



ESTG

2021 A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DOS COLABORADORES



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

# A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DOS COLABORADORES

Estudo de caso no Boca West Country Club

Sónia Marisa Barbosa Guerreiro



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

Sónia Marisa Barbosa Guerreiro

## A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NO BOCA WEST COUNTRY CLUB

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Turismo, Inovação e Desenvolvimento

Trabalho efetuado sob a orientação do  
Prof. Doutor Carlos Fernandes

Agosto de 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que ao longo deste ano contribuíram para a realização deste estudo. Um especial agradecimento ao Prof. Doutor Carlos de Oliveira Fernandes, pela orientação crítica, e disponibilidade demonstrada ao longo de todo este trabalho.

Gostaria também de agradecer à entidade Boca West Country Club pela forma como fui acolhida e a oportunidade que me foi proporcionada para a realização deste estudo. Ao Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente a Diretora, Dra. Barbara Crowley, bem como ao Thomas DeLouise e Tracy Bradbury que durante o estágio facilitaram a mobilidade entre departamentos para fins de obtenção de dados. Agradecer, ainda, aos meus colegas de estágio Tiago Sampaio Esteves e Luís Miguel Mercês, por todo o apoio que me facultaram e pela motivação, que muito contribuiu para o entusiasmo com que encarei o estágio e esta investigação.

Aos meus pais, aos meus irmãos e aos meus melhores amigos, a minha profunda gratidão pela força e alento que sempre me transmitiram e que foi essencial para que este estudo fosse uma realidade.

## RESUMO

Uma das prioridades das empresas, particularmente de serviços, é de proporcionar aos seus clientes uma boa experiência, em que a cultura de trabalho dos colaboradores é essencial. O comportamento organizacional da empresa baseia-se na sua própria cultura e estrutura organizacional e é de extrema relevância para a gestão do comportamento e desenvolvimento do capital humano, resultando na gestão da experiência dos colaboradores.

É sugerido que oferecer um ambiente de trabalho que valoriza a satisfação dos colaboradores, influencia a intensidade das relações humanas e afeta a produtividade da empresa. Se o colaborador se sentir bem, como parte importante da empresa, o cliente também sairá satisfeito com o serviço prestado.

É objetivo deste estudo explorar a gestão de experiência dos colaboradores de um estudo de caso, especificamente no Boca West Country Club (BWCC), na Florida (EUA), no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC). Recorreu-se a observação participante, análise de documentos e uma entrevista enquanto metodologia de investigação qualitativa para obter uma perspetiva holística da política e procedimentos praticados. Os resultados sugerem que a prestação de um serviço de excelência passa, essencialmente, pela forma como gerem os seus colaboradores e da relação que a organização tem com estes.

Palavras-Chave: Comportamento organizacional, gestão humanizada, gestão de experiências, *country club*

## **ABSTRACT**

One of the priorities of companies, particularly of services, is to provide their customers with a good experience, in which the employees' work culture is essential. A company's organizational behavior is based on its own culture and organizational structure and is of utmost relevance to behavior management and human capital development, resulting in the management of the employee experience.

It is suggested that providing a work environment that values employee satisfaction influences the intensity of human relations and affects the company's productivity. If the employee feels good, as an important part of the company, the customer will also leave satisfied with the service provided.

This study aims to explore the management of employee experience in a case study, specifically at the Boca West Country Club (BWCC) in Florida (USA), as part of the curricular internship of the Master in Tourism, Innovation and Development of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo (IPVC). Participant observation, document analysis and an interview were used as a part of the qualitative research methodology to obtain a holistic perspective of the policy and procedures practiced. The results suggest that the provision of a service of excellence depends, essentially, on how they manage their employees and the relationship that the organization has with them.

Key words: Organizational behavior, experience management, humanized management, country club

## ÍNDICE

Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas	iv
Índice de Imagens	iv
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	4
2.1 - Introdução	4
2.2 - Objetivos do Estudo	4
2.3 - Opções Metodológicas	5
2.4 - Revisão bibliográfica	5
2.5 - Análise documental	5
2.6 - Observação participante	6
2.7 -Entrevista	7
2.8 - Conclusão	8
CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
3.1 - Introdução	9
3.2 - Comportamento Organizacional	9
3.2.1 - Comportamento micro-organizacional	12
3.2.2 - Comportamento meso-organizacional	12
3.2.3 - Comportamento macro-organizacional	12
3.3 - Modelo do Comportamento Organizacional	13
3.3.1 - Importância do comportamento organizacional	14
3.4 - Gestão Humanizada	16
3.4.1 - Gestão Humanizada no recrutamento	18
3.5 - Gestão de experiência do colaborador	20
3.6 - Conclusão	21
CAPÍTULO 4 - ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE	23

4.1 - Introdução	23
4.2 - Enquadramento Geográfico	23
4.3 - Caracterização do empreendimento	23
4.4 - Missão	25
4.5 - Visão	26
4.6 - Valores	27
4.7 - Dimensão Física	28
4.7.1 - Restaurante “ <i>Panache</i> ”	28
4.7.2 - Grande salão de festas no Edifício “ <i>Panache</i> ”	29
4.7.3 - Restaurante “ <i>My π</i> ”	30
4.7.4 - <i>Onyx Lounge</i>	31
4.7.5 - Centro de Desporto e <i>Fitness</i>	32
4.7.6 - <i>Splash pool bar and grill</i>	34
4.7.8 - Campos e Centro de golfe	36
4.7.9 - Restaurante “ <i>Prime Cut</i> ”	41
4.7.10 - Restaurante “ <i>Grand Central</i> ”	41
4.8 - Adaptação dos espaços	42
4.9 - Dimensão organizacional	43
4.10 - Conclusão	45
CAPÍTULO 5 - ABORDAGEM AO PROCESSO DO ESTÁGIO	47
5.1 - Introdução	47
5.2 - Processo desde o recrutamento ao início do estágio	47
5.2.1 - Candidatura	47
5.2.2 - Entrevista	48
5.2.3 - Acolhimento	49
5.2.4 - Orientação e Formação	50
5.2.5 - Acompanhamento	51
5.3 - Desempenho de Funções	52
CAPÍTULO 6 - ESTÁGIO CURRICULAR	54
6.1 - Introdução	54
6.2 - Objetivos do estágio	54

6.3 - Atividades desenvolvidas	55
6.3.1 - <i>Cookies Night</i>	58
6.3.2 - Aulas de <i>Canasta</i> e <i>Duplicate Bridge</i>	60
6.3.3 - Dias de Sanitização	61
6.3.4 - Restaurante	62
6.4 - Conclusão	63
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
7.1 - Introdução	65
7.2 - Observação participante	65
7.3 - Entrevista	68
7.3 - Reflexão sobre os resultados e a discussão	73
7.4 - Conclusão	75
CAPÍTULO 8 – AUTO-AVALIAÇÃO, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
8.1 - Introdução	77
8.2 - Autoavaliação	77
8.3 - Limitações	78
8.4 - Considerações Finais	79
BIBLIOGRAFIA	81



## **Índice de Figuras**

Figura 1: Elementos-Chave do Comportamento Organizacional .....	10
Figura 2: Ramos complementares ao Comportamento Organizacional .....	11
Figura 3: Sequência do modelo EORC .....	13
Figura 4: Fases do Recrutamento .....	19
Figura 5: Organigrama da Presidência.....	44
Figura 6: Representação do Organigrama do Boca West Country Club .....	45

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Subcampos do Comportamento Organizacional .....	11
---	----

## **Índice de Imagens**

Imagem 1: Entrada principal do Boca West Country Club .....	24
Imagem 2: Restaurante "Panache" .....	29
Imagem 3: Edifício "Panache" .....	30
Imagem 4: Restaurante "My π" .....	31
Imagem 5: Onyx Lounge .....	32
Imagem 6: Centro Fitness .....	33
Imagem 7: SPA de classe mundial.....	33
Imagem 8: Piscinas do Centro Fitness do Boca West Country Club.....	34
Imagem 9: Bar Slpash.....	35
Imagem 10: Entrada do edifício "Grand Central" .....	36
Imagem 11: Campo de Golfe 1 .....	37
Imagem 12: Campo de Golfe 2 .....	38
Imagem 13: The Golf Shop .....	39
Imagem 14: Boutique .....	39
Imagem 15: Ladies Locker room.....	40
Imagem 16: Men's Locker room .....	40
Imagem 17: Prime Cut Restaurante .....	41
Imagem 18: Sport Bar/ Restaurante "Grand Central" .....	42
Imagem 19: Projeto "AKOYA" .....	43

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

O atual capítulo tem como objetivo explicar o contexto da elaboração do relatório de estágio, partindo da necessidade da aluna ter de realizar um trabalho final de modo a concluir os seus estudos, são elaborados os parâmetros em que surgiu esta oportunidade, assim como a escolha do tema. É identificado o objetivo geral do estudo e apresentada a estrutura do relatório.

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento. O estágio estava previsto decorrer de 28 de outubro de 2019 até 28 de maio de 2020, na empresa *Boca West Country Club* (BWCC), em *Boca Raton*, no estado da Flórida (EUA). Devido à pandemia do Covid-19, o regresso foi antecipado, tendo o estágio sido concluído a 25 de março de 2020.

O Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento é uma especialização com duração de dois anos. O primeiro ano é composto por dois semestres e tem como objetivo o estudante adquirir conhecimentos teórico-práticos. No segundo ano, é composto por uma unidade curricular anual e cujo objetivo consiste em aprofundar uma especialização. De modo a realizar a última etapa, o estudante dispõe de três vertentes: dissertação, projeto ou estágio (e respetivo relatório). No caso do estágio, requerem-se 576 horas em contexto laboral e é objeto de relatório final.

Enquanto a oferta de emprego tende a ser reduzida e, simultaneamente, o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais exigente, as potenciais entidades empregadoras tornam-se cada vez mais seletivas no processo de recrutamento. Segundo Bolhão (2013), a problemática da atualidade passa pelo facto dos estudantes que terminam o ciclo de estudos não possuírem nenhuma experiência de trabalho. A mesma autora realça que a solução para este problema passa pelo estágio curricular durante o seu percurso académico, uma vez que este irá permitir que os alunos possam aplicar conhecimentos adquiridos em prática, para além de desenvolverem diversas competências. A experiência

profissional possui uma importância bastante elevada no que diz respeito à seleção de colaboradores. Partindo deste pressuposto, optou-se pela realização do estágio profissional.

O objetivo geral do presente relatório é adquirir conhecimentos acerca da política de recrutamento e explorar como o comportamento humano influencia a gestão de experiência dos colaboradores no *Boca West Country Club* (BWCC). Para ir ao encontro desse objetivo, o procedimento do recrutamento, desde o primeiro contato, ainda no IPVC, até à chegada ao BWCC, a sessão de formação nas duas primeiras semanas e as funções diárias do estágio, exercidas no Departamento de F&B, permitiram realizar a observação participante, junto dos colaboradores, clientes e gestores. Adicionalmente, foram consultados documentos da entidade acolhedora, por exemplo, o *BWCC Training Manual*. Finalmente, foi realizada uma entrevista à Diretora do Departamento de Recursos Humanos.

O presente capítulo faz uma introdução à importância da realização de um estágio curricular para colmatar possíveis obstáculos à entrada no mercado de trabalho. É referido como as entidades empregadoras estão cada vez mais exigentes em relação à experiência profissional. Realça-se a necessidade do desenvolvimento de competências em contexto laboral e a aplicação de conhecimentos previamente adquiridos através do percurso académico. A investigação realizada prende-se à obtenção de conhecimentos, quanto a medidas aplicadas pela organização em estudo, em relação às políticas de recrutamento de pessoal e à análise de que forma o comportamento humano afeta a gestão de experiência dos colaboradores.

O relatório encontra-se dividido por 8 capítulos. O primeiro capítulo é composto pela Introdução, que apresenta a motivo para a realização do estágio, identifica o objetivo geral e a estrutura do relatório. No capítulo dois, a metodologia, apresentam-se e justificam-se os métodos selecionados para a elaboração da pesquisa e a importância dos mesmos na presente investigação. No capítulo três, da revisão bibliográfica, é exposto o enquadramento teórico, ao abordar os tópicos do comportamento organizacional, gestão humanizada e gestão de

experiências, de modo a facilitar a compreensão dos mesmos. No capítulo quatro consta o enquadramento da entidade de acolhimento. No capítulo cinco aparece a abordagem ao processo de estágio. O capítulo seis explicita, de forma detalhada, as atividades realizadas e as funções desempenhadas. O capítulo sete inclui os resultados e a discussão da observação participante e da entrevista. E por último, o capítulo oito apresenta a autoavaliação do estágio, limitações, recomendações e considerações finais.

## **CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA**

### **2.1 - Introdução**

Neste capítulo apresentam-se os principais elementos metodológicos para a construção desta pesquisa, de modo a dar resposta aos objetivos definidos. A identificação do objetivo geral, dos objetivos específicos e das perguntas de pesquisa serve de orientação para definir as opções metodológicas, com base na pesquisa exploratória, enquanto metodologia de investigação qualitativa.

### **2.2 - Objetivos do Estudo**

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral adquirir conhecimentos acerca da política do recrutamento e explorar como o comportamento humano incute a gestão de experiência dos colaboradores no *Boca West Country Club*.

Ao nível dos objetivos específicos pretende-se:

1. Apresentar o enquadramento teórico associado ao conceito de experiências do colaborador;
2. Estabelecer uma caracterização da entidade de acolhimento;
3. Analisar o comportamento humano em ambientes organizacionais dos colaboradores em diversos departamentos;
4. Identificar vantagens da adoção das políticas de gestão humanizadas dentro da estrutura organizacional;
5. Apresentar recomendações de boas práticas de gestão de experiências com aplicação em empreendimentos turísticos.

Foram elaboradas perguntas de pesquisa para facilitar a aplicação da investigação no sentido de concretizar os objetivos propostos, nomeadamente:

1. Porquê seguir uma orientação de gestão de experiências de colaboradores?
2. Quais são os procedimentos adequados para o recrutamento de colaboradores, numa perspetiva de gestão humanizada?

3. Qual é o acompanhamento assegurado aos colaboradores para incentivar relações humanas com os clientes?
4. Como é que a gestão humanizada promove a intensidade das relações humanas com os clientes?
5. Como é que a gestão de experiências contribui para a qualidade dos serviços prestados?

### **2.3 - Opções Metodológicas**

Pelo exposto anteriormente, o método de investigação a ser adotado consiste na pesquisa exploratória, por se conhecer muito pouco da realidade em estudo e os dados têm como objetivo o esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos dessa realidade (Yin, 1994). Também Gil (1987) sugere que, de entre os vários tipos de pesquisa, a exploratória é a que apresenta um menor grau de rigidez no planeamento. O estudo realizou-se no *Boca West Country Club*, pelos motivos previamente expostos.

### **2.4 - Revisão bibliográfica**

A revisão bibliográfica é uma técnica de investigação utilizada em pesquisas científicas que pretende introduzir, de forma sintética, o tema a ser estudado de modo a esclarecer os conceitos essenciais deste estudo. Começa com uma ampla pesquisa acerca dos conhecimentos teóricos e dos tópicos identificados, nomeadamente comportamento organizacional, gestão humanizada e gestão de experiências. Para a realização desta etapa recorreu-se a artigos de revistas científicas, através do “*ScienceDirect*”, e livros.

### **2.5 - Análise documental**

A análise documental é uma técnica de investigação que tem por base a observação e a análise de documentos da entidade de estágio. Diversos tipos de documentos foram analisados como o manual e *F&B Training*, *BWCC Employee Handbook*, o manual da formação de higiene e segurança no tratamento dos alimentos e bebidas e o calendário dos *Core Standards*.

## 2.6 - Observação participante

A técnica da Observação Participante é especialmente apropriado para estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que visam a generalização de teorias interpretativas. Um observador é considerado participante quando se integra num grupo e na vida do mesmo. Um importante contraste neste processo é o grau de envolvimento, com as pessoas e nas atividades que se observam (Marshall & Rossman, 1995).

Com esta metodologia o investigador foca-se, essencialmente, na atribuição de significados às práticas e vivências humanas, encaradas sob a perspetiva de “*insiders*” (Spradley, 1980). O investigador procura descobrir e tornar acessíveis (no sentido de revelar) realidades e significados, que as pessoas utilizam para nortear ou atribuir sentido às suas vidas. Trata-se de fundamentar, em termos empíricos, as teorias psicossociais sobre a existência e práticas humanas (Jorgenson, 1989). O observador participa na vida diária das pessoas em estudo, tanto abertamente no papel de pesquisador, como assumindo papéis disfarçados, observando factos que acontecem, escutando o que é dito e questionando as pessoas ao longo de um período (Trauth & O'Connor, 2000).

Em consonância com Evertson e Green (1986), reconhece-se que toda a observação – científica vs. quotidiana ou direta vs. indireta – possibilita, por parte de quem observa (para além da aquisição e clarificação de informações sobre uma dada realidade), a identificação de problemas, o entendimento de conceitos, bem como a análise de relações e aplicações de esquemas de diferenciação dos mesmos. Toda a informação recolhida convergirá num entendimento abrangente do tipo de relações conceptuais entre os problemas e, eventualmente, na indicação de novos problemas (Mónico, 2010).

Desta forma, optou-se por observar o desenvolvimento das funções do estágio. Realizaram-se apontamentos acerca de cada prática tomada pela entidade, a fim de verificar e comprovar a existência de coerência na forma de tratamento com os seus colaboradores. Também durante o período laboral foi permitida a

observação, ainda que por um curto período, outros departamentos, de modo a obter uma opinião mais concisa. Importa, ainda, referir que nenhuma das pessoas com quem se interagiu sabia da investigação, o que permitiu reações mais genuínas e respostas verdadeiras.

## **2.7 -Entrevista**

Uma das formas de recolher dados numa investigação qualitativa, para além da análise documental, bem como do método de observação, passa também pela elaboração de uma entrevista (Rodrigues, 2016). Em relação ao tipo de entrevista selecionado optou-se pela entrevista semiestruturada onde o entrevistador recorre ao uso de perguntas abertas para obtenção de dados, permitindo, ainda, ao entrevistado liberdade para se posicionar sobre o tema (Batista, Matos & Nascimento, 2017). Através da elaboração de uma entrevista é possível compreender em maior profundidade a informação contextual bem como a explicação de pontos importantes acerca de um tema (Júnior & Júnior, 2011).

Tratando-se de um tema acerca da gestão humanizada e da experiência do colaborador decidiu-se realizar uma entrevista à gerente dos recursos humanos da organização em estudo. O principal motivo para que se tenha realizado apenas uma entrevista à diretora do departamento dos recursos humanos prende-se ao facto de que qualquer decisão que seja tomada acerca da gestão do *Staff* da empresa passa pela aprovação da mesma.

Esta entrevista, por conta do SARS-COV-2, não pude ser realizada presencialmente, sendo que de modo a contornar esta limitação realizou-se a mesma por E-mail, a pedido da entrevistada. No que se refere às perguntas realizadas nesta entrevista, selecionaram -se perguntas abertas de modo que as respostas fossem de encontro ao tema a ser abordado.



## **2.8 - Conclusão**

Em relação à revisão bibliográfica conclui-se que os métodos adotados fornecem os leitores de forma sintética bases de conhecimentos teóricos sobre os seguintes temas: comportamento organizacional, gestão humanizada e a gestão da experiência do colaborador na descrição do estudo de caso. Na análise documental os seus principais alicerces consistem na análise de documentação fornecida pela organização em estudo e pela observação. A observação participante, uma vez que esta técnica é considerada apropriada para estudos exploratórios, obtendo assim dados realísticos através da participação na vida quotidiana da organização. No próximo capítulo constará teorias dos temas abordados ao longo do relatório.

## **CAPÍTULO 3 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1 - Introdução**

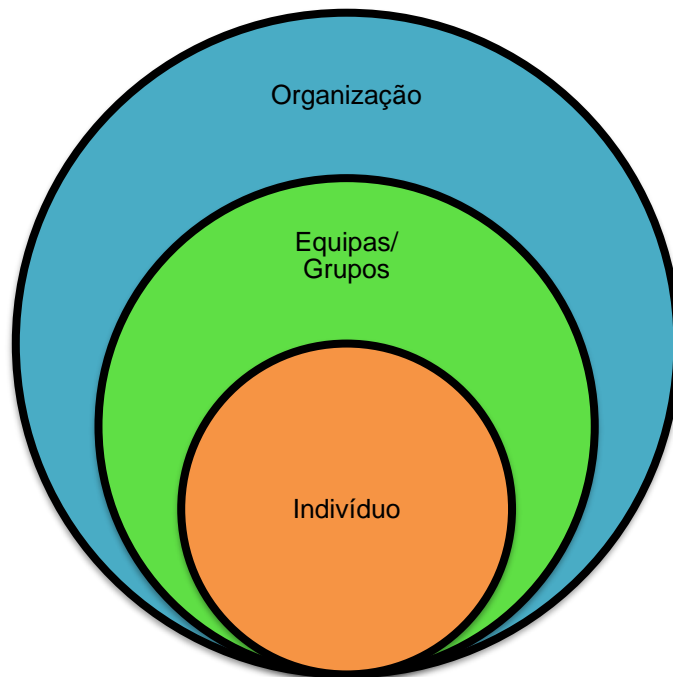
No presente capítulo são abordados os conceitos teóricos associados aos objetivos deste estudo. Começando com o comportamento organizacional, sua definição, características e importância para as empresas na economia atual. Em seguida aborda-se a gestão humanizada, em termos de definição e a importância que esta possui como parte integrante de uma organização e sua relevância para o sucesso da mesma. Finalmente, o conceito de experiência e como a literatura define e valoriza as organizações através da ótica dos colaboradores.

### **3.2 - Comportamento Organizacional**

A evolução da economia e das formas de gestão e da tecnologia, provocaram grandes transformações no mundo laboral. Estas, por sua vez, possuem influência nas interações sociais, distanciando nas organizações a prática de estruturas hierarquizadas, bem como o uso de práticas rígidas, passando assim a serem apoiantes de sistemas baseados na iniciativa e na cooperação (Devesa, 2016). Estes sistemas permitiram o surgimento de um novo conceito, nomeadamente o comportamento organizacional que tem sido amplamente estudado e a literatura apresenta uma diversidade na sua definição. Alguns autores defendem que o comportamento organizacional é o estudo do desempenho e das atitudes das pessoas no seio da organização e através do qual pode-se analisar de que forma o trabalho realizado pelos colaboradores contribui para a eficácia e produtividade da organização (Schmitz, 2012; Dailey, 2018). Para Wagner e Hollenbeck (2020) o comportamento organizacional define-se como tendo o foco nos comportamentos observáveis, linguagem de comunicação nas reuniões, redação de um relatório, utilização dos equipamentos tecnológicos de produção, bem como os estados internos como o pensamento, a percepção e decisão que acompanham essas ações. Por conseguinte, esta área envolve ainda a análise das atitudes das pessoas tanto como indivíduos, bem como membros de grupos e organizações avaliando os

seus comportamentos dentro da mesma (Griffin et al., 2020). Laner e Cruz (2004) definem comportamento organizacional como sendo sistemas de cooperação operados pelos Recursos Humanos dentro das empresas. Através da figura 1, pode-se verificar, de forma sistematizada, o conceito de comportamento organizacional, mostrando assim três elementos essenciais.

**Figura 1: Elementos-Chave do Comportamento Organizacional**



Fonte: Dailey (2018)

Apesar da simplicidade retratada pela figura 1, este campo de estudo é um dos mais complexos e o menos compreendido pelos elementos académicos, uma vez que a sua maior preocupação é abordar o comportamento das pessoas dentro da organização como seres individuais, quer como grupos (Mullins, 2016). A complexidade do conceito prende-se ao facto de este possuir bases de outros ramos como a psicologia individual, psicologia social, psicologia industrial, ciências políticas, antropologia e economia (Dailey, 2018). A figura 2 tem o propósito de apresentar a diversidade de áreas que complementam a compreensão do comportamento organizacional e suas respetivas características.

**Figura 2: Ramos complementares ao Comportamento Organizacional**



Fonte: Dailey (2018)

A junção dos diferentes ramos complementares apresentados permitiu o desenvolvimento de um corpo que engloba todos os conhecimentos organizacionais através da criação de três subcampos distintos e delineados (tabela 1): comportamento micro-organizacional; comportamento meso-organizacional e, por fim, comportamento macro-organizacional (Wagner & Hollenbeck, 2020).

**Tabela 1: Subcampos do Comportamento Organizacional**

Subcampos do Comportamento Organizacional		
Subcampos	Foco	Origem
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social e sociologia interacionista.
Comportamento macro-organizacional	Organização	Sociologia, ciência política, antropologia e economia

Fonte: Wagner & Hollenbeck (2020)

### **3.2.1 - Comportamento micro-organizacional**

O presente subcampo do comportamento organizacional tem como seu foco de estudo a dimensão do indivíduo. Para tal, torna-se importante estudar os aspetos psicossociais, as ações que este tem, a estrutura e o contexto que influencia a sua atuação no ambiente da empresa (Robbins, Judge & Campbell, 2017). A importância da elaboração deste estudo dá-se pela necessidade de estabelecer a ligação dos indivíduos à missão e visão da empresa, uma vez que são estes a principal vantagem competitiva das organizações, no mundo atual corporativo (Aube & Morin, 2009).

### **3.2.2 - Comportamento meso-organizacional**

A nível do comportamento meso-organizacional estuda-se as relações entre os indivíduos, dando foco ao envolvimento destes em processos de liderança e influência em grupos e equipas de trabalho (Wagner & Hollenbeck, 2020). Estuda-se os conflitos e os processos de negociação, bem como de comunicação e as relações de poder e a política organizacional. Importa ainda referir que o desenvolvimento de equipas de trabalho, bem como uma liderança eficaz são fatores chave para o sucesso da organização (Chiavenato, 2004).

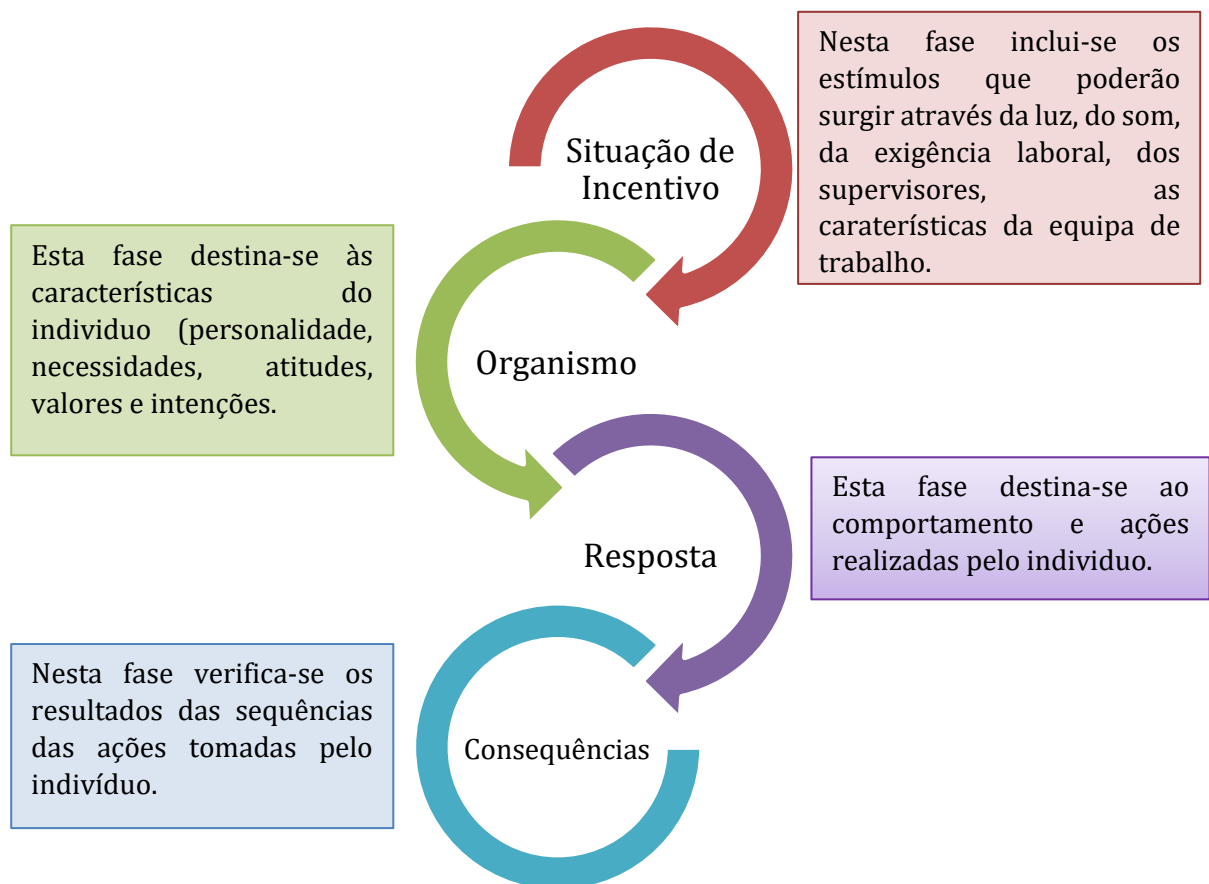
### **3.2.3 - Comportamento macro-organizacional**

Neste subcampo do comportamento organizacional pretende-se estudar a empresa como um todo, desde a estrutura, cultura, valores, políticas, capacidade de mudança e adaptação (Griffin et al., 2020). Este nível de estudo retira conhecimento da área de antropologia, sociologia, política, psicologia social e economia, pois através desta análise torna-se fácil de compreender o quanto os indivíduos se identificam com a organização, um processo fundamental para as organizações (Robbins, Judge & Campbell, 2017).

### 3.3 - Modelo do Comportamento Organizacional

O modelo designado como EORC (Estímulos, Organismos, Respostas e Consequências) pretende mostrar como o comportamento varia em função da pessoa e do meio em que esta se encontra. Este tem como objetivo demonstrar o mecanismo de análise sistemática do comportamento humano dentro de uma organização (Dailey, 2018).

**Figura 3: Sequência do modelo EORC**



Fonte: Dailey, 2018

Neste modelo do comportamento organizacional as características do ambiente laboral e as sensações são as chaves para o comportamento do funcionário. As capacidades finitas do indivíduo são geridas pelas necessidades biológicas incluindo ainda o conhecimento, atitudes, aptidões, intenções, sentimentos e valores (Lemes, 2018). Os resultados do comportamento e o desempenho, tal

como o reconhecimento e a satisfação das necessidades, representam a atividade desencadeada no ambiente pelos comportamentos estudados (Gomes, 2000).

Para Dailey (2018), este tipo de modelo é caracterizado por ser “micro”, uma vez que estabelece uma sequência para compreender o comportamento das pessoas. O Modelo EORC baseia-se na diferença do desempenho do colaborador, comportamentos que apresentam diversos fatores controláveis. Segundo Robbins, Judge e Campbell (2017), este modelo prende-se em estimular (E) o comportamento dos colaboradores de uma organização, de modo a recompensar os resultados obtidos através das ações dos mesmos. Existem diversas formas de motivar os colaboradores a executarem uma tarefa e que esta seja realizada com frequência (O), como por exemplo uma viagem de trabalho, reconhecimento, incentivo financeiro entre outros. Após a execução da tarefa (R) será necessário que o empenho deste seja avaliado (C) de forma a determinar se é merecedor da recompensa. Esta é uma das preocupações dos gerentes, que podem melhorar através de uma mudança nos estímulos (E), como a implementação de novos esquemas de incentivos, a criação de novos objetivos e identificação dos colaboradores que precisem de orientação. Os diretores pedem com frequência a um funcionário (O) que realize uma prova antes de iniciar a função determinada. Assim, que este completa a tarefa (R), o gerente irá avaliar o desempenho do funcionário (C) (Dailey, 2018).

### **3.3.1 - Importância do comportamento organizacional**

As empresas que não prestam atenção aos seus colaboradores acabam por perdê-los para outras empresas que os valorizem (Nunes, 2019). Por conseguinte, o capital humano tem vindo a ser considerado cada vez mais uma vantagem competitiva importante e fundamental para as organizações atuais. Existe uma partilha de habilidades, capacidades e motivações que diferenciam, através dos membros da empresa, uma organização de todas as outras empresas. Para tal, as organizações deverão abraçar as diferenças de cada indivíduo nas suas funções, conseqüentemente formando equipas (Wagner & Hollenbeck, 2020).

Assumindo que o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos e equipes têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização (Santos, 2018). Torna-se importante mencionar que o desempenho da organização é afetado pelo comportamento de cada um dos seus funcionários, bem como das equipes. Dando destaque para um estudo intitulado “Como o intercâmbio de líderes-membro influencia comportamentos de trabalho eficazes: perspectivas de eficácia social e interna-externa”, no qual se elaboraram diversas pesquisas acerca das vantagens competitivas que a aplicação dos conhecimentos em relação ao comportamento organizacional trazem para a empresa, tendo tido como resultado que as organizações que aplicaram o comportamento Organizacional denotam melhores indicadores de eficácia do que as restantes (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011). Posteriormente, apareceram estudos elaborados em organizações de modo a saber quais os níveis de satisfação dos trabalhadores a desempenharem as suas respectivas funções onde se concluiu que estes dependiam dos valores apresentados pela organização e da influência que tinham nas motivações dos colaboradores (Costa et al., 2017).

Uma das formas de aumentar os estímulos/motivações é a criação de espaços designados como áreas informais, destinados a pausas, reuniões informais e locais de recolhimento. O empresário Silva (2019), numa entrevista para a revista Visão, menciona a importância da mudança do espaço em que se trabalha. Segundo este, o trabalhador precisa ser mais produtivo e feliz no seu local de trabalho. Menciona, ainda, a importância de espaços onde os colaboradores possam descomprimir e recarregar energias. Logo, devem-se arranjar soluções no espaço de trabalho para tentar esbater o stress provocado pela ligação permanente entre o trabalho e a vida pessoal, apresentando ainda como solução a ligação da produtividade e da motivação com o bem-estar do trabalhador.

Os benefícios da aplicação do comportamento organizacional não se cingem unicamente à produtividade e à motivação dos colaboradores. Uma das maiores preocupações das empresas passa pelo absentismo, rotatividade e acima de



tudo, a satisfação do consumidor final. A resolução para tais apreensões passa pelo bem-estar do colaborador, que para além de resolver tais problemas, resulta no aumento da eficácia na prestação de serviços pela organização (Podsakoff et al., 2009). Por outro lado, quando a saúde e o bem-estar do colaborador são priorizadas de forma individual ou coletiva as empresas são as mais beneficiadas (Baranik & Eby, 2016). Adicionalmente a importância da realização de avaliações de desempenho, de promoções bem como o reconhecimento do trabalho elaborado por um indivíduo ou por uma equipa, mostra resultados evidentes e mantém os colaboradores motivados a dar o melhor de si (Marinova, Moon & Van, 2010). Neste sentido, torna-se importante compreender de que forma as organizações gerem o seu capital humano.

### **3.4 - Gestão Humanizada**

O sucesso de uma empresa depende em grande parte do seu capital humano, que possui capacidades necessárias para a continuidade da organização. O elemento humano, para além de desempenhar a tarefa que lhe é atribuída pela organização, possui aptidões no campo da aprendizagem, inovação, mudança e quando devidamente motivados espoletam o impulso criador, impulso este que irá garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo (Miranda, 2016). Conhecendo tais vantagens, que emergem dos elementos humanos, e dada a complexidade da gestão humanizada que contém, na sua base, a área de estudo do comportamento organizacional, o foco centra-se no indivíduo e na relação do mesmo com a organização (Mullins, 2016). A ligação entre a gestão humanizada e o comportamento organizacional passa pelas preocupações atribuídas a estes; a gestão humanizada preocupa-se com o capital humano como recurso e a cultura organizacional preocupa-se com os valores, normas e crenças das pessoas dentro da organização (Boxall, Purcell & Wright, 2008).

Desta forma, o conceito de gestão humanizada fundamenta-se nas relações humanas a nível organizacional e social, partindo do primórdio de que o ser humano possui necessidades relacionadas com o desenvolvimento pessoal, autorrealização e a autonomia de pensamento (Cortez et al., 2019). A gestão de recursos humanos apresenta um combinado de ações com o fim de atingir

objetivos delimitados, através de diversas práticas, possibilitando diferentes aplicações, intervenientes e repercussões (Serra, 2017). A evolução das definições deste conceito prende-se ao facto das alterações ocorridas em ambientes internos e externos das organizações, interferindo assim em diversos fatores como o desempenho, as expectativas e nas tarefas quer dos profissionais da Gestão humanizada bem como da própria empresa (EWP, 2019).

Apesar da evolução que o conceito tem sofrido ao longo do tempo, a gestão dos recursos humanos na sua versão original, possuía a função de garantir uma boa relação entre a qualidade com a quantidade bem como a uniformidade do trabalho independentemente da designação atribuída (Mota, 2014). Existe ainda a ideia de que alguns dos seus objetivos passam por preocupações de cariz estratégico, no desenvolvimento de planos que reflitam estratégias de recursos humanos para aplicação na organização, atingindo a máxima eficácia global e o lucro (Santos, 2011). Para além destes objetivos a gestão de recursos humanos deverá munir a organização com uma equipa de colaboradores adequada para cumprir a missão da empresa e enfrentar os desafios que a sociedade coloca. Para que tal aconteça é necessário dar máxima atenção no processo de recruta, na seleção e integração do capital humano, mas acima de tudo a retenção e o desenvolvimento sobre o mesmo (Bernardino et al., 2020).

Como referido por Mullins (2016), uma das vantagens competitivas da aplicação da gestão humanizada é duplicar ou substituir as suas causas, permitindo assim que os gestores de recursos humanos possam explorar os recursos únicos e escassos da empresa, de modo que dificultem a imitação dos planos estratégicos por parte da concorrência, evitando assim que estas anulem o valor da organização (Gomes, 2017). Para Porter (1994 *cit in* Mota em 2014), o topo da gestão de uma empresa depende de recursos humanos qualificados, na medida em que se quiser tirar proveito da produtividade e da compensação financeira que a acompanha será necessário tratar os colaboradores como sendo o capital mais importante da empresa.

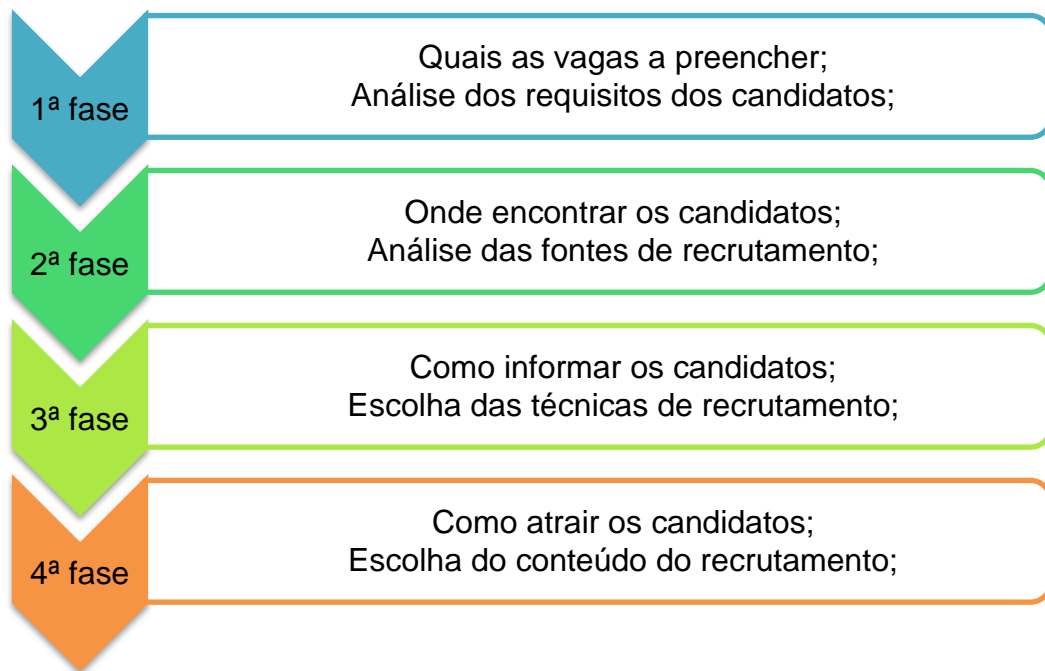
Aprendendo ao conceito de gestão humanizada com o objetivo e importância que este contém numa organização, leva-nos a abordar o tema da gestão de

experiência numa ótica laboral. Existindo ainda a possibilidade de que uma boa gestão da experiência do colaborador resulte numa vantagem competitiva para a empresa aumentando assim o nível motivacional e de desempenho dentro da mesma.

#### **3.4.1 - Gestão Humanizada no recrutamento**

O capital humano é um elemento essencial para qualquer tipo de organização. Reconhecendo o valor que este tem para o sucesso de uma empresa torna-se necessário abordar a fase de contratação e seleção desta chave fundamental. Em relação às práticas de recrutamento e seleção dos candidatos para determinada empresa é necessário saber onde encontrar esses candidatos (Gomes, 2000). Karan (2020) reforça a ideia de que os sistemas de recrutamento e seleção devem focar se em selecionar os perfis de candidatos mais adequados para o cargo tendo sempre em consideração as qualificações dos candidatos. Relembrando ainda que não existem procedimentos universais para o recrutamento, ou seja, cada empresa deve estar consciente dos procedimentos que mais se adequam (Borges, 2018). Apesar de não haver uma fórmula mágica para o processo de recrutamento e seleção de candidatos existe uma sequência e técnicas que são comuns no processo de recrutamento como se pode verificar através da Figura 4.

**Figura 4: Fases do Recrutamento**



Fonte: Borges (2018); Gomes (2000)

Numa primeira fase, recorre-se ao uso de um questionário de recrutamento, permitindo assim ter o conhecimento acerca das vagas a preencher, bem como a análise dos requisitos necessários para os cargos disponíveis. A segunda fase consiste na análise das fontes de recrutamento, ou seja, onde se podem encontrar os candidatos, podendo ser através de agências de talento, anúncios de empregados procurados, referências de emprego, junto de universidades e escolas públicas ou privadas, como através do fundo de desemprego. A terceira fase prende-se ao facto de como informar os candidatos, por outras palavras, a escolha de técnicas de recrutamento como o uso de um formulário de aplicação a ser preenchido pelo candidato, a entrevista do candidato, posteriormente a verificação das referências, a elaboração de exames médicos como testes psicológicos e de desempenho. A última fase do recrutamento é a escolha do conteúdo do recrutamento, dando realce à forma como vão atrair os candidatos para fazerem parte da organização.

### 3.5 - Gestão de experiência do colaborador

A experiência dos colaboradores tem sido um tópico que se encontra muito em voga no campo dos recursos humanos. Apesar de ser um tema que ganhou popularidade entre as organizações, denota-se uma escassez de investigação sobre a experiência dos funcionários na literatura académica (Plaskoff, 2017). Morgan (2018) confirma que o verdadeiro desafio se encontra na carência de investigação empírica em torno do tema.

O conceito de experiência do colaborador, para Rouse *et al* (2018), define-se como sendo a perceção da vivência por parte dos trabalhadores durante o seu percurso profissional dentro de uma organização. Esta conceção abarca a jornada da administração dos gestores, podendo ser manipulada durante o percurso do trabalhador em determinada empresa (Lee, 2019). Este ideal apresenta na sua terminologia a junção de todas as interações ocorridas entre colaboradores e a organização, correndo o risco de serem influenciadas por três fatores, como o espaço físico, a cultura da organização e a tecnologia, como ferramenta fornecida pela empresa (Morgan, 2017).

Partindo desta conjetura, as organizações necessitam de reconhecer cada vez mais as pessoas como sendo o seu maior património, na medida em que ao investirem na experiência do colaborador estão automaticamente a investir na experiência do cliente (Lee, 2019). A criação de uma boa experiência resulta na atratividade e retenção de talento numa organização, contendo o empenho da força de trabalho, obtendo como resultado o aumento da lucratividade e o aproveitamento do crescimento da empresa (Maylett & Wride, 2017). Uma forma simples de tirar proveito de tais vantagens competitivas passa pelo aperfeiçoamento do espaço de trabalho e pelo reconhecimento do trabalho realizado, resultando na satisfação e compromisso por parte dos colaboradores dentro de uma empresa (Macey & Schneider, 2008). Desta forma, pode-se concluir que a experiência do colaborador possui grande influência no seu empenho, pois trabalhadores dedicados são felizes quando sentem que estão a ser tratados, por parte da organização, de forma justa (Durai & King, 2018).

### **3.6 - Conclusão**

Em suma, o comportamento organizacional resume-se em sistemas que têm por base a inovação e cooperação dos indivíduos numa organização. O seu estudo analisa a aplicação de conhecimentos de como um indivíduo ou grupo atua numa empresa, bem como o desempenho e atitudes dos mesmos. O conceito de comportamento organizacional possui, nos seus pilares, diferentes ramos como a psicologia (individual, social e industrial), ciências políticas, antropologia e a economia. Desta forma, encontram-se ainda associados a este conceito três vertentes distintas como o comportamento micro-organizacional que se prende na análise enquanto indivíduo tendo em conta as suas características pessoais e as suas reações no ambiente organizacional; a vertente meso-organizacional que tem como foco grupos, ou seja, a forma como as equipas interagem dentro da organização e por fim a vertente macro-organizacional que elabora a análise da organização enquanto um todo.

A importância deste tópico passa pela necessidade de a empresa ver o seu capital humano como uma vantagem competitiva, uma vez que as organizações que negligenciam os seus trabalhadores acabam por perder os seus talentos. Importa ainda mencionar que o desempenho de uma organização é afetado pelo comportamento dos seus colaboradores tanto como indivíduos como em equipas. Por conseguinte, surge o conceito de gestão humanizada que se caracteriza pela preocupação de ver o capital humano como um recurso, assim como, o cuidado com a cultura organizacional (valores, normas e crenças dentro de uma empresa). O seu principal objetivo é combinar ações com o propósito de atingir metas delimitadas, uma vez que a gestão humanizada tem o dever de munir a organização com equipas de colaboradores adequados para cumprir a missão da organização.

Em relação ao conceito da gestão da experiência do colaborador, esclarece como sendo a vivência e a perceção do indivíduo durante o seu percurso profissional, sofrendo influência do espaço físico (local onde trabalha), cultura (valores e crenças da empresa) e ferramentas e tecnologias (meios para realizar o seu trabalho). Denota-se que os vários tópicos se encontram interligados,

realçando ainda que uma boa gestão da experiência do colaborador permite a retenção de talento. Concluindo que uma forma de obter um serviço de excelência para o cliente passa pelo investimento na experiência do colaborador. No próximo capítulo constará a apresentação do caso de estudo, através do enquadramento da entidade de estágio.

## **CAPÍTULO 4 - ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE**

### **4.1 - Introdução**

No presente capítulo, abordam-se temas que permitem enquadrar o objeto de estudo de modo a facilitar a leitura dos capítulos seguintes. Inicia-se pelo enquadramento geográfico e pela caracterização do empreendimento, seguido da sua orientação organizacional, ao especificar a sua missão, visão e valores. De modo a facilitar a visualização do empreendimento em estudo, também se aborda as suas dimensões, tanto a física como a organizacional. Importa ainda referir que, em relação à dimensão física pretende-se descrever o empreendimento em si, ou seja, as suas infraestruturas, em contrapartida a descrição organizacional abrange unicamente a parte operacional.

### **4.2 - Enquadramento Geográfico**

O *Boca West Country Club* localiza-se na cidade de *Boca Raton*, pertencendo ao estado federal da Flórida nos Estados Unidos da América. *Boca Raton* encontra-se entre duas grandes cidades sendo elas *West Palm Beach* e *Fort Lauderdale*. A cidade é reconhecida internacionalmente pelo seu compromisso com o excecional planeamento residencial, comercial, de resorts e preservação histórica.

### **4.3 - Caracterização do empreendimento**

Em 1997, o *Boca West Country Club*, foi premiado como sendo um *Platinum Club of America* orgulhosamente reconhecido como *Distinguished World Club* pela *Board Room Magazine* desde 2013, um vencedor do *USTA Outstanding Facility* de 2013, e foi nomeado vencedor do *AGM Platinum Award* de 2019 pela *Association of Golf Merchandisers*. A designação *Top Platinum Golf & Country Club de Boca West* foi apresentada recentemente na *Forbes*. As notáveis premiações mostram o cuidado em aperfeiçoar e inovar a organização, acompanhando a evolução das tendências do mercado.



### **Imagem 1: Entrada principal do *Boca West Country Club***



Fonte: autoria própria

*Boca West Country Club* é um dos maiores clubes de propriedade privada de cinco estrelas dos Estados Unidos da América. Abrange 1.400 hectares de paisagem tropical exuberante com uma variedade de residências magníficas, incluídas residenciais urbanas, “*Villas*”, apartamentos com jardins e residenciais unifamiliares. Recebeu o prêmio de melhor *country club* a nível nacional e ocupando o 15º lugar a nível mundial. Esta premiada comunidade abriga mais de 6000 moradores. O clube possui 55 aldeias privadas, estando estas rodeadas por 4 campos de golfe, 30 campos de ténis, cursos de água e áreas arborizadas (Boca West, 2020).

As instalações do *Boca West Country Club* são propriedades dos membros, dirigidas por uma junta de governadores composta por 15 membros, eleitos pelos seus associados em geral e operadas por meio do seu gerente geral. Teve o mesmo administrador durante quase dezanove anos, Jay DiPietro, CCM/Presidente e Gerente Geral (1985 até agosto de 2016). Neste momento, Matthew Linderman ocupa o cargo de Gerente geral, tendo sido assistente do antecessor desde 2014 e tendo dedicado 18 anos e 7 meses à empresa.

#### 4.4 - Missão

A missão de uma organização possui uma relação direta com a identidade da mesma, sendo que esta é o seu propósito fundamental, a sua finalidade, motivo da sua existência e o porquê da sua criação. Torna-se importante referir que a missão não sofre alterações, geralmente, com o passar do tempo. Desta forma, deverá ser formulada de modo claro e conciso, permitindo obter resposta às seguintes questões: a razão da sua existência; o campo de ação e ainda para quem se destina.

Ackoff (1986) alega que se deveria colocar à prova as declarações da missão de uma organização como critério fundamental. O autor defende ainda que a missão deverá servir de inspiração para o corpo organizacional (pessoas envolvidas com a entidade), contrariando o princípio de elucidar unicamente o seu negócio, ao identificar as suas aspirações, através de objetivos mensuráveis permitindo que a organização se diferencie das demais no mercado.

Byars e Neil (1987) defendem que a missão de uma organização se torna num fator chave no estabelecimento das relações da mesma com os seus clientes internos e externos, acionistas, fornecedores, governo e a sociedade como um todo. De modo a complementar esta ideia, Germain e Cooper (1990) elucidam que a existência da missão permite a comunicação da imagem pública para os seus interessados, bem como a promoção do entendimento das expectativas compartilhadas por seus funcionários.

Após uma breve descrição do conceito de missão e da importância da mesma para uma organização e o modo como a definição desta pode afetar todo o corpo de uma organização, torna-se importante agora demonstrar a missão que o *Boca West Country Club* detém. Adotando uma perspectiva da diretoria do clube em relação ao seu cliente externo baseia-se no princípio de o integrar junto da comunidade dando a entender a este que fará parte da família, acrescentando em especial que cada aderente será um membro valioso para a mesma. A sua missão passa ainda pela atenção dada aos detalhes, o serviço prestado com impecabilidade e à responsabilidade fiscal. Através do seu ambiente tropical e

luxuoso pretendem aproximar os membros da hospitalidade graciosa, proporcionando ainda a estes a sensação de viverem num “*paraíso*”, palavra usada, pelos mesmos quando tentam explicar a experiência de viver no clube (Boca West, 2020).

#### **4.5 - Visão**

A visão de uma organização pretende orientar os seus funcionários para a realidade atual em que se encontra bem como, para o futuro que a mesma pretende alcançar a longo prazo. A visão torna-se desafiadora encaminhando a ação para os colaboradores de modo que estes procurem dar resultados. A visão permite explorar possibilidades, orienta as escolhas e compromissos de ação, uma vez que volta a estrutura para a criação das realidades desejadas tendo em perspectiva o futuro (Scott, Jaffe & Tobe, 1998). Estes autores referem ainda a importância do estabelecimento de uma visão em que o sonho da organização seja comum com seus administradores, clientes e colaboradores. Deve ainda servir de guia para a coordenação do trabalho das diversas pessoas que integram essa mesma organização. Realçam ainda a função de apoio que esta possui na tomada de decisões, sendo a base para o planeamento da empresa, tornando o comportamento incongruente mais perceptível.

Para Senge (2006), o processo de conceção da visão de uma empresa é muito particular. Este processo focaliza-se nas características do conteúdo, alegando assim, a inexistência de uma fórmula de visão, pois qualquer preceito prescritivo apresentado não poderia abranger todas as empresas, pois estaria inadequado devido às especificidades de cada uma.

O *Boca West Country Club* pretende continuar a ser o melhor *country club* da América, desejando ainda a longo prazo surpreender seus membros e investidores com novas aquisições, serviços e complexos. Tendo como lema “vive a vida que amas e ama a vida que vives” podendo esta aplicar se tanto ao seu cliente externo reforçando a ideia de que a satisfação deste seja assegurada, como do cliente interno, na perspectiva de que estes desfrutem da vida de modo

a estarem sempre felizes pois assim o seu rendimento laboral será mais eficiente.

#### 4.6 - Valores

Deal e Kennedy (1982, cit in Scott, Jaffe & Tobe, 1998) alegam que o conhecimento dos valores de uma organização por parte dos seus corpos gerentes é essencial, na medida em que a tomada de decisão destes será apoiada pelos padrões da mesma. Este fator aumenta a motivação dos colaboradores, uma vez que sentirão que são um elemento importante para a vida da organização. Assim, pode-se dizer que o desempenho dos colaboradores se encontra diretamente relacionado com os valores da organização. Se os valores pessoais dos colaboradores se alinharem com os da organização, o desempenho dos mesmos será maior. Para tal suceder, a organização necessita possuir os seus valores bem definidos de modo a atingir as suas metas.

Os valores do Boca West Country Clube baseiam-se no princípio do profissionalismo, do respeito, do domínio, da atenção, da iniciativa, da segurança e por fim do compromisso. Quando agrupadas as iniciais de cada valor pode-se verificar a formação de um outro valor bastante importante “P-R-O-M-I-S-E”, levando a que os seus colaboradores prometam seguir os valores da empresa todos os dias. Cada um deles destina-se a um dia da semana, mantendo assim um contacto constante entre os colaboradores com os valores da empresa (Boca West Country Club, 2019a).

*“Professional”*, a empresa pretende que se reconheça que cada colaborador é um embaixador do clube, devendo se esforçar para possuir a excelência em tudo o que faz pela família (membros, convidados e restantes colaboradores).

*“Respect”* e tendo por base a forma de tratamento adotada, por outras palavras os colaboradores deverão tratar terceiros do modo que estes desejarem, sendo que serão autênticos e independentemente da ocasião farão sempre uma escolha correta.

*“Ownership”* os funcionários deverão saber o que é expectável no papel que desempenham, tendo o domínio do conhecimento acerca

do clube, produtos e serviços. Tentando sempre dar um “sim” como resposta e encontrar uma maneira de fazer o que lhe foi solicitado, sendo que o “não é a minha função” não existe no vocabulário da empresa.

“*Mindful*” traduz-se na atenção prestada, tendo como princípio exceder as expectativas dos membros, através do trabalho de equipa e do respeito mútuo. Prestando mais atenção nos detalhes e descobrir a necessidade do membro bem como o que este deseja estando estas relacionadas com o papel que este desempenha no clube.

“*Initiative*” onde se espera que o colaborador esteja sempre preparado ou até mais do que o pedido, considerando que todas as reuniões são uma oportunidade para partilhar ideias em como fazer o Boca West um sítio melhor para qualquer um enquanto se excede expectativas.

“*Safety*”, onde se espera que o colaborador assuma a responsabilidade pessoal de manter as áreas destinadas a membros sempre limpas e seguras, assim como, as destinadas aos trabalhadores. Devendo percorrer as instalações com os “olhos bem abertos” de modo a garantir e manter o bem-estar e a segurança nas instalações, pois estas são sempre visíveis a outras pessoas e o estado em que elas se encontram refletem-se no colaborador.

“*Engaged*”, o clube encontra-se comprometido com outros através do espírito de genuinidade na hospitalidade e prestação de serviço, estando motivados no trabalho de equipa de modo a satisfazer os membros.

## **4.7 - Dimensão Física**

O *Boca West Country Club* abriu portas ao público a novembro de 1997. Nesta altura possuía apenas um centro de atividades sociais. No entanto, o BWCC sofreu várias alterações, desde ampliações até novas construções. O edifício original acomoda uma variedade de restaurantes e funções sociais, incluindo artes culturais. É importante ainda referir que este edifício foi projetado para manter cada função separada.

### **4.7.1 - Restaurante “*Panache*”**

O restaurante designado de “*Panache*” (Imagem 2) possui capacidade para 350 pessoas, oferece diariamente a refeição de almoço e *brunch* aos domingos, sendo um restaurante baseado no princípio de *buffet*. Os jantares são

destacados pelos seus menus temáticos, grelhados a lenha e mercado de peixe. Conhecidos, também, por suas refeições requintadas e clássicas, oferece um *buffet* de luxo no salão de festas, permitindo jantares acompanhado de entretenimento, noites de vinhos e noites temáticas. Serve jantar, “*Sunday Brunch*” e “*Sunday Night Deli*”.

### Imagem 2: Restaurante “*Panache*”



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

Relativamente ao código de vestuário é permitido almoçar com calções e com camisolas de manga curta. Já para os jantares os membros poderão frequentar se estiverem de manga comprida e os calções já não serão permitidos. O seu horário de funcionamento varia consoante as refeições. O almoço é servido de segunda a sábado, entre as 11:00h e as 15:00h. O jantar é servido de quarta até domingo, das 17:30h e encontra-se aberto até ao fecho do edifício. No domingo, serve-se o *brunch* que começa às 11:00h e termina às 15:00h.

#### 4.7.2 - Grande salão de festas no Edifício “*Panache*”

O BWCC oferece um grande salão de festas, possuindo uma capacidade de 800 pessoas que pode aumentar para 1500 se recorrer ao estilo teatro. A entrada é pelo átrio principal, possui um salão para entretenimento noturno equipado com um piano e bar, onde são servidos aperitivos. Nestes locais aplicam-se o mesmo código de vestuário que no restaurante “*Panache*”. O horário de funcionamento

durante o dia é das 11:00h até às 15:00h, sendo que de quarta até sábado abre às 15:00h e permanece aberto até ao fecho de próprio edifício (Imagem 3).

### Imagem 3: Edifício “*Panache*”



Fonte: <https://bocaratonobserver.com/profiles/investments-in-iconic-living/>

Além do grande salão de festas, este edifício alberga também salas dos Serviços Administrativos, o serviço de *catering*, uma sala de conferências designada como “*Cypress*” para apresentações e grandes banquetes com capacidade para 500 pessoas, uma segunda sala de reuniões designada por “*Palm room*” que acolhe até 100 pessoas, sendo utilizada por vezes para banquetes menores. Realça-se, ainda, a existência de duas salas destinadas a jogos de cartas e tabuleiros, estas duas salas na sua junção albergam 250 pessoas, sendo importante destacar que a sala de jogo “A” destina-se a aulas de “*Canasta*” e “*duplicate bridge*” com uma capacidade de 125 pessoas.

#### 4.7.3 - Restaurante “*My π*”

O restaurante “*My π*” (Imagem 4) é caracterizado pela sua cozinha de pizza aberta e pelo seu menu eclético, estando aberto para almoço e jantar com capacidade de carga até 300 pessoas. É um restaurante de carácter *a la carte*, com vista para o complexo da piscina o que torna por ser o destaque do restaurante. Para além da sua especialidade ser pizzaria e hambúrgueres, também são servidas saladas e outros pratos de simples confeção. Em relação ao seu lado exterior, denominado de “*on the rocks*”, estilos ao ar livre oferece

vistas para a piscina em formato de lagoa e cachoeiras e possui uma capacidade para 80 pessoas.

**Imagem 4: Restaurante "My π"**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### **4.7.4 - Onyx Lounge**

O *Onyx Lounge* (Imagem 5), situa-se ao lado do restaurante “My π”, serve coquetéis da moda e aperitivos leves (disponível entre as 17:00h até as 20:30h) com entretenimento ao vivo, com *happy hour* até altas horas da noite (começa às 21:00h), contém um menu de sobremesas (começa às 20:00h).



**Imagem 5: *Onyx Lounge***

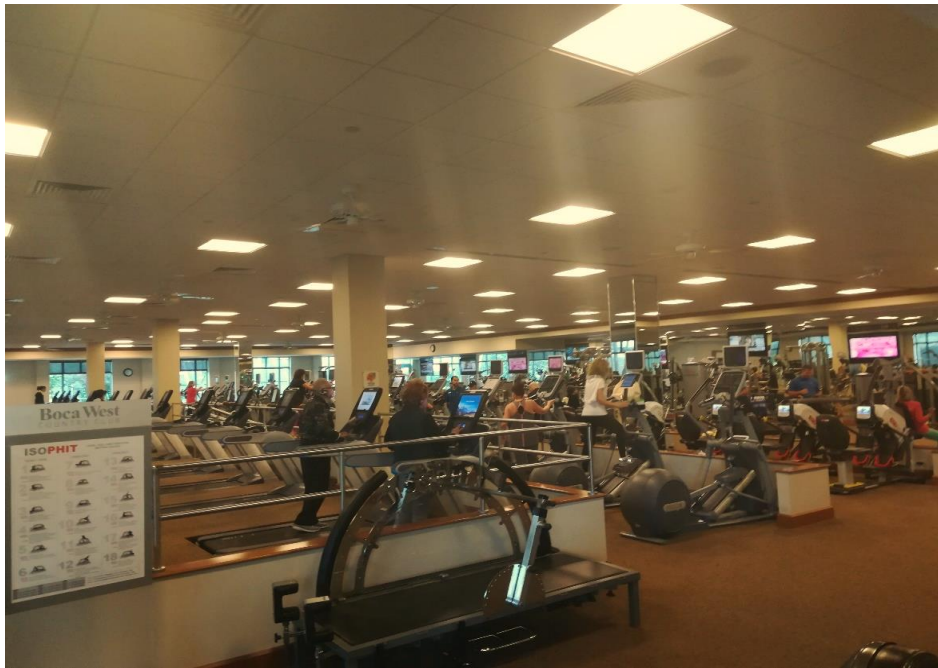


Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### **4.7.5 - Centro de Desporto e *Fitness***

Com mais de 20 pés quadrados de espaço para programação de *fitness*, contém um estúdio de desporto em grupo equipado para aulas de ciclismo e “pilates”, uma sala de aeróbica com 2.400 pés quadrados de espaço, o centro de fitness possui mais de 140 aparelhos cardiovasculares e de resistência ao peso (Imagem 6).

### Imagem 6: Centro *Fitness*



Fonte: autoria própria

O centro de desporto contém uma área balnear para atividades aquáticas e para participantes de ténis complementado por saunas, banhos de vapor e chuveiros especiais. Ainda nestas instalações encontra-se o SPA de classe mundial com 38.000 pés quadrados, incluindo 23 salas de tratamento temáticas, uma sala de floresta tropical e áreas húmidas muito relaxantes, com cachoeiras, dilúvio e chuveiro suíço (Imagem 7).

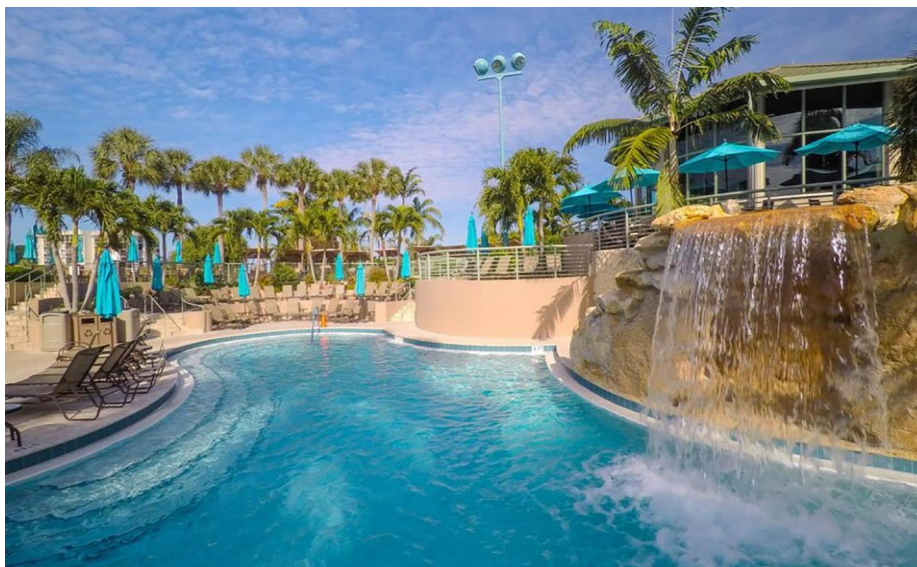
### Imagem 7: SPA de classe mundial



Fonte: autoria própria

Possui uma grande piscina tropical de forma livre, com ligação a 5 outras piscinas, incluindo piscina de raia, hidroginástica, piscina para adultos com grande cascata de grutas, banheira de hidromassagem e área para crianças com área de recreação (Imagem 8).

**Imagem 8: Piscinas do Centro *Fitness* do *Boca West Country Club***



Fonte: <https://www.langrealty.com/boca-raton-boca-west-country-club.php>

**4.7.6 - *Splash pool bar and grill***

Nas proximidades encontra-se o “*Splash pool bar and grill*” (Imagem 9), local onde as refeições são servidas ao lado da piscina, com uma capacidade limitada para 100 pessoas. Reconhecido por ser um snack-bar rápido e arejado perto da piscina, onde servem-se sanduíches, saladas, hambúrgueres, lanches, *smoothies* e iogurte congelado macio, louças de plástico e entretenimento infantil de férias. Em relação ao seu código de vestuário, é necessário que estes sejam adequados para a piscina, sendo obrigatório o uso de camisolas de manga curta. Relativamente ao seu horário de funcionamento este encontra-se aberto todos os dias das 11:00h até às 16:00h.

**Imagem 9: Bar Slpash**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### **4.7.7 – Serviços que constam no Edifício Grand Central**

No edifício do *Grand Central* constam, para além de 2 estabelecimentos de restauração (*Grand central/Prime Cut*) encontram se as lojas de desporto e Golfe bem como pequenas boutiques que realizam provas de vinho, vendem bombons confeccionados pela pastelaria do BWCC bem como joalharia, livros e acessórios femininos e masculinos. A nível de entretenimento este edifício contém 3 salas (*Palmer I; Palmer II e Fazzio*) que se convertem em galeria de artes elaboradas pelos membros, como acolhem diversos *workshops*. Está equipado ainda com uma zona reservada ao sexo feminino (*ladies Locker room*) e outra ao sexo masculino (*men's Locker room*) com um espaço reservado ao exercício físico, balneários e ainda um *Card room*. Neste edifício encontra-se ainda os escritórios dos serviços administrativos bem como os de entretenimento, assim como uma grande *Cardroom*.

**Imagem 10: Entrada do edifício “Grand Central”**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### **4.7.8 - Campos e Centro de golfe**

Todos os serviços referidos, servem de apoio aos membros, motivados pela prática do golfe. Na última renovação de infraestruturas e instalações (2015), viu-se a modificação de dois campos de golfe (Imagem 11 e 12), a criação do centro de golfe e atividades com 150,000 pés quadrados, com novos *lockerrooms* (Imagens 15 e 16), um restaurante *gourmet* de classe mundial (Imagem 17), um “*Sportbar*” com área interior e exterior, extensão da área do “*lounge*”, 3 salas de reuniões (*Fazio, Palmer e Dazio*), mais *cardrooms* assim como *locker rooms* e diversas lojas (Imagens 13 e 14) (Boca West, 2020).

Os campos de Golfe do BWCC foram projetados ao pormenor por arquitetos famosos como o Arnold Palmer, Pete Dye e Jim Fazzio. Estes arquitetos projetaram os 4 campos de golfe do clube tendo em consideração detalhes como a intensidade do vento o percurso dos 18 *holes*, bem como a paisagem

envolvente onde recriaram a paisagem tipicamente natural da Flórida. Para além deste cuidado do *Country Club* denota-se ainda uma filiação onde profissionais da área de golfe ensinam os membros a praticar esta modalidade desportiva. Acolhendo ainda nestes campos de Golfe campeonatos regionais e nacionais de Golfe bem como a criação de eventos para que os seus membros possam participar e desfrutar desta modalidade.

**Imagem 11: Campo de Golfe 1**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/gallery/>

**Imagem 12: Campo de Golfe 2**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/gallery/>

**Imagem 13: *The Golf Shop***



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/gallery/>

**Imagem 14: *Boutique***



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/gallery/>



**Imagem 15: Ladies Locker room**



Fonte: <https://hedrickbrothers.com/wp-content/uploads/2015/10/Hedrick-Brothers-Construction-Boca-West-Country-Club-Commercial-21-1024x683.jpg>  
<https://www.bocawestcc.org/dining/>

**Imagem 16: Men's Locker room**



Fonte: <https://hedrickbrothers.com/wp-content/uploads/2015/10/Hedrick-Brothers-Construction-Boca-West-Country-Club-Commercial-21-1024x683.jpg>  
<https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### 4.7.9 - Restaurante “*Prime Cut*”

O “*Prime Cut*” é caracterizado pelas suas refeições ultra elegantes em serviço a *la carte*, com vista para o campo de golfe (Imagem 17). Ementa composta por carnes de primeira qualidade, frutos do mar completada por uma extensa carta de vinhos e acompanhado por pianista. Encontra-se aberto somente para jantar abrindo portas às 17:00h até as 22:00h, estando encerrado no domingo e segunda-feira. O seu código de vestuário é camisola com colarinho e de mangas compridas, os calções não são permitidos neste restaurante.

**Imagem 17: *Prime Cut* Restaurante**



Fonte: autoria própria

#### 4.7.10 - Restaurante “*Grand Central*”

O *Grand Central* é caracterizado por ser um “*Sport bar*” (Imagem 18). Fornece refeições rápidas, possui o conceito de “*open Kitchen*”, “*delicatessen*”, estação de omeletes, um bar de saladas, pizzas e ainda um espaço exterior com vista sobre o campo de golfe. Contém ainda um bar completamente circular onde são servidos diferentes tipos de cerveja artesanais, cocktails e detém 42 televisores. O código de vestuário neste restaurante é de camisolas de manga curta e

calções, costuma servir o pequeno-almoço (07:00h até as 11:00h) e almoço (11:00h até as 15:00h) encontram-se abertos todos os dias da semana.

### **Imagem 18: Sport Bar/ Restaurante "Grand Central"**



Fonte: <https://www.bocawestcc.org/dining/>

#### **4.8 - Adaptação dos espaços**

Mantendo-se fiel à sua missão, visão e valores, o *Boca West* continua a apostar na inovação do seu clube de modo a manter a classificação de entre os melhores Country Clubs a nível nacional e mundial. Há um novo projeto a realizar, designado de “AKOYA”, que consiste na criação de um novo complexo (Imagem 19). Pretende-se criar um condomínio de luxo com 140 residências juntamente com um magnífico leque de amenidades. O “AKOYA” possui o lema de “viver a vida de maneira brilhante” (Boca West, 2020). Atualmente encontram-se 113 condomínios disponíveis à venda. Estes permitem o acesso a todas as instalações desde campos golfe e de ténis, às diversas piscinas, aos diversos restaurantes e aos variados eventos sociais e de relaxamento (Sussman & Friedman, 2020). As residências variam entre os 180 e 360 metros quadrados,

incluindo armários italianos importados, bancadas em pedra de quartzo, chuveiros de vidro sem moldura, eletrodomésticos de marcas luxuosas, entre outros aspetos. As residências variam entre dois e quatro quartos, com os preços a começar nos 1,3 milhões de dólares (Akoya, 2020).

**Imagem 19: Projeto "AKOYA"**



Fonte: <https://akoyabocawest.com/>

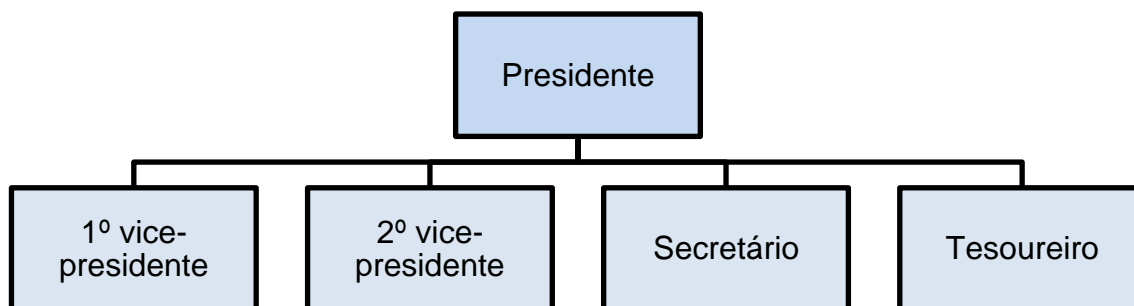
Dada a sua vasta dimensão física o *Boca West Country Club* exige uma gestão bem estruturada a nível organizacional. No próximo tópico ir-se-á abordar de que forma esta empresa se encontra estruturada.

#### **4.9 - Dimensão organizacional**

A estrutura organizacional é um elemento essencial para o bom funcionamento de qualquer organização. O *Boca West Country Club* não dispensa de uma estrutura hierárquica, sendo que no topo da pirâmide encontra-se o quadro de governadores, constituído por 15 membros (Boca West Country Club, 2019b), dando destaque a 5 integrantes deste grupo, que desempenham papéis de extrema importância: chairman/presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-

presidente, tesoureiro e secretário (figura 5). Os mandatos têm a duração de 4 anos, sendo que a última eleição se realizou em 2020.

**Figura 5: Organigrama da Presidência**



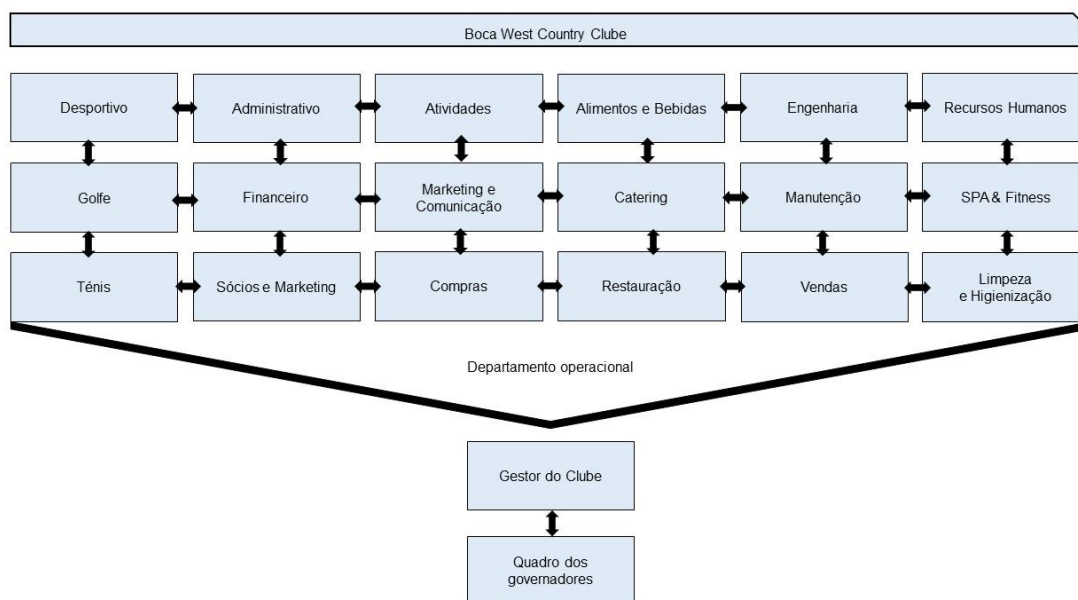
Fonte: Adaptado de Boca West Country Club F&B Training Manual (2019)

A hierarquia no organigrama da presidência (Quadro de Governadores) ocorre pelo simples facto de facilitar a distribuição de tarefas, particularmente a angariação de novos membros e aplicação de investimentos.

A gestão operacional é assegurada pelo gestor do clube em estreita colaboração com os representantes de cada departamento (figura 6), liderada pelo CEO/gerente principal, Matthew Linderman. As funções desempenhadas pelo CEO é de controlar e fiscalizar as ações tomadas pelos diferentes chefes de departamentos, reunir-se com o quadro de governadores, bem como estar consciente das ações de cada departamento e proporcionar ao máximo uma melhoria do serviço prestado aos membros do clube. Tem responsabilidade de lidar com as reclamações dos membros, assim como em alguns casos excepcionais reportar certos comportamentos indevidos por parte dos membros ao quadro de governadores. Importa ainda referir que dentro de cada departamento existe ainda uma hierarquia a ser respeitada. Dentro de cada departamento existem chefes de departamentos, posicionados num grau inferior estão os gerentes responsáveis pela gestão das suas equipas. O último patamar encontra-se a força laboral, isto é, todos aqueles que tornam o funcionamento do Boca West possível, neste patamar encontram-se os mais diversos serviços fornecidos pelo clube, como os elementos da manutenção, da

limpeza, da cozinha, das *cardrooms*, do ténis, do golfe, da piscina entre muitos outros, ou seja, os colaboradores.

**Figura 6: Representação do Organograma do *Boca West Country Club***



Fonte: Adaptado de Boca West Country Club F&B Training Manual (2019)

O Boca West Country Club é uma organização que prioriza os seus colaboradores independentemente do cargo atribuído. Esta empresa aplica na sua estrutura organizacional a política de partilha de dados/opiniões, podendo esta partir do topo ou do fundo da hierarquia. É esta perspetiva que motivou a opção pelo tema para este estudo – a gestão de experiência dos colaboradores.

#### 4.10 - Conclusão

O *Boca West Country Clube* é uma organização sediada nos Estados Unidos da América, no Estado da Florida, na cidade de *Boca Raton*. Criada em 1997, abrange, atualmente, cerca de 566.5599 hectares. A gestão da empresa compete a 15 membros que façam parte do Quadro de Governadores. A missão do BWCC consiste na hospitalidade graciosa onde os seus membros não passem por meros clientes, mas sim por parte de uma grande família. Em relação à sua visão a longo prazo, deseja surpreender os seus membros e

colaboradores. Os valores que esta organização mais prioriza é o serviço de excelência através do profissionalismo, respeito, atenção, domínio, iniciativa, segurança e compromisso.

Na sua dimensão física caracteriza-se por possuir três edificações com diferentes funções, possui 5 restaurantes temáticos, 7 bares, salas de conferências, salas de jogos, balneários, SPA, ginásio, centro de estética, centro desportivo e o projeto *AKOYA* que consiste na construção de um edifício de acomodação e lazer.

No que diz respeito à sua estrutura organizacional, é caracterizado pelo facto de integrar os diversos departamentos existentes na mesma. Todos são importantes para o bom funcionamento da organização, não havendo rivalidades entre departamentos nem superioridade. Define-se ainda por possuir várias equipas de modo a facilitar o bom funcionamento, tendo os gerentes um papel fulcral. Dependendo dos departamentos, ainda existe o cargo de Capitão de equipa que fica responsável pelos restantes colaboradores da mesma secção.

Em suma, o *Boca West Country Clube* é uma organização inovadora na medida em que prioriza tanto os seus membros (clientes externos) bem como o seu *Staff* (clientes internos), colocando-os em patamares semelhantes, defendendo que ambas as partes fazem parte da “família”, cumprindo a “*PROMISE*”.

## **CAPÍTULO 5 - ABORDAGEM AO PROCESSO DO ESTÁGIO**

### **5.1 - Introdução**

Este capítulo descreve as técnicas utilizadas pela entidade, abordando as diferentes fases do processo de recrutamento até ao início do estágio. Numa fase inicial retratar-se-á a fase de candidatura, em seguida a fase da entrevista, a fase de acolhimento, orientação/formação, acompanhamento e uma fundamentação das atividades do desempenho das funções para contextualizar o capítulo seguinte.

### **5.2 - Processo desde o recrutamento ao início do estágio**

#### **5.2.1 - Candidatura**

O processo de recrutamento começou com uma apresentação no IPVC, pela empresa AMPLIA - Recrutamento, Formação e Consultoria. Esta empresa tem parceria com outra empresa, *Workaway International*, sediada em *West Palm Beach*, na Florida, que é a intermediária oficial junto do *country club*. A AMPLIA tem por objetivo o recrutamento de possíveis candidatos e prepará-los para as entrevistas com representantes do *Boca West Country Club*, que se deslocam propositadamente a Portugal.

A empresa AMPLIA possui um papel importante em todo o processo, particularmente na fase que procede as candidaturas. Nessa fase, entram em contacto com cada candidato dando o *feedback* acerca da sua candidatura, fazendo assim uma pré-seleção dos candidatos.

Importa ainda mencionar que a *Workaway International* recruta candidatos de diversos países, tais como: Irlanda, Itália, Africa do Sul e Portugal. A AMPLIA dedica-se exclusivamente a recrutar no mercado nacional, procurando candidatos que se enquadrem no perfil das solicitações pelo *country club*.

Após uma pré-seleção, é pedido aos candidatos que elaborem o *curriculum vitae* em formato americano, valorizando a experiência na área da restauração e competências classificadas de *soft skills*. Realizada esta etapa, segue-se o



planeamento da entrevista, normalmente realizada em Lisboa. Devido à pandemia, em 2019 as entrevistas realizaram-se por meio eletrónico (Zoom).

### **5.2.2 - Entrevista**

Na fase da entrevista, é pedido aos candidatos que estes se apresentem em trajes formais. A receção dos candidatos é realizada por um representante da AMPLIA, que encaminha os candidatos até à sala de “espera” onde permanecem até serem entrevistados. Denota-se já, nesta altura, a preocupação com os candidatos, ao disponibilizar alimentos e bebidas para que usufruam enquanto aguardam que o seu nome seja chamado. Durante o tempo de espera, vários são os momentos de descontração para “quebrar o gelo”, numa tentativa de aliviar o possível nervosismo por parte destes, bem como a manutenção de um ambiente calmo.

A entrevista é efetuada por representantes da Direção e do Departamento dos Recursos Humanos do Boca West Country Club. Introduzem métodos inovadores e tem como prioridade dar um ambiente de descontração aos candidatos. A entrevista abre ao testar o nível de conhecimento do idioma inglês, bem como aspetos de personalidade. Ao longo da entrevista, os entrevistadores assumem papéis diferentes (*role play*), sempre numa ótica amigável. Colocam questões técnicas, como sobre a experiência profissional, as razões por qual abandonaria o estágio, o(s) motivo(s) da candidatura, entre outras. De modo a finalizarem a entrevista, questionam a capacidade de o candidato lidar com o stress e, por vezes, com a resolução de determinada situação que possa surgir durante o estágio. Tentam provocar um pouco de tensão no ambiente, que logo se desfaz com o tipo de resposta dada.

A entrevista tem uma duração de aproximadamente 15 minutos. No fim da entrevista, o candidato é fotografado, de modo a juntar ao respetivo processo de candidatura. A decisão é comunicada aos candidatos uma semana depois.

Representantes da AMPLIA acompanham os candidatos selecionados à Embaixada americana para efetuar o pedido do visto. Denota-se ainda nesta

fase a preocupação em preparar a documentação necessária que os candidatos deverão apresentar à embaixada. Solicitando que estes os mantenham informados acerca do ocorrido na obtenção dos restantes documentos. Também nesta fase é notável a preocupação das entidades envolvidas com o bem-estar dos futuros colaboradores. Na medida em se prontificam no caso do visto ser negado a tentar novamente realizar o processo, alertando para os cuidados que devem ter na embaixada. Tendo obtido o visto, a AMPLIA marca a viagem para *Miami*, onde os futuros colaboradores são recebidos por representantes da *Workaway International*.

### **5.2.3 - Acolhimento**

O acolhimento dos colaboradores ocorre no aeroporto, estabelecendo o primeiro contato em território americano. O representante da “*Workaway International*” tem como função dar as boas-vindas e fazer o *transfer* para o local de alojamento. É dada uma breve introdução da cultura americana, bem como divulgadas as regras do bom comportamento, tanto na entidade de estágio como também na unidade de alojamento. Os dois primeiros dias são livres para os novos colaboradores descansarem da viagem e para facilitar a adaptação à nova cultura.

Uma segunda fase do acolhimento ocorre já dentro das instalações do *Boca West Country Club*. Tem a duração de um dia apenas e serve para apresentar os representantes de cada departamento, bem como as figuras principais da empresa, incluindo o CEO e o Presidente, num ambiente formal. Contudo, são vários os momentos de descontração e testa-se a atenção dos novos colaboradores através de um breve *quizz* onde quem acertar as questões será economicamente recompensado, em conformidade com a política da formação.

Seguidamente, é efetuada numa visita guiada às instalações e a apresentação aos gestores dos diferentes departamentos. São acompanhados ao local onde são distribuídas as fardas e informados dos cuidados a ter com elas. Finalmente, é realizado um teste de despiste de droga.

#### 5.2.4 - Orientação e Formação

O Processo de orientação tem a duração mínima de uma semana. A formação é dada por gerentes de topo da hierarquia da estrutura organizacional do BWCC e do gestor do departamento onde é colocado o colaborador para desempenhar as suas funções. No meu caso, fui colocada no Departamento de *Food and Beverage* (F&B).

Durante este período, é inculcido o princípio de que não fazemos parte de uma grande empresa, mas sim de uma grande família que se chama *Boca West Country Club*. Esta abordagem permite que os colaboradores se sintam bem na organização, bem como no desempenho da tarefa que lhe será atribuída no fim da formação. A semana serve para criar um espírito competitivo, entre os formandos e, simultaneamente, o espírito de camaradagem. Esta formação é caracterizada por ter duas fases, a teórica e a prática.

Em relação à formação teórica, pretende-se que os colaboradores possuam os mesmos conhecimentos, acerca da apresentação do espaço, a importância de cada função, cuidados a ter com os membros e qual o tipo de linguagem mais adequada para se dirigir a um membro do clube. Adicionalmente, técnicas para dar um serviço personalizado, sem existir uma perda de tempo. O bem-estar do membro é essencial, o que exige que o colaborador desempenhe a sua função com a máxima eficiência, em termos técnicos e de personalidade. Adicionalmente, os colaboradores recebem formação para tomarem todas as providências e técnicas caso algum membro não se sinta bem. O gestor de cada departamento tem formação de primeiros socorros no início de cada temporada, de modo a poderem assistir os membros em caso de urgência.

Na formação prática, orientam-se os formandos acerca do modo como devem receber o membro. Trata-se de questões técnicas, por exemplo como sentar, servi-lo, recolher a mesa, entre outros. É feita a apresentação dos pratos mais específicos de cada restaurante, de modo que os colaboradores observem como é a aparência de um prato bem servido, e como descrevê-lo. Aprendem a utilizar o computador da sala, realizam algumas provas dos pratos mais emblemáticos

do restaurante, bem como a montar e desmontar a sala, para quando se realizarem banquetes ou noites temáticas.

Importa ainda mencionar que, tanto a fase teórica como a prática, são avaliadas pelos respetivos orientadores que darão uma classificação. Os que tiverem excelentes resultados serão recompensados através da técnica de reconhecimento, que consiste no destaque numa folha afixada no gabinete dos gestores, para além de um incentivo financeiro no valor de cem dólares.

### **5.2.5 - Acompanhamento**

Tendo terminado a fase de orientação e formação, existe um acompanhamento por colaboradores mais experientes que tem como função ajudar os novos, de forma a facilitar uma evolução rápida no desenvolvimento das tarefas atribuídas. Este acompanhamento torna-se evidente numa fase inicial. Porém a evidência deste processo quase que se desvanece, ao passar do tempo, embora esteja sempre presente.

Denota-se a importância do princípio “somos uma família” incutido durante a formação. Espera-se que cada um desempenhe a sua função, contudo a entreaajuda é constante de modo que a imagem de excelência que o clube tem não seja posto em causa. Este acompanhamento difere entre os diferentes departamentos, sendo mais notável no departamento de *Food & Beverage*. Esta política torna-se evidente no design das instalações e equipamentos, por exemplo as cozinhas encontram-se perto uma das outras, dos armazéns e do bar, facilitando assim a conexão entre colaboradores e a entreaajuda.

Com o passar do tempo, o colaborador é iludido com a ideia de que o seu trabalho não está a ser acompanhado, pois não existe ninguém a supervisioná-lo por perto. Contudo, existe um acompanhamento constante, pois todos os seus colegas, gestores e até mesmo os membros começam a analisar o desempenho das funções que executa.

### 5.3 - Desempenho de Funções

A análise do desempenho é a mais difícil de observar numa empresa de grande dimensão. Desse modo, observou-se as diferentes técnicas que a empresa usa para manter os colaboradores motivados para o desempenho das suas funções. Importa referir que esta só é possível através do acompanhamento constante que existe na avaliação da tarefa a ser executada. Esta análise vai variar consoante a opção adotada pelo gestor. Trata-se de diversos departamentos e gestores, o que se torna impossível descrever e analisar na sua especificidade.

Desta forma, optou-se por analisar as técnicas que a empresa incute, nomeadamente a de reconhecimento pelo bom desempenho. O método mais comum refere-se aos elogios realizados por parte de membros que tecem, via email ao Diretor do Clube, ou diretamente ao Presidente. Estes elogios são divulgados na rede social *Facebook*, felicitando o colaborador pelo seu desempenho.

Uma outra técnica usada é a fixação de comentários realizados pelos membros acerca de um colaborador/funcionário que será afixado no local de trabalho, destinado unicamente ao *staff*, tendo uma classificação atribuída pelo gestor. Existe a realização de reuniões, podendo estas ser diárias, semanais ou mensais, onde a equipa se reúne e, geralmente, os gestores agradecem o desempenho de toda a equipa e mencionam os elementos que mais se destacaram ao longo desse período. Ainda, outra técnica utilizada é, antes de qualquer serviço os gestores reúnem a equipa e divulgam os principais desafios do dia e metas e objetivos que terão de cumprir, rematando sempre com um discurso motivacional.

Uma forma menos frequente era a melhoria do desempenho através de recompensas monetárias. Esta era praticada unicamente pelo CEO. Consistia em perguntar qual seria a promessa bem como o “*Core Standard*” do dia em que estavam, se acertar recebe dinheiro por ter isso, para além do objetivo do dia a pergunta poderia ser acerca da “*promises*” que consiste em objetivos repartidos pelos dias da semana. Estas técnicas atraíam a atenção e serviam de incentivos

para os restantes colaboradores, aumentando o espírito competitivo e a motivação dos mesmos.

Estas são algumas das técnicas utilizadas para aumentar o desempenho dos colaboradores, para aumentar o nível da motivação e, conseqüentemente, o desempenho das suas funções, permitindo um serviço de excelência para os membros.

#### **5.4 - Conclusão**

O *Boca West Country Club* tem uma parceria com a *Workaway Internacional*, que por sua vez, tem parceria com a AMPLIA, uma empresa de recrutamento de talentos em Portugal. Estas empresas intermediárias organizam o processo de recrutamento para representantes do *Boca West Country Club* efetuarem as entrevistas aos candidatos. O objetivo é contratar colaboradores com perfil para trabalhar numa entidade reconhecida pela excelência dos serviços prestados aos seus membros.

Destaque-se o acolhimento executado pela empresa no momento da chegada dos novos recrutados, dedicando um dia para ambientá-los ao funcionamento da empresa bem como o código de conduta que esta promove. No que diz respeito à fase de orientação e formação, que ocorre durante a primeira semana, o primeiro dia destina-se à apresentação da organização, CEO, quadro de governadores e chefes de departamentos bem como as instalações. Os restantes dias tem como intuito orientar e formar cada indivíduo para a atividade que vai desempenhar.

Realça-se que a BWCC possui a preocupação de acompanhar a evolução dos novos colaboradores no desempenho das suas atividades, sempre numa perspetiva motivacional. Perceber esta política de acompanhamento é essencial para contextualizar a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, identificadas no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 6 - ESTÁGIO CURRICULAR**

### **6.1 - Introdução**

No presente capítulo pretende-se elaborar uma descrição dos objetivos que se pretendem alcançar com a realização do estágio curricular, bem como as atividades desenvolvidas durante o mesmo. A prática de um estágio curricular tem como objetivo a aprendizagem através do exercício de funções alusivas à futura profissão ou então a aplicação de conceitos teóricos estudados ao longo do curso. O estágio curricular permite também a confrontação da realidade prática com a teórica lecionada previamente. Este pode assumir diferentes modalidades podendo ser realizado em organizações públicas, privadas, organizações não governamentais ou através de programas permanentes de extensão da universidade. A realização de um estágio curricular não obrigatório pretende criar uma ligação entre a área de formação do aluno e suas respectivas atividades complementares importantes para o seu desenvolvimento profissional.

### **6.2 - Objetivos do estágio**

Um estágio curricular tem como princípio a aplicação de conhecimentos adquiridos durante o leccionamento de um curso, ou aplicação de certas disciplinas/ áreas estudadas ao longo do mesmo. Para a realização deste pretendeu-se analisar no campo do Comportamento Organizacional, Recursos Humanos e pela Gestão Organizacional de Serviços. Esta análise permite adquirir conhecimentos acerca da gestão da experiência dos colaboradores do objeto de estudo e tendo por âmbito a relação interna da organização.

Com o objetivo de adquirir conhecimentos acerca da experiência dos colaboradores, foi necessário estabelecer objetivos secundários, possibilitando fundar uma caracterização da empresa em estudo, bem como a observação do funcionamento da mesma. Focando na ótica dos colaboradores em diversos departamentos do *Boca West Country Club* foram identificadas possíveis vantagens na adoção das políticas de gestão humanizada dentro da estrutura

organizacional. Elaborando uma análise crítica às técnicas de gestão da experiência dos colaboradores, tendo como último objetivo a apresentação dos resultados obtidos através da presente pesquisa.

De modo a delinear e a facilitar o cumprimento ao longo do estágio curricular pretendeu-se elaborar linhas orientadoras começando pela origem do conceito de Gestão Humanizada e seu significado, a sua importância no método de gestão, de que forma esta permite uma melhoria da experiência do cliente interno da empresa e a influência desta na experiência do cliente externo, realçando os resultados posteriormente obtidos através deste método inovador (Chiavenato, 2004).

### **6.3 - Atividades desenvolvidas**

As atividades desenvolvidas ao longo do meu estágio curricular foram as mais diversificadas possíveis, desempenhando sempre funções onde fosse possível realizar a retenção de dados importantes para o presente estudo. Numa fase inicial decorreu uma aprendizagem das tarefas que eu viria a desempenhar no departamento de *Food & Beverage*, nas quais consistia na supervisão de uma sala de jogos, destinada unicamente a jogos de cartas, podendo por vezes serem permitidos jogos de tabuleiro. A função desempenhada por mim intitula-se como assistente de *cardroom*, cujo propósito era prestar auxílio aos membros durante a permanência nas salas.

Nos dias regulares de assistente, entrava às 09h de modo a realizar todos os preparativos para o bom funcionamento da sala de jogo. Os procedimentos passavam pela recolha dos materiais necessários, como por exemplo ir à arrecadação buscar um carro de serviço, pelo percurso passava pela *dishland* para obter os recipientes necessários: taças de vidro para a fruta, garrafas térmicas para os diferentes tipos de leite e eventualmente pinças para os aperitivos. Aproveitava sempre o facto de passar pela zona de refrigeração de modo a obter as frutas necessárias para os snacks (limões, limas, uvas e maçãs). Posteriormente, enchia os recipientes com leite de modo a não precisar de deslocar-me novamente à cozinha, por motivos logísticos, uma vez que a



mesma não se encontrava perto das salas. Após a recolha destes itens, regressava ao salão e começava por preparar as bebidas, as limonadas (regular e sem açúcar) eram a minha primeira preocupação, posteriormente fazia os chás (regular e descafeinado) nas máquinas industriais. Enquanto este drenava, ia repondo os snacks secos no expositor, bem como repunha substituindo as pipocas da máquina por frescas. De seguida, drenava o café (regular e descafeinado) e enquanto este processo ia decorrendo efetuava a reposição dos artigos da máquina de bebidas quentes, tentava sempre terminar a tarefa antes das 10:00h. Importa ainda referir que repetia este procedimento uma vez que tinha de preparar sempre 2 *cardrooms*, em qualquer edifício que me encontrasse.

Quando iniciava o serviço às 10:00h, lavava a fruta e cortava os cachos de uvas bem como as limas e limões, limpava as mesas de jogo no caso de ter de repor alguma cobertura que estivesse danificada ou suja. Importante realçar ainda que a abertura das salas ocorria às 11:00h, apesar do horário estipulado muitos membros chegavam antes da hora marcada e era inteiramente da minha responsabilidade ter já tudo preparado.

O passo seguinte consistia na manutenção da limpeza das bancadas, assim como dos expositores, do chão, devendo manter sempre os snacks cheios, a sala sempre limpa, a reposição dos copos assim como das suas tampas. Por volta das 13:00h realizava o “*checking memberships*”, que consiste na introdução dos dados do membro, podendo consistir unicamente pela inserção do número de afiliado, acompanhado com algum documento de identificação. Este procedimento permitia-me controlar o número de visitantes e verificar também se algum destes membros estaria banido do grupo ou proibido de frequentar as salas de jogos. Este controlo realizado diariamente permitia também identificar cujos membros seguem as regras estipuladas pelo quadro de governadores em relação ao *cardroom*. A permissão da entrada de convidados possuía algumas restrições tais como os membros estariam proibidos de trazer convidados na segunda-feira e quartas à noite, permitem também saber se os membros respeitam a norma de trazer o mesmo convidado apenas 6 vezes num

prazo de um ano. Importa referir que como eu as restantes assistentes deveriam efetuar o controlo no seu próprio *cardroom*.

Após terminar a recolha dos dados dos membros nas salas, tinha de realizar a contagem do número de mesas ocupadas e de membros dentro da sala. No final do dia, juntava estes dados aos restantes, elaborando posteriormente o relatório de cada sala de jogo. Tendo a obrigação de entregar os dados no fim do meu turno, ao respetivo *manager*, quando não era possível entregar em mão efetuava por mail para que este tivesse conhecimento dos acontecimentos do dia. Após a elaboração desta tarefa, voltava a repor todos os expositores, quer estes sejam de snacks, quer sejam de bebidas ou ainda de utensílios (copos, tampas, colheres, tigelas, garfos, facas, pratos, palhas), tinha ainda a responsabilidade de executar a reposição da fruta e das bebidas. Dada por terminada, restava-me percorrer os corredores da sala e recolher todos os recipientes. Em seguida, nos momentos mais calmos, virava a minha atenção para os armários por baixo das bancas, mantendo-os limpos e organizados.

Por volta das 15:30h preparava o fecho, onde começava por recolher os recipientes de plástico, varrer o chão nas zonas onde foram derramados os snacks. Importa realçar que o público que frequentava as salas, era maioritariamente o segmento Sénior e por vezes com problemas de mobilidade, o que proporcionava pequenos “acidentes” derramando no chão aperitivos e/ou bebidas; este fenómeno ocorria recorrentemente. Por volta das 16:00h ia buscar o carrinho de serviço, onde colocava os recipientes das bebidas, começando sempre pelos de chá. Deslocava-me até à copa e despejava o restante líquido e lavava os mesmos, repetia este processo com os recipientes dos snacks. No regresso à sala tinha de repor os snacks secos nos expositores e envolver com película aderente, bem como enchia os restantes snacks e colocava-los nos devidos armários, esvaziava e limpava a máquina das pipocas, deitava fora a fruta, repunha a máquina de bebidas quentes de modo a facilitar o trabalho da assistente do turno seguinte, recolocava os talheres de biodegradáveis, bem como guardanapos, as saquetas de chá, de açúcar e de chocolate em pó.

O fecho da sala só se dava por concluído quando eu terminava de alinhar as mesas, cadeiras, de recolher as almofadas interiores e exteriores a última tarefa que realizava era passar o óleo nas mesas de apoio. Antes de deixar a sala ainda trocava as coberturas de mesa que precisavam ser substituídas e as almofadas. Após a realização destas tarefas restava-me apenas desligar os televisores, fechar a despensa, desligar as luzes e deixar uma nota no caso de a assistente do turno seguinte precisar de realizar algo.

O conjunto das ações descritas anteriormente baseiam-se em dias normais sem quaisquer atividades e sem contar com o turno da noite, este varia de acordo com os diferentes tipos de *cardroom*.

### **6.3.1 - Cookies Night**

A famosa noite das bolachas é um evento único da *cardroom*, ocorre todas às quartas à noite e consiste numa noite dedicada a bolachas e biscoitos tão apreciados pelos membros. Os procedimentos para este evento são de todo diferentes quando comparado com os dias regulares. Para que este seja um sucesso é necessário a participação de 4 assistentes no edifício do “*My π*” e 2/3 assistentes no edifício do “*Panache*”.

Nas quartas-feiras à noite o meu turno iniciava às 17:00h, no caso de ser um turno duplo tinha de deixar a sala limpa e os snacks repostos antes desta hora. Quando entrava na “*Cardroom*” na qual iria decorrer o evento tinha de alinhar as mesas e cadeiras, verificava se cada mesa possuía 4 cadeiras e 3 mesas de apoio, à exceção da mesa de poker, que precisava de ter 8 cadeiras e 4 mesas de apoio. Em seguida realizava a montagem da mesa que consistia em buscar a mesa de apoio e realizar a montagem desta. Depois, tinha o dever de decorar a mesa, eu recorria a uma toalha retangular de cor preta e colocava umas coberturas quadradas de cor vivas. Geralmente, intercalava semanalmente entre a verde e azul, colocava as coberturas na diagonal e colocadas por cima da toalha preta. Após a colocação das toalhas eu colocava as bases onde iria colocar os pratos com os produtos alimentares, bem como selecionava ao meu gosto os diferentes artigos de decoração. Terminando esta tarefa começava por

limpar o carrinho de serviço. Isto significa que tinha de lavar o recipiente bem como as uvas e maçãs e guardava a fruta na dispensa. No que diz respeito ao carrinho de serviço, deixava o limpo e vazio para acomodar as travessas e pratos com os produtos alimentares. No caso do edifício do “My π”, os horários de refeições são diferentes dos restantes. Importa realçar que às 10:00h decorre o pequeno-almoço e às 16:00h o almoço.

O *cardroom* deveria estar aberto novamente às 18:00h para o turno da noite. Porém, o evento só começa às 20:00h. Por volta das 19:30, deslocava-me à cozinha acompanhada por uma colega e com o carro de serviço de modo a recolher as travessas de bolachas, bem como as de vegetais, as tigelas com os molhos, as travessas da fruta e o recipiente do iogurte.

Conforme colocava as travessas no carrinho verificava se o mesmo correspondia à encomenda solicitada. Realizava o registo da reposição das travessas durante o evento, pois este permitia-me realizar uma monitorização das preferências dos membros. Durante o decorrer do evento tinha o dever de prestar atenção às sugestões realizadas pelos membros para as colocar no relatório, para a elaboração do mesmo era importante tirar dados ao longo da noite. O controlo era efetuado por mim entre as 19:00h até às 21:00h, tendo de realizar ao mesmo tempo a contagem dos membros na sala, bem como a ocupação das mesas. Durante este evento repartiam-se as tarefas entre mim e as minhas colegas, intercalando-as. Estas tarefas passavam pela manutenção da mesa, outra pelas bancadas, outra pelas linhas e por último uma responsável por dar apoio às restantes, sendo possível realizarmos a troca de postos durante o evento.

O encerramento do evento realizava-se por volta das 21:30h, onde eu começava pelo fecho de uma das bancadas e pela limpeza do lixo acumulado nas mesas. Por volta das 21:45h, iniciávamos a reposição de todos os snacks da banca, permitindo o fecho destes através da plastificação dos seus recipientes e o armazenamento destes na dispensa. Começávamos em conjunto a realizar a limpeza à banca, como a drenagem das bebidas, reposição dos chás, açúcares bem como o chocolate em pó. Para finalização recolhia as travessas da mesa às 22:00h, arrumando de todos os artigos de decoração bem como a mesa. O

serviço prestado por mim e pelas minhas colegas termina quando a sala se encontrar limpa, televisores desligados e luzes apagadas devendo deixar o carro de serviço com a louça para lavar na “*dishland*”.

### **6.3.2 - Aulas de *Canasta* e *Duplicate Bridge***

Outro evento muito apreciado pelos membros são as aulas quer de “*Canasta*” quer de “*Duplicate Bridge*”. Os procedimentos que tinha de seguir assemelham-se bastantes ao do evento anterior. Quando tinha de realizar este evento, o meu turno começava pelas 07:00h. Entre as 07:00h e as 08:00h, tinha de preparar as salas onde as aulas iriam decorrer, desde montar as mesas e colocar as cadeiras e respetivas mesas de apoio. Tínhamos a preocupação de colocar as toalhas nas mesas de cor azul no caso destas não possuírem coberturas. Importa referir que a ajuda mútua entre mim e as restantes assistentes facilitava a realização das tarefas. Havia alturas em que tinha de elaborar a mesa das bebidas onde colocava os seguintes itens: copos de plástico, copos de bebidas quentes e suas respetivas tampas; guardanapos; palhinhas e colheres; recipiente com as sacas de chá, bem como o chocolate em pó; um outro recipiente com os diferentes tipos de açúcar; recipientes com café (gelado, regular e descafeinado), limonada (regular e sem açúcar) e chá (regular e descafeinado); um tabuleiro com gelo; um recipiente com água quente, para que possam fazer os chás e o chocolate quente; recipiente com os diferentes tipos de leite (magro, meio gordo e gordo), podendo ter por vezes sumos de frutas. Quando não realizava esta tarefa tinha de deslocar-me até à “*dishland*” de modo a obter umas bases para os recipientes de bebidas, de modo a não manchar as mesas com os pingos das diferentes bebidas. Este processo era intercalado e repartido entre nós de modo a não fazermos sempre o mesmo serviço.

Quando me tocava ser a assistente da mesa dos snacks, tinha durante este período deslocar-me com o carro de serviço para a “*dishland*”, de modo a obter taças para os diferentes tipos de snacks secos (frutos secos, batatas fritas, guloseimas), uma taça para as fatias de limas e limões, talheres para se retirarem os snacks bem como para as pastelarias e frutas; taças de plástico e pratos para os membros, assim como talheres de plástico e guardanapos. Após

a realização destas tarefas íamos em direção à cozinha de modo a obter os elementos necessários. Repartimos entre nós decidindo que uma iria para a zona de frios, quando me tocava esta tarefa tinha de recolher as frutas e legumes devidamente laminados e os molhos salgados bem como o iogurte. Quando não realizava a tarefa acima descrita dirigia-me à secção da pastelaria de modo a obter todos os pastéis destinados para a aula. Após a recolha destes itens regressava sala/salão onde as aulas iriam decorrer e começávamos por retirar a película aderente que se encontra a envolver os diferentes alimentos e colocá-los devidamente nos seus respetivos lugares. Em conjunto, colocávamos os respetivos sinalizadores, onde se pode encontrar o nome dos bolos bem como ingredientes, para informação dos membros. Concluída esta tarefa restava apenas a criação de uma mesa de apoio com utensílios para os “alunos” (papéis, lápis e afias).

Durante a aula, tinha de ter o cuidado de não criar nenhum ruído na recolha do lixo acumulado nas mesas, bem como não interromper o contacto visual dos alunos com o seu professor. Importa ainda referir que, quando terminava antes do tempo previsto iniciava a preparação dos restantes “*cardrooms*”. Às 10:30h ocorria uma troca de modo a realizar a pausa para o almoço, o que obriga as assistentes que cheguem a essa hora estarem presentes na sala onde a aula estaria a decorrer. A duração deste evento varia consoante os professores que as lecionam, podendo estarem encerradas às 11:00h e, se esse for o caso, tinha de realizar a desmontagem da sala e posteriormente dirigir-me a uma “*cardroom*” de modo a ajudar as restantes colegas. Contudo, alguns destes eventos podem terminar às 15:00h o que nos fazia realizar a reposição dos alimentos e das bebidas, bem como dos utensílios, a limpeza entre os corredores, a recolha de lixo acumulado por parte dos membros. Sabendo que a aula encerra às 15:00h, começava por volta dessa hora a recolher a mesa das bebidas, posteriormente a dos snacks, realizava ainda a recolha de lixo sempre que necessário, sendo que só começava a desmontar a sala por volta 15:30h. Tinha a responsabilidade deixar a sala bem limpa e arrumada.

### **6.3.3 - Dias de Sanitização**

Os dias de sanitização são fundamentais, para manter a qualidade dos produtos alimentares e os recipientes limpos e aptos para uso. Este processo difere consoante a sala que tinha de ser higienizada, dando prioridade aos recipientes que conservavam os alimentos bem como seus utensílios. Importa mencionar que este processo era realizado uma vez por mês, sendo este processo de inteira responsabilidade da “*main assistant*”. Por exemplo, quando eu trabalhava 2 semanas seguidas no mesmo “*cardroom*” tinha de assumir a responsabilidade da higienização do mesmo.

No sábado ao fim do dia realizava a higienização da sala de cartas inserida nos balneários feminino (“*ladies locker room*”). Porém, quando eu trabalhava na sala do “*Grand Central*” efetuava uma troca, limpando e lavando bem os recipientes da sala do balneário “*Ladies Lockerroom*”. Esta sala encontrava-se encerrada ao Domingo, permitindo realizar a higienização dos recipientes do Grande Central. O mesmo processo era efetuado no edifício do centro desportivo. Tendo de higienizar ao Sábado à tarde, começava pelo “*cardroom 1*”. Após o turno noturno, concretizava-se a troca de recipientes e realizar o mesmo processo no “*cardroom 2*”. No edifício do “*Panache*” aplica-se o mesmo processo, contudo em dias diferentes, sendo os recipientes do “*cardroom 1*” higienizados à sexta à noite e o “*cardroom 2*” higienizado ao Domingo, tendo a responsabilidade de na segunda-feira pela manhã tinha de esvaziar e lavar os recipientes.

#### **6.3.4 - Restaurante**

Durante o estágio curricular vários foram os momentos em que, para além de estar na *cardroom*, auxiliava quando necessário no restaurante “*Panache*”. Independentemente da função que teria de desempenhar, antes do turno começar, o manager do restaurante, reunia a equipa para destacar objetivos do serviço bem como relembrar a sugestão dos pratos a serem servidos nessa noite. Nos dias em que tinha de trabalhar no restaurante assumia o cargo de CBT (*Coffee Bread and Tea*) bem como de auxiliar do empregado de mesa. Nas vezes que prestava serviço como CBT tinha à minha responsabilidade a cozedura do pão bem como o enfeite das cestas onde o pão era servido. Tinha de repor todas as bebidas que tivessem nas mesas de apoio dentro da sala de

jantar. Para além desta função tinha também a cargo o polimento dos copos e talheres bem como preparar os utensílios que seriam necessários para o próximo turno facilitando o trabalho aos empregados de mesa. Este tipo de trabalho permitiu-me a interação com os colaboradores do departamento da restauração e cozinha.

Quando era destacada como auxiliar do empregado de mesa só tinha a responsabilidade de preparar as mesas, colocando a toalha, os talheres, guardanapos, marcadores de pratos e copos. Durante a refeição recolhia a loiça suja preparando a mesa para o próximo prato, para além desta tarefa tinha de satisfazer pedidos dos membros, caso estes me pedissem algo. Importa ainda referir que realizava o *refil* das bebidas, fossem elas sumos, água, vinho ou até mesmo cocktails. No final de cada turno o manager voltava a reunir se com a equipa para agradecer o esforço de todos, bem como parabenizar os colaboradores que mais se destacaram no serviço.

#### **6.4 - Conclusão**

O estágio curricular possui o objetivo de identificar e analisar as vantagens na adoção de políticas de gestão humanizada e técnicas de gestão da experiência do colaborador. Durante as atividades desenvolvidas ao longo da experiência profissional em ambiente de trabalho como a temática da noite de bolachas, aulas de canastra, bridge e “*duplicate bridge*”, bem como competições permitiram a interação com os diferentes departamentos como restauração, “*catering*” e atividades.

No quotidiano cada assistente de sala era responsável pela realização das suas tarefas desde a reposição de comida e bebidas, bem como a limpeza e organização da sala de jogo. Para além da realização destas atividades também compete às assistentes a prestação de auxílio a membros que o solicitem. Realçando ainda como principais eventos as noites com a temática da “noite das bolachas” no qual existiam alimentos únicos e variados para aquela noite, em específico, como bolachas, fruta, legumes, iogurte e molhos. Um outro evento muito importante que ocorria nas salas de jogo eram as aulas de (“*canasta*” e



“*duplicate bridge*” e “*bridge*”). Estas ocorriam nas salas do “*Panache*” bem como no auditório do “*Fazzio*” e “*Palmer*” no edifício central.

Em relação aos campeonatos, realça-se o facto de estes apresentarem o serviço de catering, onde as assistentes de *cardroom* colaboram com o restaurante “*Panache*”, com a equipa de catering e ainda “*housekeeping*”. Por fim, e sendo o mais essencial importa realçar que os dias de higienização é o momento mais importante, uma vez que existe uma formação específica para tal acontecimento, onde as assistentes aprendem como devem desinfetar os recipientes bem como preservar os alimentos e bebidas.

Em suma, as atividades desenvolvidas permitiram a participação da estagiária, mas também a observação da operacionalidade dos departamentos. Em relação ao departamento de “*Cardroom*” importa realçar que durante a primeira semana existe um acompanhamento por uma assistente mais experiente que explica as tarefas e supervisionava a minha evolução no trabalho. Para além deste cuidado que o departamento possuía, mensalmente realizava-se um “*meeting*” com o manager do departamento de restauração bem como o CEO, no caso deste não poder estar presente o manager do clube substituía-o. Nestes encontros os managers davam o “*feedback*” acerca do nosso trabalho referindo pontos a melhorar e elogiar os aspetos positivos, motivando os colaboradores a darem o melhor de si.

O estágio curricular permitiu pôr em prática a fundamentação teórica aprendida e o contexto prático enriqueceu o conhecimento para o meu futuro profissional.

## **CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **7.1 - Introdução**

O capítulo 4 descreve as características físicas, organizacionais e operacionais da entidade de estágio. O capítulo 5 contextualiza as técnicas utilizadas pela entidade nas diferentes fases do processo de recrutamento desde a apresentação da candidatura, a entrevista, o acolhimento, a orientação/formação, até ao acompanhamento das atividades do desempenho das funções laborais. O capítulo 6 apresenta uma descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio. O capítulo 7 serve para aprofundar as políticas de recrutamento adotadas pelo *Boca West Country Club*, bem como a gestão da experiência do colaborador, com dados obtidos através de uma entrevista dirigida à Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, Barbara Crowley.

### **7.2 - Observação participante**

O *Boca West Country Club* é uma organização que apesar da sua vasta dimensão foca, na sua gestão, em aspetos relacionados com o comportamento organizacional, tendo consciência da importância de ver os recursos humanos como património da empresa. Cabe ao departamento dos Recursos Humanos avaliar o ambiente organizacional dentro do *Boca West Country Club*.

Um dos objetivos principais da pesquisa consiste na perceção de técnicas adotadas pela empresa quanto ao recrutamento, bem como a influência do comportamento humano na gestão da experiência do colaborador. Através da observação participante verificou-se o fato que a organização em estudo detém em relação aos seus recrutados. Desde o momento de receção até ao último dia de contrato verifica-se um acompanhamento minucioso com o seu pessoal. Realçando ainda o princípio de que a organização deve ser vista como uma grande família, constata-se ainda que existe um elo entre todos os “colegas” de trabalho onde uns se preocupam com o bem-estar dos outros dando apoio sempre que possível.

Em relação à vivência e percepção dos trabalhadores durante o meu percurso profissional verifiquei o reconhecimento por parte do *Boca West Country Club* em relação aos outros trabalhadores. A empresa preocupa-se em proporcionar um espaço físico dedicado aos trabalhadores, providenciam uma sala de refeição com frases motivacionais, bem como televisão. Para além do cuidado com o espaço físico, denota-se o apreço pela ligação entre os colaboradores dos restantes departamentos bem como com os membros, permitindo assim um elo entre os membros e staff de carácter profissional e entre o próprio pessoal ligações pessoais e profissionais. O *Boca West Country Club* recorre também a novas tecnologias para se comunicar entre si, dependendo do departamento é possível usar o rádio operacional da empresa. Este possui 10 canais sendo que cada canal corresponde a um departamento específico, facilitando assim a comunicação entre as diferentes áreas, para além desta é permitido o uso de telemóvel em caso seja necessário comunicar com os gerentes usando o grupo da equipa para esclarecimento de dúvidas e comunicar percalços que tenham ocorrido.

No que diz respeito à entidade de acolhimento pode-se verificar que é caracterizada por ser uma grande empresa quer a nível de dimensões físicas, quer a nível das pessoas que contrata. Relembrando ainda que empregam cerca de 600 pessoas sendo que 500 destas são trabalhadores sazonais e estrangeiros, tendo de analisar mais de 5000 candidaturas.

Tanto os governadores como o CEO incutem e preservam o princípio de que a organização é uma grande família, proporcionando assim quer aos membros quer ao staff um ambiente familiar e acolhedor. Importa ainda lembrar que apesar de existirem diferentes departamentos existem características muito semelhantes entre eles. Todos os departamentos realizam um “*breef*” antes do turno começar, tem como intuito apresentar as tarefas a realizar bem como os objetivos a atingir e superar. Durante a realização das tarefas verifica-se o interesse por parte dos gerentes que para além de supervisionarem o trabalho da sua equipa tentam sempre motivá-la e animá-la para que o serviço corra conforme os parâmetros ou que supere as expectativas. Após cada serviço a

equipa volta a reunir-se com o gerente para este dizer se os objetivos foram cumpridos e agradecerem por o esforço de cada um destacando os elementos das equipas mais prestáveis e atenciosos durante o serviço. Menciona-se ainda que os gerentes, independentemente dos departamentos, para além de supervisionar, também realizam as mesmas tarefas que a sua equipa. No caso dos restaurantes é comum ver os gerentes a servirem às mesas e recolherem mesas, no caso das “*housekeepings*” é habitual ver a manager a fazer a gestão do stock na arrecadação e se necessário limpar o chão ou até mesmo as casas de banho. No caso das “*Cardrooms*” também se verificava o apoio dado pela gerente às salas, especialmente se estas estiverem lotadas, onde recolhe o lixo bem como servir os membros.

Este trabalho em equipa é incutido no período de formação em que a prioridade é inspirar o objetivo de que não fazem parte de uma organização, mas sim de uma grande família, demonstram através de exercícios práticos e jogos didáticos que todos são essenciais, destruindo assim rivalidades entre departamentos. Diligenciam a competitividade de cada indivíduo, mas de forma saudável, realçando sempre a importância do espírito de camaradagem. A formação é igualmente repartida pela parte teórica e prática, demarca-se ainda que ensinam os procedimentos a seguir em caso de emergência.

Dentro de cada equipa constata-se um apadrinhamento de indivíduos que entraram há mais tempo para a organização em relação aos novos recrutados, permitindo o acompanhamento por parte dos “padrinhos” durante o percurso profissional dentro da organização. Destaca-se ainda as técnicas usadas para motivar o desempenho de funções de cada indivíduo, através do reconhecimento do empenho nas tarefas. O mural de elogios é a prática mais comum utilizada pelo Boca West Country Club, consistindo na fixação de emails enviados pelos clientes a elogiar a prestação de um colaborador em designada tarefa. Esta fixação ocorre pela zona operacional onde os restantes colaboradores podem ler o elogio ao trabalho do colega, bem como é publicado na página de Facebook do Country Club. Importa realçar o facto de que em todas as reuniões elaboradas os colaboradores são livres de partilhar as suas ideias acerca do tema debatido ou até mesmo de outros. Outra forma de motivar as equipas é estabelecer

objetivos a obter em determinadas tarefas, desafios a alcançar e metas a cumprir. Existe ainda a técnica de recompensa monetária obtida no momento de ação, quando questionados acerca do prato do dia, no caso dos restaurantes, ou as “cores” do dia e promessas. O conjunto desta diversidade de técnicas permitem que os colaboradores estejam sempre motivados para prestarem um serviço de excelência, uma vez que sentem que o seu trabalho continuado será em algum momento reconhecido.

### **7.3 - Entrevista**

*Question 1-As it is common knowledge that Boca West has several applications from various parts of the world, would it be possible to say at a general level how many resumes are analyzed over a calendar year and the number of vacancies in the same period?*

*Pergunta 1-Sendo de conhecimento geral que o Boca West, tem várias candidaturas de várias partes do mundo, seria possível dizer a nível geral quantos currículos são analisados durante um ano civil e o número de vagas no mesmo período?*

O Boca West Country Club é uma organização de grande dimensão, acolhendo recrutados domésticos e de diversas partes do mundo. Durante um ano civil são analisadas mais de 5000 candidaturas para unicamente 500 vagas. Dada a elevada procura para o número de reduzidas vagas, importa destacar os critérios essenciais para a seleção dos elementos mais adequados para integrar o grupo de colaboradores desta organização

*Question 2-Having knowledge that the number of candidates is higher than the number of vacancies, what will be the essential criteria for their selection?*

*Pergunta 2-Tendo conhecimento de que o número de candidatos é superior ao número de vagas, quais serão os critérios essenciais para a sua seleção?*

Numa primeira análise existe uma preferência de que o candidato possua algum tipo de experiência no ramo da hospitalidade, porém quando realizam a entrevista presencial o foco vai para as características intrapessoais do candidato, se este demonstra uma personalidade calorosa, um sorriso sincero e uma postura de humildade e honestidade. Estas características são muito importantes uma vez que vão lidar com os membros do clube, para além de que em relação à experiência em hospitalidade poderá ser tratada através de um processo de formação, enquanto as características acima mencionadas são mais difíceis de encontrar. Um outro critério essencial para que os candidatos sejam selecionados é o seu nível de inglês, de modo que os conhecimentos acerca do idioma estejam ao nível do padrão exigido, de modo que os membros possam comunicar o que desejam e obtenham o mesmo sem que sintam frustração ao tentarem comunicar com o colaborador.

*Question 3-Do these criteria vary according to the nationality and culture of the candidates?*

*Pergunta 3-Estes critérios variam de acordo com a nacionalidade e a cultura dos candidatos?*

Uma questão que se colocou, dado ao facto de se estar a lidar com indivíduos de diferentes nacionalidades, numa fase de entrevista se esta seria igual para os diferentes públicos-alvo ou se seria personalizada tendo em conta o fator da diferença de culturas. A resposta que se obteve diferenciava conforme os departamentos e posições que seriam atribuídas, ou seja, as entrevistas seriam iguais, independentemente da cultura se a posição em causa tivesse contato direto com os membros, personalizando unicamente de modo a especificar o nível de experiência do entrevistado.

*Question 4-Would it be possible to say approximately the number of workers that Boca West welcomes?*

*Pergunta 4- Seria possível dizer aproximadamente o número de trabalhadores que o Boca West acolhe?*

Após a fase de recrutamento e seleção, torna-se importante compreender de que forma o *Boca West Country Club* gere o seu capital humano, assim sendo para se poder ter uma ideia da dimensão de capital humano a ser gerido pela empresa é de constatar que esta acolhe cerca de 600 trabalhadores, sendo que maior com contratos sazonais.

*Question 5- Being a large company we would like to know the importance that each employee has for the company*

*Pergunta5--Sendo uma grande empresa, gostaríamos de saber a importância que cada empregado tem para a empresa?*

Apesar de ser uma empresa de grandes dimensões, não existe diferenciação de tratamento em relação aos seus colaboradores, pois todos possuem um papel importante na organização. Por conseguinte todos que façam parte integrante do staff são considerados embaixadores do *Boca West Country Club* e por isso mesmo tornam-se valiosos para o clube em si e para a equipa que acolhe o colaborador. Cada embaixador do clube tem como obrigação proporcionar que todos os membros, convidados e colegas de trabalho se sintam acolhidos e bem-recebidos, atendendo às suas necessidades e por vezes superando expectativas, de modo a proporcionar felicidade para toda a organização. Assumindo assim que a felicidade do colaborador influencia a do cliente e a deste por sua vez influencia a da organização.

*Question 6-In a large company like Boca West which human management models does it use and why?*

*Pergunta 6-Numa empresa de grande dimensão como a Boca West, quais os modelos de gestão humana que utiliza e porquê?*

O *Boca West Country Club* de uma forma geral, recorre a um estilo de gestão “inclusivo e amigável” no sentido em que todos os membros são tratados como

família, quer estes sejam os clientes finais quer sejam os trabalhadores que fazem parte da mesma família. Mencionam ainda a importância de adotarem políticas de “portas abertas”, o que quer dizer que qualquer pessoa que pertença a esta família poderá expressar livremente as suas preocupações sugestões ou elogios em qualquer altura. Por vezes apesar da adoção deste tipo de práticas encontram-se adversidades em relação à harmonia da organização, devido às diferenças de culturas, desta forma a doutora Barbara Crowley demonstra que nestas situações tentam ao máximo educar as pessoas de modo a aceitarem costumes de outras culturas sendo que nenhum tipo de preconceito é aceite pela organização, no caso desta prática não resultar e o colaborador continuar a exhibir e expressar os seus preconceitos o contrato será rescindido.

*Question 7- Regarding the salary principle, is the established salary only about the number of hours that the employee dedicates to the company or for the value that he/she has inside the company?*

*Pergunta 7- Em relação ao princípio salarial, o salário estabelecido é apenas sobre o número de horas que o empregado dedica à empresa ou sobre o valor que o empregado tem dentro da empresa?*

Em relação à política salarial esta é realizada de forma justa, inicialmente valoriza-se as horas prestadas pelo colaborador à organização e de modo a manter o seu pessoal satisfeito oferecem-se ainda outros benefícios, tais como pequenas viagens a *Miami* e *Orlando*, onde poderão desfrutar e confraternizar com os seus restantes colegas de trabalho, dá -se ainda a oportunidade de participar num evento de gala intitulada “*Christmas Party*” que é uma festividade dedicada unicamente ao pessoal do *Staff*.

Question 8- What are the methods of motivation that Boca West practices in relation to its employees and why?

*Pergunta 8- Quais são os métodos de motivação que o Boca West pratica em relação aos seus empregados e porquê?*



Uma outra forma encontrada pelo *Boca West Country Club* de reter o talento na sua organização e garantir que os colaboradores sazonais regressem na próxima temporada passa pela motivação de todas as equipas, reconhecendo o seu trabalho como um todo e reconhecendo a importância que cada um teve no mesmo. A doutora Barbara Crowley menciona ainda que os incentivos económicos e de desempenho apresentam resultados rápidos, contudo a organização prefere que cada indivíduo se sinta parte desta grande família que é o *Boca West Country Club*, porque através desta vem uma grande contribuição por parte de cada indivíduo para o sucesso de toda a equipa.

*Question 9- If everyone has unique characteristics (personality and values), in the process of team building these characteristics are considered*

*Pergunta 9- Se cada indivíduo tem características únicas (personalidade e valores), estas características são tidas em conta no processo de formação de equipas?*

Em relação à formação de equipas e progressão de carreiras dentro desta organização pode-se concluir que existe uma preocupação das características pessoais dos indivíduos de modo que pessoas que a nível de personalidade sejam introvertidas e tímidas tenham cargos onde o contacto direto com os membros do clube seja reduzido, sendo que se possuir uma personalidade mais extrovertida e social possuam cargos em que lidem constantemente com o cliente. Para além desta preocupação, existe ainda uma outra remetente a cada chefe de equipa, sendo que o *Boca West Country Club* possibilita a progressão de carreira através do crescimento e promoção em linha. Com isto, quer se dizer que o papel de chefe de equipa será determinado pelo respetivo gestor de cada departamento, pois estes possuem formação para identificar líderes entre o pessoal, nesta fase analisa-se as classificações de desempenho, sendo selecionados os melhores de modo a serem incluídos no programa de formação para todos os padrões. Dando ainda importância para a comunicação interna, pois uma outra característica importante é o diálogo entre os gestores para com chefes de equipa e estes para com os colaboradores, sendo necessária que esta seja clara e eficaz.

### 7.3 - Reflexão sobre os resultados e a discussão

Uma gestão de experiências orientada para os colaboradores permite alcançar, quando bem elaborada, o aumento da lucratividade e rendimento do crescimento da empresa. Importa ainda realçar que qualquer investimento neste campo será automaticamente um investimento na experiência do cliente (Lee, 2019). O *Boca West Country Club* cinge-se pelo princípio de que um colaborador feliz, vai proporcionar momentos de felicidade aos membros (Alev, 2019). Relembrando ainda, que a preocupação em criar uma boa experiência para o cliente interno (colaborador) permite a retenção de futuro capital, através da forma como estes dialogam acerca da organização onde trabalham bem como a retenção do capital humano a longo prazo.

Adotando a perspetiva de gestão humanizada no que toca às práticas de recrutamento de colaboradores é essencial ter consciência das especificidades de cada organização (Borges, 2018). O *Boca West Country Club* define muito bem os seus objetivos a seguir no que toca à fase de recrutamento, pois sabem muito bem o que procuram, como encontrar e o que fazer para atrair novos candidatos. Gomes (2000) apresenta as quatro fases do recrutamento, sendo essencial numa primeira fase saber quais as vagas disponíveis que a empresa necessita. Numa entrevista com a manager dos recursos humanos do *Boca West Country Club* obteve-se a informação de que na época alta disponibilizam-se 500 vagas. Numa segunda fase apresentada por Borges (2018) é a análise das fontes de recrutamento, ou seja, onde procurar os candidatos. Nesta etapa a escolha do *Boca West Country Club* é a contratação de empresas, no caso a “Amplia” e “Workaway”, cujo objetivo é apresentarem 5000 candidaturas para posteriormente recorrer-se à seleção dos candidatos mais aptos para os cargos. Numa terceira etapa procura-se encontrar formas de como informar os candidatos que a empresa está a contratar (Silva, 2016). Neste tópico a entidade organizacional em estudo realiza publicações nas suas redes sociais, sendo que as empresas de talento contratadas são as que se deslocam às universidades para darem palestras e oferecerem a oportunidade aos recém-licenciados de arranjam um emprego. A última fase do processo de recrutamento passa em tornar a oferta de emprego “apelativa” aos candidatos. Para além de oferecer um

emprego num país estrangeiro e de uma boa experiência para o currículo, o *Boca West Country Club* oferece ainda progressão de carreira, regalias financeiras e ainda a inclusão de novas oportunidades. Posteriormente após o processo de seleção dos perfis dos candidatos que é avaliado através de uma entrevista presencial efetuam-se os exames médicos.

O *Boca West Country Club* detém o princípio de que tanto o staff como os membros do clube são uma família o que facilita a interação entre os colaboradores e os clientes. Para além de recorrerem a esta técnica, no processo de orientação e formação os supervisores ensinam técnicas de como dialogar com os clientes, dando conselhos de temas que se devem evitar como a religião, política e futebol. Incentivando temas relacionados com o tempo e notícias locais e permitem ainda o uso de piadas inteligentes quando já existe uma ligação com o membro. Realçando sempre que o desempenho do contacto entre o staff e o cliente é notado pelos managers e na eventualidade destes não o notarem os próprios clientes escrevem emails à direção a elogiar a interação que o colaborador prestou.

Morgan (2017) apresenta várias formas de intensificar a interação dos colaboradores com os membros, sendo estas influenciadas por três fatores como o espaço físico a cultura da organização bem como as ferramentas e tecnologia fornecidas pela mesma. O *Boca West Country Club* não é exceção, recorrendo ao uso do espaço para criar um ambiente agradável tanto para o cliente como para o colaborador, vendendo sempre a ideia de que ambos estão no paraíso. Importa realçar que apesar do espaço ser o mesmo os objetivos são diferentes, o colaborador tem a missão de proporcionar momentos de felicidade ao membro, o que “obriga” com que haja interação. Em relação aos membros a empresa incute o princípio de que o colaborador deve ser visto como um membro familiar e para tal os membros terão de respeitá-los por isso.

A gestão da experiência do colaborador, como referido por Maylett e Wride (2017), contribui para a qualidade dos serviços prestados resultando no aumento da lucratividade e no empenho da força de trabalho bem como a retenção do talento. O *Boca West Country Club* apesar de trabalhar com colaboradores

sazonais a prioridade deles em proporcionar uma experiência agradável é essencial. Numa entrevista com a Barbara Crowley, manager dos recursos humanos, obteve-se a informação de que cerca de 500 colaboradores sazonais tentam regressar para entidade patronal. Destacando que qualquer investimento aplicado na experiência do colaborador é dinheiro aplicado indiretamente na experiência do cliente (Lee,2019). Um colaborador que esteja satisfeito e motivado no seu posto de trabalho tende a proporcionar ao cliente um momento agradável. Para que tal suceda importa que o capital humano de uma empresa se sinta bem no local, no que diz respeito ao *Boca West Country Club* umas das prioridades é harmonizar um sentimento de felicidade tanto aos colaboradores, como aos clientes e convidados. O facto de o BWCC reconhecer a importância do seu capital humano resulta num atendimento, por parte dos seus colaboradores, às necessidades dos seus “clientes” assim como superar expectativas.

#### **7.4 - Conclusão**

Os resultados obtidos pela observação participante demonstram a preocupação em proporcionar uma experiência agradável aos colaboradores do *Boca West Country Club*. Para além do facto que a organização possui em relação aos seus colaboradores e o acompanhamento que realizam durante o percurso profissional destes nesta empresa, devendo ainda realçar a criação de espaços físicos destinados aos colaboradores, sendo decorados com frases motivacionais para os mesmos e proporcionam um ambiente de descontração. De modo a facilitar a comunicação entre os diferentes departamentos e entre equipas recorrem ao uso de novas tecnologias tais como o uso de rádios de longa distância bem como, em último recurso, o uso de telemóveis. Oferecem um ambiente familiar tanto para o cliente interno e externo, transmitindo que tanto os membros como os colaboradores fazem parte de uma grande família a “família *Boca West Country Club*”. Dando destaque para o papel desempenhado pelos gerentes, na medida em que eles têm o dever de motivar e animar as suas equipas, assim como a realizações de “*briefs*” antes do turno começar demonstrando os objetivos a serem alcançados pela equipa naquele serviço. No final do turno realiza-se uma breve reunião de modo a darem o *feedback* à

equipa bem como elogiar os colaboradores que mais se destacaram ao longo do serviço.

A realização da entrevista permitiu acrescentar informações bem como comprovar os dados obtidos pela observação participante. Quanto a política de seleção, a entidade empregadora recorre a critérios essenciais como a empatia, postura de humildade e honestidade, assim como a incentivos financeiros, uma vez que os resultados destes são rapidamente notáveis. Possui tolerância zero para qualquer tipo de preconceito entre colaboradores bem como em relação a membros, adotando assim um estilo de gestão “inclusivo e amigável”. Não diferencia o tratamento entre os colaboradores por serem de origens diferentes, têm em consideração as suas características no momento de escolha do papel que estes vão desempenhar.

Em conclusão verifica-se que a entrevista acrescenta informações em relação à gestão da experiência do colaborador acerca de dados específicos bem como a atenção que os recursos humanos possuem no processo de criação das equipas. Constata-se ainda o cuidado de tratarem os seus colaboradores como se de um membro de família se tratasse, com preocupação acerca do seu bem-estar. Promovendo assim o bom desempenho destes através dos incentivos económicos, estas são medidas que ajudam a empresa a obter um serviço de excelência pelo qual é reconhecida.

## **CAPÍTULO 8 – AUTO-AVALIAÇÃO, LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **8.1 - Introdução**

O presente capítulo tem como propósito apresentar as limitações e considerações finais. Inicia-se com uma abordagem das limitações encontradas ao longo do percurso do estágio e as implicações para o estudo e futuras investigações. Por fim, são apresentadas as conclusões finais da investigação que teve como propósito a aquisição de conhecimentos acerca da política de recrutamento bem como as formas adotadas para a retenção de talento dentro de uma organização.

### **8.2 - Autoavaliação**

A concretização do estágio profissional revelou-se extraordinariamente enriquecedora nos mais variados campos. O profissionalismo, rigor e eficiência que a entidade empregadora incute desde o início do contrato até ao término do mesmo leva a um serviço de excelência. Estes princípios permitiram o desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional, na medida em que facilitou a compreensão e aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

O contacto direto com a realidade laboral levou ainda a um autoconhecimento permitindo tirar vantagens das capacidades e competências adquiridas bem como o desenvolvimento de outras através da superação de limitações. Tendo sempre presente o desejo de exceder as expectativas depositadas pela organização em estudo.

A nível pessoal o estágio curricular permitiu o amadurecimento enquanto pessoa, desenvolvimento de capacidades em relação à gestão do tempo, gestão emocional e da leitura de comportamentos sociais bem como individuais.

### **8.3 - Limitações**

Este estudo tinha como objetivo principal a aquisição de conhecimentos acerca da política do recrutamento e explorar de que forma o comportamento humano incute a gestão de experiência dos colaboradores no *Boca West Country Club*.

Também apresentou como objetivos secundários apresentar o enquadramento teórico associado ao conceito de experiências do colaborador; assim como estabelecer uma caracterização da entidade de acolhimento; a análise do comportamento humano em ambientes organizacionais dos colaboradores em diversos departamentos. Outro objetivo secundário passa por identificar as vantagens da adoção das políticas de gestão humanizadas dentro da estrutura organizacional, por fim apresentar recomendações de boas práticas de gestão de experiências com aplicação em empreendimentos turísticos. Concretizaram-se, parcialmente, os objetivos propostos, nomeadamente apresentar os conceitos teóricos associados à experiência do colaborador. Apresentou-se a entidade empregadora assim como elaborou-se a análise do comportamento humano dos colaboradores em ambientes organizacionais diversificados. Executou-se ainda o reconhecimento de vantagens da adoção das políticas de gestão humanizadas dentro da estrutura organizacional. Não foi possível concretizar outros objetivos como a elaboração de recomendações de boas práticas de gestão de experiências com aplicação em empreendimentos turísticos, devido à especificidade de cada empresa.

Para além das limitações acima referidas, importa referir que o surgimento da pandemia SARS-Cov2 veio interromper a duração do estágio. Esta interrupção provocou uma antecipação da partida e impossibilitou a realização de entrevistas presenciais. Consequentemente, só foi possível uma entrevista, por os restantes potenciais inqueridos não se encontrarem disponíveis dado ao confinamento. A entrevista decorreu, já depois do regresso a Portugal. Pretendia-se realizar a entrevista por via Zoom, mas decorreu por email a pedido da entrevistada, que não permitiu o aprofundamento de questões.

Para futuras investigações na área da gestão de experiência do colaborador recomendaria a realização de um estudo com empresas portuguesas.

#### **8.4 - Considerações Finais**

A presente investigação teve como propósito de adquirir conhecimentos acerca da política de recrutamento bem como as formas adotadas para a retenção de talento dentro de uma organização. Para tal foi necessário estudar a gestão de pessoas e de que forma esta influencia o comportamento do capital humano dentro da organização. A realização de um estudo integrado com uma vertente prática, neste caso o estágio, possibilitou a realização de um contraste entre a teoria e a prática.

A investigação prendeu-se inicialmente numa ótica individual, tendo como análise pontos cruciais como os processos de candidatura que se apresentam como inovadores, recorrendo a técnicas modernas que demonstram a importância das parcerias que a empresa em estudo detém. Em relação ao recrutamento refere-se que para além das capacidades dos indivíduos e das habilitações um dos fatores decisivos passa, no caso de estudo, pelo domínio do idioma inglês bem como das características intrapessoais dos candidatos. Por outras palavras, a empresa mostra mais apreço pela personalidade do indivíduo do que pela experiência que este detém; é mais fácil contornar a carência de conhecimento na área recorrendo a um processo de formação, do que contornar traços fortes da personalidade de cada indivíduo.

Após este ensaio tornou-se importante compreender o ambiente da empresa numa ótica social, estudando assim os processos de acolhimento revelando neste ponto a importância da apresentação dos representantes de cada departamento bem como das instalações em si.

Pode-se concluir que uma das formas de combater o absentismo e a rotatividade passa pelo tratamento que a organização fornece ao seu trabalhador, bem como as condutas que esta adota de modo a motivar o seu pessoal. O *Boca West Country Club* dá-nos um bom exemplo a adotar, pois tem como objetivo fulcral



partilhar a visão de que a organização é composta por um todo, na qual todos possuem um valor incontável. Este objetivo permite que o *staff* esteja sempre motivado, dando o máximo de si para que o seu trabalho seja realizado de forma eficiente.

## BIBLIOGRAFIA

Ackoff, R. L. (1986). Management in small doses. *Academy of Management*, Vol. 1(1): 76 (book review).

Akoya (2020). *Boca West Country Club*. Obtido em 4 de abril de 2020 de <https://akoyabocawest.com/>

Aube, C. & Morin, E. M. (2009). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Louvain la Neuve, France: UCL.

Baranik, L. E., & Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life: The mediating role of positive affect. *Personnel Review*, Vol. 45(4): 626–642.

Batista, E., Matos, L., Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, V.11(3): 23-38.

Bernardino, S., & Freitas Santos, J. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório*. Administração Pública e Gestão Social. <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i1.5597>

Boca West Country Club (2019a). *Employee handbook*. Boca Raton: BWCC.

Boca West Country Club (2019b). *F&B Training Manual*. Boca Raton: BWCC.

Boca West (março de 2020). Obtido em 4 de abril de 2020 de <https://www.bocawestcc.org/boca-west-march-magazine-2020/>

Bolhão, A. (2013). *Contribuição do estágio curricular para a formação académica e profissional dos estágios*. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.

Borges, R. (2018). *Características Das Práticas De Recrutamento e Seleção - Estudo De Caso Numa PME*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2008). *The oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Byars, L. & Neil, T. (1987). *Organizational Philosophy and mission Statements*. Atlanta: MCB.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional; a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira.

Cortez, P., Zerbini, T.& Veiga, H. (2019). Práticas Humanizadas de Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho: Para Além do Positivismo e do Dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, Vol. 17(3). Doi.org/10.1590/1981-7746-sol0021.

Costa, V., Estivaleta, V., Andrade, T., Oliveira, J. & Faller, L. (2017). Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho, *REGE - Revista de Gestão*, Vol. 24(4): 304-315.

Creswell, J. & Creswell, J. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods Approaches*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.

Daniel, D. & Brush, K. (2018). Employee experience. Obtido em 29 de fevereiro de 2020 de <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/employee-experience>

Dailey, P. R. (2018). *Comportamento Organizacional*. Edinburgh, UK: Edinburgh Business School.

Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. Dissertação de mestrado do Instituto Politécnico de Setúbal.

Durai, T. & King, R. (2018). *Employee Experience and its Influence on Employee Engagement - with Reference to Innovative Tech Companies in Chennai*. Paper presented at the International Conference on Emerging Trends in Management (ICETM). Chennai.

Evertson, C. & Green, J. (1986). Observation as inquiry and method. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching*, 162 - 230. New York: MacMillan.

EWP Business Consulting (2019). *Recursos Humanos Humanizados: o colaborador no centro da empresa*. Obtido em 4 de abril de 2020 de <https://ewp-portugal.com/artigos/recursos-humanos-humanizados-o-colaborador-no-centro-da-empresa/>

Germain, R. & Cooper, M. (1990). How a customer mission statement affects company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 19(1): 47-54.

Gil, A. (1987). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Editora ATLAS.

Gomes, O. (2000). *Terapias Cognitivas: teorias e práticas*. Porto: Porto Edições.

Gomes, T. D. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores*. Porto: ISCAP.

Griffin, R., Phillips, J. , Gully, S. , Credd, A., Gribble, L. & Watson, M. (2020). *Organizational Behaviour: Engaging People and Organizations*. New Zealand: Gengage.

Itam, U. & Ghosh, N. (2020). *Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking*. Karnataka: REVA University.

Jorgensen, D. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Sage Publications, Inc, CA.

Júnior, P. & Júnior, P. (2011). A utilização da técnica da entrevista Evidência, *Araxá*, V. 7(7): 237-250.

Laner, A. & Cruz, J. (2004). *Repensando as organizações: da formação á participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux.

Lee, S. (2019). *What is employee experience?* Obtido em 4 de abril de 2020 de <https://www.cultureamp.com/blog/what-is-employee-experience/>

Lemes, G. (2018). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Clube de Autores.

Macey, W. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1(1): 3-30

Marinova, S., Moon, H. & Van, D. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on reward and roles. *Human Relations*, Vol. 63(10): 1463–1485.

Marshall, C., & Rossman, G. (1995). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications, CA.

Maylett, T. & Wride, M. (2017). *The Employee experience: How to attract talent, retain top performers and drive results*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação, EDUSER. *Revista de Educação*, Vol. 2(2): 49-65.

Miranda, D. (2016). *A Importância da Gestão do Capital Humano na Competitividade das Organizações Empresariais e a sua Mensuração*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Mónico, L. (2010). *Religiosidade e otimismo crenças e modos de implicação comportamental*. Dissertação de doutoramento em Psicologia (Psicologia Social) da Universidade de Coimbra.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving the workplaces they want, the tools they need and a culture they can celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, J. (2018). *The technological environment in employee experience*. Pittsburgh: Leader to Leader.

Mota, M. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal.

Mullins, L. (2016). *Management & Organizational Behaviour*. 9th Edition. New York: Pearson.

Nunes, M. (2019). *Empresas desatentas perdem os melhores trabalhadores*. Revista Visão. Obtido em 19 de novembro de 2019 de <https://visao.sapo.pt/imobiliario/2019-03-18-Empresas-desatentas-perdem-os-melhores-trabalhadores/>

Podsakoff, N., Podsakoff, P., Mackenzie, S., Maynes, T. & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35: S87-S119.

Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. Indiana, USA: Strategic HR Review.

Podsakoff, P., Blume, B., Whiting, S. & Podsakoff, N. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Applied Psychology*, Vol. 94(1): 122–141.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Santos, A. (2011). *Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: club da direção executiva*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional do ISCTE Business School.

Santos, D. (2018). *Comportamento Organizacional. Apresentação para a Licenciatura em Gestão do Desporto*. Obtido em 19 de fevereiro de 2020 de <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4086/1/Sess%C3%B5es%20CO%201a%20Edi%C3%A7%C3%A3o%202018.pdf>

Schmitz, A. (2012). *An introduction to Organizational behavior*. Portland State: Creative Commons.

Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. (1998). *Visão, Valores e Missão Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal.

Spradley, B. (1980). Managing change creatively. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 10(5): 32-37.

Sussman, K. & Friedman, R. (2020). *Boca West Country Club is a world-class country club community*. Obtido em 4 de abril de 2020 de <https://www.bocatonrealestate.com/boca-west/>

Trauth, E. & O'Connor, B. (2000). *A study of the interaction between information technology and society: an illustration of combined qualitative research methods*. Obtido em 20 de julho de 2021 de <http://www.cba.neu.edu/~etrauth/works/ifip5.txt>.

Wagner, J. & Hollenbeck, J. (2020). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Walumbwa, F., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2011). How Leader-member exchange influences effective work behaviors: social and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, Vol. 64(3): 739-770.

Yin, R. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.