniões mensais (os chefes de secções) onde é dado o feedback sobre como correu o mês, o que se pode fazer para melhorar, etc.
- Existir a eleição de empregado do mês, dando deste modo algumas regalias a este empregado (por exemplo: *voucher* de uma noite num hotel, *voucher* de desconto num restaurante, cheque para fazer compras etc.). Nesta eleição é tido em consideração a atitude do colaborador para com os seus colegas, a forma como realiza o seu trabalho, etc.
- Realizar uma avaliação de desempenho para cada departamento e uma definição de recompensas para esses colaboradores. Estas recompensas não necessitam de ser só a nível monetário, pode também ser recompensas não monetárias.
- Realizar mais ações onde pedem a opinião do colaborador. Todo o colaborador gosta de ser ouvido, e às vezes é importante pedir a sua opinião para certos assuntos (melhorias para o local de trabalho, sugestões para melhorar o serviço para com o cliente) – fazer um *brainstorming*.
- Dar oportunidade aos colaboradores de utilizar as instalações de outro hotel do grupo, dando assim descontos. Definir que essa utilização só é possível quando o hotel está em época baixa.
- Quando é um novo colaborador, independentemente para que departamento vai trabalhar, dar a oportunidade de ficar alojado e usufruir de todas as áreas (restaurantes, piscina, etc) do hotel em que vai trabalhar. Isto é uma forma do colaborador ter a noção da sua área de trabalho e daquilo que está a ser vendido aos clientes.

## Capítulo V - Conclusão

O estágio no Altis Grand Hotel revelou-se uma excelente experiência, a partilha de conhecimentos e de lições por parte das colegas de trabalho ajudou-me no meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional.

O objetivo de efetuar um estágio de nove meses é aprender como funciona um hotel, quais os procedimentos utilizados pelas seções onde se passa, quais as responsabilidades atribuídas aos seus funcionários, aprender a gerir o tempo para efetuar todos os trabalhos e perceber o que é mais prioritário. Para além de se ganhar conhecimentos a nível profissional, a nível pessoal também é uma grande aprendizagem pois permite-nos aprender a trabalhar com diversas pessoas com diversos feitios o que nos vai ajudando a moldar-nos para o futuro, permite também colocarmos em prática todos os conhecimentos que fomos adquirindo ao longo da vida académica, permite-nos ver qual são as nossas limitações e o que é necessário fazer para as ultrapassar e melhorar.

Para podermos ter estas aprendizagens todas, é necessário que sejamos suficientemente humildes suficiente para aprender com qualquer pessoa e ter respeito por todos, o importante é sabermos aceitar as críticas sejam elas de quem for, só assim é que conseguimos evoluir quer a nível profissional quer a nível pessoal.

Com o decorrer dos nove meses de estágio aprendi que é essencial os recursos humanos de uma empresa se encontrarem motivados para poderem dar um serviço de qualidade aos seus hóspedes. É importante uma unidade hoteleira manter os seus colaboradores motivados, pois são eles que se encontram em constante contacto com os hóspedes e por outro lado devem ser encarados como uma vantagem competitiva.

De modo a sustentar e fundamentar teoricamente o desafio realizado, elaborou-se o primeiro capítulo com a revisão da literatura recorrendo à pesquisa dos principais autores que abordam o tema escolhido. Deste modo apresentámos algumas definições de hotel e sistemas de gestão na hotelaria, o departamento de alojamento e desenvolvemos alguns conceitos relacionados com as reservas. Neste primeiro capítulo desenvolvemos ainda as principais teorias da motivação que nos proporcionaram informação para a elaboração dos questionários aplicados aos colaboradores.

No segundo capítulo realizamos a caracterização do grupo e dos hotéis Altis, com o objetivo de fazer um enquadramento do hotel em termos organizacionais.

No terceiro capítulo desenvolvemos e descrevemos as atividades realizadas durante o estágio, as competências adquiridas e as principais limitações sentidas.

Uma vez que o estágio também tem como objetivo desenvolvermos o nosso espírito crítico foi proposto como desafio de estágio e objetivo de relatório a análise da motivação dos colaboradores no Altis Grand Hotel, que é apresentado no quarto capítulo. Foi efetuado um questionário aos colaboradores para perceber quais os fatores que os motivam e se estavam motivados no local de trabalho. Com o questionário concluímos que a maioria dos colaboradores que responderam se encontram motivados, contudo não podemos generalizar o resultado por não ter sido feito a todos os colaboradores (apenas 27% do total dos colaboradores do Altis).

#### *i. Limitações*

A principal limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo foi o facto de não ter sido possível efetuar o questionário a um maior número de colaboradores ou até mesmo a todos. Esta limitação traduz-se na análise dos dados, pois com o reduzido número de questionários não é possível dar como certo que todos os colaboradores se encontram motivados.

O facto dos colaboradores não se mostrarem muito participativos/ empenhados em responder ao questionário, foi outra limitação sentida, pois dos 90 questionários realizados só 64% dos colaboradores é que responderam.

Outra limitação sentida foi o facto de levarem muito tempo a aceitar o questionário, pois o pedido foi realizado em Maio e só em Julho é que começou a ser distribuído, o que levou a um atraso na elaboração do relatório e também pouco tempo para poder fazer análise mais intensa.

#### *ii. Sugestões para estudos futuros*

Como sugestão para estudo futuro no seguimento deste tema no Altis Grand Hotel seria realizarem um questionário (carácter obrigatório) que englobasse todos os seus



colaboradores do hotel de forma a perceber se estão ou não motivados. Era também interessante fazer um estudo por departamento de forma a perceber quais os departamentos que se encontram motivados e os que não estão motivados. Para além deste estudo no AGH, é também interessante se realizar um estudo global, isto é, fazer um questionário de forma a perceber a motivação de todos os colaboradores do grupo Altis.

Outro estudo interessante nesta área era perceber se existe diferenças entre os colaboradores de um hotel de gestão familiar e um hotel pertencente a uma cadeia (internacional ou nacional), isto é, quais são os colaboradores que se encontram mais motivados. Fica a sugestão para se realizar um questionário a um hotel de gestão familiar e a um hotel pertencente a uma cadeia, para se perceber se existe diferenças quando o tipo de gestão é distinto.

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, A. (2011). *Caderno de Apontamentos: Capítulo 3 – Estabelecimentos Hoteleiros e de Restauração*. Curso de Gestão Turística e Hoteleira. 1-21
- ABBOTT, P.; LEWRY, S. (2006). *Front Office, Procedimentos e competências na gestão do atendimento e receção*. Mem Martins: Cetop.
- BARDI, J. A. (2011). *Hotel Front Office Management*. 5.<sup>a</sup> Edição, New Jersey: John Wiley & Sons.
- COSTA, R.(2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. 4<sup>a</sup> Edição. Editora Lidel. Lisboa.
- DECRETO-LEI nº15/2014. *Diário da República, 1.<sup>a</sup> série*. 16 (2014-01-23). 400-505
- DUBE, L.; RENAGHAN, L. (1999). Strategic approaches to lodging excellence. *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*. 40: 6 (1999 December) 16-26.
- FARHANGMEHR, M.; SIMÕES, C. (1999). Factors affecting hotel industry development in Portugal. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. 6:1, 23-46.
- FREITAS, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na indústria hoteleira da RAM*. Funchal: [s.n.]. 141 p. Dissertação de Mestrado
- ISMAIL, A. (2004). *Hospedagem: Front Office e Governança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- KINGIR, S.; MESCI, M. (2010). Factors that Affect Hotel Employees Motivation The Case of Bodrum. *Serbian Journal of Management*. 5: 1, 59 – 76.
- LOPES, S. (2013). *Relatório de Estágio no Hotel Villa Batalha: A organização interna dos departamentos de F&B e Alojamento de um Hotel de 4 estrelas*. p. 75. Relatório de Estágio de Mestrado
- MARSHALL, T.; MOTTIER, E. M; LEWIS, R. A. (2015). Motivational factors and the Hospitality Industry: A case study examining the effects of changes in the working environment. *Journal of Business Case Studies*. 11:3, 123-132.
- MATA, A. (2003). *Front Office: Operação e Gestão*. Editora Prefácio.
- MEIDAN, A.; CHIU, H. (1995). Hotel Reservation methods: a discriminant analysis of practices in English Hotels. *International Journal Hospitality Management*. 14: 2, 195-208.
- MENDES, A. (2013). *Relatório de Estágio dos departamentos operacionais do Porto Palácio Congress Hotel & Spa*. p.145 Relatório de Estágio de Mestrado
- O'NEILL, J. W.; CARLBÄCK, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*. 30, 515–521.
- PÉREZ, L. M. (2001). *Manual Prático de Receção Hoteleira*. São Paulo: Roca.

RAMOS, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano*. Coimbra: [s.n]. 102 p. Relatório de Mestrado

SENYUCEL, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st century*. [s.n]. [Consult. 16 Abril 2016]. Disponível na internet: <URL: <https://bookboon.com/en/hrm-managing-the-human-ressource-ebook>>. ISBN 978-87-7681-468-7>

SIMONS, T. L.; ENZ, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *Cornell University School of Hotel Administration: The Scholarly Commons*. 36: 1, 20-27.

STURMAN, M. C.; FORD, R. (2011). Motivating your Staff to Provide Outstanding Service. *Cornell University School of Hotel Administration: The Scholarly Commons*. 142-158.

VIANA, A. S.(2015) *Gestão de Recursos Humanos: caderno prático nº1*. Ano letivo 2014-2015, 1-95

Website oficial Amorim Turismo – *Amorim Turismo*. [Consultado a 31 de Outubro de 2015]. Disponível na internet: <URL: <http://www.amorimturismo.pt/>>.

Website oficial do Corinthia Hotel – *Corinthia Hotel Lisbon*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <http://www.corinthia.com/pt/hotels/lisbon/>>.

Website oficial do Dom. Pedro Hotel – *Dom Pedro Hotels*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <http://www.dompedro.com/Principal/Hoteis/Portugal-Lisboa/Dom-Pedro-Palace>>.

Website oficial do Epic Sana Hotel – *Epic Sana Lisboa Hotel*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <http://www.lisboa.epic.sanahotels.com/>>.

Website de Great Hotels of the World – *Great Hotels of the World*. [Consultado a 17 de Outubro de 2015] Disponível na internet: <URL: <http://www.ghotw.com/whoarewe.aspx>>.

Website oficial do Grupo Altis – *Altis Hotels*. [Consultado a 17 de Outubro de 2015]. Disponível na internet: <URL: <http://www.altishotels.com/PT/>>.

Website oficial do Intercontinental – *Intercontinental Hotels & Resorts*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/pt/pt/lisbon/lisha/hoteldetail>>.

Website oficial do Sheraton Hotel – *Sheraton Lisboa Hotel & Spa*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <http://www.sheratonlisboa.com/>>.

Website oficial do Tivoli Hotel – *Tivoli Hotels & Resorts*. [Consultado a 17 de Setembro de 2016]. Disponível na internet: <URL: <http://www.tivolihotels.com/pt/hoteis/lisboa/tivoli-lisboa/o-hotel.aspx>>.

Website do Turismo de Portugal – Turismo de Portugal [Consultado a 25 de Março de 2015]. Disponível na internet: <URL: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx>>.

# **Anexos**

Anexo I – Projectos de Responsabilidade Social

Anexo II – Fotos do AGH

Anexo III – Organograma do AGH

Anexo IV – Organograma dos Órgãos Centrais do grupo Altis

Anexo V – Exemplos de reservas de que chegam através de canais da internet

Anexo VI – Exemplo de Rooming Lists da Booking

Anexo VII – Fact Sheet

Anexo VIII – Exemplo de uma lista de Menus que é enviado aos clientes

Anexo IX – Folha de Serviço

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Anexo I – Projetos de Responsabilidade social**

**Zero  
Desperdício**

A Associação Dariacordar, através do seu Movimento Zero Desperdício, promove a recuperação de excedentes alimentares que normalmente não eram aproveitados pelas cozinhas.

**Os Hotéis do Grupo Altis são parceiros desde Março de 2013 com a Associação dos Albergues Noturnos de Lisboa doando 55 refeições semanais.**

**AdaPT AC:T**

O Altis Grand Hotel é parceiro no projeto AdaPT AC:T que pretende desenvolver um método que permita a avaliação da vulnerabilidade de empreendimentos turísticos às alterações climáticas e apoiar o desenvolvimento de planos de adaptação.

O projeto tem financiamento EEAgrants e Fundo Português de Carbono, tem como parceiros o LNEC e o IPMA, sete grupos de hotéis e outras entidades.

**Comunidade  
Vida e Paz**

**Cercica**

**Santa Casa  
da Misericórdia**

O Grupo Altis Hotels tem um programa de **recolha, lavagem e doação de chinelos de quarto**, para instituições de solidariedade social. Numa perspetiva ambiental, este projeto, tem como objetivo aumentar o ciclo de vida dos chinelos e de do ponto de vista social dar conforto a quem necessita.

**Centro  
Hospitalar de  
Lisboa**

O Altis Hotels associou-se ao CHLC - Hospital Dona Estefânia, na campanha de **recolha de tampas de plástico** para a venda e reciclagem deste material.

O montante conseguido reverterá para a aquisição de equipamento necessário para o Hospital.

**Quercus**

Implementado desde 2008, o Green Cork é o projeto da Quercus de **recolha de rolhas de cortiça para reciclagem**.

O grupo Altis associou-se à Quercus, por se identificar com os objetivos da valorização da cortiça como um recurso natural e português através de plantação de árvores autóctones e da redução da produção de resíduo.

Através das verbas que a Quercus recebeu pela entrega para reciclagem de cerca de 235 toneladas de rolhas de cortiça, já foram plantadas cerca de 200 mil árvores (dados de 2014).

No ano 2013, o Green Cork foi honrado pela União Europeia como um dos melhores projetos de combate às alterações climáticas no âmbito no concurso "Um Mundo que me Agrada".

**Ecopilhas**

Altis Hotels participou no desafio lançado pela Ecopilhas, no



âmbito do 6º Peditório de recolha de Pilhas e Baterias.  
Resultando na doação ao IPO de dois aparelhos de  
tratamento para doentes oncológicos.

**Todos Hotéis Altis dispõem de pilhões para a recolha de pilhas usadas,  
que reencaminhamos para a Ecopilhas.**

---

### **OleoTorres**

Os **óleos alimentares** usados são reciclados em todas as  
cozinhas do Grupo Altis e encaminhados para a produção de  
biocombustíveis, tintas, graxas, lubrificantes e detergentes.

Os **sabonetes sólidos** usados são recolhidos em todos os  
quartos do Grupo Altis e encaminhados para a produção de  
velas, tintas, graxas e lubrificantes.

**Fonte:** <http://www.altishotels.com/PT/>

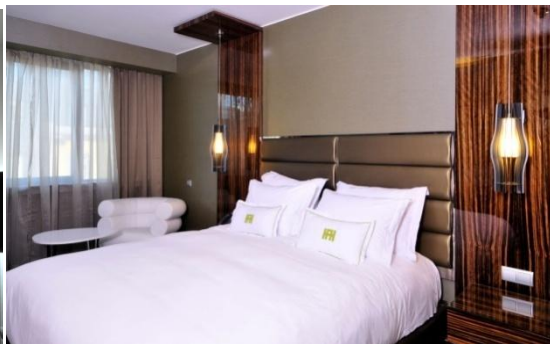
**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Anexo II – Fotos do AGH**

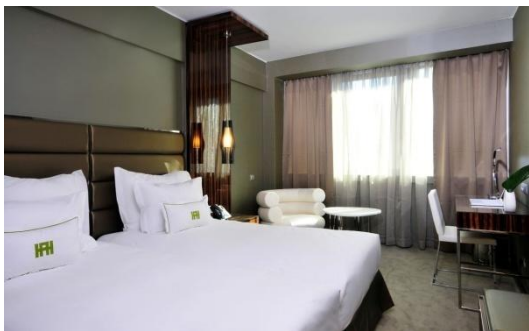
## AGH – Visto de Fora e Recepção



## Quartos Superiores



## Quartos Deluxe



## Júnior Suite



## Suite Presidencial



## Restaurante Grill D. Fernando



## Bar S. Jorge



## Piscina, Jacuzzi e Ginásio



Fonte: <http://www.altishotels.com/PT/>

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Anexo III – Organograma do AGH**





**Anexo IV – Organograma dos Órgãos Centrais do grupo Altis**



**Anexo V** - Exemplos de reservas de que chegam  
através de canais da internet

**Fax para:** Altis Grand Hotel – Luxury Collection Hotels  
**Atenção:** Susana Mauricio  
**Fax:** +351213106061

**Data:** sexta-feira, 25 de Setembro de 15  
**Relativamente a:** Alteração da reserva 299059892

Estimado(a) Susana Mauricio,

Processamos uma alteração de uma reserva existente para o seu hotel. Em baixo, encontrará uma especificação das alterações e a reserva completamente adaptada às alterações efectuadas. Se tiver alguma questão relacionada com esta reserva, por favor não hesite em contactar-nos. Telefone: 308 805 833 ; Fax +31 20 420 6442; E-mail customer.service@booking.com

Com os melhores cumprimentos, Booking.com

## Alteração da reserva

### Quarto Individual Deluxe para o hóspede | \_\_\_\_\_

Chegada: terça-feira, 29 de setembro de 2015 (foi segunda-feira, 28 de setembro de 2015)  
 preço: € | \_\_\_\_\_ (foi € | \_\_\_\_\_)

### A reserva completa com modificações é apresentada abaixo

Chegada:	terça-feira, 29 de Setembro de 15	Número de quartos:	1
Partida:	sexta-feira, 2 de Outubro de 15	Número de pessoas:	1

### Quarto Individual Deluxe para o hóspede | \_\_\_\_\_ (para 1 pessoas)

Comodidades do quarto: mini-bar, cofre, canais pay-per-view, telefone, ar condicionado, secador de cabelo, rádio, secretária, comodidades de engomadoria, área de estar, produtos de Higiene Pessoal gratuitos, WC, casa de banho, aquecimento, canais por Satélite, canais por Cabo

Estes quartos desfrutam de uma vista para o pátio interior e estão localizados nos pisos mais altos. Confortáveis, sofisticados e elegantes com um mobiliário de design exclusivo em ébano e aço inoxidável, assim como acabamentos requintados. Inclui uma televisão LCD HD integrada num amplo espelho, uma área de trabalho com uma secretária e uma iluminação independente, bem como um cofre, um mini-bar, cortinas opacas eléctricas e acesso Wi-Fi gratuito.

**Plano de refeições:** O pequeno-almoço está incluído na tarifa do quarto. **Cancelamento:** Se cancelado até 1 dia antes da data de chegada: não será cobrada qualquer penalidade. Se cancelado tardiamente ou em caso de não comparência: será cobrado 100 % da primeira noite.

**Data:** 29/09/30/09/01/10

**Tarifa (EUR):** \_\_\_\_\_

**Custo total deste quarto: EUR** \_\_\_\_\_ (Preferido: quarto não-fumador)

6 % IVA incluído(a).

**Preço total para esta reserva: €** \_\_\_\_\_

**Pedido do hóspede** (por favor, tome as medidas adequadas):

**Upper-storey room request: this booker requests upper-storey room(s) - based on availability**

Já recebeu os dados do cartão do crédito.

Reserva efectuada por: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ País: **Brasil (br)**  
 Telefone: \_\_\_\_\_

\* **IMPORTANTE:** Enviamos uma confirmação ao cliente com os dados da reserva, endereço do hotel e dados de contacto, condições de cancelamento e horários de check-in/check-out.

Exemplo de um reserva que chega através da Booking. (facultado pelo hotel)

NOTICE: The following notice is for hotel partners only. All other vendors (including Activity Service Providers) please disregard.

**HOTEL RESERVATION CONFIRMATIONS: Please provide booking confirmation code.**

1. Enter confirmation code at [www.expediapartnercentral.com](http://www.expediapartnercentral.com) ::OR:: 2. REPLY to this email and INCLUDE the confirmation code
3. Email reservation id and confirmation code to [booknotif@expedia.com](mailto:booknotif@expedia.com) ::OR:: 4. Fax this page with the confirmation code to (702) 939-2697

## New Reservation



### Altis Prime Hotel de Apartamentos

Lisbon, PRT

Attn: Susana Mauricio



## Guest has PRE-PAID Expedia

### Travel arrangements provided through Expedia Affiliate Network

**Reservation ID:**  
580995297

**Guest:** ██████████  
1234567890

Booked on: Sept 23 2015 19:39PST

Room Type Code: Studio

Room Type Name: Studio - Room Only

Pricing Model: Per Day Pricing

Payment Instructions: Expedia collects payment from traveler: Hotel invoices Expedia.

Check-In	Check-Out	Adults	Kids/Ages	Room Nights	Hotel Conf
Oct 11 2015	Oct 14 2015	2	0	3	

### Special Request

1 double bed , Non-Smoking

### Daily Rate - Package - █████ EUR

Sun, Oct 11    Mon, Oct 12    Tue, Oct 13

Rate Code: PKG-RO

Extra Person: 0.00 EUR

Taxes: █████ EUR

Extra Charges: 0.00 EUR

**Total Cost:** █████ EUR

### DO NOT DISCLOSE CONTRACTED RATES TO GUESTS

**For suppliers in US only:** Unless properly and timely modified by the hotel as provided in Expedia Partner Central, the total transaction amounts including, the room rate, taxes charged, and other fees or charges enumerated here will serve as the official tax invoice for both the hotel and Expedia for the identified bookings. This official tax invoice will supersede any other tax invoices issued by hotel to Expedia. Expedia may present this communication to taxing authorities as the official tax invoice and documentation of the amount of taxes charged by hotel to Expedia with respect to the identified bookings should taxing authorities request such documentation in the course of an audit examination or other inquiry.

[View or confirm the reservation](http://ExpediaPartnerCentral.com) at ExpediaPartnerCentral.com

Exemplo de um reserva que chega através da Expedia (facultado pelo hotel)



Reservation Details:

Property : Altis Grand Hotel - Luxury Col. Great Hotels of the World  
Source of Res : Booking Engine:Guest Connect Booking Engine  
Confirmation Number/Cancellation Number: 51762SB001556 /  
Reservation Status: Confirmed

Arrival : Thursday, October 15, 2015  
Departure : Friday, October 16, 2015  
Room Type Code: DLX  
Room Type Name: Deluxe Room  
Room Quantity : 1  
Guests : 2  
Adults : 2  
Children : 0  
Rate : Room Only Rate - Breakfast not Included - Best Rate Guarantee  
Policies : All reservations must be guaranteed with a Credit Card Reservations must be canceled 24 hours prior to check-in day (02.00pm), without charge.  
Daily Rate : Thursday, October 15, 2015 EUR .00

Last Name :  
First Name :  
Address : Amersham Hospital  
City : Amersham  
State : Buckinghamshire  
Country : United Kingdom  
Zip Code : HP7 0JD

Email :  
Phone No :  
Credit Card: VISA  
Credit Card: XXXXXXXXXXXXX:  
Credit Card Expiration: XX/

Request(s) :  
Reservation Comments:  
Hotel Special Instructions:

Package information:  
Travel Agent Iata:  
Travel Agent Name:  
Travel Agent Address:

TA Email:  
TA Phone:  
TA Fax:

FOR FULL CREDIT CARD DETAILS CLICK ON THE LINK BELOW:

Exemplo de um reserva que chega através da Sabre – site do hotel (facultado pelo hotel)

## **Anexo VI – Exemplo de uma Rooming List da Booking**

Por questões de segurança, verifique se esta é sua URL <https://admin.booking.com> quando fizer login.

## Booking.com

Prezado(a) Susana Mauricio

As seguintes reservas possuem data de chegada para hoje:

Número da reserva	Nome do hóspede	Data de chegada	Data de saída
851264215	[REDACTED]	08 Set 2015	11 Set 2015
<p>■ Approximate time of arrival: between 16:00 and 17:00 hours Upper-storey room request: this booker requests upper-storey room(s) - based on availability You have a booker that would prefer a quiet room. (based on availability) We will be needing a shuttle from the airport with Mr and Mrs [REDACTED]. Time of arrival is 15.05 on flight TP1015 many thanks</p>			
968208341	[REDACTED]	08 Set 2015	11 Set 2015
<p>■ Approximate time of arrival: between 16:00 and 17:00 hours Upper-storey room request: this booker requests upper-storey room(s) - based on availability You have a booker that would prefer a quiet room. (based on availability) We will be needing to get the shuttle from the airport. Flight TP1015 arriving 15.05 on Sept 8 2015. Many thanks</p>			
317296803	[REDACTED]	08 Set 2015	17 Set 2015
<p>■ Approximate time of arrival: between 08:00 and 09:00 hours BED PREFERENCE:Premier Deluxe Double Room: 1 large double</p>			
861410561	[REDACTED]	08 Set 2015	17 Set 2015
<p>■ Approximate time of arrival: between 05:00 and 06:00 hours You have a booker that would prefer a quiet room. (based on availability) Preciso do quarto no período da manhã quando chegar</p>			

Por favor, observe que a previsão de chegada destes hóspedes é para hoje.

Facultado pelo hotel



## **Anexo VII – Fact Sheet enviada aos clientes**



## ALTIS GRAND HOTEL

# FACT SHEET

### LOCALIZAÇÃO

O Altis Grand Hotel é um Business & Conference Hotel de 5 estrelas que mantém uma personalidade e carisma únicos, sendo símbolo da elegante e genuína hospitalidade portuguesa. Localizado no centro de Lisboa, ao lado da Avenida da Liberdade, alia ao seu nome a história contemporânea do país, sendo habitualmente palco de grandes eventos.

GPS | 38° 43' 15" N 9° 12' 38" W

### QUARTOS

Os 300 quartos, incluindo 11 suites, têm vista fabulosa sobre os bairros históricos de Lisboa e estão bem equipados e confortavelmente decorados. Todas as suites têm varanda sobre a cidade, minibar gourmet e máquina de café e chá.

78 Quartos superior | 23-25m<sup>2</sup>  
4 Quartos tripos superior | 29m<sup>2</sup>  
143 Quartos deluxe | 25-33m<sup>2</sup>  
5 Quartos tripos deluxe | 29m<sup>2</sup>  
58 Quartos deluxe premier | 25-33m<sup>2</sup>  
7 Suites júnior | 55m<sup>2</sup>  
3 Suites embaixador | 85m<sup>2</sup>  
1 Suite presidencial | 135m<sup>2</sup>

82 quartos single | 103 quartos twin | 106 quartos duplos | 9 quartos tripos

21 quartos comunicantes | 2 quartos para pessoas com mobilidade reduzida

TV LCD Full HD  
Ar condicionado  
Cofre  
Detectores de incêndio  
Acesso a Internet WIFI gratuito  
Minibar

Máquina de café  
Recepção e Room Service 24 horas  
Roupões e chinelos  
Secador de cabelo 2000W  
Serviço de abertura de cama  
Insonorização

### RESTAURANTES & BARES

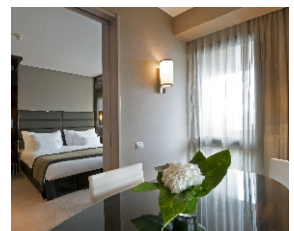
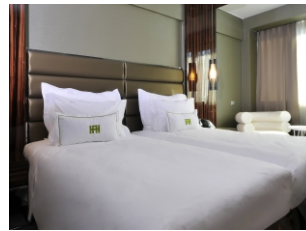
Com vista panorâmica sobre a cidade, o Restaurante Grill D. Fernando desperta o seu paladar com sabores de excelência, na cozinha de raiz portuguesa. Se procura um espaço mais descontraído, conheça o Coffee Shop Rendez Vous onde poderá tomar uma refeição leve e deliciar-se com a cozinha criativa.

Para momentos de tranquilidade poderá escolher entre os 3 bares do Hotel. O Lobby Bar no hall do Hotel é um espaço confortável e glamouroso. No amplo espaço do Bar Herald, com as suas diferentes áreas, poderá degustar um bom vinho ou saborear uma cuidada selecção de chás. O Bar S. Jorge que se estende sobre a varanda do 12º piso, com vista sobre a cidade, é o espaço ideal para um cocktail de fim de tarde em ambiente de design vintage.

### CONTACTOS

**Altis Grand Hotel**  
Rua Castilho, 11  
1269-072 Lisboa - PORTUGAL  
Tel.: +351 213 106 000  
Fax.: +351 213 106 262  
reservations@altishotels.com

[www.altishotels.com](http://www.altishotels.com)



### SERVIÇOS

Adaptadores de corrente eléctrica  
Babysitting  
Business Centre  
Cabeleireiro de Homens e Senhoras  
Câmbios  
Equipamento audiovisual  
Galeria de arte  
Garagem | Parking  
Lavandaria e Limpeza a seco

Médico (sob pedido)  
Rent-a-car  
Serviço de lavagem de automóveis  
Serviço de portaria 24 horas  
Serviço de shuttle gratuito entre Altis Hotels e Aeroporto  
Loja de produtos nacionais  
Voiturier  
Acesso a Internet WIFI gratuito  
20 salas de reunião

## GSPA BY ALTIS GRAND HOTELS & PISCINA

GSpa by Altis Grand Hotel é um novo espaço dedicado a melhorar a saúde e bem-estar. Um de conceito medical spa que oferece acompanhamento personalizado nas várias especialidades de Fitness, wellness e medicina estética. Dispõe de 950m<sup>2</sup> que inclui piscina coberta aquecida, jacuzzi, sauna, banho turco, fitness room com equipamentos Tecnogym, incluindo Kinesis stations, 4 salas de tratamentos, 1 gabinete de medicina estética e Studio para aulas em Grupo.



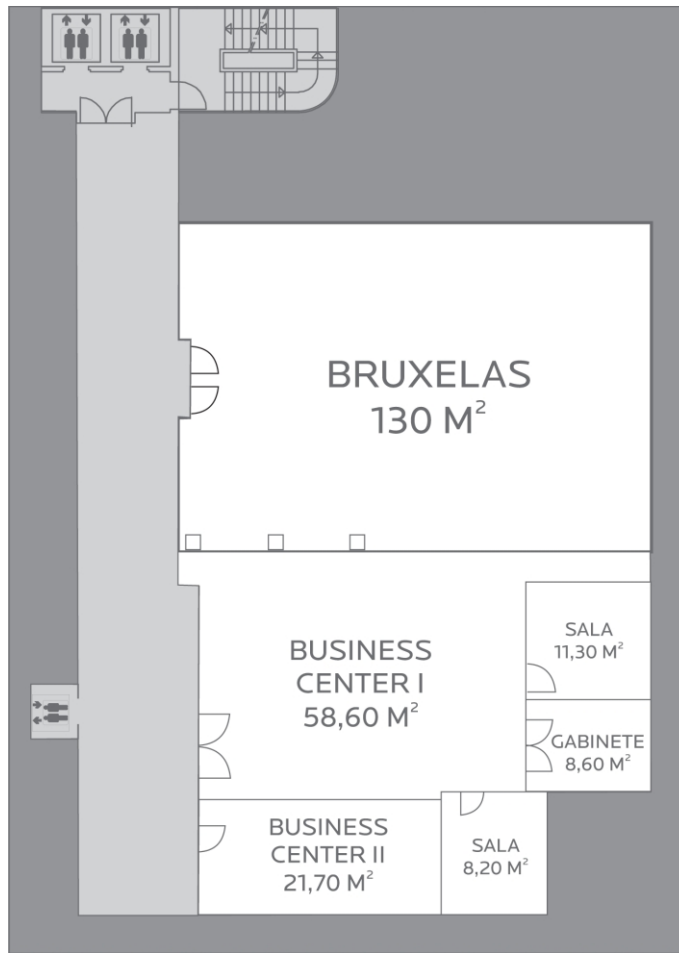
## SALAS DE EVENTOS

O Hotel disponibiliza um completo Centro de Congressos com 20 salas de reunião e banquetes multifuncionais com capacidade para 8 a 750 pessoas\*. As salas são espaçosas com luz natural e vista panorâmica. Têm ainda duas grandes salas para congressos com 360 e 500m<sup>2</sup>. Uma equipa dedicada, com larga experiência em organização de eventos, assegura a coordenação de todos os detalhes.



Sala de reunião	Área (m <sup>2</sup> )	Plateia	Escola	U	Cocktail	Banquete	Cabaret	Boardroom	Dimensões C x L x A (m)	Luz Natural
Londres	500	750	250	120	600	450	225	150	30,5 x 16,5 x 2,70	-
Europa	360	550	220	100	500	380	200	120	29 x 12,5 x 3,70	-
Roma I + II	345	500	200	100	500	380	180	120	30,3 x 12,3 x 2,60	-
Roma I	145	220	80	40	180	130	70	50	12 x 12,5 x 2,60	-
Roma II	182	260	100	50	200	50	70	60	15 x 12,5 x 2,60	-
Buenos Aires	265	230	100	50	200	180	90	70	22,10 x 14,60 x 2,70	✓
Rio de Janeiro	460	750	250	120	600	450 *	225	150	30,50 x 15 x 2,70	✓
Lisboa	190	190	90	70	170	120	30	90	15,4 x 12,5 x 2,80	✓
Milão I + II	165	100	50	25	110	90	70	30	12,80 x 12,40 x 2,60	-
Milão I	82	80	50	25	80	50	25	30	13 x 6,1 x 2,60	-
Milão II	79	80	50	25	80	50	25	30	13 x 6,4 x 2,60	-
Bruxelas	130	130	60	45	90	100	50	50	13,60 x 9,50 x 2,60	-
Paris I	125	130	60	45	90	100	50	50	13,70 x 9 x 2,50	✓
Paris II	25	40	12	12	12	10	5	12	6,40 x 5 x 2,60	✓
Madrid	104.9	110	40	40	90	80	50	50	16,63 x 6,30 x 2,80	✓
Porto	80	80	30	30	80	50	25	30	9,10 x 8,70 x 2,80	✓
Mónaco	32	40	20	15	15	16	10	20	6,40 x 5 x 2,60	-
Andorra	22	30	15	15	15	16	10	16	4,40 x 5,11 x 2,70	-
Timor	12	-	-	-	-	6	-	6	4 x 2,90 x 2,30	✓
Grill D. Fernando	244.7	-	-	-	500	190	-	-	22,80 x 10,37 x 2,70 + 8,66 x 3,02	✓
Luanda	110	100	50	35	35	90	45	40	12,80 x 8,60 x 2,60	✓
Macau	25	-	-	12	-	12	-	12	12,80 x 8,60 x 2,60	✓
Business II	21	-	-	-	-	-	-	12	7 x 3 x 2,60	-
Galeria (Rosa Araújo e Barata Salgueiro)	600	-	-	-	800	-	-	-	-	✓
Galeria (Rosa Araújo)	300	-	-	-	400	-	-	-	-	✓
Galeria (Barata Salgueiro)	300	-	-	-	400	-	-	-	-	✓

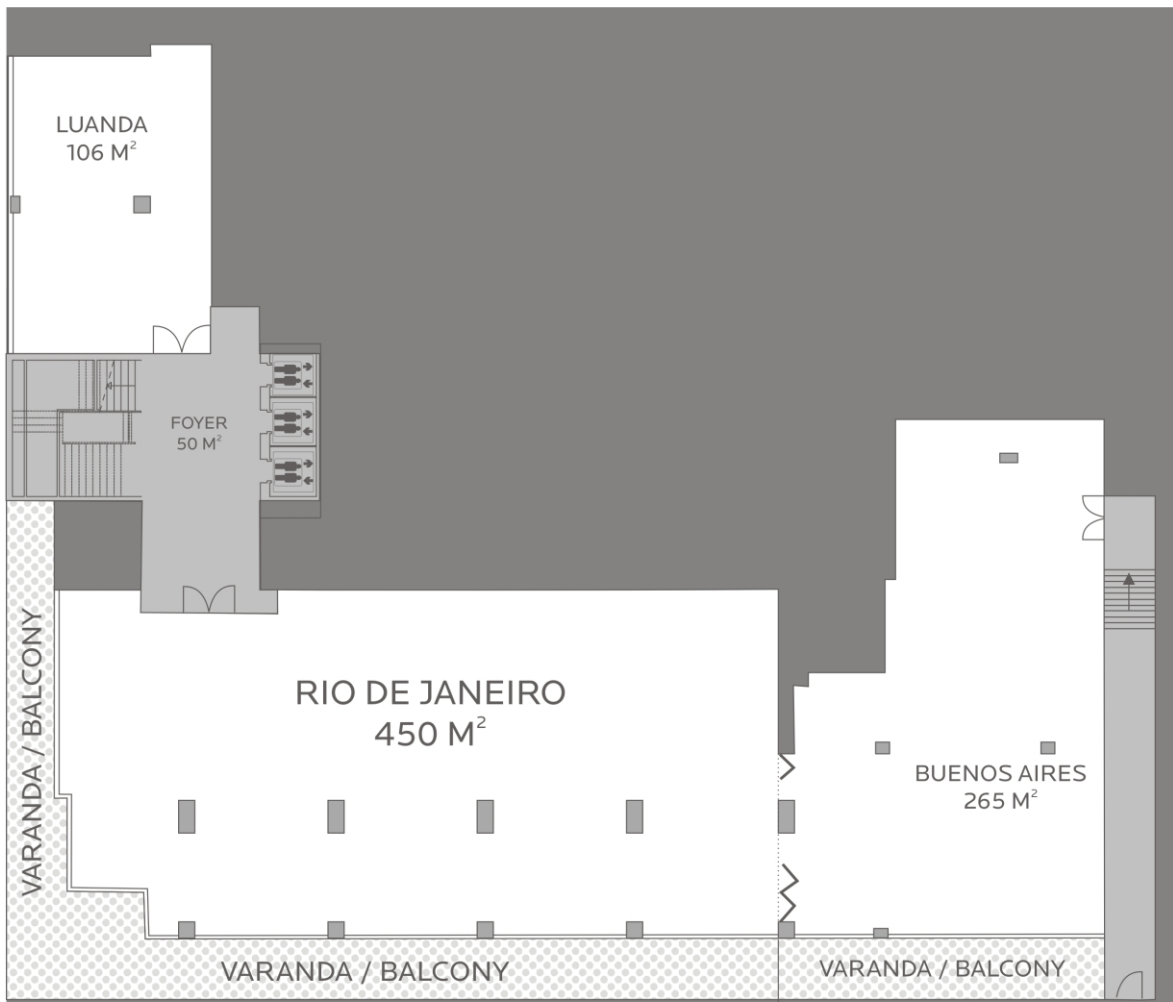
\* 750 pessoas quando combinado com a sala Buenos Aires



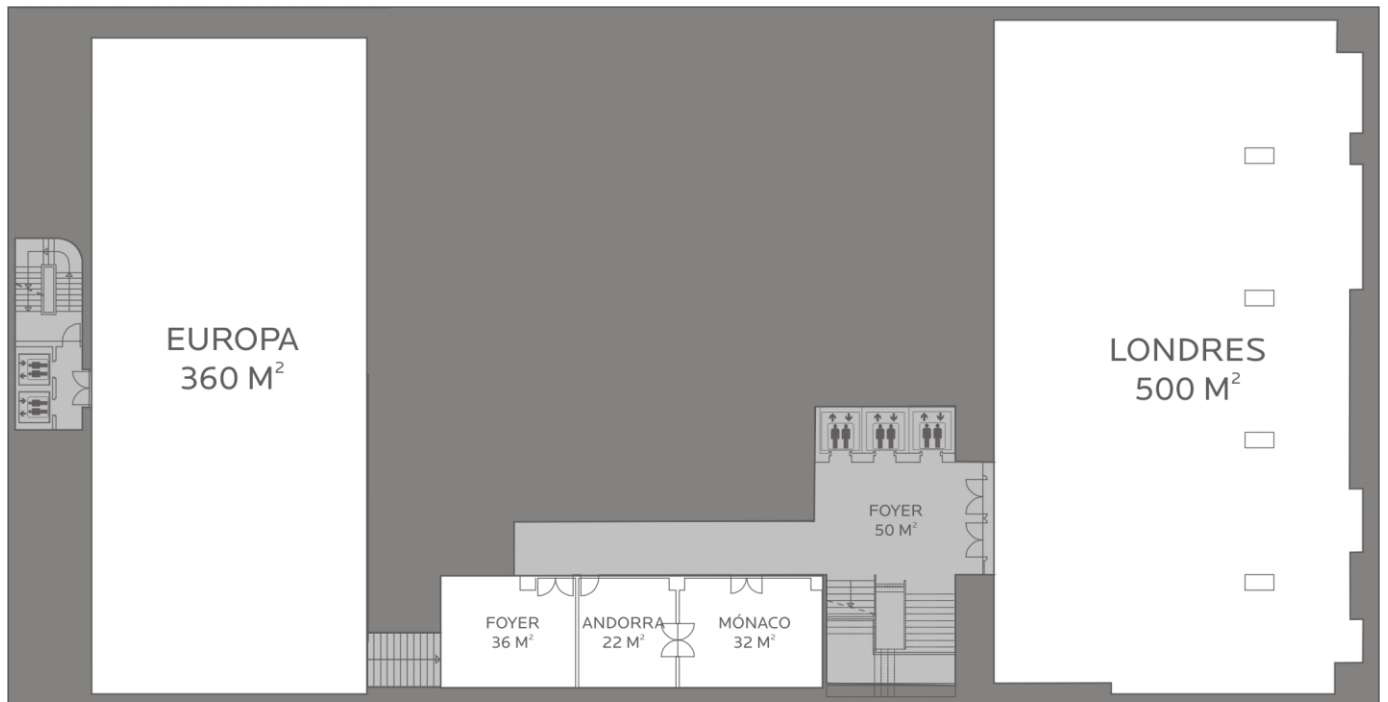
PISO / FLOOR 0



PISO / FLOOR 1

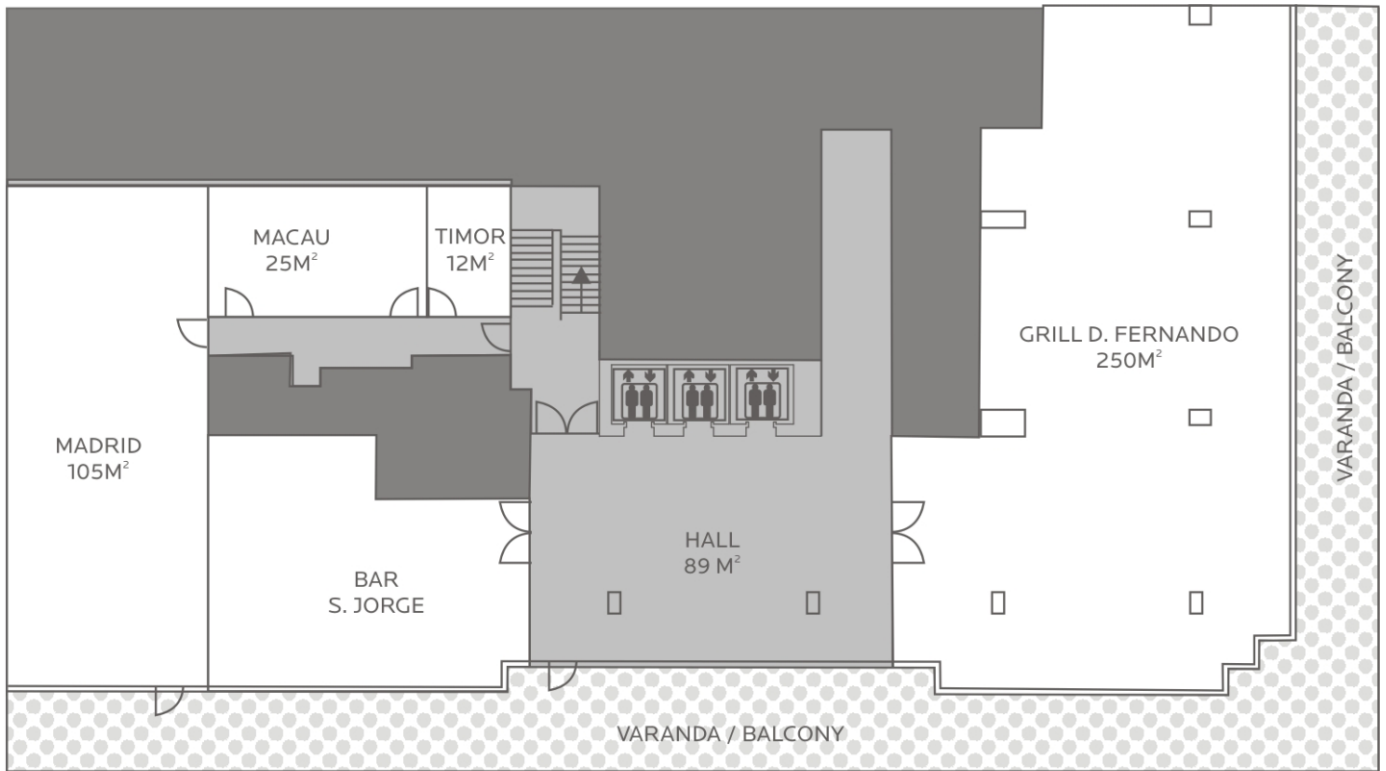


PISO / FLOOR 2

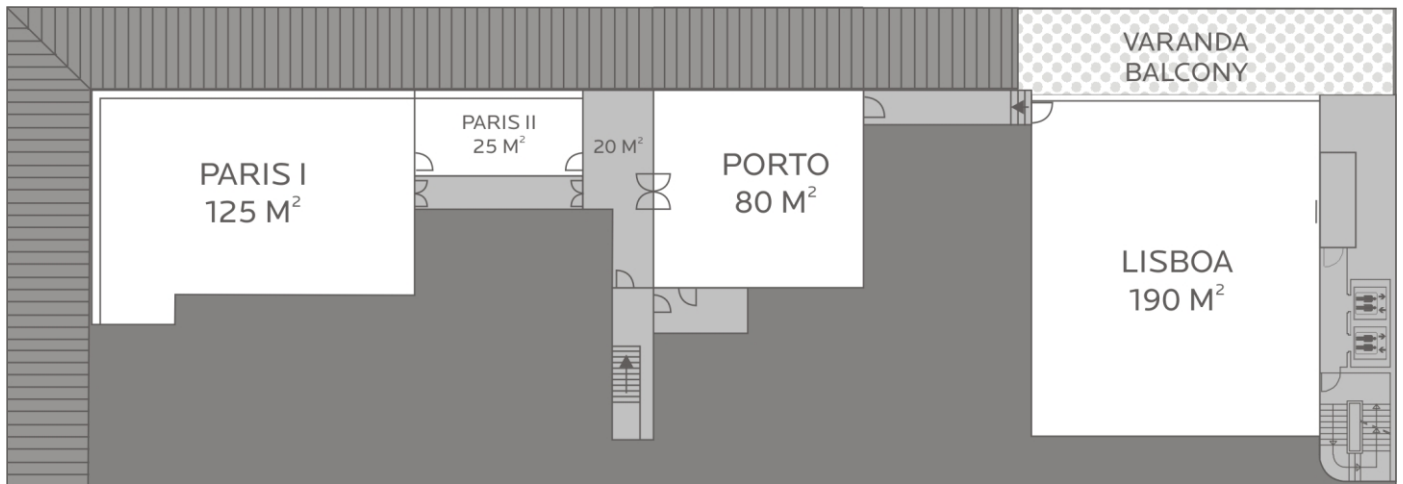


PISO / FLOOR -1





PISO / FLOOR 12



PISO / FLOOR 13

**Anexo VIII** – Exemplo de uma lista de Menus que é  
enviado aos clientes



ALTIS GRAND HOTEL

## MENUS PARA BANQUETES

- 1 Menus Executivo I
- 2 Menus Executivo II
- 3 Menu Vegetariano
- 4 Brunch I
- 5 Brunch II

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.  
Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016  
De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.



# MENU EXECUTIVO I

## Sopas & entradas

Creme de couve-flor com amêndoa torrada e rebento de amarath

Creme de abobora assada com aroma de canela e espuma de queijo

Creme de ervilha com camarão salteado e rebento de mostarda

Queijo de cabra gratinado com texturas de maçã e mizuna verde

Carpaccio de novilho, mescla de alfaces, pesto e lascas de parmesão

Salmão marinado, gelatina de manga e laranja

## Pratos principais

Bacalhau fresco a baixa temperatura com cremoso de batata-doce e espinafres

Salmão braseado com espargos verdes, tomate cherry assado e funcho grelhado

Lombo de atum com puré de feijão-frade, chalotas caramelizadas, muxama e tomate cherry assado

Carré de borrego a baixa temperatura com cogumelos selvagens e esmagada de batata-doce e cássia

Lombinho de porco corado com puré de abobora e pack Choi ao vapor

Supremo de frango sobre salteado de cogumelos e tomate cherry assado

## Sobremesas

Sericaia com gelado de ameixa

Tarte de limão merengada com sorbet de laranja

Tiramisu com gelado de chocolate

## Componha o seu menu

Escolha 1 sopa ou entrada, 1 prato principal e 1 sobremesa | **32,00€**

Escolha 1 sopa ou entrada, 1 prato principal de peixe e 1 de carne e 1 sobremesa | **36,00€**

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

# MENU EXECUTIVO

## Sopas & entradas

Sopa de peixe da nossa costa

Creme de alho francês

Creme de couve-flor com amêndoa torrada e rebento de coentro

Salada de camarão com abacate, rabanete, mescla de alface e vinagrete de lima hortelã e mel

Escalope de foie-gras com maça caramelizada, figos e redução de porto

Salmão fumado com ovas tobiko, mescla de alface e vinagrete de lima, hortelã e mel

## Pratos Principais

Lombo de garoupa braseado sobre risoto de espargos e cogumelos selvagens

Salmonete corado com puré de ervilha, muxama de atum e espuma de camarão

Tamboril corado com risoto de bivalves e coentros fritos

Magret de pato com pleurotus, espargos e legumes baby glaceados

Tornedó de novilho com gratin de batata, foie gras e cebola roxa caramelizada

Carré de borrego a baixa temperatura com grelos e chalotas caramelizadas

## Sobremesas

Domme de chocolate com sopa fria de frutos vermelhos

Bavaroise de frutos vermelhos

Trilogia de doces Portugueses (Seleção do chefe pasteleiro)

## Componha o seu menu

Escolha 1 sopa ou entrada, 1 prato principal e 1 sobremesa | **37,00€**

Escolha 1 sopa ou entrada, 1 prato principal de peixe e 1 de carne e 1 sobremesa | **44,50€**

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

# MENU VEGETARIANO

## Sopa & entrada

Gaspacho

Creme de courgete (sem batata)

Creme de couve-flor com amêndoa torrada

Salada de camarão, endívias, rabanete, mescla de alface e frutas tropicais

Tofu grelhado com legumes e mescla de alface

Quinoa de legumes e hortelã

## Prato principal

Linguinni salteado com tomate seco, juliana de legumes e azeitona

Rissoto de cogumelos e espargos

Tofu e legumes grelhados

## Sobremesa

Ananas assado com mel e sorbet de limão

Salada de frutas frescas aromatizada com hortelã e gengibre

## Componha o seu menu

Escolha 1 sopa ou entrada, 1 prato principal e 1 sobremesa | **24,00€**

## SUPLEMENTO DE BEBIDAS PARA TODOS OS MENUS ACIMA DESCRITOS

Suplemento de sumo laranja natural, águas minerais e café expresso | **5,25€**

Suplemento vinhos brancos e tinto Vale das Areias, águas minerais e café expresso | **8,50€**

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

# BRUNCH I

## Sopa

Creme de abóbora assada com canela

## Seleção de sanduíches

Mini hambúrgueres de novilho

Verrine de alface com rosbife e molho de mostarda

Brioche com requeijão, tomate e manjerição

Pão de sementes com ovo de codorniz, tomate e cebolinho

Quiche de legumes

Shot de meloa e hortelã

Shot de ervilhas e espuma de enchidos

Tabua de carnes frias | Tabua de queijos

## Sobremesas sortidas

Mini croissants, brioques, caracol de sultanas

Chausson de maçã, pãezinhos de chocolate

Waffles e panquecas

## Fruta fresca e seca

Fruta da época e tropical laminada

Sultanas, nozes, amêndoas inteiras torradas

## Compotas

Morango, laranja, framboesa, pêsego, marmelada e mel | Manteiga com e sem sal, margarina

## Cereais e iogurtes

All bran, Corn flakes, Müesli, Choco flakes | Iogurtes naturais e de frutas

## Quentes

Ovos mexidos simples e compostos, salsichas frescas com tomilho

Bacon estaladiço, cogumelos salteados

Tomate grelhado, batata nova salteada com bacon fumado

Omeletas simples e omeletas de queijo e fiambre

## Bebidas

Laranja, toranja e tomate | Virgin Mary de beterraba picante | Chá gelado com ervas aromáticas

## Bebidas quentes

Seleção de chás, café | Chocolate quente e leite

## Preço por pessoa | 27.50€

Suplemento de vinhos branco e tinto Vale das Areias | 5.50€ por pessoa

**CONDIÇÕES** | Preço por um período de 90 minutos e para um número mínimo de 25 pessoas

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

# BRUNCH II

## **Seleção de pães e bolos**

Pão saloio, pão alentejano, pão de cereais, pão de centeio, brioches, croissants, scones, bolo à fatia, muffins

Bola de carne à Transmontana, quiche fiambre e queijo, tarteletes de legumes, bolinhos de bacalhau, chamuças de legumes

## **Seleção de saladas simples**

Alfaces, rúcula, milho, tomate, cenoura, beterraba, agrião e pepino

## **Seleção de saladas compostas**

Salada caesar

Salada de frango, abacaxi e iogurte

Salada grega

Salada de rúcula requeijão e morangos

Salada waldorf

Salada de camarão

## **Sopa**

Creme de couve-flor com amêndoa

Creme de ervilha com camarão

Creme de curgete e cogumelos

Creme de abóbora assada com canela

## **Peixe**

Lombo de bacalhau assado com grelos e batata assada

Bacalhau gratinado com camarão

Salmão braseado com cogumelos, tomate cherry assado e espargos verdes

## **Carne**

Pato assado com molho doce e citrinos

Strogonof de porco preto

Supremos de frango grelhados com batatinha assada e espinafres

## **Pasta**

Fussili com salmão e espinafres baby

Tagliatelle com mozzarella e molho de tomate

Penne com legumes e tomate seco

## **Seleção de sobremesas**

Pão-de-ló, Bolo de bolacha, Arroz doce

Aletria, Pudim de ovos, Encharcada

Sericaia, Toucinho-do-céu, Pasteis de nata

Mini pastéis de nata, bombom de chocolate com pimenta preta

Seleção de frutas da época

Seleção de queijos nacionais

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

### **Componha o seu menu**

Escolha um creme ou sopa, uma pasta, um prato de peixe ou de carne | **34,50€**

Escolha um creme ou sopa, um prato de peixe e um de Carne | **38,50€**

Escolha um creme ou sopa, uma pasta, um prato de peixe e um de carne | **41,50€**

### **SUPLEMENTO DE BEBIDAS PARA O BRUNCH II**

Suplemento de sumo laranja natural, águas minerais e café expresso | **5,25€**

Suplemento vinhos brancos e tinto Vale das Areias, águas minerais e café expresso | **8,50€**

**CONDIÇÕES** | Preço por um período de 90 minutos e para um número mínimo de 25 pessoas

Os preços mencionados neste kit estão sujeitos a alteração sem aviso prévio.

Preços com IVA incluído | Todos os preços são por pessoa | Validade até 31 Dezembro 2016

De acordo com o número de pessoas e menu escolhido, poderá ter de ser orçamentado um suplemento pelo espaço.

## **Anexo IX – Folha de Serviço**

## INSTRUÇÃO DE GRUPOS

ADMINISTRAÇÃO/D.G./D.FINANCEIRA/D.ALOJAMENTOSVENDAS/F&B/BQT/RECEPÇÃO/COBRANÇAS/PORTARIA  
/GIRASSOL/GRILL/R.SERVICE/BAR  
HERALD/GOVERNANTAS/COZINHA/PASTELARIA/COMPRAS/CONTROLO

Grupo	HOSTED BUYERS – BTL 2016			T/L		
Mercado	VARIOS	Segmento	INC	Código	HOSTED BUYERS –	99413
Cliente	AIP – FEIRA CONGRESSOS E EVENTOS			Tel.	NIB	
Morada	Rua do Bojador, Parque das Nações 1998-010 Lisboa					
Contacto						

Tipo de quarto	Data										Preço Quarto
	01-Mar	02-Mar	03-Mar	04-Mar	05-Mar	06-Mar					
Single	44	39	32	24	1	8					
Deluxe											
Total #	44	39	32	24	1	8	0	0	0	0	RN 148
Total pax	53	55	48	28	1	8	0	0	0	0	Receita

<b>Chegada:</b>	<b>Data</b>	<b>Hora</b>	<b>Partida:</b>	<b>Data</b>	<b>Hora</b>
	01/03	TBA		07/03	TBA

EXTRAS DIVERSOS	—	X	—

LOCAL DE CHECK IN	HOSPITALITY DESK	Pequeno-Almoço	SERVIÇOS DE F&B
RECEPÇÃO		RESTAURANTE RIO DE JANEIRO	

OBSERVAÇÕES ESPECIAIS	
RECEPÇÃO	<p><b>ATENÇÃO:AGUARDAMOS PAGAMENTO DO ALOJAMENTO E DAS TAXAS MUNICIPAIS PELO AIP</b></p> <p><b>CASO PAGAMENTO NÃO SEJA FEITO ATÉ SEGUNDA-FEIRA DIA 29</b></p>



<b>DE FEVEREIRO – PAGAMENTO DIRETO PELOS CLIENTES !!!!</b>	
<b>PEDIR CARTÃO DE CRÉDITO E GARANTIAS A TODOS OS CLIENTES – INSTRUÇÕES DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO E COMERCIAL</b>	
ROOM SERVICE	<p>SINGLE: €</p> <p>DUPLO: €</p> <p>AGUARDAMOS INFORMAÇÃO DAS HORAS DE CHEGADA</p> <p>VIP 3</p>
GUEST SERVICE	<p>JUNTAMENTO COM O VIP, CARTÃO PERSONALIZADO E ASSINADO PELO DR. RUI FAJARDO E RICARDO FURTADO + KIT DO AGH</p> <p>QUARTOS PREFERENCIA CASTILHO E OU BARATA SALGUEIRO</p>
RECEPÇÃO	<p><b>PAGAMENTO: PRÉ PAGAMENTO DO ALOJAMENTO E DAS TAXAS MUNICIPAIS - PAGAMENTO TERÁ QUE SER EFETUADO ATÉ DIA 29 DE FEVEREIRO PELO AIP – CASO NÃO SEJA EFETUADO – PAGAMENTO DIRETO PELOS CLIENTES</b></p>
E	<p><b>DADOS DE FACTURAÇÃO:</b></p>
CONTABILIDADE	<p>RUA DO BOJADOR PARQUE DAS NAÇÕES</p> <p>1998-010 LISBOA</p> <p>Nº CONTRIBUINTE:</p>
DATA:	27.02.2016
PREPARADO POR:	

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

# Apêndices

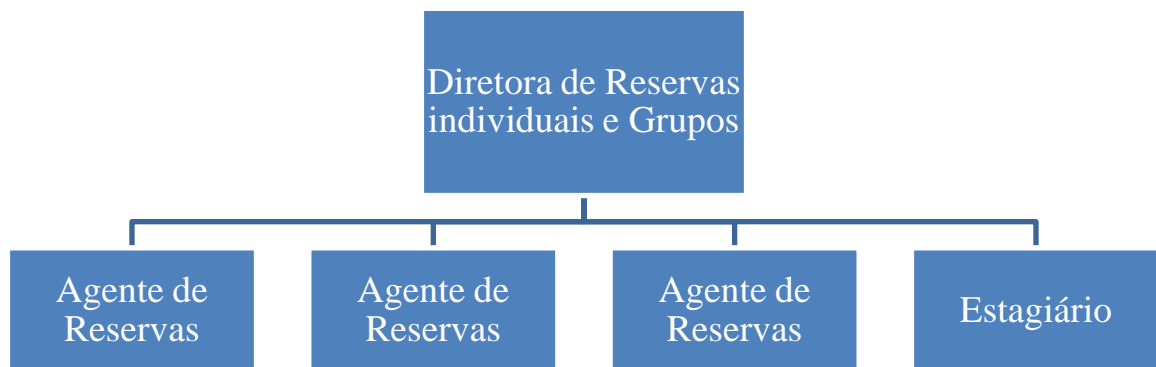
Apêndice I – Organograma da secção de reservas individuais

Apêndice II – Organograma da secção de reservas grupos

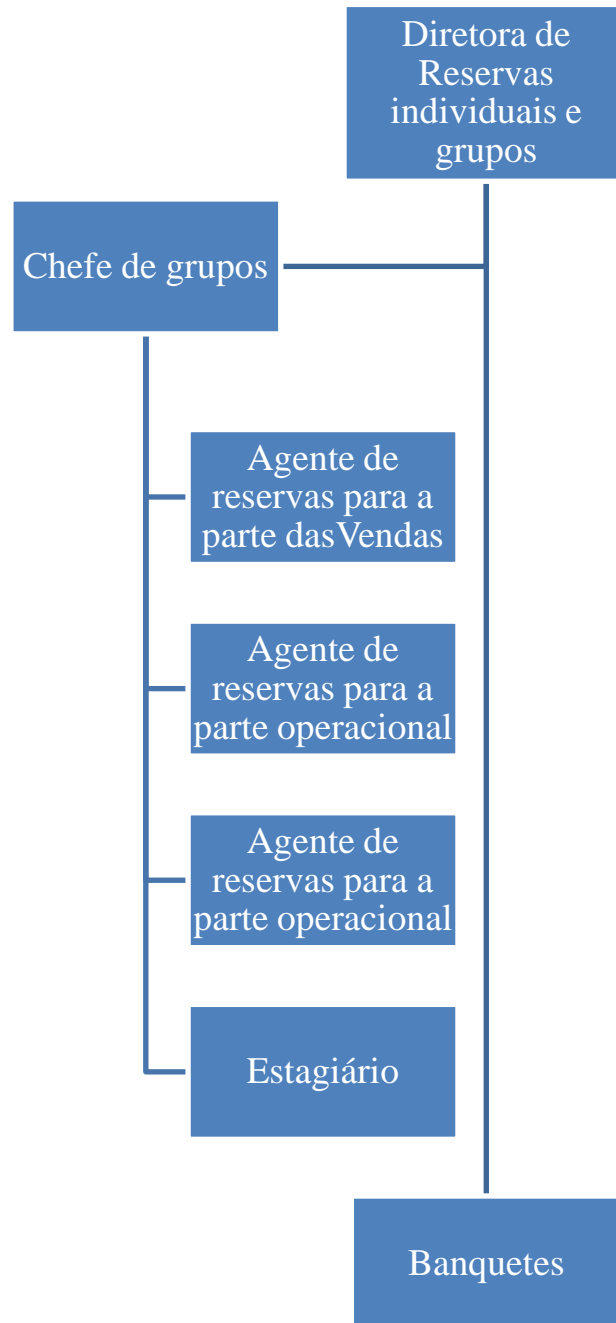
Apêndice III - Questionário

**Esta página foi deixada propositadamente em branco**

## **Apêndice I – Organograma das Reservas individuais**



## **Apêndice II - Organograma da secção de reservas grupos**





## **Apêndice III – Questionário**

## Questionário sobre a motivação dos colaboradores

Caros colaboradores,

No âmbito do relatório que tenho que elaborar para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, gostaria de solicitar a vossa colaboração no preenchimento deste questionário. O questionário tem a finalidade de avaliar a importância da motivação para os colaboradores.

Este questionário é de natureza confidencial, e o tratamento do mesmo será executado de forma global, respeitando o anonimato.

Agradeço a vossa colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Helena Ferreira

### Parte I: Dados dos colaboradores

1- **Género:**  Masculino

Feminino

2- **Idade:** \_\_\_\_\_

3- **Qual a sua experiência profissional** (anos de experiência): \_\_\_\_\_

4- **Há quanto tempo trabalha no grupo Altis:**

a.  Inferior a 1 ano

b.  De 1 a 4 anos

c.  De 4 a 8 anos

d.  Superior a 8 anos

5- **Qual o departamento onde trabalha?**

a.  Alojamento

b.  Comercial

c.  Financeiro

d.  Comidas e Bebidas

e.  Outro Qual? \_\_\_\_\_

## Parte II: Caracterização da motivação

**6- Avalie os seguintes factores motivacionais consoante a importância que tiveram na sua escolha no grupo Altis?**

	1	2	3	4	5
Remuneração					
Benefícios adicionais					
Posto de trabalho					
Condições de trabalho oferecidas					
A importância do grupo no mundo da hotelaria					
A proximidade de casa					
Amigos/familiares que trabalham no grupo					

Escala: 1 – Pouco Importante; 5- Muito Importante

**7- Como classifica os seguintes factores motivacionais?**

	1	2	3	4	5
Remuneração					
Benefícios monetários (prémios, etc...)					
Benefícios não monetários (estadias em outros hotéis, estadia nos hotéis do grupo, etc...)					
Condições no trabalho (equipamentos, segurança, limpeza, iluminação, etc)					
Reconhecimento do desempenho					
Formação					
Autonomia e poder (liberdade e poder para executar as suas funções, bem como responsabilidade e independência)					
Ambiente no trabalho					
Oportunidade para maior desenvolvimento a nível profissional					

Escala: 1 – Pouco Importante; 5- Muito Importante

**8- Sente-se motivado no seu emprego?**

a.  Sim

b.  Não

**9- Considera que o seu superior hierárquico (a quem responde diretamente) o motiva?**

a.  Sim

b.  Não

**10- A motivação, na sua opinião, é um factor importante para um bom desempenho?**

a.  Sim

b.  Não

**11- Só nós próprios é que sabemos o que nos motiva. Apresente sugestões, que na sua opinião, possam contribuir para uma maior motivação. (por favor enuncie sugestões simples, para ser mais fácil o tratamento de dados)**

---

---

---

---

---

---

---

**Muito obrigado pela sua colaboração!**