



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

IMPLEMENTAÇÕES DA COVID-19 NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Caso do Boca West Country Club

Pedro Miguel Vilar Lopes

Escola Superior de Tecnologia e Gestão



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Pedro Miguel Vilar Lopes

IMPLICAÇÕES DA COVID-19 NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE: CASO DO *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
Professor Doutor Carlos Fernandes

Agosto de 2023

AGRADECIMENTOS

Ao orientador desta investigação, o Professor Doutor Carlos Fernandes que proporcionou um fantástico acompanhamento nesta etapa tão importante da minha vida. Pela disponibilidade e alicerces dispostos desde o pré, durante e pós estágio. Pela viagem que fez de visita, uma atitude que demonstra o quão valoriza e se preocupa com os seus aprendizes. Pela valiosa contribuição na realização do presente relatório de estágio. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

Ao meu pai, mãe, irmão e restante família que sempre me motivam a alcançar os meus sonhos. Pelo apoio constante e coragem transmitida para voar bem alto, com auxílio de um belo par de asas que me conceberam. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

Aos meus amigos que enriquecem constantemente esse belo par de asas. Por estarem sempre presentes, contribuindo para que o meu voo seja um voo feliz. Em especial ao Alexandre Fernandes e ao João Vilar. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

Às novas amigas que tornaram esta aventura inesquecível. Pelo apoio diário, pelas experiências vividas que se transformaram em memórias eternas. Levo comigo recordações para a vida. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

Aos intervenientes que participaram nesta investigação. Pelos detalhes que compuseram os resultados obtidos. Em especial aos entrevistados, membros e colaboradores do *Boca West Country Club*. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

Aos professores que fizeram parte do meu percurso académico. Pelos conhecimentos desenvolvidos em cada aula das unidades curriculares. Um grande obrigado do fundo do meu coração.

E a ti, leitor, um grande obrigado do fundo do meu coração.

RESUMO

Os serviços de turismo e hospitalidade enfrentaram grandes adversidades diante da pandemia COVID-19 e levantaram importantes questões sobre como é que a pandemia COVID-19 afetou o serviço prestado ao cliente e quais as recomendações de boas práticas para empreendimentos turísticos reagirem a uma situação anômala semelhante. Responder a essas questões é uma tarefa desafiante, considerando o momento único na História. Para obter uma imagem sobre possíveis caminhos a seguir, é crucial ouvir as pessoas diretamente afetadas. A compreensão das mudanças e implicações que a pandemia trouxe, especialmente em relação ao atendimento ao cliente, tornou-se fundamental para este estudo. Deste modo, a personalização dos serviços emergiu como um conhecimento essencial. Neste estudo, objetiva-se analisar o impacto da COVID-19 nos serviços prestados pelo *Boca West Country Club*, com base num estágio realizado no próprio clube, situado em Boca Raton, Flórida, nos Estados Unidos da América. As atividades laborais ao longo do estágio foram complementadas com técnicas de pesquisa qualitativa, nomeadamente por pesquisa exploratória, análise documental, observação participante, conversas informais e entrevistas. Os resultados demonstram que o *Boca West Country Club* adaptou-se às circunstâncias provocadas pela COVID-19, consequentemente os seus membros expressaram satisfação pela qualidade das operações e serviços oferecidos.

Palavras-Chave: Consumidor, *Food & Beverage*, Serviços Personalizados, COVID-19

ABSTRACT

The services of tourism and hospitality have faced great challenges due to the rise of the Covid-19 pandemic. Therefore, some questions have arisen about how the Covid-19 pandemic affected the services provided to clients and which recommendations should be implemented by similar establishments, to respond to likewise extraordinary situations". To answer these questions is a challenging task, considering this unique moment in history. To obtain answers about possible ways to follow, it's crucial to listen to the directly affected people. The understanding of changes and implications brought by the pandemic, especially on the customer service has become necessary on this study. Therefore, personalization of services has emerged as an essential knowledge. On this specific study, the aim is to analyse Covid-19's impact on the services provided by Boca West Country Club, based on the experience while on an internship in said club, situated in Boca Raton, Florida, United States of America. The laboural activities performed throughout the duration of the internship were complemented with qualitative research techniques, through exploratory research, document analysis, participant observations, informal conversations, and interviews. The obtained results show that the Boca West Country Club has successfully adapted to the extraordinary circumstances, due to COVID-19, and its members have expressed satisfaction for the quality of the operations and provided services.

Keywords: Consumer, *Food & Beverage*, Personalized Services, COVID-19

SIGLAS

BWCC – *Boca West Country Club*

CDC – *Centers for Disease Control and Prevention*

COO – *Chief Operating Officer*

COVID-19 – *Coronavirus Disease 2019*

EUA – Estados Unidos da América

F&B – *Food & Beverage*

OMS – Organização Mundial da Saúde

SNS – Serviço Nacional de Saúde

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| AGRADECIMENTOS | ii |
| RESUMO | iii |
| ABSTRACT | iv |
| SIGLAS | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE TABELAS | x |
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 5 |
| 2.1. Introdução..... | 5 |
| 2.2. A Qualidade nas Operações e Serviços | 5 |
| 2.3. Segmento do Turismo de Luxo | 6 |
| 2.4. A Qualidade das Operações em Serviços e a Pandemia COVID-19..... | 8 |
| 2.5. Personalização dos Serviços..... | 9 |
| 2.6. Expetativas dos Consumidores..... | 10 |
| 2.7. Melhoria da Qualidade | 11 |
| 2.8. Experiência dos Consumidores | 12 |
| 2.9. Conclusão | 13 |
| CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA..... | 14 |
| 3.1. Introdução..... | 14 |
| 3.2. Propósito do Estudo..... | 14 |
| 3.3. Objetivo Geral | 15 |
| 3.4. Objetivos Específicos | 15 |
| 3.5. Perguntas de Pesquisa..... | 15 |
| 3.6. Recolha de Dados | 16 |
| 3.6.1. Pesquisa Exploratória | 16 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.6.2. | Análise Documental | 17 |
| 3.6.3. | Observação Participante e Conversas Informais | 17 |
| 3.6.4. | Entrevistas | 18 |
| 3.7. | Análise e Tratamento dos Dados | 19 |
| 3.8 | Conclusão | 19 |
| CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO | | 21 |
| 4.1. | Introdução | 21 |
| 4.2. | Enquadramento Geográfico | 21 |
| 4.3. | Caraterização do Empreendimento..... | 22 |
| 4.3.1. | Complexo <i>Akoya</i> | 23 |
| 4.4. | Estrutura Organizacional | 23 |
| 4.5. | Missão..... | 25 |
| 4.6. | Visão..... | 25 |
| 4.7. | Valores..... | 27 |
| 4.8. | Departamento de <i>Food & Beverage</i> | 30 |
| 4.8.1. | Restaurante <i>Grand Central</i> | 32 |
| 4.8.2. | Restaurante <i>Mr. D's</i> | 33 |
| 4.8.3. | Restaurante <i>My TT</i> | 34 |
| 4.8.4. | Restaurante <i>Panache</i> | 36 |
| 4.8.5. | Restaurante <i>Prime Cut</i> | 37 |
| 4.8.6. | <i>Splash Pool Bar</i> | 39 |
| 4.8.7. | <i>Living Room Bar</i> | 40 |
| 4.8.8. | <i>Onyx Bar</i> | 40 |
| 4.9. | Conclusão | 41 |
| CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR | | 42 |
| 5.1 | Introdução..... | 42 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5.2 | Objetivos do Estágio Curricular | 42 |
| 5.3 | Processo de Candidatura..... | 42 |
| 5.4 | Orientação e Formação | 43 |
| 5.5 | Desempenho de Funções | 44 |
| 5.5.1. | Funções Desempenhadas no Restaurante <i>Mr. D's</i> | 45 |
| 5.5.2. | Funções Desempenhadas no Restaurante <i>Panache</i> | 49 |
| 5.6 | Evolução do Estagiário..... | 51 |
| 5.7 | Conclusão | 52 |
| CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | | 54 |
| 6.1. | Introdução..... | 54 |
| 6.2. | Resultados Obtidos pela Observação Participante e Conversas Informais | 54 |
| 6.3. | Resultados Obtidos por Entrevistas..... | 61 |
| 6.4. | Conclusão | 68 |
| CAPÍTULO 7 – RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS | | 70 |
| 7.1. | Introdução..... | 70 |
| 7.2. | Em Relação às Medidas Identificadas | 70 |
| 7.3. | Em Relação à Política de Recrutamento de Colaboradores | 71 |
| 7.4. | Conclusão | 73 |
| CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO..... | | 74 |
| BIBLIOGRAFIA | | 77 |
| APÊNDICES | | 85 |
| ANEXOS | | 102 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Localização geográfica do BWCC | 21 |
| Figura 2 - Complexo <i>Akoya</i> | 23 |
| Figura 3 - Planta do Restaurante <i>Panache</i> | 31 |
| Figura 4 - Restaurante <i>Grand Central</i> | 33 |
| Figura 5 - Restaurante <i>Mr. D's</i> | 34 |
| Figura 6 - Restaurante <i>My TT</i> | 35 |
| Figura 7 - Novo projeto do BWCC | 36 |
| Figura 8 - Restaurante <i>Panache</i> | 37 |
| Figura 9 - Restaurante <i>Prime Cut</i> | 38 |
| Figura 10 - <i>Prime Cut Bar</i> | 39 |
| Figura 11 - <i>Splash Pool Bar</i> | 39 |
| Figura 12 - <i>Living Room Bar</i> | 40 |
| Figura 13 - <i>Onyx Bar</i> | 41 |
| Figura 14 - Aviso aos colaboradores | 57 |
| Figura 15 - Aviso de sessão educacional | 58 |
| Figura 16 - Aviso aos membros | 60 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Departamentos administrativos do <i>Boca West Country Club</i> | 24 |
| Tabela 2- Tarefas principais desempenhadas no Restaurante <i>Mr. D's</i> | 45 |
| Tabela 3 - Tarefas auxiliares desempenhadas no Restaurante <i>Mr. D's</i> | 46 |
| Tabela 4 - Tarefas desempenhadas na <i>Happy Hour</i> do Restaurante <i>Mr. D's</i> | 48 |
| Tabela 5 - Tarefas principais desempenhadas no Restaurante <i>Panache</i> | 49 |
| Tabela 6 - Tarefas auxiliares desempenhadas no Restaurante <i>Panache</i> | 50 |
| Tabela 7 - Benefícios do Restaurante <i>Tavern on the Court</i> | 56 |
| Tabela 8 - Análise do impacto das medidas tomadas pela administração sobre a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes..... | 63 |
| Tabela 9 - Análise das expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia..... | 66 |
| Tabela 10 - Análise da política de recrutamento de colaboradores do BWCC | 67 |

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade explicar o contexto da elaboração do relatório de estágio. O mesmo surge no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC). O *Boca West Country Club*, entidade do estágio curricular, localiza-se geograficamente na cidade de Boca Raton, no estado federal da Florida, situada nos Estados Unidos da América (EUA). O estágio com a duração de seis meses, teve início a 28 de novembro de 2021 e terminou a 31 de maio de 2022.

O Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento é uma especialização de dois anos. No primeiro ano, o estudante adquire conhecimentos teórico-práticos. O segundo ano é composto por uma unidade curricular anual. Existem três opções para terminar com sucesso esta unidade curricular anual, das quais uma dissertação de natureza científica, um trabalho de projeto ou o relatório de estágio, com defesa pública.

A preferência pelo estágio profissional deveu-se à importância da experiência profissional, particularmente no estrangeiro, mais precisamente, nos Estados Unidos da América, pois é uma mais-valia para o futuro, tanto pela valorização que representa para futuros empregos, como pelas competências profissionais e pessoais desenvolvidas. O estágio permite a oportunidade de viver uma realidade laboral numa cultura e sociedade bastante diferentes, assim como conhecer pessoas de diversos países em contexto de trabalho o que reforça as competências de multiculturalidade. E, o simples facto de ser nos Estados Unidos da América, um país de sonho pessoal, que proporcionou desafios aliciantes.

O estágio decorreu durante um período em que o mundo enfrentava uma pandemia causada pela nova doença conhecida como *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19). A OMS (Organização Mundial de Saúde) confirmou a circulação do novo corona vírus a 9 de janeiro de 2020, e desde aí que esta se propagou pelo mundo (Lana et al., 2020). No dia 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou este surto como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional. A 11 de março de 2020, a OMS declarou oficialmente que a COVID-19 se definia a partir daquele momento como uma pandemia. Este vírus foi detetado em humanos, pela primeira vez, em 31 de dezembro de 2019 em Wuhan, província de Hubei na China. SARS-CoV-2 é o nome do novo coronavírus e significa *Severe Acute Respiratory Syndrome* (síndrome respiratória aguda grave –

coronavírus 2). A COVID-19 é a doença que é provocada pela infeção pelo coronavírus SARSCoV-2 (SNS 24, 2022).

No passado recente, já foram identificados coronavírus que afetaram humanos provocando surtos e infeções respiratórias graves. Exemplos disto são: entre 2002 e 2003 a síndrome respiratória aguda grave (infeção provocada pelo coronavírus SARS-CoV); e em 2012 a síndrome respiratória do Médio Oriente (infeção provocada pelo coronavírus MERS-CoV).

A COVID-19 transmite-se de pessoa-a-pessoa por transmissão direta (através do contacto próximo com pessoas infetadas), ou por transmissão indireta (através do contacto com superfícies e objetos contaminados) (SNS 24, 2022). Segundo a Direção-Geral da Saúde (2020) a transmissão direta ocorre “principalmente através de gotículas que contêm partículas virais que são libertadas pelo nariz ou boca de pessoas infetadas, quando tosem ou espirram, e que podem atingir diretamente a boca, nariz e olhos de quem estiver próximo” (DGS, 2020, citado por IPP, 2020). A transmissão indireta ocorre quando se depositam as gotículas em “objetos ou superfícies que rodeiam a pessoa infetada e, desta forma, infetar outras pessoas quando tocam com as mãos nestes objetos ou superfícies, tocando depois nos seus olhos, nariz ou boca”. Medidas preventivas são o conjunto de ações que evitam com que algo aconteça. Neste contexto de COVID-19, as medidas preventivas referem-se às atitudes que podem e devem ser aplicadas, tendo o objetivo de evitar a transmissão e propagação do vírus (SNS 24, 2022). As ações preventivas demonstraram-se cruciais, para lidar com esta situação, na área dos serviços, nomeadamente nas operações da restauração.

O principal objetivo deste estudo é compreender e estudar a qualidade do atendimento ao cliente de F&B (*Food and Beverage*), em plena pandemia, no *Boca West Country Club* (BWCC), que opera para um segmento de mercado *upscale*, de turismo de luxo. Para cumprir com este objetivo, é necessário fazer referência à fase do recrutamento, que começa com a intermediação da empresa de recursos humanos *AMPLIA Talents*. Após uma pré-seleção na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, foi efetuada uma entrevista via Skype com o Dr. Nuno Silva, CEO - *Chief Executive Officer* da empresa, em que também foi apresentado o *Workaway International Program*. Este programa “... tem por objetivo integrar profissionais em prestigiados *world-class country clubs* norte-americanos, proporcionando-lhes uma experiência de vida inesquecível e uma imensa valorização do seu currículo. Os candidatos viajarão ainda com a tranquilidade de terem

tudo organizado, dispondo de acompanhamento total por parte da nossa equipa” (AMPLIA Talents, 2022).

Seguidamente, tivemos sessões de *coaching* para melhor preparar os candidatos para uma entrevista presencial, em Lisboa, com representantes do departamento dos recursos humanos da empresa *Boca West Country Club*. Uma semana depois recebi a notícia que tinha conseguido passar com sucesso a fase final e foram assinados os documentos necessários para integrar o estágio, assim como à regularização dos aspetos legais (visto) e marcação da viagem.

O estágio é caracterizado pela sua “formação prática em contexto de trabalho que se destina a complementar e a aperfeiçoar as competências do estagiário, visando a sua inserção ou reconversão para a vida ativa de forma mais célere (...) para aceder ao exercício de determinada profissão” (Diário da República, 2011, pp. 3022-3025). Segundo Beirão (1998), para se desenvolver um projeto de pesquisa é importante analisar o conhecimento existente na área, recolher e analisar dados e por fim concluir. É desta forma que o estudante lida com o desconhecido e aprende novos conhecimentos. O estágio poderá ser o primeiro contacto do estudante com o mercado de trabalho. Uma das suas vantagens é o enriquecimento do *curriculum vitae* do estudante. Mas, a realização de um estágio requer que seja desenvolvido um projeto de pesquisa, para estruturar e compreender os conhecimentos adquiridos na respetiva área de atuação. Antes de começar o estágio, é necessário formular os objetivos para nos orientar na nossa pesquisa. Recolher e tratar dados obtidos ao longo do estágio, para retirar conclusões que facilitem dar respostas aos objetivos propostos (Beirão, 1998).

Para o desenvolvimento do presente relatório, iniciou-se uma revisão de literatura, com o intuito de desenvolver e aprofundar os conhecimentos relativos ao tema da qualidade das operações e serviços. Esta parte foi iniciada semanas antes do estágio começar e no decorrer do mesmo. Durante a realização do estágio foi feita a investigação numa abordagem qualitativa através dos métodos de pesquisa análise documental, observação participante e conversas informais com os membros e entrevistas. Por fim, com todas as informações obtidas, foi escrito este relatório.

Oito capítulos definem a estruturação deste relatório. Iniciando-se pela introdução, demonstrando a contextualização do estágio, o objetivo principal e a estrutura do relatório. O segundo capítulo é composto pela revisão bibliográfica que contém um

enquadramento teórico de vários conceitos associados a este estudo, tal como a personalização dos serviços, expectativas e experiência dos consumidores, num contexto de crise pandémica. No terceiro capítulo é apresentada e justificada a metodologia que levou a cabo esta investigação. O capítulo quatro é constituído pelo enquadramento da entidade de estágio, onde são abordados temas relativos ao *Boca West Country Club*, especificamente a localização geográfica do mesmo, a caracterização do empreendimento, a estrutura organizacional no qual são apresentados os departamentos administrativos do BWCC, a sua missão, visão e valores organizacionais. Posteriormente, a estrutura organizacional focada no departamento F&B, e de seguida uma caracterização individual de cada restaurante e bar. O capítulo cinco descreve os objetivos do estágio curricular, detalha o processo da candidatura em Portugal, até a orientação e formação nos Estados Unidos, seguido pelo desempenho de funções do estagiário. Os resultados obtidos durante o estágio são apresentados e analisados no sexto capítulo. O capítulo sete destaca as recomendações de boas práticas relacionadas às medidas adotadas pela administração do BWCC durante a pandemia e também às práticas de recrutamento de colaboradores, visando servir como exemplo para outros empreendimentos turísticos. Por fim, o oitavo capítulo fecha com chave de ouro o presente relatório com a conclusão.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Introdução

Este capítulo inclui a revisão bibliográfica, que é constituída pela abordagem da qualidade nas operações de serviços no segmento do turismo de luxo, com relevância para as necessidades e expectativas do consumidor. Outra temática exposta neste capítulo prende-se com temas relacionados com a pandemia e respetivamente a COVID-19, com foco nas medidas preventivas como o uso de máscaras que influenciam a satisfação do cliente.

2.2. A Qualidade nas Operações e Serviços

O conceito de qualidade nas operações e serviços tem sofrido alterações com o passar dos anos, refletindo através das ideias dos pesquisadores pertencentes a cada época relativamente ao tema. Segundo Garvin (1992, p. 67), são identificadas cinco principais abordagens para a definição de qualidade:

- **Abordagem transcendente** – Nesta visão, a qualidade é a marca da excelência, inata ao produto e, embora a qualidade não possa ser definida, sabe-se o que existe. A qualidade não pode ser conceituada ou medida, porém esta pode ser identificada através da experiência.
- **Abordagem baseada no produto** – Melhor identificada na manufatura do que nos serviços. Refere-se ao número de atributos contidos num produto e é considerado uma característica inerente ao produto e não algo atribuído a ele;
- **Abordagem baseada na produção** – Entende-se por qualidade a conformidade com as especificações, mesmo que não relacionadas às necessidades do cliente, principalmente interessado na engenharia e produção de bens. Todos os conceitos relacionados a essa visão podem ser resumidos em um: qualidade é conformidade com a especificação;
- **Abordagem baseada no valor** – Qualidade está relacionada à percepção de valor em relação ao preço de um produto, baseado em custo e preço, envolvendo dois conceitos distintos: excelência e valor;
- **Abordagem baseada no cliente** – Qualidade é entendida como a capacidade de atender às necessidades do cliente. Isso significa que o

produto ou serviço é de maior qualidade na medida em que atende às expectativas do público-alvo.

Belluzzo e Macedo (1993 p. 125) acreditam que a “manutenção da qualidade numa organização prestadora de serviços depende da gestão de suas operações e da qualidade esperada para garantir que as necessidades dos usuários sejam compreendidas e praticadas”. Slack (1997, p. 552) reforça que a “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores, significando, de modo geral, o entendimento dos interesses e das necessidades dos usuários”.

De acordo com Shah e Trupp (2020), numa indústria de serviços altamente competitiva, como a hotelaria, a compreensão e o conhecimento dos consumidores, assim como do processo de tomada de decisão, desempenham um papel crucial na obtenção da vantagem competitiva e no sucesso das organizações empresariais. A qualidade do serviço é o segredo para que as organizações se destaquem e criem valor, isso é possível devido à satisfação dos clientes e a uma boa reputação no mercado competitivo (Mahato & Goet, 2020). No entanto, é crucial que todos os colaboradores mantenham a qualidade do serviço prestado aos clientes (Surahman et al., 2020).

2.3. Segmento do Turismo de Luxo

Apesar de não haver uma definição consensual de serviço de luxo, os profissionais de *marketing* utilizam a palavra luxo com a finalidade de convencer os consumidores a pagar um preço exorbitante (Tynan et al., 2010). Os mesmos autores definem produtos de luxo como produtos de alta qualidade, caros e que parecem ser raros, exclusivos e autênticos. Relativamente aos restaurantes de luxo, estes oferecem um serviço de mesa completo, um ambiente de grande qualidade e um menu caro (Chen et al., 2015). Já na obra “*Theory of the Leisure Class*” (a teoria da classe do lazer) pioneira nas pesquisas sobre consumo de luxo, o autor Veblen em 1899 afirmava que os consumidores comprem produtos caros para mostrar riqueza e ganhar prestígio na sociedade.

Relativamente à dimensão funcional do valor de luxo, a boa qualidade do produto é assumida pelos consumidores e os mesmos esperam receber um serviço superior pelo produto de luxo (Shukla, 2012). Vários estudos indicam que são fatores importantes num restaurante luxuoso os atributos tangíveis (por exemplo, qualidade e sabor dos alimentos

presentes no cardápio) e qualidades intangíveis (por exemplo, competências no atendimento ao cliente e a atmosfera do restaurante) (Cullen, 2005; Kwun & Oh, 2006; Njite et al., 2008; Wang & Chen, 2012). Relativamente aos valores tangíveis, Parsa et al. (2012) indicam que a qualidade da comida é o atributo mais relevante nos restaurantes com serviço de luxo. Nos mesmos, o interior do restaurante e o menu inovador são atributos importantes (Harrington et al., 2011). Sendo assim, o valor funcional está relacionado com a intenção de compra de serviços hoteleiros luxuosos.

Dubois e Laurent (1994) referem que os consumidores compram produtos luxuosos pelo seu valor funcional, mas também pelos benefícios intangíveis como o sentimento de prazer emocional. O valor hedónico é um componente importante no consumo de luxo, isto é, os consumidores compram produtos e serviços de luxo para se cuidarem com algo especial. Este valor está também presente nos produtos e serviços provenientes da hotelaria, porque são consumidos pela experiência e prazer (Smith & Colgate, 2007).

No contexto da restauração, Park (2004) indica que os consumidores procuram interações sociais, divertimento, eficiência e razões económicas. Enquanto o valor funcional é relacionado pela qualidade da comida e do atendimento com o dinheiro gasto. O valor hedónico é relacionado com o prazer e a emoção durante a experiência de comer num restaurante. Ha e Jang (2013) argumentam que por um lado, os atributos de restaurantes com serviço rápido estão associados ao valor funcional e por outro lado, os restaurantes luxuosos estão associados ao valor hedónico. Desta forma, o valor hedónico está relacionado com a intenção de compra de serviços hoteleiros luxuosos.

Smith e Colgate (2007) analisaram o valor simbólico e dizem que este está presente quando os consumidores atribuem ou associam um significado psicológico a um produto. Segundo Veblen (1899), as pessoas comparam-se com a sociedade de classe alta, levando as mesmas a terem um comportamento de compra superior ao seu nível de consumo. Muitas vezes, os consumidores compram um produto luxuoso simplesmente para demonstrar poder/riqueza. Sendo assim, a sociedade e as interações sociais estão interligadas com o consumismo de luxo.

Em relação a produtos tangíveis, o valor simbólico é um indicador forte no consumo de luxo, no entanto em contexto hoteleiro não é um indicador significativo. Os autores Yang e Mattila (2013) referem que os consumidores preferem produtos de luxo a serviços hoteleiros de luxo para demonstrar poder social e impressionar as outras pessoas. Posto

isto, não existe uma relação significativa entre o valor simbólico e a intenção de compra de serviços hoteleiros luxuosos.

Por outro lado, para os consumidores, o preço é capaz de influenciar a intenção de compra de um produto luxuoso tanto positivamente como negativamente. Os mesmos, têm tendência para potencializar os benefícios e minimizar os custos e outros sacrifícios (Smith & Colgate, 2007). Alguns consumidores compram produtos caros com o objetivo de demonstrar riqueza e poder, outros assemelham preços altos com melhor qualidade. Os consumidores de luxo esperam que os preços altos sejam compensados pela boa qualidade (Tynan et al., 2010). De acordo com os autores Harrington et al. (2011), a relação preço-qualidade é um fator importante na seleção de restaurantes luxuosos. Deste modo, o valor financeiro está relacionado com a intenção de compra de serviços hoteleiros luxuosos.

A questão da multidimensionalidade dos conceitos de luxo torna-se ainda mais complexa quando se considera a existência de diferentes níveis de turismo de luxo, como o luxo comum e o luxo de elite (Iloranta, 2019). Para além disso, as expectativas dos consumidores estão constantemente em crescimento, o que afeta a compreensão geral do que é considerado luxo (Danziger, 2005). Assim, entender o que é percebido como luxo é totalmente subjetivo, tornando a comparação entre diferentes serviços de luxo um desafio. Neste sentido, os serviços de luxo não devem ser rigidamente categorizados, por serem abrangentes desde os serviços comuns para o luxo, depois para o luxo padrão e finalmente o luxo de elite. As características dos serviços de luxo podem ser vistas como graus relativos e percepções subjetivas, o que destaca a natureza flexível e individualizada do conceito de luxo (Wirtz et al., 2020).

2.4. A Qualidade das Operações em Serviços e a Pandemia COVID-19

Como resultado da COVID-19, vários efeitos prejudiciais a curto e longo prazo surgiram na economia, especialmente no que diz respeito ao turismo (Altuntas & Gok, 2021; Gursoy & Chi, 2020). Foram recomendadas várias medidas preventivas com o objetivo de desacelerar a propagação do vírus. Perante esta situação, as empresas precisam de ajustar e inovar o processo dos serviços para atender aos requisitos do novo cenário (Dube et al., 2020; Gössling et al., 2021).

Entre as medidas preventivas, o uso da máscara facial é a forma mais eficaz de proteger o Homem da propagação do vírus (Donthu & Gustafsson, 2020). Assim, o uso de máscara facial tornou-se uma prática comum para os trabalhadores envolvidos na interação com o cliente. Posto isto, os clientes com deficiência auditiva sentiram ainda mais dificuldade em entender os funcionários com as máscaras faciais, pela razão de que as mesmas limitam a capacidade destes clientes lerem expressões faciais e movimentos dos lábios (Betteley, 2020).

Segundo o estudo “*Effects of the new COVID-19 normal on customer satisfaction: Can facemasks level off the playing field between average-looking and attractive-looking employees?*”, os autores Wu et al. (2021) concluem que independentemente do género, os colaboradores de aparência comum que utilizam máscara facial aumentaram consideravelmente a satisfação do cliente, já os colaboradores de aparência atraente que usam máscaras faciais não presenciaram um aumento na satisfação do cliente. Independentemente do género, a aparência do funcionário é um fator importante relativo à sua experiência (Spragley & Francis, 2006). Alguns investigadores admitem que a experiência dos funcionários é um indicador crucial da qualidade de serviço (Sürücü et al., 2019). Para além disso, a utilização da máscara facial pode representar profissionalismo, higiene e segurança (Leung et al., 2020; Yu et al., 2021). Isto pelo facto de ser uma resposta à pandemia, em que o uso da mesma também demonstra preocupação pelo consumidor e proteção pessoal devido ao contacto direto com inúmeras pessoas.

Para melhor perceber estes efeitos nas operações em serviços, procedeu-se com a revisão de literatura sobre a importância da personalização dos serviços, expectativas dos consumidores, melhoria da qualidade e experiência dos consumidores.

2.5. Personalização dos Serviços

Para Fisk et al. (2000), é importante incluir o relacionamento com o cliente na definição de personalização dos serviços, os autores referem que personalização dos serviços são todas as interações entre o consumidor e fornecedor, para além da venda proativa e da entrega do produto que facilita a relação entre os mesmos. Lovelock e Wright (1999) partilham uma visão semelhante, indicando que o conceito de serviços personalizados é a prestação de serviços adicionais por parte dos trabalhadores que não se encontram

especificamente na prestação do serviço principal. As expectativas do cliente são importantes, pois é através da soma do que uma empresa faz para atender às suas expectativas que produzem a satisfação do consumidor (Institute of Customer Service, 2021). Lucas (2009) sugere que personalizar um serviço é uma habilidade dos funcionários que conhecem bem os seus consumidores internos e externos, tendo o poder de lhes entregar produtos e serviços de forma a satisfazer as suas necessidades identificadas e não identificadas.

Dado que a percepção do valor do serviço surge antes deste ser realmente utilizado, é importante notar que a qualidade do serviço tem um impacto direto no comportamento do consumidor: por exemplo, o vínculo emocional com a empresa, e esse vínculo influencia a fidelidade do cliente. Portanto, são imprescindíveis ferramentas e formações para que os colaboradores desenvolvam uma abordagem centrada no cliente, possibilitando uma conexão emocional com os consumidores (Oliveira et. al., 2022).

2.6. Expetativas dos Consumidores

O comportamento do consumidor é influenciado pelas suas necessidades, desejos, emoções, sonhos e aspirações que o próprio tem em relação a um determinado produto ou serviço. Por essa razão, é fundamental compreender as razões pelas quais ele opta por consumir uma qualidade específica, mesmo com tanta variedade de opções disponíveis (Quintero et al., 2020).

Vale destacar que no processo de prestação de serviços, entender as necessidades e expectativas dos clientes pelos serviços prestados é a base, ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores (Bitner, 1990). Os clientes podem influenciar uns aos outros indiretamente por serem parte do ambiente, ou mais diretamente por meio de interações interpessoais específicas (Bitner, 1990). Esses relacionamentos são altamente correlacionados, pois podem impactar significativamente a satisfação do cliente por meio de uma experiência mais ampla do cliente (Martin & Pranter, 1989). Estes avaliam o serviço prestado a partir de suas expectativas, ou seja, comparam o que esperam com o que recebem, verificando sempre a qualidade do produto. Assim, a satisfação do cliente e a qualidade do serviço dependem se o processo de serviço e seus resultados atendem às suas expectativas.

Reconhecer as expectativas do cliente é importante para os profissionais que estão envolvidos com a gestão de serviços.

De acordo com a perspectiva dos clientes, a qualidade é o que ele entende ser o produto. Sendo que o processo e o resultado do serviço influenciam as percepções dos clientes sobre os serviços prestados. Portanto, é necessário entender como os clientes percebem e avaliam a qualidade do serviço. A qualidade do serviço está relacionada à avaliação cognitiva de longo prazo do cliente sobre a prestação de serviço de uma empresa. A satisfação do cliente e a qualidade do serviço dependem se o processo de serviço e seus resultados atendem às suas expectativas (Martin & Pranter, 1989). Deste modo, segundo Mahato e Goet (2020) a satisfação do cliente é a diferença entre a expectativa do serviço que o cliente tinha e o serviço prestado. Quando as expectativas do cliente são atendidas ou superadas, a satisfação do cliente é alta. Assim, quanto mais satisfeito o consumidor ficar, maior será a percepção do mesmo relativamente ao serviço prestado (JMH et al., 2020).

2.7. Melhoria da Qualidade

A visão tradicional de controlo da qualidade era de que custava mais obter um produto de maior qualidade, mas esta não é a visão que prevalece atualmente. Nesta nova forma de pensar, quando os responsáveis da qualidade dos serviços e operações trabalham para eliminar os defeitos, a qualidade dos produtos e serviços melhoram e a produtividade acompanha a evolução. Isso significa que se o setor de produção for bem-sucedido desde o início e produzir produtos e serviços sem defeitos, o desperdício é eliminado e os custos são reduzidos. Os programas de gestão da qualidade são considerados por muitas empresas como programas para melhorar a produtividade (Esch et al., 2006).

Um dos motivos pelas quais o processo de implementação da melhoria da qualidade falha é a resistência à mudança, e destaca-se que este é o principal obstáculo no processo de implementação da melhoria da qualidade. A solução consiste em mostrar que a mudança deve de ser vista como uma oportunidade de melhoria. Posto isso, reduzirá bastante a resistência dos recursos humanos à mudança dos padrões existentes (Nam et al., 2011).

“Na melhoria da qualidade, é fundamental enfatizar a importância do envolvimento da administração” (La & Choi, 2012, p. 105). Para que uma mudança de qualidade seja séria, compete à administração o ponto de partida para as decisões a tomar. A chave para melhorar a qualidade nas operações e serviços é mudar a mentalidade da administração, com conhecimento, empenho e comunicação como fatores-chave. Os mesmos autores indicam que o que custa dinheiro é tudo aquilo que está envolvido em não fazer o trabalho corretamente logo à primeira vez, os chamados custos ocultos da má qualidade. Todos esses custos são maiores do que a inicial para fazer bem, por isso as empresas devem atingir a meta de “zero defeitos”.

2.8. Experiência dos Consumidores

A evolução do setor hoteleiro, que principalmente se focava no produto oferecido ao consumidor, mudou o foco principal para o atendimento do consumidor e a sua experiência (não desvalorizando o produto). Ao proporcionar uma experiência inovadora e abrangente, moldada pela subjetividade de cada cliente, é estabelecida uma conexão pessoal e emocional com cada indivíduo, com o objetivo de criar uma experiência inesquecível (Bharwani & Mathews, 2016).

Recentemente, muitos autores têm escrito relativamente às experiências dos consumidores e seus papéis importantes em influenciar o comportamento dos consumidores (Zeithaml et al., 2007). Pesquisas mostram que as experiências do consumidor são derivadas através de combinações únicas, no ambiente em que o mesmo se encontra, tendo em conta as suas interações. Os autores Lin e Mattila (2020) enfatizam que as interações humanas, tanto com os funcionários como com outros clientes são fundamentais na experiência do consumidor. Estas interações positivas têm um papel importante para os consumidores, bem como para as empresas. Pesquisas mostram que as interações feitas de cliente para cliente, frequentemente facilitam e melhoram a satisfação (Levy et al., 2011).

O resultado da interação de um cliente comparando com a experiência final obtida ultrapassa o valor económico que ele está disposto a pagar para desfrutar dessa mesma experiência. As experiências satisfatórias detêm vários benefícios para a empresa, como por exemplo os ganhos de reputação da empresa, refletidos em resultados como a lealdade

dos consumidores, *marketing* boca-a-boca, clientes a tornarem-se admiradores e defensores da empresa. A criação de uma experiência e de uma relação com os consumidores constitui uma maneira de adquirir e manter uma vantagem competitiva no mercado com grande concorrência (Silva & Barreto, 2019).

A fidelização do consumidor não se alcança rapidamente, ela é conquistada ao longo do tempo pela consistência de boas experiências dos próprios consumidores. Se o cliente obteve o que esperava, isto é, se as expectativas do cliente forem cumpridas ou superadas constantemente, pode-se considerar como fidelização do consumidor (Prihandoyo, 2017).

2.9. Conclusão

O capítulo que se sucedeu abordou questões relevantes relacionadas à qualidade nas operações de serviços, com ênfase nas expectativas do consumidor como um fator crucial para a satisfação e fidelização do cliente. Além disso, a importância da personalização dos serviços também foi realçada, com o mesmo propósito. A revisão de literatura destacou a relevância do relacionamento com os clientes, mostrando que prestar serviços adicionais e compreender as suas expectativas são fatores fundamentais para criar uma conexão emocional e fortalecer a fidelidade do cliente.

O presente capítulo também abordou a questão da pandemia COVID-19, relacionada com a qualidade das operações em serviços. Com destaque na medida preventiva do uso de máscaras faciais, foram discutidos os desafios enfrentados por clientes com deficiência auditiva e os benefícios percebidos pelos clientes em relação à segurança e profissionalismo dos funcionários.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer da composição deste relatório. Segundo Thiollent (1992), método é o caminho para chegar a um fim, por outras palavras, é o caminho em direção a um objetivo. Metodologia estabelece as regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa. Desta forma, o capítulo aborda o propósito do estudo, os objetivos do mesmo que se dividem num objetivo geral e três específicos e as perguntas de pesquisa. Posteriormente apresenta-se a forma de recolha de dados, sendo esta com recurso à pesquisa exploratória, análise documental, observação participante, conversas informais e entrevistas. Por fim, descreve-se como os dados obtidos foram analisados e tratados.

3.2. Propósito do Estudo

Pesquisa trata-se do processo de recolha, análise e interpretação de dados com o objetivo de compreender um fenómeno (Leedy & Ormrod, 2001). Caracterizado como metódico e organizado, o processo de pesquisa define o objetivo principal, a gestão dos dados e a comunicação dos resultados acontece conforme as diretrizes estipuladas.

A primeira tarefa para o desenvolvimento de uma pesquisa, é a escolha do tema. Esta tarefa pode ser vista de diferentes perspetivas. Um processo emocionante, em que o pesquisador tem oportunidade de perseguir um tema de interesse próprio. Por um lado, o gosto pelo atendimento ao cliente que surgiu com o passar dos anos em experiências de trabalho anteriores, e por outro lado, a curiosidade num tema recente, especificamente a influência da pandemia no setor *Food & Beverage*, no segmento do turismo de luxo.

A escolha pelo *Boca West Country Club* acontece devido à oportunidade que o IPVC desenvolve mediante o protocolo que tem com a empresa de recursos humanos *AMPLIA Talents*. Tal oportunidade foi considerada por vários motivos, algumas vantagens como desvantagens. No entanto, foi possível perceber que as vantagens superavam as desvantagens. Embarcar numa aventura nos Estados Unidos da América seria uma grande oportunidade de aprendizagem, trabalhar no quarto melhor *Country Club* dos Estados Unidos e entre os melhores do mundo, é uma excelente forma de aprender, e deste modo

também permitiria o desenvolvimento da rede de contactos. A experiência única de viver no outro lado do Oceano Atlântico era uma ambição que queria concretizar, aprender sobre uma nova cultura, estilo de vida e costumes enriquece ainda mais a experiência.

3.3. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é o seguinte:

Estudar a qualidade do atendimento ao cliente de F&B, para o segmento de mercado de turismo de luxo e averiguar a influência que a COVID-19 teve nas operações dos serviços.

3.4. Objetivos Específicos

Relativamente aos objetivos específicos foram formulados os seguintes:

1. Investigar as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia;
2. Identificar as medidas que foram tomadas pela administração, para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes;
3. Apresentar qual a política de recrutamento de colaboradores, durante a pandemia e a adaptação à situação atual.

3.5. Perguntas de Pesquisa

Geralmente as pesquisas são fruto de muito planeamento e preparação, tanto das perguntas de pesquisa como da realização do estudo. Um erro cometido por pesquisadores é eles pensarem que devem criar uma ou várias perguntas de pesquisa final e detalhada, no preciso momento em que escolhem o tema. Normalmente, devem começar com uma ou mais perguntas gerais para depois serem desenvolvidas e reformuladas em perguntas mais específicas. As perguntas de pesquisa são fundamentais para ajudar os pesquisadores a reter pensamentos e escolher a abordagem apropriada. Estas são a semente que irão fazer o estudo crescer (Lodico et al., 2006).

De forma a investigar cada objetivo específico foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa.

- 1.1. Quais eram as expectativas dos clientes sobre a qualidade do serviço face à pandemia?
- 1.2. Quais foram as medidas adotadas pela administração face à pandemia?
- 1.3. Qual a influência das medidas adotadas sobre a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes?
- 1.4. Qual era a política de recrutamento de colaboradores antes da pandemia surgir?
- 1.5. Ocorreram mudanças no recrutamento de futuros colaboradores como resultado da pandemia?

3.6. Recolha de Dados

O método qualitativo, sendo o método de recolha de dados utilizado na presente pesquisa, evidencia a compreensão profunda do objetivo geral e respetivos objetivos específicos formulados. Utilizou-se este método de pesquisa, pois permitiu explorar detalhes importantes para a investigação. A adaptabilidade que o método qualitativo oferece ao investigador, torna as abordagens mais flexíveis, isto é, possibilita ao investigador o ajuste das suas abordagens ao estudo, à medida que surgem novas informações.

3.6.1. Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória trata-se de uma revisão inicial da literatura. A revisão inicial da literatura constitui-se pela leitura de alguns estudos, revisões de literatura e outros artigos relacionados com o tema em que o principal objetivo é aumentar o conhecimento sobre o tema escolhido (Lodico et al., 2006). Este tipo de pesquisa pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas (Pinsonneault & Kraemer, 1993). O principal objetivo é ampliar o conhecimento do pesquisador sobre um tema específico, pois possibilita-lhe obter uma compreensão mais abrangente do problema abordado. Deste modo, o pesquisador define de forma mais adequada as perguntas de pesquisa e seleciona os métodos de recolha de dados de maneira mais precisa. Assim, a pesquisa exploratória desempenha um papel essencial no planeamento e desenvolvimento de estudos mais aprofundados e conclusivos (Sampaio, 2022).

A pesquisa exploratória foi o processo utilizado para a obtenção bibliográfica, através da literatura académica, com início numa pesquisa extensiva relativamente aos conhecimentos teóricos e temas identificados em artigos de revistas científicas e livros.

3.6.2. Análise Documental

Através da técnica análise documental foi possível obter mais informações relativas ao *Boca West Country Club*, nomeadamente documentos fornecidos pela entidade de estágio em contexto de formação e adaptação do estagiário. O *F&B Products Manual*, *Mr. D's Training Manual*, *Prime Cut Training Manual*, *Prime Cut Product Manual*, *BWCC Employee Handbook*, *BWCC Vision Board*, *BWCC Core 13*, *BWCC Style Guidelines*, são alguns exemplos.

3.6.3. Observação Participante e Conversas Informais

A observação participante é definida pelo processo de quando o observador se encontra num ambiente social e o mesmo recolhe informações com propósitos de investigação científica. Este processo é caracterizada pelo método de registo, interpretação e gravação dos dados e informações de interesse do observador. O observador encontra-se diante do observado, fazendo parte do seu contexto (Schwartz & Schwartz, 1955). Quivy e Campenhoudt (1998, p. 196) reforçam que “se pusermos aqui de lado o caso muito particular (e por vezes muito vago) da investigação-ação, os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”. Os mesmos autores acrescentam que “as observações sociológicas incidem sobre os comportamentos dos atores, na medida em que manifestam sistemas de relações sociais, bem como sobre os fundamentos culturais e ideológicos que lhes subjazem. Neste sentido, o investigador pode estar atento ao aparecimento ou à transformação dos comportamentos, aos efeitos que eles produzem e aos contextos em que são observados (...) Resumindo, o campo de observação do investigador é, *a priori* infinitamente amplo e só depende, em definitivo, dos objetivos do seu trabalho e das suas hipóteses de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 196). As etapas específicas de uma observação participante podem variar conforme as questões de pesquisa. As

anotações feitas após a observação podem ser derivadas das percepções do observador ou dos próprios participantes. Importa ressaltar que o pesquisador deve evitar uma imersão excessiva no cenário observado, fenómeno conhecido como “tornar-se nativo”. Tal imersão excessiva pode causar consequências graves, dificultando a clara percepção dos objetivos originais da pesquisa (Chai et al., 2021).

Durante a realização do estágio, para além das funções desempenhadas, também foi desempenhada a função de investigador no *Boca West Country Club*. Ao longo dos seis meses de estágio foi possível aplicar os métodos de investigação qualitativa, a observação participante e as conversas informais com os membros. Todos os resultados obtidos por meio destas duas técnicas ocorreram durante o turno de trabalho, no qual eram feitos apontamentos em pequenos papeis ou no verso dos *Floor Plans* e quando o turno terminasse eram transcritos para o bloco de notas do meu telemóvel pessoal. No dia a dia, realizavam-se as conversas com os membros do *Boca West Country Club*, no qual foram guardadas algumas citações pertinentes referidas para sustentar os resultados obtidos.

3.6.4. Entrevistas

Na pesquisa qualitativa é utilizada a entrevista frequentemente, sendo esta uma técnica de qualidade para a recolha de dados (Gaskel, 2014). A entrevista é a interação entre duas ou mais pessoas, nesta técnica o investigador apresenta-se em frente ao investigado através de questões formuladas. Recolhendo um conjunto de informações que interessa ao entrevistador. Com a finalidade de obter informações pertinentes para o estudo pela abordagem do entrevistador em temas igualmente pertinentes (Minayo, 2010).

Com o objetivo de aprofundar dados adquiridos por análise documental, observação participante e conversas informais foram realizadas quatro entrevistas. Recorreu-se a perguntas abertas para permitir esclarecimentos mais concretos e profundos. Desenrolaram-se duas entrevistas no dia 14 de maio de 2022, ambas no escritório do departamento de F&B, de manhã a Michael Fubbs (Gerente do Restaurante *Prime Cut*) com a duração de aproximadamente 5 minutos, e outra durante a tarde a Dylan Burns (Gerente do Restaurante *Mr. D's*) que demorou em torno de 6 minutos. Com as mesmas intenções, sucedeu-se uma entrevista no dia 17 de maio de 2022, decorrida em cerca de 15 minutos a Matthew Linderman (Presidente, COO – *Chief Operating Officer* e Gerente

Geral do *Boca West Country Club*), no seu escritório. No mesmo dia, exerceu-se uma entrevista a Tianna Ferraro (Gerente do departamento de Recursos Humanos) com a assistência de Tara Clampett (Assistente da Gerente do departamento de Recursos Humanos) que durou sensivelmente 8 minutos, no escritório das entrevistadas. As entrevistas foram gravadas e as respostas transcritas e traduzidas para a análise. Vale evidenciar que as perguntas de cada entrevista foram impressas e entregues aos respetivos entrevistados com a antecedência de uma semana, de modo a enquadrá-los na pesquisa. Posteriormente a cada entrevista foram passadas 2 horas com o entrevistado, no qual se manteve uma conversa para recolher mais detalhes.

3.7. Análise e Tratamento dos Dados

Todos os dados qualitativos foram recolhidos recorrendo à pesquisa exploratória, observação participante e conversas informais, análise documental e entrevistas realizadas.

Em relação aos conteúdos analisados por meio da pesquisa exploratória, a internet desempenhou o papel de principal fonte de informações. No que diz respeito aos dados obtidos através de observação participante e conversas informais, os membros do BWCC foram a fonte principal. Já, os dados adquiridos por meio de análise documental foram fornecidos pelos gestores do departamento de F&B do *Country Club*, e as informações recolhidas por meio de entrevistas foram obtidas diretamente dos respetivos entrevistados.

3.8 Conclusão

Numa primeira fase da investigação identificaram-se os objetivos e as perguntas de pesquisa. Seguindo as normas de uma pesquisa exploratória, deu-se início à revisão da bibliografia para estabelecer o enquadramento teórico e de forma a obter uma melhor familiarização dos temas abordados. Depois da familiarização com o tema e dos seus objetivos, foram orientadas quatro entrevistas a pessoas que ocupam cargos de gestão. Todas as entrevistas foram gravadas com auxílio ao telemóvel pessoal do estagiário, autor do presente estudo de investigação. Mais tarde, uma entrevista de cada vez foi reproduzida com o respetivo ficheiro de áudio guardado, traduzidas as perguntas e

respostas (do inglês para o português) e transcritas digitalmente no computador em formato de documento Word, sem recurso a qualquer software de automatização do processo.

Este capítulo descreveu o processo metodológico utilizado para a realização desta pesquisa. As técnicas aplicadas como a pesquisa exploratória, análise documental, observação participante, conversas informais e entrevistas permitiram a recolha de dados relevantes, com o intuito de atingir o objetivo geral de estudar a qualidade do atendimento ao cliente de F&B no segmento de mercado de turismo de luxo e constatar os impactos da pandemia COVID-19 nesse campo de ação.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

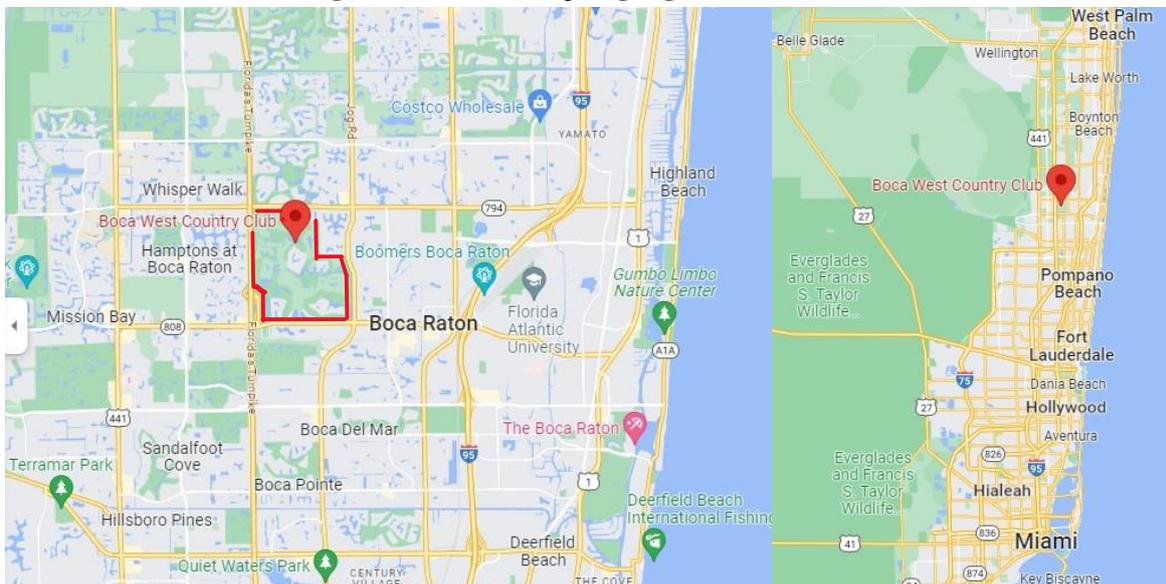
4.1. Introdução

O presente capítulo aborda temas relativos à entidade de estágio, o *Boca West Country Club*. Inicialmente aborda-se o seu enquadramento geográfico, a caracterização do empreendimento e a sua dimensão física, nomeadamente uma breve análise dos restaurantes e bares. Posteriormente, apresenta-se a dimensão organizacional, através da missão, visão e valores que definem a entidade de estágio, assim como a sua estrutura organizacional e por último o departamento de *Food & Beverage*.

4.2. Enquadramento Geográfico

O *Boca West Country Club* localiza-se na cidade de Boca Raton, do estado federal da Florida nos Estados Unidos da América (figura 1). A cidade de Boca Raton situa-se entre duas grandes cidades da costa leste do país, West Palm Beach e Fort Lauderdale.

Figura 1 - Localização geográfica do BWCC



Fonte: Google (2023)

Os quatro principais aeroportos do sul da Florida encontram-se relativamente perto do BWCC. O aeroporto de Boca Raton é o mais perto (12 minutos de automóvel), Aeroporto Internacional de Palm Beach (34 minutos), Aeroporto Internacional de Fort Lauderdale-Hollywood (35 minutos), Aeroporto Internacional de Miami (1 hora e 5 minutos). A Tri-

Rail é uma linha de transportes ferroviários que interliga as principais cidades do sul da Florida passando pela cidade de Boca Raton.

O sul da Florida possui lojas e restaurantes de classe mundial, oportunidades culturais inspiradoras, instituições educacionais de alto nível, assistência médica de alta qualidade, desportos profissionais, eventos e festivais durante todo o ano. Sendo também conhecido pelas espetaculares belezas naturais, o sul da Florida é conhecido pelas suas praias e paisagens fantásticas (BWCC, 2022a).

4.3. Caraterização do Empreendimento

Honrado pela *Platinum Clubs of the World*, o *Boca West Country Club* encontra-se na décima quarta posição dos melhores clubes de campo do mundo, e na quarta posição dos melhores clubes de campo da América (Platinum Club Net, 2021). Sendo reconhecido desde 2013 como *Elite Distinguished World Club* pela revista *BoardRoom* e vencedor do *USTA Outstanding Facility Award* no mesmo ano. Em 2019 e 2020 foi homenageado pela *Association of Golf Merchandisers* com o *AGM Platinum Award*. Também distinguido com os prémios *2021 Top Workplace USA* pela *Energage* e *2020 South Florida Sun-Sentinel Top Workplace* (BWCC, 2021a).

Reconhecido como um dos maiores clubes de propriedade privada dos Estados Unidos da América, o *Boca West Country Club* define o padrão de excelência quando se fala em clubes de campo. O mesmo abrange 566 hectares de paisagem tropical e as cinquenta e cinco vilas residenciais oferecem magnificas residências urbanas, *villas*, apartamentos com jardim e residências unifamiliares, cercadas por quatro campos de golfe construídos pelas famosas lendas e arquitetos de campos de golfe Pete Dye, Jim Fazio e Arnold Palmer (BWCC, 2022b).

Existe uma grande variedade de design e arquitetura das residências de forma a satisfazer as preferências pessoais dos mais de seis mil residentes, incluindo cerca de três mil e quinhentas famílias. Em adição aos quatro campos de golfe, também existem vinte e nove campos de ténis *Har-Tru Hydro* e um campo aberto americano com oito campos de *Pickleball*. Para além disto, os membros do *Boca West Country Club* têm ao seu dispor um spa de estilo europeu de classe mundial, um centro de *fitness* e desportos aquáticos e sete restaurantes que oferecem desde pratos casuais a pratos *gourmet* (BWCC, 2022b).

4.3.1. Complexo Akoya

O complexo *Akoya*, com cento e treze residências de estilo sofisticado é um edifício de serviço completo. Construído num terreno de quase três hectares, este edifício de dez andares é inspirado nos melhores resorts e tendências residenciais de todo o mundo. Localizado a poucos passos das instalações do *Boca West Country Club* e das suas comodidades o *Akoya* foi projetado com o objetivo de “combinar os prazeres de um clube premiado com a serenidade da vida em um novíssimo edifício residencial” (BWCC, 2022c). Este complexo dispõe ainda de:

- Parque de estacionamento com motorista;
- Piscina estilo *resort*;
- Centro de *fitness* 24 horas de última geração;
- Garagem fechada privada, com dois lugares disponíveis para cada residência;
- Sala de cartas e uma luxuosa sala social planeada para festas e eventos sociais;
- Estações de carregamento para automóveis elétricos (BWCC, 2022c).

Figura 2 - Complexo Akoya



Fonte: BWCC (2022c)

4.4. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional tem funções como ajudar na tomada de decisões e resolver conflitos quando necessário. Também é dever da estrutura organizacional a relação entre os princípios essenciais da organização e a coordenação entre as suas atividades, através da realização de relatórios (Daft, 1998). O suporte no fluxo de informações é uma das principais facilidades da mesma (Monavarian et al., 2007).

No *Boca West Country Club*, a estrutura organizacional é dividida em vários departamentos administrativos liderados pelo Presidente, COO e Gerente Geral Matthew Linderman. Os departamentos administrativos são apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Departamentos administrativos do *Boca West Country Club*

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>IT & Retail Receiving</i> | <i>Retail</i> |
| <i>Fitness, Aquatics & Spa</i> | <i>Activities</i> |
| <i>General Counsel</i> | <i>Tennis</i> |
| <i>Food & Beverage</i> | <i>Membership & Marketing</i> |
| <i>Culinary</i> | <i>Comms & Marketing</i> |
| <i>Finance</i> | <i>Purchasing</i> |
| <i>Human Resources</i> | <i>Accounting</i> |
| <i>Golf Course Maintenance</i> | <i>Administration</i> |
| <i>Golf</i> | <i>Engineering</i> |
| <i>Catering</i> | |

Fonte: BWCC (2021b)

Os representantes de cada departamento administrativo do *Boca West Country Club* são apresentados no Anexo 3.

Em conjunto com os vários departamentos administrativos, para completar a estrutura organizacional existe o Conselho de Governantes. Desde 1991, o *Boca West Country Club* e todas as suas infraestruturas pertencem aos seus membros e é através do Conselho de Governantes que o mesmo é gerido. O Conselho de Governantes é eleito pelos membros do *Boca West Country Club*. Composto por quinze representantes (membros do *Country Club*), sendo que cinco deles dispõem de cargos importantes como:

- Presidente (*Chairman*);
- 1º Vice-Presidente (*1st Vice President*);
- 2º Vice-Presidente (*2nd Vice President*);
- Tesoureiro (*Treasurer*);
- Secretário (*Secretary*).

Os quinze representantes do Conselho de Governantes do *Boca West Country Club* durante os anos 2021 e 2022 são apresentados no Anexo 4.

4.5. Missão

A missão simboliza a razão da existência de uma organização (Senge, 1990; Collins & Hage, 1993; Johnston & Daniel, 1993; Hunger & Wheelen, 1995; Babich, 1996; Collins & Porras, 1996). Para os autores Hunger & Wheelen (1995), uma missão é caracterizada como ampla ou restrita. Por um lado, uma missão ampla permite um objetivo que se pretende atingir mais abrangente para a organização, por outro lado uma missão restrita define evidentemente o objetivo que a organização pretende atingir.

A missão representa o rumo de quando a visão é convertida em algo tangível para a empresa, ou seja, a existência da empresa deve-se à criação de valores para os consumidores, satisfazendo as suas necessidades (Bratianu, 2005).

Uma boa declaração de missão deve englobar cada tema principal, enfatizando o motivo da organização ser diferente e especial e não apenas por desempenho financeiro. As empresas bem-sucedidas abordam outros valores organizacionais além dos lucros, enquanto as empresas menos bem-sucedidas focaram-se apenas nos lucros (Dess et al., 2006).

A missão do *Boca West Country Club* é indicada através da declaração que se segue:

“We pledge to surround our members with gracious hospitality in a luxurious tropical setting that always feels like home”, traduzido “Nós comprometemo-nos a cercar os nossos membros com hospitalidade graciosa num cenário tropical e luxuoso para que sempre se sintam em casa” (BWCC, 2021c).

4.6. Visão

Visão é a “capacidade de pensar ou planear o futuro com imaginação ou sabedoria; uma imagem mental de como será ou poderá ser um futuro” (Oxford Dictionary of English, 2006). A visão traduz premissas que promovem o compromisso e expressa o lugar onde a empresa pretende chegar. Deve transparecer uma imagem futura do negócio. Para isso, todos os colaboradores da empresa devem trabalhar com afinco para cumprir compromissos propostos (Comin-Scorsolini, 2012).

Segundo Senge (1990), não existe um método específico para determinar a visão de uma organização. A visão caracteriza-se como uma projeção idealista do que a empresa pode

ser e pode alcançar, sendo que essa projeção é um produto normalmente dos fundadores da empresa e deve estabelecer-se em relação à dinâmica empresarial da empresa (Bratianu & Balanescu, 2008). Em termos de duração, Collins e Porras (1996) sugerem que a visão deve refletir um campo temporal de dez a trinta anos, enquanto Collins & Hage (1993) referem cinco, dez ou vinte anos.

Empresas visionárias são capazes de impulsionar o seu progresso, mudando e adaptando-se sem afetar os seus ideais centrais (Collins & Porras, 1994). Clayton (1997) especifica que a visão de uma empresa deve ter os seguintes atributos:

- **Poder:** Apesar de uma visão expressar o futuro de uma empresa, o presente da mesma não pode ser esquecido. Uma visão é capaz de se tornar impotente se a organização não incluir a realidade atual;
- **Propósito:** A visão não pode ser entendida em isolamento, isto é, o propósito e os valores centrais de uma empresa devem estar conectados;
- **Autodeterminação:** A visão não pode conectar-se com a concorrência, pois não alcançará a grandeza;
- **Concreta:** A visão é concreta, com um destino específico e uma imagem do futuro ambicionado;
- **Multifacetada:** A visão abrange mais aspetos, tais como facetas pessoais e facetas altruístas (ajudar a comunidade, servir o cliente);
- **Emocional:** São usados valores quando se desenvolve a visão de uma empresa. Ou seja, a visão é emocionalmente carregada. Essas emoções tornam-se úteis para o alcance da visão.

A visão do *Boca West Country Club* passa pela afirmação “*We will Inspire, Encourage and Motivate our Employees to Always want to Achieve Excellence*”, traduzido “Vamos inspirar, encorajar e motivar os nossos colaboradores a quererem sempre alcançar a excelência” (BWCC, 2021d) e através do quadro apresentado pelo *Country Club* denominado “*Vision Board: Choosing the best way to deal with a situation*”, traduzido “Quadro de Visão: escolhendo a melhor forma de lidar com uma situação” (Anexo 1) que se segue:

- **Comunicação:** O processo de troca de informações e ideias, tanto verbal como não verbal entre uma pessoa ou grupo e outra pessoa ou grupo dentro de uma organização;

- **Atitude:** A forma como alguém vê algo ou tende a comportar-se muitas vezes de forma avaliativa;
- **Autoconsciência:** A capacidade de se concentrar em si mesmo e em como são as suas ações, pensamentos ou emoções alinhando-se ou não com os seus padrões internos;
- **Visão:** O propósito de um negócio numa ou duas frases e ajuda líderes e colaboradores a trabalhar em função de um objetivo comum;
- **Progresso:** O movimento em função de um objetivo para uma etapa posterior ou superior. “Se não há luta, não há progresso”;
- **Caráter:** As qualidades mentais e morais distintivas de um indivíduo. “É fazer a coisa certa quando ninguém está a ver”;
- **Compaixão:** Um forte sentimento de simpatia e tristeza pelo sofrimento ou má sorte dos outros e um desejo em ajudá-los;
- **Compromisso:** O estado ou qualidade de ser dedicado a uma causa ou atividade;
- **Sabedoria:** A qualidade de ter experiência, conhecimento e bom julgamento;
- **Paciência:** A capacidade de aceitar ou tolerar atrasos, problemas ou sofrer sem ficar com raiva ou chateado;
- **Gratidão:** A qualidade de ser grato, prontidão para mostrar apreço e retribuir a gentileza (BWCC, 2021e).

4.7. Valores

Valores organizacionais formam a base da cultura de uma organização e determinam os valores previstos na organização (Tamayo & Boges-Andrade, 1996; Porto, 1998). Por outras palavras, a equipa de gestão tem um leque de valores explícitos ou implícitos, para que a organização seja usada como expressão abreviada para o coletivo de gerentes (Mathur & Kenyon, 1998).

Quando os valores de uma organização são comunicados de forma correta e partilhados pelos colaboradores, os mesmos tornam-se um forte integrador para o capital intelectual da organização. Tais valores podem ser considerados como um componente da declaração da missão ou como uma declaração independente (Bratianu & Balanescu, 2008).

Peters e Waterman (1995) indicam alguns valores básicos em forma de crenças dominantes de empresas bem-sucedidas:

- Uma crença em ser a melhor organização;
- Uma crença na importância dos detalhes, principalmente da execução;
- Uma crença na importância das pessoas, não só como coletivo, mas como indivíduos;
- Uma crença na melhoria contante da qualidade e serviço;
- Uma crença nos colaboradores;
- Uma crença na importância da informalidade, com o objetivo de melhorar a comunicação;
- Uma crença evidente na importância do crescimento económico e dos lucros que podem ser maiores.

Os valores partilhados caracterizam o carácter de uma organização, sendo um aspeto fundamental na diferenciação entre as restantes organizações. Estes contribuem para a identidade da organização e para que os colaboradores se sintam especiais., isto é, os valores são uma realidade na mente de todos os colaboradores e não apenas na mente dos gerentes da organização (Deal & Kennedy, 1988).

No início de 1900, o retalhista Harry Gordon Selfridge ficou conhecido pela frase “*The customer is always right*” (traduzido, o cliente tem sempre razão) descrevendo a sua visão original para utilizar no novo departamento da sua loja. Harry queria “encantá-los com uma experiência de compra incomparável” com inovações como a oferta de café dentro da loja aos consumidores garantindo um nível consistente de serviço ao cliente (Mosley, 2007).

O *Boca West Country Club* identifica-se através da afirmação “*We are in the Member Pleasing Business, Wich Means Every Member Leaves Satisfied Every Time*”, traduzido “Estamos no negócio de satisfação dos membros, o que significa que cada membro sai sempre satisfeito” (BWCC, 2021f). Acreditando que “*Employees, Members and Guests Are Treated Like Valuable Members of our Family*”, traduzido “Funcionários, membros e convidados são tratados como membros valiosos da nossa família” (BWCC, 2021g). São ainda abordados os seguintes valores organizacionais:

- “*We Treat Others the way They want to be Treated*”, traduzido “Nós tratamos os outros como eles querem ser tratados”;
- “*We Exceed Member Expectations Through Teamwork and Mutual Respect*”, traduzido “Nós superamos as expectativas dos membros através do trabalho em equipa e do respeito mútuo”;
- “*We Lead by Example*”, traduzido “Nós lideramos pelo exemplo”;
- “*We Respond Quickly and Enthusiastically to Everyone`s Concerns*”, traduzido “Nós respondemos com rapidez e entusiasmo às preocupações de todos;
- “*We Welcome Members Using Their Names; Take Care of Them and Invite Them Back to the Club*”, traduzido “Nós damos as boas-vindas aos membros usando os seus nomes; Cuide deles e convide-os de volta ao clube” (BWCC, 2021h).

Para além dos valores organizacionais mencionados anteriormente, a administração do *Boca West Country Club* apresenta aos seus colaboradores a palavra-chave “PROMISE”, traduzido “promessa” (anexo 2). Para que os valores estejam sempre presentes no dia a dia dos colaboradores, estes são associados a cada dia da semana, sendo que cada letra da palavra “PROMISE” tem um valor específico associado:

- **Professional** (Profissional, segunda-feira): Reconhecer que o colaborador também é um embaixador do clube, esforçando-se pela excelência em tudo o que faz pela família (membros, convidados e restantes colaboradores);
- **Respect** (Respeito, terça-feira): Através da expressão “tratar os outros como eles gostariam de ser tratados” sendo que os colaboradores devem ser autênticos, e independentemente da situação, fazer sempre uma escolha correta;
- **Ownership** (Posse, quarta-feira): Os colaboradores devem saber qual o papel que desempenham e o que é expectável. Encontrando sempre uma forma de dizer que sim e oferecendo soluções. “Essa não é a minha função”, não existe no vocabulário do clube;
- **Mindful** (Atento, quinta-feira): Exceder as expectativas dos membros através do trabalho em equipa e do respeito mútuo. Os colaboradores devem prestar atenção aos pequenos detalhes e descobrir as necessidades dos membros em relação ao papel que desempenham. Esperando o inesperado e superando todas as expectativas;

- ***Initiative*** (Iniciativa, sexta-feira): O colaborador deverá sempre estar preparado e fazer além do que é requerido. Partilhar ideias com os membros de como tornar o clube um lugar melhor para todos, enquanto são excedidas as expectativas dos mesmos;
- ***Safety*** (Segurança, sábado): Manter as áreas dos membros e colaboradores sempre limpas e seguras é um princípio de responsabilidade pessoal do colaborador. Percorrendo as instalações com os “olhos bem abertos” garantindo a segurança e a boa manutenção dos espaços. Estes aspetos são visíveis a outras pessoas (membros), e o estado a que se encontram refletem-se no colaborador;
- ***Engaged*** (Envolvimento, domingo): O *Boca West Country Club* envolve-se com outros clubes através do espírito de genuinidade na hospitalidade e serviços. Motivados para trabalhar em conjunto como uma equipa em função da satisfação dos membros (BWCC, 2021i).

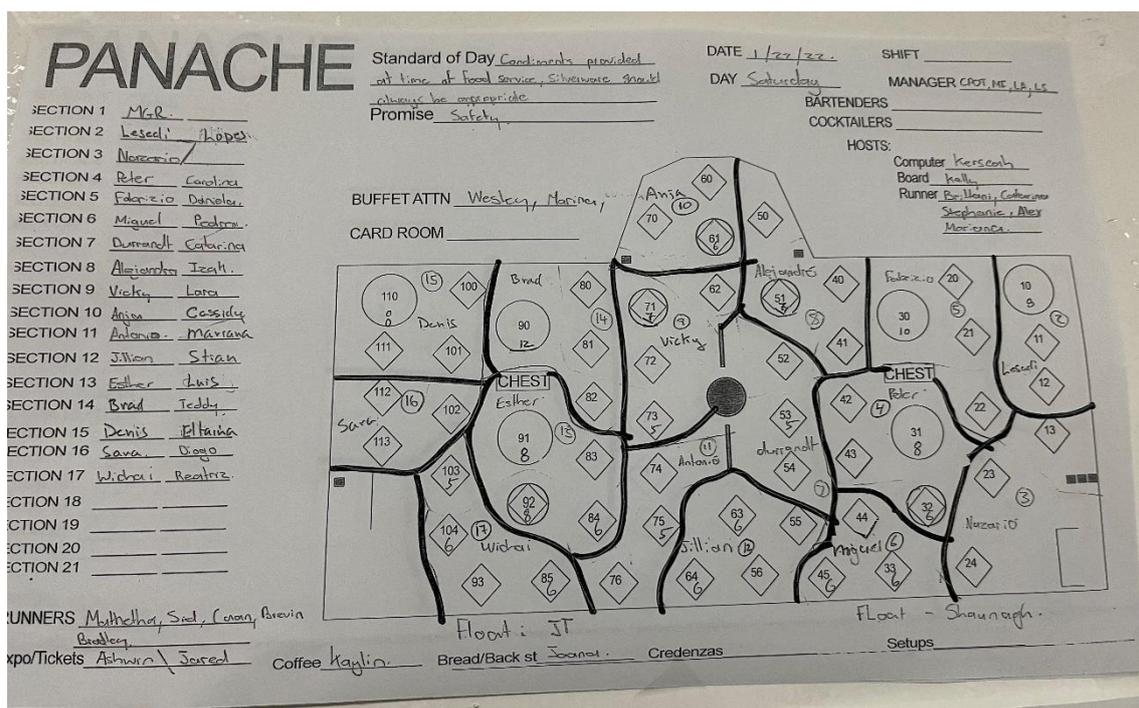
4.8. Departamento de *Food & Beverage*

Para uma boa organização interna do *Boca West Country Club*, também existe uma estrutura organizacional dentro do departamento de *Food & Beverage*. No topo desta estrutura encontra-se paralelamente o Presidente, COO e Gerente Geral Matthew Linderman com o seu Assistente John Collings e o Conselho de Governantes. No segundo patamar da estrutura encontram-se o Gerente do *Clubhouse*, o Diretor dos Restaurantes, os Gerentes e Coordenador de *Food & Beverage*, o Gerente e Coordenador de Bebidas. No terceiro patamar encontram-se os Gerentes e seus Assistentes de cada restaurante. Por fim encontra-se os Capitães dos Empregados de Mesa, os Empregados de Mesa e seus Assistentes (BWCC, 2021j).

Relativamente ao último patamar da estrutura organizacional do departamento de F&B, encontra-se um grande número de colaboradores em relação aos restantes patamares. Para que este número de colaboradores seja bem organizado e gerido, são elaborados em papel diariamente os *Floor Plans* (Planta do Restaurante) e entregues a cada colaborador.

A Planta do Restaurante (exemplo do Restaurante *Panache*) consiste na divisão do respetivo restaurante em secções, com o objetivo de demonstrar e identificar as mesas onde os Empregados de Mesa e seus Assistentes se responsabilizam e atuam. Para além disso, é possível verificar onde se encontram as *Side Stations* (zonas exclusivas a colaboradores), o número identificativo de cada mesa e o número máximo de pessoas por mesa, a data, o dia da semana, o *F&B Core Standard* e *Promise* do dia. Pode-se também identificar os colaboradores que levam a comida desde a cozinha até à mesa da sala de jantar (*Food Runner*), os colaboradores que se encontram na cozinha a ler os pedidos para os chefes de cozinha e confirmar se os pratos estão corretos devido a pedidos personalizados (*Expediter/Tickets*) e Gerentes do Restaurante. São também identificados os colaboradores responsáveis pelo *buffet* (quando aplicado), pelo bar e cocktails, pela estação do café e pão e as rececionistas que acompanham os membros à mesa, entre outros detalhes visíveis na Figura 2.

Figura 3 - Planta do Restaurante *Panache*



Fonte: BWCC (2022d)

Importa referir que no *Boca West Country Club* existem os *F&B Core Standards*. Estes caracterizam a definição de trabalho no *Country Club*, sendo o nível mínimo de serviço prestado aos membros, desde o momento em que um membro interage com o colaborador até ao final dessa mesma interação. Todos os membros são tratados de igual forma

independentemente do que o membro solicitar, da hora do dia e dos problemas entre colaboradores ou pessoais.

Para uma melhor compreensão dos *F&B Core Standards*, os colaboradores devem entender que:

- Se um colaborador não estiver a servir diretamente um membro, então o mesmo colaborador estará a ajudar outro colaborador que está a servir diretamente um membro;
- Os *F&B Core Standards* não são negociáveis;
- A única pessoa que pode alterar os *F&B Core Standards* é o membro (se algum colaborador tiver uma forma melhor de atender às necessidades dos membros, o mesmo pode apresentar a sua ideia ao seu Gerente, se a ideia for aprovada todos os colaboradores saberão da mudança);
- Os *F&B Core Standards* são baseados nos objetivos dos membros e do escritório executivo;
- A implementação dos *F&B Core Standards* é necessária para o sucesso do *Boca West Country Club*;
- Os *F&B Core Standards* estão escritos com o objetivo de garantir que os colaboradores atendem às necessidades dos membros, e não às necessidades dos colaboradores (BWCC, 2021k).

Os *F&B Core Standards* fazem parte do dia a dia do colaborador, consistindo em 31 padrões básicos que representam cada dia do mês (*Standard* do dia). O Calendário dos *F&B Core Standards* segue-se representado no Anexo 5.

4.8.1. Restaurante *Grand Central*

O Restaurante *Grand Central* é caracterizado por ser um bar desportivo, que contém 42 televisões. Composto por uma cozinha aberta, uma secção “*Delicatessen*” (maioritariamente carnes), estação de omeletes, pizzas e um espaço exterior com vista para o Restaurante *Mr. D’s* e consequentemente para o campo de golfe “19th Hole”. No centro do restaurante encontra-se um bar circular, onde é servida uma grande variedade de cocktails e 10 tipos de cervejas artesanais. Com estas características, este restaurante é considerado tipicamente americano.

O horário de funcionamento é das 7:00h até às 11:00h para o pequeno-almoço e das 11:00h até às 15:00h para o almoço. Ao fim de semana está aberto das 18:00h até às 22:00h para o jantar. Não existe *Dress Code* específico no Restaurante *Grand Central*, porém os membros visitam-no com vestuário alusivo ao tema desportivo.

Figura 4 - Restaurante *Grand Central*



Fonte: BWCC (2018)

4.8.2. Restaurante *Mr. D's*

O Restaurante *Mr. D's* direcionado para os praticantes e amantes de golfe, situa-se perto do campo de golfe “19th Hole”. Este restaurante oferece uma grande variedade de pratos para o almoço desde *fast food* como hambúrgueres a escolhas saudáveis como saladas feitas pelo chefe de cozinha ou até a opção dos membros se dirigirem à *Scoop Station*, em que podem escolher no momento os vegetais expostos e posteriormente uma/duas colher/es de uma variedade de alimentos proteicos, criando assim uma salada fria com ajuda de um colaborador.

O horário de funcionamento é todos os dias das 11:00 às 18:00, sendo que o horário de almoço termina às 16:00 e as 2 horas restantes são a *Happy Hour*, em que os membros usufruem de um pequeno *buffet* e as bebidas têm um desconto de 50%. Os domingos são o dia preferido dos membros, pelo motivo de o *buffet* ter a melhor combinação de petiscos quentes, *chicken wings* e *franks a la garay* (asinhas de frango fritas e rolos de massa folhada envolvendo um pedaço de salsicha). Não existe *Dress Code* no Restaurante *Mr.*

D's, no entanto a maioria dos membros utiliza vestuário adequado à prática de golfe, pois normalmente frequentam o restaurante após praticarem o desporto.

Figura 5 - Restaurante Mr. D's



Fonte: BWCC (2021)

4.8.3. Restaurante *My TT*

Caraterizado pela sua cozinha de pizza aberta, o Restaurante *My TT* estava aberto para o almoço e jantar. De carácter *à la carte*, o menu oferecia várias opções como pizza hambúrgueres, saladas e outros pratos como entrecosto. Com uma bela vista para o complexo, o restaurante localizava-se perto do centro desportivo que inclui as piscinas principais do *Boca West Country Club*. O restaurante possuía *Dress Code*, sendo que os membros deveriam utilizar vestuário formal, casual ou chique, não podendo utilizar t-shirt, calções e chinelos.

Figura 6 - Restaurante My TT



Fonte: BWCC (2018)

Atualmente, o Restaurante *My TT* encontra-se encerrado, uma vez que o edifício onde se encontrava foi demolido para a construção de um novo projeto. Este projeto de 45 milhões de dólares inclui uma expansão no *Lifestyle & Racquet Center* e no *Aquatics Center*, a criação de um novo *Fitness & Wellness Center*, um mercado *Grab and Go* (pegue e leve) e vários restaurantes e bares. A renovação do *Racquet Center* já se encontra concluída, composta por vinte e sete campos de ténis *Har-Tru Hydro* e catorze campos de *pickleball*. O *Aquatics Center* conta com cinco piscinas, dois relvados para atividades e um espaço multifuncional para eventos. No prédio do *Lifestyle & Racquet Center*, os membros poderão usufruir de um extravagante *lobby* de dois andares, diversos terraços na cobertura, salas de jogos, novos restaurantes e uma sala de bilhar atualizada. O novo *Fitness & Wellness Center* oferece diversos estúdios equipados com tecnologia de ponta para aulas de *Spinning* (ciclismo *indoor*), aeróbica, *Pilates* e treino básico. Com treinadores pessoais e fisioterapeutas disponíveis no local, os membros podem desfrutar de terapias sofisticadas sem precisarem de sair das instalações do BWC. Para completar a experiência, o *Spa Garden* oferece uma área molhada ao ar livre com fontes de água, espreguiçadeiras e cabanas para que os membros possam aproveitar momentos de tranquilidade antes ou após os tratamentos (BWCC, 2023).

O mercado *Grab and Go*, com áreas de estar interiores e ao ar livre terá um cardápio composto por refeições leves e inovadoras, juntamente com opções saudáveis, itens exclusivos do mercado *gourmet* e refeições prontas para viagem. O tropical *Cabana Bar*

and Grill, com vista para a piscina e para os campos de golfe, será um local onde as refeições serão feitas ao ar livre, as bebidas do bar poderão ser apreciadas à beira da piscina e jantares de churrasco sobre a luz das estrelas poderão ser realizados. Um terraço espaçoso abrigará um bar completo e também oferecerá espaços convidativos para reuniões, como *lounges* e áreas com fogueira, transmitindo um ambiente mais relaxante. O *Blue Point* será um restaurante que oferece refeições ao ar livre com vista para o Centro Aquático. Além de possuir um bar moderno, o *Blue Point* contará com uma cozinha aberta, apresentando um bar de sushi de serviço completo e um forno a lenha. Adicionalmente, uma parte do restaurante poderá ser fechada para a realização de eventos privados em menor escala. O *Aria Bar & Rooftop* será um espaço para os membros se reunirem e apreciarem *cocktails* artesanais e lanches leves. O bar e *lounge* conduzirá a um terraço externo no último andar, oferecendo vistas panorâmicas deslumbrantes do campo de golfe e do Centro Aquático. Os membros poderão jogar uma partida de *Boccia* ou desfrutar do entretenimento noturno e do céu estrelado (BWCC, 2023).

Figura 7 - Novo projeto do BWCC



Fonte: BWCC (2023)

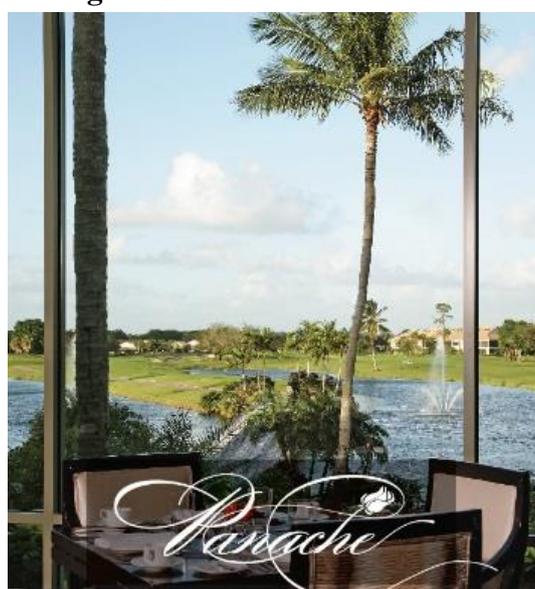
4.8.4. Restaurante *Panache*

De caráter *fine dining*, o Restaurante *Panache* oferece um salão, que pode ser expansível em função do número de reservas, com o objetivo de obter uma maior capacidade e assim

reduzir o tempo de espera dos membros. Com a possibilidade de escolha, os membros têm direito a *buffet* ou *à la carte*.

Normalmente, os eventos temáticos são realizados no Restaurante *Panache* tais como, *Dinner Dance* (jantar de dança, com música ao vivo e uma pequena pista de dança em que os membros se divertem no final de jantarem), *Wine Night* (jantar de vinhos, durante o jantar é oferecida uma variedade de prova de vinhos), *Thanksgiving Night e Passover lunch* (jantar do “dia de ação de graças” e almoço de “Páscoa judaica” celebrando as festividades) e entre outros eventos.

Figura 8 - Restaurante *Panache*



Fonte: BWCC (2018)

O horário de funcionamento no almoço é de segunda a sábado das 11:00h às 15:00h. No jantar o horário de serviço é de quarta-feira até domingo, entre as 18:00 até ao fecho do edifício. O domingo é ansiado pelos membros devido ao *Sunday Brunch* que tem início às 11:00h e termina às 15:00h. O *Dress Code* é obrigatório dentro do espaço, sendo este formal.

4.8.5. Restaurante *Prime Cut*

Caraterizado como um restaurante elegante, o *Prime Cut* transborda a qualidade, tanto nos produtos servidos como na qualidade de serviço personalizado. O restaurante luxuoso tem uma fantástica vista para os campos de golfe e para o lago principal do *Boca West*

Country Club que acompanha os jantares de requinte. O menu é composto por carnes de qualidade (algumas importadas do Japão), o delicioso marisco (importado todos os dias de várias localizações dos Estados Unidos) e o peixe (o salmão importado da Nova Zelândia).

Quanto às bebidas, existe uma grande variedade de opções de vinhos e cocktails servidas num bar com *lounge*, sendo este onde os membros aguardam pela sua mesa acompanhados por um conjunto de *hors d'oeuvres*, (pequenos petiscos).

O Restaurante *Prime Cut* possui um *Dress Code*, proibindo a utilização de camisolas, t-shirts, calções e chinelos sendo necessário um vestuário formal e glamoroso. Quanto ao horário de funcionamento é das 18:00h até às 22:00h, com exceção do Domingo e Segunda-feira pois o restaurante encontra-se encerrado.

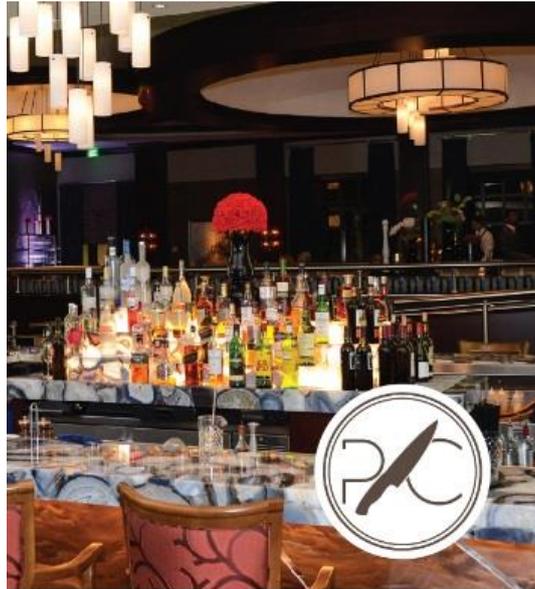
Figura 9 - Restaurante *Prime Cut*



Fonte: BWCC (2018)

Na primeira página do menu do Restaurante *Prime Cut*, Matthew Linderman (2022) cita “Agora que temos o que acredito ser um dos restaurantes mais lindos do país, nós passamos o nosso tempo focando-nos em garantir que seja um restaurante que serve apenas os melhores produtos do mercado. Bem-vindo ao *Prime Cut*, onde você encontrará os melhores ingredientes, carnes e frutos do mar disponíveis. Mais uma vez, nós fizemos uma parceria com Fred Linz, proprietário do *Meats by Linz* e seu programa *Heritage Meat*. Estou confiante de que a sua experiência gastronômica irá superar as demais; no entanto, se por algum motivo você não estiver 100% satisfeito com sua refeição, ela será substituída - sem perguntas”.

Figura 10 - Prime Cut Bar



Fonte: BWCC (2018)

4.8.6. Splash Pool Bar

Localizado perto da piscina principal do *Boca West Country Club*, o *snack bar* oferece um menu simples como saladas, sanduíches, hambúrgueres, *smothies*, e iogurte gelado. O ambiente no *Splash Pool Bar* é de convívio entre famílias e seus convidados, tornando-se um dos locais favoritos das crianças. O *Dress Code* não é tão rigoroso como nos restantes restaurantes, porém é adequado o vestuário de piscina. Encontra-se aberto todos os dias no horário das 11:00h até às 16:00h.

Figura 11 - Splash Pool Bar



Fonte: BWCC (2018)

4.8.7. *Living Room Bar*

Localizado perto do Restaurante *Panache*, é um bar com pista de dança e música ao vivo com *lounge* composto por uma grande variedade de vinhos e cocktails que acompanham os *hors d'oeuvres* para que os membros possam usufruir de um bom momento até serem dirigidos para a mesa disponível no Restaurante *Panache* por uma rececionista. O horário de funcionamento é todos os dias das 17:00h até às 20:30h. O *Dress Code* é o mesmo que o do Restaurante *Panache*.

Figura 12 - *Living Room Bar*



Fonte: BWCC (2018)

4.8.8. *Onyx Bar*

Situado ao lado do Restaurante *My TT*, é um bar com música ao vivo e pista de dança. Eram realizadas *Happy Hours* desde as 21:00h até ao fecho do Restaurante *My TT*. Neste momento, o *Onyx Bar* encontra-se encerrado pelo mesmo motivo do Restaurante *My TT*.

Figura 13 - Onyx Bar



Fonte: BWCC (2018)

4.9. Conclusão

No presente capítulo foram abordados diversos aspectos contextuais sobre a entidade de estágio. Iniciou-se com o enquadramento geográfico do clube, localizado na cidade de Boca Raton, no estado da Flórida, nos Estados Unidos da América. De seguida, a caracterização do empreendimento do *Boca West Country Club* que oferece uma ampla variedade de instalações, incluindo campos de golfe, campos de ténis, um spa, um centro de *fitness* e vários restaurantes. Os restaurantes do *Country Club* encontram-se descritos individualmente, com uma pequena apresentação das suas características e informações importantes como o horário de funcionamento e *dress code*.

O BWCC reconhecido como um dos melhores clubes de campo do mundo possui uma missão de proporcionar aos seus membros uma experiência de hospitalidade graciosa num ambiente tropical luxuoso, e uma visão de inspirar, encorajar e motivar os colaboradores a procurarem sempre a excelência. Já os valores do BWCC estão focados no atendimento ao membro, respeito, trabalho em equipa, liderança pelo exemplo, resposta rápida e entusiasta às preocupações dos membros, e um ambiente acolhedor e familiar. A estrutura organizacional é apresentada, desde o Conselho de Governantes até ao departamento de *Food & Beverage*. Estas informações são essenciais para compreender o ambiente de trabalho e a cultura do *Boca West Country Club*.

CAPÍTULO 5 – ESTÁGIO CURRICULAR

5.1 Introdução

O capítulo que se segue pretende demonstrar os objetivos do estágio curricular e todo o procedimento pormenorizado que o estagiário passou desde quando escolheu o estágio curricular, começando pelo processo de candidatura ainda em Portugal, transitando para a orientação e formação já nos Estados Unidos da América e posteriormente em contexto de trabalho o desempenho de funções nos restaurantes *Mr. D's* e *Panache*.

5.2 Objetivos do Estágio Curricular

Os objetivos do estágio curricular baseiam-se na aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, começando pela licenciatura em Turismo no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Ainda durante a licenciatura a realização de mobilidade no âmbito do programa Erasmus+ na Universidade de Bolonha e por fim pelo mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento do IPVC. A aquisição de conhecimentos do segmento de mercado de turismo de luxo, nomeadamente na qualidade do atendimento ao cliente e conhecimentos de desenvolvimento pessoal estão incluídos nas motivações que levaram a rumar ao *Boca West Country Club*. Porém, a COVID-19 surgiu vindo a condicionar o funcionamento das operações dos serviços, particularmente na área de *F&B*.

5.3 Processo de Candidatura

Para o sucesso de tal rumo, foi apresentada a possibilidade de estágio curricular no primeiro ano da licenciatura durante uma aula com o Professor Doutor Carlos Fernandes, que anunciou à turma o protocolo que o IPVC tem com a empresa de recursos humanos *AMPLIA Talents*. Tudo começou em 2018 quando esta empresa se juntou à Mostra do IPVC (atualmente intitulada de Cimeira do IPVC), tratando-se de um evento de *networking* que proporciona aos alunos, professores, empresas e empresários, famílias e toda a comunidade envolvente a oportunidade de partilhar experiências e criar contactos (IPVC, 2022). Utilizando as palavras do Professor Doutor Carlos Fernandes (2021), “A empresa *AMPLIA Talents* estava na Mostra do IPVC e aí surgiu a oportunidade de levar

alunos para a Florida para colaborar com *country clubs*. A empresa é nossa parceira neste projeto e prepara os alunos para as entrevistas, ajuda na apresentação dos currículos, organiza a viagem a Lisboa para as entrevistas, vai à Embaixada com os alunos tratar dos vistos e é responsável pelas viagens entre Portugal e EUA”.

A ligação entre o IPVC e o BWCC surge através da empresa *AMPLIA Talents* que tem uma parceria com a empresa *Workaway International* que trabalha diretamente com o *Boca West Country Club*, onde são recrutados candidatos de vários países como Portugal, Itália, Irlanda e África do Sul.

Após ter sido selecionado pela empresa *AMPLIA Talents*, através de uma entrevista virtual, fui incluído na lista de candidatos à entrevista final e preparado pelo Dr. Nuno Silva para a mesma. Realizada no Hotel Tivoli em Lisboa, a entrevista final foi efetuada por Barbara Crowley, sendo uma das representantes de recrutamento de colaboradores do *Boca West Country Club*. Uma semana depois recebi um e-mail da empresa *AMPLIA Talents* (anexo 6) referindo que tinha sido contratado e solicitando a documentação necessária, para mais tarde ir à Embaixada dos EUA tratar de burocracias, tais como o visto exigido ao abrigo da lei de imigração dos EUA, e para realização de exames médicos.

5.4 Orientação e Formação

Após a chegada aos EUA, um representante da *Workaway International* acolhe os colaboradores no Aeroporto Internacional de Miami e leva-os aos seus alojamentos. De forma a estes descansarem da viagem e adaptarem-se à diferença horária e outros detalhes de ambientação, os primeiros dois dias de estadia são livres.

O dia de orientação começa no escritório do departamento de Recursos Humanos do *Boca West Country Club*. Durante a manhã são abordados assuntos relacionados à estadia nos EUA e é realizado um teste de despiste de drogas. Posteriormente, efetua-se uma visita guiada às instalações do *Boca West Country Club*, com paragem na *Break Room* (refeitório dos colaboradores) para o almoço. Durante a tarde é retomada a visita guiada e são apresentados os representantes de cada departamento, bem como um esclarecimento de possíveis dúvidas por parte dos novos colaboradores. As fardas de cada restaurante são fornecidas aos colaboradores neste dia.

A formação é composta por duas fases, teórica e prática. Com início na fase teórica, abordam-se temas relativos ao funcionamento interno do *Boca West Country Club* com o objetivo de dar a conhecer um pouco mais da organização aos novos colaboradores. Outros temas relevantes são discutidos, tais como a importância do membro, as responsabilidades e funções que cada cargo tem dentro do Departamento *F&B*, entre outros.

Relativamente à fase prática, envolve-se o executar do serviço referido na fase teórica e o aperfeiçoamento de alguns detalhes, questões técnicas tais como as formas de receber e abordar um membro, a melhor forma de utilizar uma bandeja em segurança e assim por diante.

Nesta fase é atribuído o restaurante principal aos candidatos. Por conseguinte a fase prática da minha formação foi realizada no Restaurante *Mr. D's*, sendo o restaurante onde eu desempenhei mais tempo de serviço. Posto isto, o chefe de cozinha prepara cada prato que consta no menu, com o objetivo de dar a conhecer aos colaboradores o aspeto visual dos mesmos, antes da abertura do restaurante aos membros.

Toda esta formação é orientada pelo Gerente do Restaurante, neste caso Dylan Burns, com ajuda do seu Gerente Assistente e restantes antigos colaboradores. A expressão “*teamwork makes the dreamwork*” (traduzido, o trabalho em equipa faz o trabalho de sonho), sendo uma das expressões mais utilizadas pelos Gerentes dos Restaurantes demonstra toda a entajuda entre colaboradores. Para além deste princípio que é passado durante a formação e durante os seis meses de estágio, os *Core 13* são apresentados aos colaboradores como princípios/deveres que estão presentes no dia a dia do colaborador. Presente no anexo 7, os *Core 13* tais como os *F&B Core Standards* são atribuídos a cada dia do mês.

5.5 Desempenho de Funções

As funções desempenhadas no decorrer do estágio curricular passam pelas tarefas principais e secundárias do cargo de *Server Assistant* (Assistente do Empregado de Mesa).

5.5.1. Funções Desempenhadas no Restaurante *Mr. D's*

Tal como referido anteriormente, eu representava a equipa principal do Restaurante *Mr. D's*, no qual realizava os turnos de almoço e respetiva *Happy Hour*. As tarefas principais desempenhadas no Restaurante *Mr. D's* são compostas por servir a água e o aperitivo, limpeza de mesas e da bandeja pequena e serviço de pedidos *To Go – Takeaway*. Estas tarefas principais encontram-se descritas na tabela 2:

Tabela 2- Tarefas principais desempenhadas no Restaurante *Mr. D's*

| Restaurante <i>Mr. D's</i> | |
|---|--|
| Tarefa Principal | Descrição |
| Servir a Água | Quando o membro se senta à mesa é apresentado o menu pelo Empregado de Mesa, posteriormente é oferecido um copo de água a cada membro. O copo nunca deverá estar vazio (a não ser que o membro rejeite o reabastecimento do mesmo). Os jarros que reabastecem os copos de água dos membros são abastecidos nas <i>Side Stations</i> com água e gelo; |
| Servir o Aperitivo | Ao mesmo tempo que a água é servida, outro colaborador leva à mesa um cesto de batatas fritas estaladiças às rodelas com molho de alho. Os membros adoram esta combinação e muitas vezes utilizam este aperitivo como acompanhante da refeição principal; |
| Limpeza de Mesas | A mesa deve ser limpa com o auxílio de uma bandeja pequena, quando todos os membros terminarem a refeição principal, após concluírem a sobremesa e depois de se levantarem da mesa. Quando a mesa está vazia, esta é limpa com um pano e álcool gel desinfetante em spray, procedendo à reposição da mesma para que outros membros se possam sentar; |
| Limpeza da Bandeja Pequena | Posteriormente à limpeza de mesas, os talheres, copos e outros utensílios sujos são separados na <i>Dishland</i> (local onde se lavam os pratos e restantes utensílios) para facilitar a limpeza dos mesmos pelos colaboradores responsáveis; |
| Serviço de Pedidos <i>To Go - Takeaway</i> | Antes da limpeza da mesa, é perguntado ao membro se este quer algum produto que sobrou da refeição embalado numa caixa e pronto para ser levado num saco de plástico. O processo de embalamento é realizado numa das <i>Side Stations</i> e entregue ao membro. |

Fonte: elaboração própria

As tarefas auxiliares desempenhadas no Restaurante *Mr. D's* (tabela 3) passam por servir os cafés e chás, auxiliar os membros, as rececionistas e na *Scoop Station*, fazer *roll ups* (faca, garfo e colher enrolados num guardanapo de linho) e limpar bases de mesa. Importa referir que as tarefas principais têm prioridade, ou seja, as tarefas auxiliares não serão desempenhadas enquanto o Assistente do Empregado de Mesa estiver ocupado com uma tarefa principal.

Tabela 3 - Tarefas auxiliares desempenhadas no Restaurante *Mr. D's*

| Restaurante <i>Mr. D's</i> | |
|---|---|
| Tarefa Auxiliar | Descrição |
| Servir os Cafés e Chás | Após a refeição principal, o Empregado de Mesa faz o pedido de sobremesas e no final o pedido de cafés e chás. De forma a simplificar os pedidos, o Assistente do Empregado de Mesa pode auxiliar na preparação e entrega dos cafés e chás; |
| Auxiliar os Membros | Muitos dos membros são idosos e têm dificuldades em sentar à mesa. Qualquer colaborador que observe um membro com tal dificuldade deverá ajudá-lo; |
| Auxiliar as Rececionistas | Em momentos de grande fluxo de chegada de membros ao restaurante, qualquer colaborador pode auxiliar as rececionistas a levar os membros até à mesa e na entrega dos menus (apenas se a rececionista pedir auxílio); |
| Auxiliar na <i>Scoop Station</i> | Em momentos de grande fluxo de membros na <i>Scoop Station</i> , o Gerente pode indicar um Assistente do Empregado de Mesa para ajudar os membro que estão na fila a criar as saladas frias. Após terminar o almoço no restaurante e antes de começar a <i>Happy Hour</i> , um ou dois Assistentes do Empregado de Mesa devem auxiliar na limpeza da <i>Scoop Station</i> ; |
| Fazer <i>Roll Ups</i> e Limpar Bases de Mesa | Para que as mesas limpas sejam repostas é necessário que haja <i>roll ups</i> e bases de mesa limpos e desinfetados. Estes são realizados durante o serviço na <i>Back Area</i> (traseiras do restaurante) por três colaboradores; |
| Repor as <i>Side Stations</i> | Ao longo do serviço, as <i>Side Stations</i> devem manter-se limpas e repostas constantemente com bases de mesa, <i>roll ups</i> , copos, chávenas, gelo, embalagens de <i>To Go – Takeaway</i> , entre outros. Este processo ajuda os colaboradores quando estão a repor uma mesa limpa. |

Fonte: elaboração própria

Para além das tarefas principais e auxiliares, cada cargo tem várias responsabilidades no momento antes de abrir e no momento antes de fechar o restaurante (*SideWork*). O *SideWork* a realizar pelos Assistentes do Empregado de Mesa no momento antes de abrir o Restaurante *Mr. D's* compõem-se por:

- Ligar a torradeira que se encontra na área do pão;
- Ligar a máquina que mantém as batatas fritas à temperatura ideal;
- Ajudar os Empregados de Mesa a preparar as mesas;
- Ajudar a preparar a *Scoop Station*;
- Encher os jarros de água e distribuí-los pelas *Side Station*;
- Realizar uma volta em torno do restaurante e verificar se existem papéis no chão ou nos arbustos;
- Preparar dois recipientes de plástico, um com água quente e álcool gel desinfetante e outro apenas com água quente (para a limpeza das bases de mesa);
- Limpar e arrumar a *Back Area* (BWCC, 2021m).

No que se refere ao *Sidework* que os Assistentes do Empregado de Mesa põem em prática no momento antes de fechar o restaurante, envolvem-se as seguintes tarefas complementares:

- Esvaziar a água dos dois recipientes de plástico;
- Guardar os *roll ups* e bases de mesa, preparados para o dia seguinte na *Side Station* localizada dentro do restaurante;
- Esvaziar o gelo das *Side Stations*;
- Limpar todas as mesas com um pano e álcool gel desinfetante em spray;
- Reabastecer os pratos utilizados da *Scoop Station*;
- Verificar se a torradeira e a máquina que mantém as batatas fritas à temperatura ideal estão desligadas e limpas (BWCC, 2021n).

Na tabela 4 são apresentadas as tarefas executadas durante a *Happy Hour* do Restaurante *Mr. D's*. No decorrer do serviço, as tarefas consistem em servir pipocas e frutos secos, fazer o pedido de bebidas e servi-las, auxiliar os membros, reabastecer a mesa do pequeno *buffet* e limpar as mesas.

Tabela 4 - Tarefas desempenhadas na *Happy Hour* do Restaurante *Mr. D's*

| Restaurante <i>Mr. D's</i> – <i>Happy Hour</i> | |
|---|--|
| Tarefa | Descrição |
| Servir Pipocas e Frutos Secos | Quando os membros se sentam à mesa, o Empregado de Mesa faz o pedido das bebidas e o seu Assistente leva à mesa duas taças de plástico, uma com pipocas e a outra com frutos secos. Os membros adoram esta combinação para acompanhar os petiscos do pequeno <i>buffet</i> . As duas taças de plástico nunca deverão estar vazias (a não ser que o membro rejeite o reabastecimento das mesmas); |
| Fazer o Pedido de Bebidas | Em momentos de grande fluxo de pedidos de bebidas, os Assistentes do Empregado de Mesa podem realizá-los. Dirigindo-se à mesa com um <i>Ticket</i> , anota o respetivo número de mesa, as bebidas solicitadas pelos membros e os números de assentos correspondentes a cada, depois dirige-se ao bar e coloca o <i>Ticket</i> no balcão; |
| Servir as Bebidas | As bebidas feitas pelo <i>Barman</i> são deixadas no balcão com o <i>Ticket</i> por debaixo das mesmas, os colaboradores verificam o número da mesa e servem as bebidas correspondentes a cada membro; |
| Auxiliar os Membros | Muitos dos membros são idosos e têm dificuldades em sentar à mesa. Qualquer colaborador que observe um membro com tal dificuldade deverá ajudá-lo; |
| Reabastecer a Mesa do Pequeno <i>Buffet</i> | A mesa do pequeno <i>buffet</i> é composta por vários queijos e vegetais, azeitonas pretas e verdes, tomates cherry, mini bolachas <i>crackers</i> , dois tipos de petiscos quentes e dois tipos de molhos para acompanhar. Durante a <i>Happy Hour</i> , os colaboradores devem verificar se a mesa está bem apresentada e sem falta de alimentos; |
| Limpeza de Mesas | A mesa deve ser limpa com o auxílio de uma bandeja pequena, quando houver copos vazios, pratos e talheres sujos e depois dos membros se levantarem da mesa. Quando a mesa está vazia, esta é limpa com um pano e álcool gel desinfetante em spray, para que outros membros se possam sentar. |

Fonte: elaboração própria

5.5.2. Funções Desempenhadas no Restaurante *Panache*

Demonstra-se na tabela 5 as tarefas principais praticadas no Restaurante *Panache*. Devido à grande capacidade do restaurante e afluência de membros, eu fazia parte da equipa do Restaurante *Panache*, em dias de “*Double Shift*” - dias em que trabalhava no serviço de almoço no Restaurante *Mr. D’s* e jantar no Restaurante *Panache*, não fazendo o serviço de *Happy Hour* no Restaurante *Mr. D’s*. Com tarefas principais idênticas aos restantes restaurantes como servir a água e o pão, a limpeza de mesas e o serviço de pedidos *To Go* – *Takeaway*.

Tabela 5 - Tarefas principais desempenhadas no Restaurante *Panache*

| Restaurante <i>Panache</i> | |
|--|---|
| Tarefa Principal | Descrição |
| Servir o Pão | Ao mesmo tempo que a água é servida, outro colaborador leva à mesa um cesto com três tipos de pão (variando diariamente entre nove diferentes tipos de pão) e duas rodela de manteiga como acompanhamento; |
| Servir a Água | Quando o membro se senta à mesa é apresentado o menu pelo Empregado de Mesa, posteriormente é oferecido um copo de água a cada membro. O copo nunca deverá estar vazio (a não ser que o membro rejeite o reabastecimento do mesmo). Os jarros que reabastecem os copos de água dos membros são abastecidos nas <i>Side Stations</i> com água e gelo; |
| Limpeza de Mesas | A mesa deve ser limpa quando todos os membros terminarem as entradas, a refeição principal, após concluírem a sobremesa e depois de se levantarem da mesa, com o auxílio de uma bandeja grande que se encontra nas <i>Side Stations</i> . Quando os membros não estão na mesa é possível colocar um suporte e a bandeja grande a um metro da mesa facilitando a limpeza da mesma e posteriormente é limpa com um pano e álcool gel desinfetante em spray, procedendo à reposição da mesma para que outros membros se possam sentar; |
| Serviço de Pedidos <i>To Go</i> - <i>Takeaway</i> | Antes da limpeza da mesa, é perguntado ao membro se este quer algum produto que sobrou da refeição embalado numa caixa e pronto para ser levado num saco de plástico. O processo de embalamento é realizado numa das <i>Side Stations</i> e entregue ao membro. |

Fonte: elaboração própria

Com serviço *à la carte* e *buffet*, o Restaurante *Panache* em dias temáticos ou eventos festivos requer um maior número de colaboradores para que todas as tarefas sejam desempenhadas consoante o protocolo ensinado ao longo da formação. A tabela 6 indica

e descreve as tarefas auxiliares aplicadas no Restaurante *Panache*, compostas por servir os cafés e chás, auxiliar os membros, limpar a bandeja grande, fazer *roll ups* e limpar bases de mesa, repor as *side stations* e ser responsável pelo *buffet*.

Tabela 6 - Tarefas auxiliares desempenhadas no Restaurante *Panache*

| Restaurante <i>Panache</i> | |
|---|--|
| Tarefa Auxiliar | Descrição |
| Servir os Cafés e Chás | Após a refeição principal, o Empregado de Mesa faz o pedido de sobremesas e no final o pedido de cafés e chás. De forma a ajudar o decorrer do serviço, o Assistente do Empregado de Mesa pode assumir a responsabilidade e tratar do pedido de cafés e chás do início ao fim; |
| Auxiliar os Membros | Muitos dos membros são idosos e têm dificuldades em sentar à mesa. Qualquer colaborador que observe um membro com tal dificuldade deverá ajudá-lo; |
| Limpeza da Bandeja Grande | Quando as bandejas grandes que se encontram nas <i>Side Stations</i> estiverem cheias com louça suja, qualquer colaborador deve carregar a mesma em segurança até à <i>Dishland</i> . Apenas é feita a separação dos guardanapos de linho, que são colocados num saco de plástico para lavagem posterior e a bandeja grande é deixada no balcão; |
| Fazer <i>Roll Ups</i> e Limpar Bases de Mesa | Para que as mesas limpas sejam repostas é necessário que haja <i>roll ups</i> e bases de mesa limpos e desinfetados. Estes são realizados durante o serviço na <i>Back Area</i> (traseiras do restaurante) por três colaboradores; |
| Repor as <i>Side Stations</i> | Ao longo do serviço, as <i>Side Stations</i> devem manter-se limpas e repostas constantemente com bases de mesa, <i>roll ups</i> , copos, chávenas, gelo, embalagens de <i>To Go – Takeaway</i> , entre outros. Este processo ajuda os colaboradores quando estão a repor uma mesa limpa; |

| | |
|---|---|
| Responsável pelo <i>Buffet</i> | <p>Antes de iniciar o serviço, o Gerente do Restaurante atribui esta tarefa a dois colaboradores que a realizam ao longo do mesmo. Os dois colaboradores elegidos ficam responsáveis pela boa apresentação e reabastecimento do <i>buffet</i>, no auxílio aos membros como no esclarecimento de questões relativas a alergias, e ao servir os seus pratos. O <i>buffet</i> é dividido em duas estações: as refeições quentes e as sobremesas, sendo que um responsável da cozinha se encontra a auxiliar em cada estação.</p> |
|---|---|

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao *SideWork* no momento antes de abrir o Restaurante *Panache*, as tarefas realizadas abarcam a preparação das *Side Stations* que engloba tarefas como ligar os computadores do restaurante, abastecer o gelo, preparar os jarros de água, preparar a limonada, *ice tea*, café e descafeinado, verificar os chás e as embalagens de *To Go – Takeaway* e respetivos sacos de plástico, colocar dois suportes em cada *Side Station* com oito bandejas grandes por debaixo de cada suporte, ajudar os Empregados de Mesa a preparar as mesas, preparar o *buffet*, entre outras.

No que diz respeito ao *SideWork* no fecho do restaurante, envolvem-se tarefas como desmontar a sala e prepará-la para o serviço seguinte com auxílio da respetiva Planta do Restaurante para que se verifique a disposição dos móveis e mesas, decorações e número de reservas, desligar os computadores do restaurante, arrumar os suportes e bandejas grandes, esvaziar o gelo, limonada, *ice tea*, café e descafeinado que foram preparados no *SideWork* de abertura, entre outras.

5.6 Evolução do Estagiário

No decorrer do estágio curricular foram desenvolvidas competências a nível profissional e pessoal. Como técnico de turismo, a realidade profissional nunca esteve tão próxima de mim. O contacto ao longo dos seis meses de estágio curricular com o setor hoteleiro, a personalização dos serviços no atendimento ao cliente, a experiência dos consumidores dentro do segmento de mercado do turismo de luxo e o desenvolvimento do inglês enriqueceram o conhecimento para o meu futuro profissional.

Importa referir que o estagiário é avaliado constantemente pelo Gerente do Restaurante, com o objetivo de melhorar o atendimento e satisfação do membro. Quinze minutos antes

de cada serviço, o Gerente reúne a equipa de trabalho do restaurante e aborda temas relativos ao serviço que se aproxima (*pre-shift*), entrega um *Floor Plan* pequeno a cada colaborador, especifica os aspetos a melhorar e elogia os pontos positivos, seja estes individuais ou coletivos.

Todos os dias, o ser humano tem a oportunidade de aprender e desenvolver algo novo. Esta frase tem uma importância relevante na minha vida. O estágio curricular no *Boca West Country Club* servirá como ferramenta de motivação pessoal para o enriquecimento, através das vivências e aprendizagens proporcionadas que serão recordadas ao longo da minha vida.

O desenvolvimento desta investigação que resultou no presente relatório deixa o meu ego orgulhoso, e o de todas as pessoas que me querem bem. Evidentemente com os seus altos e baixos, o sentimento de sucesso é indescritível.

5.7 Conclusão

No decurso deste capítulo, foram apresentados os detalhes do estágio curricular realizado nos restaurantes *Mr. D's* e *Panache* do *Boca West Country Club*. O objetivo principal do estágio foi a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a minha jornada académica, e desenvolver perceções relativas à qualidade do atendimento ao cliente, com foco no segmento de mercado de turismo de luxo.

A candidatura ao estágio curricular foi intermediada pela empresa *AMPLIA Talents*, em parceria com a *Workaway International*, responsável por selecionar candidatos de diversos países. Após um processo de seleção rigoroso, o estagiário foi recrutado pelo *BWCC*, onde recebeu a orientação e formação.

No *Country Club*, desempenharam-se funções como Assistente do Empregado de Mesa nos restaurantes *Mr. D's* e *Panache*. Ao longo do estágio foram executadas uma variedade de tarefas principais e auxiliares, incluindo a participação em eventos especiais, como *Happy Hours* e jantares temáticos.

A formação e a orientação proporcionadas pelos Gerentes dos Restaurantes foram fundamentais para a evolução do estagiário tanto a nível profissional como a nível pessoal. Os princípios de trabalho em equipa e o foco na satisfação do cliente foram

destacados como pilares essenciais para o sucesso no setor hoteleiro. Ao longo dos seis meses de estágio, o estagiário teve a oportunidade de vivenciar de perto a realidade profissional do setor hoteleiro e melhorar as suas habilidades em atendimento ao cliente.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1. Introdução

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo em várias áreas da sociedade, incluindo o setor dos serviços. As empresas e organizações tiveram de se adaptar e implementar medidas para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes, enquanto garantiam a segurança de todos os envolvidos. Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da observação participante, conversas informais e entrevistas realizadas no *Boca West Country Club*, com o objetivo de responder aos objetivos específicos estabelecidos na metodologia da pesquisa.

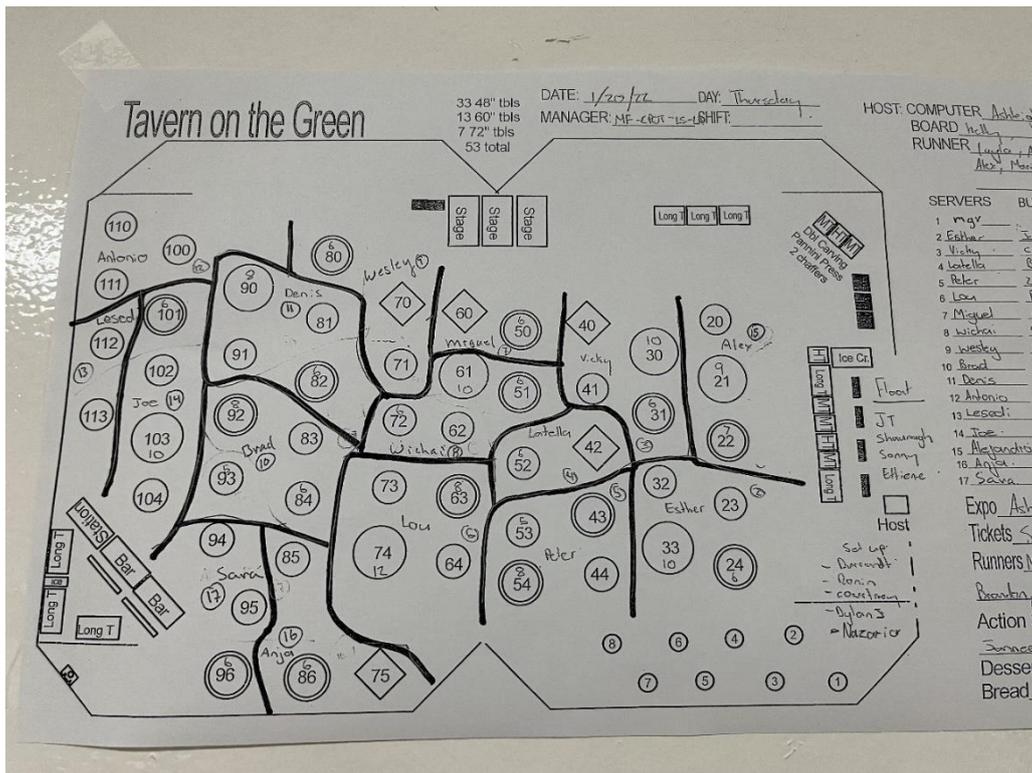
6.2. Resultados Obtidos pela Observação Participante e Conversas Informais

Os resultados obtidos por intermédio dos métodos de recolha de dados observação participante e conversas informais não estruturadas respondem aos objetivos específicos:

- Investigar as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia (objetivo específico 1);
- Identificar as medidas que foram tomadas pela administração, para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes (objetivo específico 2).

1ª Medida Identificada - No dia 9 de setembro de 2021 foi montada uma tenda grande no exterior das instalações do *Boca West Country Club* que deu lugar ao restaurante provisório denominado de *Tavern on the Court/Tavern on the Green*. “Esta enorme tenda estende-se por três campos de ténis para acomodar um amplo espaço entre as mesas para que os membros possam desfrutar das refeições em segurança” (BWCC, 2021o).

Figura 3 - Planta do Restaurante *Tavern on the Court*



Fonte: BWCC (2022e)

O Restaurante *Tavern on the Court* tornou-se popular entre os membros devido aos seus benefícios, passando a citar algumas declarações dos membros do BWCC: “Sinto-me feliz, posso aproveitar este momento em família e em segurança”; “Adoro o Restaurante *Tavern*, parece que estou no Restaurante *Panache*, mas ao ar livre”; “Aqui estou mais segura, não me sinto abafada (...) aqueles ventiladores acho que estão a ajudar na circulação do ar”; “Já dei a minha palavra ao Sr. Matt (Matthew Linderman) e digo o mesmo a você, muito obrigado pelo esforço e trabalho que todos os colaboradores têm feito”; “(...) os pratos continuam a ser deliciosos e o atendimento é cinco estrelas, conforme nos habituaram”; “O vosso serviço continua perfeito, não existem barreiras no *Boca West*”; “Tenho a certeza que a pandemia acabará um dia, mas por mim o *Tavern* ficava” e “Vocês são muito bons, é um prazer estar aqui”. Os principais benefícios do Restaurante *Tavern on the Court* encontram-se indicados na tabela 7:

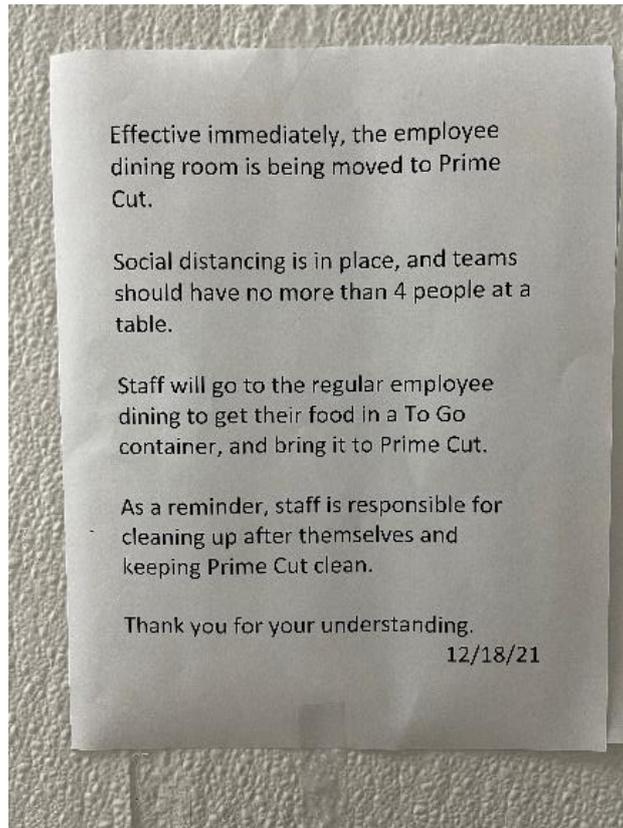
Tabela 7 - Benefícios do Restaurante *Tavern on the Court*

| <i>Tavern on the Court</i> | |
|-----------------------------------|--|
| Benefícios | Descrição |
| Melhor Ventilação | Por ser um restaurante ao ar livre e com o auxílio de quatro ventiladores, o ar fresco ajuda a reduzir a concentração de partículas virais e diminuir o risco de transmissão da COVID-19; |
| Distanciamento Social | Num espaço aberto, existe mais espaço para as mesas e os membros podem ficar mais afastados uns dos outros, facilitando o cumprimento do distanciamento social recomendado; |
| Menor Tempo de Permanência | Os membros ao ar livre, após as refeições, passavam menos tempo sentados a conversar (comparando com o Restaurante <i>Mr. D's e Panache</i>), reduzindo assim o risco de transmissão da COVID-19; |
| Maior Flexibilidade | O espaço ao ar livre permite maior flexibilidade na configuração das mesas e cadeiras, consoante o número de reservas; |
| Qualidade do Serviço | Tal como nos outros restaurantes do <i>Boca West Country Club</i> , a qualidade dos produtos e do serviço está presente. |

Fonte: elaboração própria

2ª Medida Identificada - Para proteger os colaboradores de novos casos de infeção pela COVID-19, no dia 18 de dezembro de 2021, a sala do Restaurante *Prime Cut* – que ainda não teria sido aberta aos membros (3ª Medida Identificada) – tornou-se o novo refeitório dos colaboradores, com a finalidade de aumentar a *Break Room*. Esta medida seguiu as diretrizes dos CDC (Centros de Controle e Prevenção de Doenças) - Serviço de Saúde Pública dos EUA do Departamento de Saúde e Serviços Humanos, nomeadamente o distanciamento social recomendado de 2 metros devido ao espaçamento entre mesas e tamanho do espaço. De modo a dar a conhecer esta medida aos colaboradores, a imagem 12 representa a forma de como esta medida foi comunicada.

Figura 14 - Aviso aos Colaboradores



Fonte: Fotografado pelo próprio

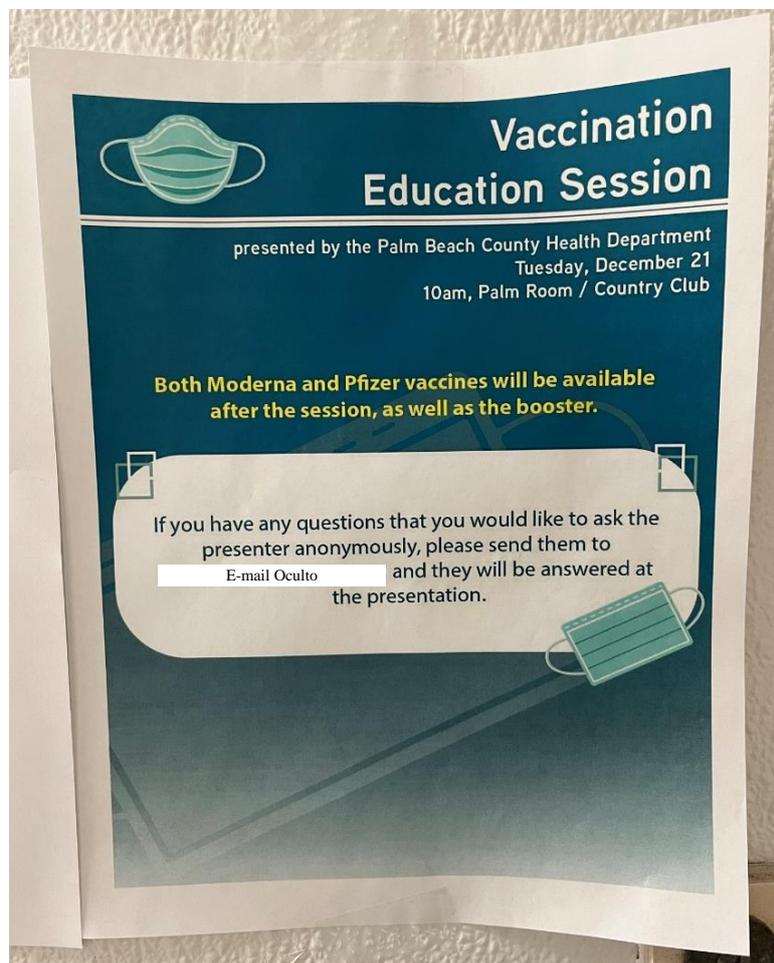
O aviso aos colaboradores (imagem 12) traduzido do inglês indica o seguinte:

- A partir de agora, a sala de jantar dos colaboradores está a ser transferida para o *Prime Cut*;
- O distanciamento social está em vigor, e os grupos não devem ter mais do que 4 pessoas numa mesa;
- Os colaboradores devem ir ao refeitório habitual dos colaboradores pegar na sua comida numa embalagem *To Go – Takeaway*, e trazê-la para o *Prime Cut*;
- Como lembrete, os colaboradores são responsáveis pela limpeza do que sujarem e por manter o *Prime Cut* limpo;
- Obrigado pela sua compreensão.

4ª Medida Identificada - A COVID-19 revelou-se um assunto muito importante durante toda a temporada. Com a necessidade de se adaptar à realidade, o *Boca West Country Club* promoveu uma sessão educacional sobre a vacinação contra a COVID-19. Esta sessão realizou-se no dia 21 de dezembro de 2021 para dar a conhecer aos membros e colaboradores a importância da vacina e esclarecer as suas dúvidas sobre a vacinação.

Para além disso, abordaram-se temas como as informações atualizadas sobre as vacinas disponíveis, os seus benefícios e riscos, o processo e medidas de segurança após a vacinação. No final da sessão e poucos dias depois foram recolhidas citações de membros do BWCC, tais como: “Sessão educacional muito informativa e concisa”; “(...) é essencial estar informada antes de tomar uma decisão destas, estou agradecida”; “Gostei, obrigado por se preocuparem com a nossa saúde”; “Boa iniciativa, não fui porque já sou vacinado”. Com a finalidade de comunicar aos membros e colaboradores a realização da sessão educacional sobre a vacinação contra a COVID-19, a imagem 13 demonstra como essa informação foi transmitida.

Figura 15 - Aviso de Sessão Educacional



Fonte: Fotografado pelo próprio

O aviso endereçado aos membros e colaboradores sobre a sessão educacional (imagem 13) que foi traduzida do inglês refere:

- Sessão educacional de vacinação;
- Apresentado pelo Departamento de Saúde do Condado de Palm Beach;

- Terça-feira, 21 de dezembro;
- Às 10 horas da manhã, na sala “*Palm Room*” do BWCC;
- As vacinas Moderna e Pfizer estarão disponíveis após a sessão, bem como a dose de reforço;
- Se você tiver alguma dúvida que gostaria de fazer ao apresentador anonimamente, envie-as para o (E-mail Oculto) e elas serão respondidas na apresentação.

Em janeiro de 2022, o número de novos casos de infecção pela COVID-19 aumentou 948% na Florida (The Guardian, 2022). Mais concretamente, no dia 4 de janeiro de 2022 foram registados 193 mil e 786 novos casos (The New York Times, 2021). Posto isto, a administração do *Boca West Country Club* decidiu alterar a medida em vigor relativamente à utilização da máscara facial. Até à data 18 de janeiro de 2022, o uso da máscara era de cariz obrigatório para os colaboradores e opcional para os membros (5ª Medida Identificada), contudo recomendada. Mantendo a obrigatoriedade do uso da máscara por parte dos colaboradores, esta alteração é direcionada aos membros no qual o uso da máscara passa a ser obrigatório até se sentarem à mesa, sendo o momento em que eles podem retirá-la (6ª Medida Identificada). Vários dias após esta medida entrar em vigor, alguns membros do BWCC expressaram-se: “Não gostei desta medida, mas é o que precisamos para evitar um confinamento como o do ano passado”; “Prefiro que assim seja, podia ser pior”; “Espero que respeitem esta medida, tenho confiança no nosso Presidente”; “Tem que ser, a situação atual não está muito boa”; “Já conheço este filme, por favor não fechem os restaurantes”; “Para mim é igual, já fazia isto antes”; “Às vezes esqueço-me de colocar a máscara, mas vocês ajudam-me a lembrar, obrigado” e “Estou no *Boca West*, a qualidade do vosso serviço é fantástico, não vai ser por usar máscara que essa qualidade vai diminuir”. Com o objetivo de informar os membros sobre a alteração da medida referida, a imagem 14 ilustra como esta foi divulgada.

Figura 16 - Aviso aos Membros



Fonte: Fotografado pelo próprio

O comunicado destinado aos membros (imagem 14) traduzido do inglês aponta o seguinte:

- Lembrete de máscara;
- Máscaras devem ser usadas ao caminhar de/para a sua mesa e na estação do *buffet*;
- Obrigado.

7ª Medida Identificada - Já a 7 de março de 2022, a administração do *Boca West Country Club* estabeleceu um alívio na medida em vigor quanto ao uso da máscara facial. Desde esse dia que em todos os estabelecimentos (seja ao ar livre ou em espaço fechado) passou a ser permitido a não utilização da máscara, continuando a ser recomendado o seu uso. Esta medida foi destinada a todas as pessoas, tanto colaboradores como membros. De modo a transmitir a alteração da medida, os colaboradores souberam durante o *pre-shift* do mesmo dia e os membros com a remoção dos avisos como o da imagem 14. Alguns

dias após o alívio dessa medida, inúmeros membros do BWCC pronunciaram-se: “Eu sinto-me mais seguro quando todos estão a usar máscaras. Se a obrigatoriedade foi removida, terei de confiar na responsabilidade individual dos outros para manter a segurança”; “Acho demasiado cedo, acho essencial a utilização da máscara”; “Não vejo problema em remover a obrigatoriedade da máscara, desde que as pessoas sejam responsáveis e conscientes da sua importância”; “Acho que cada um deve ter a liberdade de escolha. Caso alguém não queira usar máscara, essa é a escolha deles”; “Se a máscara for opcional, ainda vou continuar a usar a minha. É melhor ser cautelosa e tomar as precauções necessárias”; “Fico feliz por poder ter a opção de não usar máscara, sinto-me mais confortável e livre para respirar”; “Acho bom haver a opção de não usar máscara, mas fiquei muito satisfeito em ver que os restaurantes ainda estão a seguir as outras medidas de segurança”; “A qualidade do serviço manteve-se. Ainda há um ambiente limpo e higiénico, vocês são muito atenciosos” e “Apesar de ser opcional usar máscaras, ainda vejo muitas pessoas a usá-las. A consciência sobre a importância do distanciamento social e das máscaras é alta, isso dá-me confiança para continuar a frequentar os restaurantes”.

6.3. Resultados Obtidos por Entrevistas

O método de observação participante e conversas informais contribuíram ainda para o processo de desenvolvimento dos guiões das quatro entrevistas realizadas. Os resultados obtidos através das entrevistas, nomeadamente as respostas dadas pelos entrevistados foram gravadas com consentimento dos próprios. Estes resultados fornecem uma solução para os três objetivos específicos definidos no terceiro capítulo:

- Investigar as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia (objetivo específico 1);
- Identificar as medidas que foram tomadas pela administração, para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes (objetivo específico 2);
- Apresentar qual a política de recrutamento de colaboradores, durante a pandemia e a adaptação à situação atual (objetivo específico 3).

De um modo mais pormenorizado, os objetivos específicos 1 e 2 foram novamente explorados com o objetivo de obter mais informações durante as entrevistas com Matthew Linderman (COO do *Boca West Country Club*), Michael Fubbs (Gerente do Restaurante *Prime Cut*) e Dylan Burns (Gerente do Restaurante *Mr. D's*). Relativamente à resposta do objetivo específico 3, esta focou-se essencialmente durante a entrevista com Tianna Ferraro (Gerente do departamento de Recursos Humanos) e Tara Clampett (Assistente da Gerente do departamento de Recursos Humanos), e como complemento a entrevista feita a Matthew Linderman.

Na entrevista com Matthew Linderman foi-lhe questionado se a administração do *Boca West* adotou mais medidas relativas à pandemia, para além das medidas identificadas através do método de observação participante e conversas informais que foram indicadas antes da entrevista começar para garantir que o COO do BWCC estivesse contextualizado, evitando informações repetidas. No qual ele indica que existia uma comunicação com a Associação de Proprietários, sendo que esta associação enviava e-mails para os membros do BWCC sempre que algum membro era diagnosticado com COVID-19 (8ª Medida Identificada). À data da entrevista, Matthew Linderman diz que teria informada a Associação de Proprietários para parar de enviar e-mails porque estava a assustar os membros e que já não existiria propagação que justificasse, como o caso de um confinamento (9ª Medida Identificada).

Relativamente ao impacto das medidas tomadas pela administração para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes, segue-se a tabela 8 onde está presente uma análise conclusiva das declarações obtidas durante as entrevistas realizadas. Esta análise fornece uma visão das perceções e opiniões dos entrevistados de dois altos níveis hierárquicos, permitindo uma compreensão mais completa.

Tabela 8 - Análise do impacto das medidas tomadas pela administração sobre a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes

| Entrevistado | Análise Conclusiva |
|---|--|
| <p>Dylan Burns (Gerente do Restaurante <i>Mr. D's</i>)</p> | <p>A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo nas operações e serviços do Restaurante <i>Mr. D's</i>. Houve uma redução na capacidade de assentos, de cerca de 145 para aproximadamente 65 lugares. Além disso, o menu foi reduzido de duas páginas completas para uma página. Apesar das adversidades, o Restaurante <i>Mr. D's</i> manteve seus padrões de serviço. Os procedimentos de limpeza foram reforçados e tornaram-se mais rigorosos para garantir a segurança dos clientes e funcionários. A pandemia trouxe à tona a importância da limpeza e satisfação do serviço. O Gerente do Restaurante <i>Mr. D's</i> menciona que abriu os olhos para essa questão e compreendeu a importância de manter altos padrões de limpeza.</p> <p>Conclusão: A pandemia afetou as operações do restaurante, resultando numa redução da capacidade e mudanças no menu. No entanto, o restaurante conseguiu adaptar-se e manter os seus padrões de serviço, valorizando ainda mais a importância da limpeza e satisfação do cliente;</p> |
| <p>Michael Fubbs (Gerente do Restaurante <i>Prime Cut</i>)</p> | <p>As medidas tomadas em resposta à pandemia ajudaram a melhorar a experiência dos membros e colaboradores do restaurante. Isso indica que houve esforços para garantir a segurança e a confiança de todas as pessoas envolvidas. A resposta menciona que, do ponto de vista comercial, houve uma queda drástica nos números. Devido a dificuldades enfrentadas durante a pandemia, como o distanciamento social, que reduziu a capacidade de atendimento, e a necessidade de aumentar o número de colaboradores para lidar com as medidas de segurança adicionais. Certas etapas do serviço tiveram de ser interrompidas, como dobrar os guardanapos usados quando um membro sai da mesa. Isso sugere que, devido às restrições e mudanças necessárias, algumas práticas habituais foram adaptadas ou suspensas.</p> <p>Conclusão: As medidas tomadas em resposta à pandemia tiveram um impacto misto na qualidade das operações e serviços prestados aos clientes do restaurante. Enquanto houve melhorias na segurança e confiança dos membros e colaboradores, houve um impacto negativo nos resultados comerciais e a necessidade de fazer ajustes em certas etapas do serviço;</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Matthew Linderman (Presidente, COO e Gerente Geral do BWCC)</p> | <p>Durante a pandemia, o <i>Boca West Country Club</i> conseguiu adaptar-se e atender às necessidades dos membros. A resposta menciona a introdução de novos serviços, como o serviço de pedidos <i>To Go – Takeaway</i> (10ª Medida Identificada), e a venda de produtos adicionais, como papel higiênico (11ª Medida Identificada). Essas adaptações indicam uma capacidade de resposta às necessidades dos membros durante esse período desafiador. Houve mudanças no menu e no que era oferecido aos membros, sendo uma resposta às restrições e às mudanças nas preferências dos membros durante a pandemia. Embora o conteúdo tenha sido ajustado, a resposta enfatiza que a qualidade não foi reduzida, indicando que o BWCC se esforçou para manter os padrões de qualidade durante a pandemia, mesmo com as adaptações necessárias.</p> <p>Conclusão: As medidas adotadas durante a pandemia ajudaram a manter a qualidade das operações e serviços prestados aos membros. Houve uma capacidade de adaptação e resposta às necessidades dos membros, resultando em novos serviços e ofertas, sem comprometer a qualidade.</p> |
|---|--|

Fonte: elaboração própria

De acordo com a percepção de Matthew Linderman, os membros do *Boca West Country Club* ficaram satisfeitos com as novas medidas adotadas pela administração. Ele destaca que o seu trabalho é voltado para um grupo de 6 mil pessoas e que é necessário administrar para todos como um todo. O Presidente menciona uma reunião ocorrida em fevereiro, na qual a maioria dos membros estavam felizes e a aplaudir devido a tudo o que foi feito durante a pandemia, indicando um nível de aprovação por parte dos membros. O destaque dado ao serviço de pedidos *To Go - Takeaway* como uma medida de apoio durante a pandemia sugere que os membros valorizaram essa opção. No entanto, é importante ressaltar que essa conclusão é baseada na percepção do COO e não oferece uma visão completa de todos os membros do clube.

De acordo com Michael Fubbs, houve uma reação mista por parte dos membros em relação às novas medidas adotadas. Alguns membros apoiaram essas medidas, pois elas estavam alinhadas com as diretrizes dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças. Esses membros provavelmente valorizam a segurança e a saúde, e veem essas medidas como uma forma de proteção contra a propagação da COVID-19.

No entanto, também houve membros que não viram a COVID-19 como uma ameaça significativa. Tais membros podem ter ficado incomodados com as medidas de segurança, como o uso de máscaras e a utilização de espaços ao ar livre. Eles podem ter considerado essas medidas como uma perda de tempo ou uma imposição desnecessária. Dylan Burns refere que os membros inicialmente se sentiram desprevenidos em relação às novas medidas. A maioria deles também ficaram assustados devido à natureza de alto padrão do *Boca West Country Club* e ao fato de serem pessoas ricas que valorizam o seu sustento e estilo de vida. Eles não queriam correr o risco de ficarem doentes.

Nesse contexto, muitos membros optaram por ficar em casa, de modo a evitar uma exposição desnecessária. Aqueles que decidiram sair para jantar no restaurante seguiam as medidas de segurança, como o uso de máscaras e a higienização constante, o que proporcionava uma sensação de tranquilidade em relação à segurança de todos. A valorização do espaço aberto e ao ar livre sugere que os membros encontraram um equilíbrio entre segurança e prazer ao escolher o Restaurante *Mr. D's* como sua opção preferida. A importância de entender as preocupações e preferências dos clientes ao implementar medidas de segurança destaca a relevância de oferecer ambientes adaptados às necessidades e desejos dos clientes, como espaços ao ar livre, para uma experiência agradável durante a pandemia. Para lidar com essa situação, a comunicação sobre as razões por trás das medidas adotadas deve ser clara, enfatizando a importância da segurança e do bem-estar de todos. Além disso, é essencial encontrar um equilíbrio entre a implementação de medidas protetoras e a flexibilidade para atender às diversas necessidades e preferências dos clientes, com a finalidade de satisfazê-los.

Por um lado, na entrevista com Dylan Burns, o Restaurante *Mr. D's* é caracterizado como “(...) *casual dining*, é um serviço acelerado. Seguimos alguns *Core Standards* do *Boca West Country Club*, servir pelo lado esquerdo do membro, limpar pelo lado direito do membro. Como o tipo de serviço é mais casual do que os restantes restaurantes, alguns *Core Standards* ficam, não diria quebrados, mas manipulados para garantir que o serviço seja bom, rápido e eficiente”. Por outro lado, Michael Fubbs diz que “no *Boca West Country Club*, o Restaurante *Prime Cut* é descrito como *ultra fine dining*. À medida que vamos além do normal, procurando dar um passo extra”. Posto isto, do mesmo jeito que foi construída a tabela 8, a tabela 9 apresenta uma análise conclusiva das declarações relativas às expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia,

que foram obtidas durante as entrevistas realizadas aos dois Gerentes dos Restaurantes onde o tipo de serviço revela-se diferente.

Tabela 9 - Análise das expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia

| Entrevistado | Análise Conclusiva |
|---|---|
| <p>Dylan Burns (Gerente do Restaurante <i>Mr. D's</i>)</p> | <p>O BWCC possui um sistema de comunicação eficiente entre o Conselho de Governantes, o Gerente Geral e os restantes Gerentes, o Conselho de Governantes comunica regularmente com o Gerente Geral sobre a experiência proporcionada nos restaurantes, expectativas dos clientes, erros ou melhorias no serviço prestado e outros aspetos. O Gerente Geral emite avisos para os restantes Gerentes, que são transmitidos durante os <i>pre-shifts</i>, mantendo os funcionários informados sobre as expectativas dos membros e as medidas de segurança necessárias. Conclusão: os membros têm expectativas claras em relação à qualidade do serviço durante a pandemia. Eles esperam que as medidas de segurança sejam seguidas para garantir a segurança de todos os envolvidos. A comunicação eficiente entre o Conselho de Governantes, o Gerente Geral e os restantes Gerentes permite que as expectativas dos membros sejam atendidas e que eles se sintam seguros e bem informados durante esse período desafiador;</p> |
| <p>Michael Fubbs (Gerente do Restaurante <i>Prime Cut</i>)</p> | <p>Os membros do BWCC têm expectativas altas em relação à qualidade do serviço, independentemente da pandemia. Eles estão dispostos a pagar um valor significativo para fazer parte do <i>Boca West</i> e esperam receber o melhor serviço possível em todos os aspetos. Embora alguns membros possam compreender as limitações impostas pela pandemia, as suas expectativas em relação ao que pode ser controlado, como a qualidade do serviço e das refeições, permanecem altas. Conclusão: Os membros do BWCC têm expectativas altas em relação à qualidade do serviço, mesmo durante a pandemia. Eles valorizam a excelência e esperam receber o melhor atendimento possível, apesar das limitações impostas pela pandemia. É importante que os colaboradores estejam cientes dessas expectativas e se esforcem para oferecer um serviço de alta qualidade, mesmo diante dos desafios adicionais;</p> |

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao objetivo específico 3 - Apresentar qual a política de recrutamento de colaboradores durante a pandemia e sua adaptação à situação atual - a tabela 10 fornece uma análise concisa de quatro aspetos identificados, com base nas declarações obtidas durante a entrevista com Tianna Ferraro e Tara Clampett.

Tabela 10 - Análise da política de recrutamento de colaboradores do BWCC

| Aspeto | Análise |
|--|---|
| Seleção com foco na satisfação dos membros | O <i>Boca West</i> procura contratar colaboradores que possam satisfazer as necessidades dos membros. É priorizado que os colaboradores sejam simpáticos, prestativos e capazes de sorrir facilmente; |
| Requisitos específicos de acordo com a função | Dependendo da posição, são consideradas as experiências profissionais e habilidades específicas. Por exemplo, para cargos que interagem diretamente com os membros, a demonstração de simpatia é um fator chave; |
| Mudanças na adaptação à pandemia | Durante a COVID-19, o BWCC implementou medidas de segurança, como o uso de máscaras e higienização das mãos durante as entrevistas. Além disso, foram oferecidos benefícios relacionados à saúde, como a administração de vacinas e testes COVID-19 para os colaboradores; |
| Expetativa de aumento nas contratações | Com a abertura de uma nova instalação e a perspectiva de retorno à normalidade pós-pandemia, o BWCC espera um aumento no número de contratações. Antes da pandemia, a equipa chegava a ter 850 colaboradores na época alta, e espera-se um aumento para cerca de 950 a 1000 colaboradores com a abertura do novo centro desportivo e outros estabelecimentos. |

Fonte: elaboração própria

Segundo Matthew Linderman, durante a pandemia, o *Boca West Country Club* enfrentou desafios no processo de recrutamento devido às restrições de viagens e entrevistas presenciais. Para contornar essa situação, o *Boca West* recorreu a entrevistas virtuais por meio de plataformas como *Zoom* e *FaceTime*. O recrutamento de colaboradores internacionais foi uma estratégia adotada para suprir a necessidade de mão de obra num momento em que encontrar colaboradores locais era difícil, devido à sazonalidade e à escassez de profissionais na indústria hoteleira. A parceria com a *Workaway International* tem sido bem-sucedida ao longo dos anos e proporcionou uma fonte confiável de

colaboradores internacionais, incluindo um aumento significativo de colaboradores portugueses. Ele afirma ainda que a política de recrutamento do *Boca West* com a *Workaway International* tem se destacado em relação a outros *country clubs* da região. Essa abordagem internacional traz benefícios tanto para os membros do clube, que têm a oportunidade de conhecer pessoas de diferentes países, como para os colaboradores, que adquirem experiências de vida valiosas. Além disso, o programa de formação do *Boca West* é reconhecido como superior, proporcionando um ambiente de qualidade, consistência no serviço e valorização do trabalho em equipa. O Presidente do clube destaca a importância de garantir a felicidade dos colaboradores como a principal prioridade. Ele enfatiza a valorização dos colaboradores, oferecendo-lhes ferramentas, conhecimento e confiança para desempenharem as suas funções com excelência. A dedicação em proporcionar um ambiente saudável e satisfatório aos colaboradores reflete nos membros do clube, promovendo uma experiência positiva e fortalecendo os valores de família e qualidade do *Boca West Country Club*.

6.4. Conclusão

Durante o estágio, foram identificadas várias medidas adotadas pela administração do *Boca West Country Club* para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes, como a montagem de um restaurante provisório ao ar livre, a mudança do refeitório para os colaboradores, a abertura do Restaurante *Prime Cut* apenas no mês de março (ao invés de ter acontecido no início da temporada), a realização de uma sessão educacional sobre a vacinação contra a COVID-19, as alterações à medida da utilização de máscara facial, a comunicação com a Associação de Proprietários, a introdução do serviço *To Go – Takeaway* e a venda de produtos adicionais. A divulgação das medidas foi feita através de comunicados e avisos, garantindo que os membros e colaboradores estivessem cientes das mudanças e das recomendações.

Em relação à política de recrutamento de colaboradores durante a pandemia, foram obtidas informações durante a entrevista com a Gerente do departamento de Recursos Humanos e sua assistente, a entrevista com o Gerente Geral serve ainda de complemento. Esses dados forneceram uma compreensão mais aprofundada da adaptação do *Country Club* à situação pandémica, a importância dada à segurança e à satisfação dos colaboradores e membros.

As expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço também foram investigadas e os resultados indicaram que, apesar das medidas de segurança e mudanças implementadas, os membros continuaram a valorizar a qualidade do serviço e demonstraram confiança na administração do BWCC.

Em suma, os resultados obtidos contribuíram para atingir os objetivos específicos da pesquisa, identificando as medidas tomadas pela administração para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes, apresentando a política de recrutamento de colaboradores durante a pandemia e a sua adaptação à situação atual e investigando as expectativas dos consumidores em relação à qualidade do serviço face à pandemia. Os membros demonstraram satisfação relativamente ao processo de adaptação do *Boca West Country Club*, evidenciando o seu compromisso de obter uma experiência segura e satisfatória.

CAPÍTULO 7 – RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS

7.1. Introdução

O *Boca West Country Club*, reconhecido como um dos maiores clubes de propriedade privada dos Estados Unidos, enfrentou desafios significativos durante o período pandêmico da COVID-19, e manter a qualidade das operações e serviços prestados aos seus clientes foi imprescindível para o sucesso da sua adaptação. Neste capítulo foram identificadas recomendações de boas práticas relativas às medidas adotadas pela administração do BWCC durante a pandemia, assim como recomendações de boas práticas relativas à política de recrutamento de colaboradores com o objetivo de outros empreendimentos turísticos seguirem o exemplo do BWCC.

7.2. Em Relação às Medidas Identificadas

Com base nos resultados obtidos em relação às medidas adotadas pela administração do *Boca West Country Club* durante a pandemia da COVID-19, é possível identificar algumas recomendações de boas práticas que podem ser aplicadas para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes:

- **Boa Ventilação:** A montagem do restaurante provisório *Tavern on the Court* ao ar livre revelou-se uma medida eficaz, no que diz respeito à redução do risco de transmissão do vírus. Assim, recomenda-se o foco na ventilação adequada em todos os espaços, garantindo a circulação de ar fresco e a instalação de sistemas de ventilação apropriados;
- **Distanciamento Social:** A prática do distanciamento social é essencial para prevenir a segurança do ser humano. Os espaços abertos permitem uma maior flexibilidade na configuração das mesas e cadeiras, que facilitam o cumprimento da distância de segurança recomendada, evitando a aglomeração de pessoas num determinado espaço;
- **Promover a Consciência Sobre a Importância da Vacinação:** A sessão educacional sobre a vacinação contra a COVID-19 mostrou-se benéfica para os membros e colaboradores do *Boca West Country Club*. É recomendado continuar a incentivar a vacinação, mas também é necessário fornecer informações

atualizadas, esclarecer as dúvidas e expor os benefícios e medidas de segurança após a vacinação;

- **Adaptação Constante às Circunstâncias:** O desafio pandêmico em constante evolução, provocado pela COVID-19, leva à necessidade de adaptação constante às circunstâncias e às orientações das autoridades de saúde. O *Boca West Country Club* demonstrou flexibilidade ao ajustar-se através da implementação de medidas, como a obrigatoriedade do uso da máscara, de acordo com o cenário epidemiológico. Manter-se atualizado e ser ágil na execução de mudanças conscientes é fundamental;
- **Reforçar os padrões de limpeza e higiene:** Durante a pandemia, os procedimentos de limpeza foram intensificados e tornaram-se mais rigorosos. A atribuição de uma maior importância na limpeza deve ser mantida, com ênfase na higienização adequada de todos os espaços, incluindo mesas, utensílios, casas de banho e áreas comuns. Além disso, a disponibilização de álcool gel desinfetante e a promoção da lavagem frequente das mãos são importantes para manter a segurança de todos;
- **Comunicação clara e eficaz:** A divulgação das medidas adotadas pelo *Boca West Country Club* foi realizada de forma eficiente, graças à comunicação visual e pela Associação de Proprietários. A comunicação clara, transparente e regular é essencial para manter os membros e colaboradores informados sobre as medidas em vigor e as mudanças relevantes;
- **Manter a qualidade do serviço:** Apesar das restrições e adaptações necessárias devido à pandemia, a qualidade do serviço prestado deve ser mantida. O *Boca West Country Club* conseguiu manter os seus padrões de qualidade, mesmo com as mudanças no menu e nas práticas operacionais. A prioridade dada à excelência no atendimento ao cliente revela-se uma grande vantagem para a satisfação do cliente.

7.3. Em Relação à Política de Recrutamento de Colaboradores

Com base nos resultados obtidos em relação à política de recrutamento de colaboradores durante a pandemia e a adaptação à situação atual, é possível identificar algumas recomendações de boas práticas. Com o intuito de serem aplicadas para garantir um

ambiente de excelência, satisfazendo as necessidades dos clientes e para que os colaboradores possam desempenhar as suas funções com eficiência e felicidade são apresentadas as principais recomendações de boas práticas:

- **Seleção com foco na satisfação dos membros:** O *Boca West Country Club* dá grande importância à satisfação dos seus membros e procura contratar colaboradores que demonstrem atender às suas necessidades. Durante o processo de seleção de colaboradores, os indivíduos que durante a entrevista transmitem simpatia, mostrando-se prestativos e capazes de sorrir facilmente destacam-se dos restantes. Tais características são fundamentais para criar uma atmosfera acolhedora e amigável;
- **Requisitos específicos de acordo com a função:** Considerando a diversidade de posições existentes no *Boca West Country Club*, as experiências profissionais e habilidades específicas necessárias para cada função são aspetos relevantes para a contratação de novos colaboradores;
- **Adaptação às mudanças provocadas pela pandemia:** Durante a pandemia da COVID-19, o *Boca West Country Club* implementou medidas de segurança rigorosas para proteger os seus colaboradores e membros. Durante as entrevistas de seleção de colaboradores, foram adotadas práticas como o uso obrigatório de máscaras e a higienização frequente das mãos. Além disso, o *Country Club* ofereceu benefícios relacionados à saúde, como a administração de vacinas e testes COVID-19 para os seus colaboradores;
- **Expansão e expectativa de aumento nas contratações:** Com a abertura de uma nova instalação e a perspectiva de retorno à normalidade pós-pandemia, o *Boca West Country Club* espera um aumento no número das contratações de novos colaboradores. Esta expansão visa o atendimento das necessidades crescentes dos clientes, oferecendo assim uma experiência de alta qualidade aos mesmos.

No decorrer da pandemia COVID-19, o *Boca West Country Club* enfrentou desafios significativos no processo de recrutamento, devido às restrições causadas pela mesma. Para contornar a situação, o *Country Club* adotou entrevistas virtuais, no qual foram utilizadas plataformas como *Zoom* e *FaceTime*. A parceria com a *Workaway International* também tem sido fundamental para compensar a necessidade de mão de obra, especialmente no contexto da escassez de profissionais na indústria hoteleira na Florida. A estratégia de recrutar colaboradores internacionais proporcionou uma fonte

confiável de talentos. A abordagem internacional do *Boca West Country Club* traz benefícios, tanto para os membros como para os colaboradores. Por um lado, os membros têm a oportunidade de interagir com pessoas de diferentes países, enriquecendo a sua experiência no *Country Club*. Por outro lado, os colaboradores adquirem vivências valiosas e têm a oportunidade de desenvolver as suas habilidades num ambiente de trabalho reconhecido pela qualidade e excelência. O programa de formação de colaboradores do *Boca West* é considerado uma mais-valia, sendo que oferece aos seus colaboradores conhecimentos e confiança para desempenharem as funções para o qual foram contratados com excelência. A garantia da felicidade dos colaboradores como principal prioridade, demonstra o quão o *Boca West Country Club* os valoriza. Deste modo, é proporcionado um ambiente saudável, refletindo-se positivamente nos membros do clube, promovendo uma experiência positiva e fortalecendo os valores de família e qualidade.

7.4. Conclusão

No decorrer do sétimo capítulo foram apresentadas recomendações de boas práticas utilizadas pelo *Boca West Country Club*. No que diz respeito às medidas identificadas, várias recomendações de boas práticas são destacadas para manter a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes, tais como a garantia de boa ventilação em todos os espaços, a prática do distanciamento social, a promoção da consciencialização sobre a importância da vacinação, a adaptação constante às circunstâncias, o reforço dos padrões de limpeza e higiene, a comunicação clara e eficaz, e a manutenção da qualidade do serviço, mesmo diante das restrições e adaptações necessárias.

No que se refere à política de recrutamento de colaboradores, foram oferecidas recomendações de boas práticas para garantir um ambiente de excelência, que satisfaça as necessidades dos clientes e permita aos colaboradores o desempenho das suas funções com eficiência e satisfação. A seleção de colaboradores com foco na satisfação dos membros, considerando requisitos específicos para cada função, adaptação às mudanças provocadas pela pandemia, e expansão e expectativa de aumento nas contratações para atender às necessidades crescentes dos clientes são exemplos das recomendações apresentadas.

CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO

A presente pesquisa acadêmica teve como objetivo principal estudar a qualidade do atendimento ao cliente de *Food & Beverage*, para o segmento de mercado de turismo de luxo e averiguar a influência que a COVID-19 teve nesse campo de ação, em específico no *Boca West Country Club*, localizado na cidade de Boca Raton, no estado da Flórida, nos Estados Unidos da América.

Após o capítulo introdutório, no capítulo dois discutiram-se questões-chave sobre a qualidade nos serviços de *F&B*, incluindo a importância das expectativas dos clientes para a sua satisfação e fidelização, com projeção na personalização dos serviços como estratégia. A pandemia COVID-19 nas operações em serviços também foi abordada neste capítulo. O terceiro capítulo descreveu o processo metodológico empregado nesta pesquisa. O método incluiu técnicas como a pesquisa exploratória, análise documental, observação participante, conversas informais e entrevistas com pessoas que desempenharam um papel fundamental no sucesso deste estudo. As abordagens metodológicas viabilizaram a recolha de dados pertinentes, tornando possível a análise dos objetivos de pesquisa estabelecidos. O capítulo quatro apresentou uma visão completa do contexto do BWCC, enfatizando a sua missão, visão e valores, além de abordar a sua estrutura organizacional. Esses detalhes mostraram-se decisivos para a compreensão do ambiente interno e da cultura do *Country Club*, constituindo elementos essenciais para compreender os fatores que influenciam a qualidade do atendimento ao cliente. Já o quinto capítulo retratou detalhadamente o estágio curricular desenrolado nos restaurantes *Mr. D's* e *Panache* do BWCC. Esta experiência possibilitou a aplicação prática dos conhecimentos acadêmicos adquiridos, resultando em percepções significativas sobre a excelência no atendimento ao cliente no contexto do turismo de luxo. A orientação e formação fornecidas pelos Gerentes dos Restaurantes serviram de alicerces para o crescimento tanto pessoal como profissional do estagiário. Os resultados obtidos e discutidos no capítulo seis evidenciaram as medidas implementadas pela administração do BWCC para preservar a qualidade das operações e serviços oferecidos aos seus membros durante a pandemia. Além disso, foram analisadas as expectativas dos consumidores em relação à qualidade do serviço. Os membros do BWCC expressaram contentamento com a adaptação do clube à situação pandémica, em virtude da segura prestação de experiências satisfatórias para todos os envolvidos (membros e colaboradores). Por fim, no Capítulo sete foram identificadas as recomendações de boas

práticas prestadas pelo BWCC. O objetivo é manter e aperfeiçoar a qualidade do atendimento ao cliente, mesmo em cenários desafiadores. Estas sugestões discutidas ao longo deste capítulo contribuem para o contínuo desenvolvimento do BWCC, e conseqüentemente, servem como guia para outras empresas no setor hoteleiro. Espera-se que as boas práticas recomendadas possam auxiliar essas instituições a enfrentar desafios semelhantes e a elevar ainda mais o padrão de atendimento ao cliente.

Na condução de uma pesquisa científica torna-se crucial reconhecer as limitações que surgem. Embora a metodologia estabelecida seja sólida, seria benéfico a exploração de mais detalhes relacionados ao objetivo específico de investigar as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia. Deste modo, a aplicação de inquéritos aos membros do BWCC poderia ter sido utilizada. A adoção deste método permitiria a criação de gráficos estatísticos que ilustrassem visualmente os resultados, tornando-os mais robustos ao abranger uma amostra mais representativa da população. Infelizmente, a administração do *Boca West Country Club* não autoriza a realização desta abordagem aos seus membros.

Ao longo do estágio sucedeu-se a oportunidade de vivenciar de perto a dinâmica do segmento de mercado do turismo de luxo, percebendo como cada detalhe contribui de forma significativa para a experiência do cliente. Para além do desenvolvimento das habilidades técnicas, o estágio também teve um impacto pessoal profundo, proporcionando o amadurecimento da comunicação eficaz, a capacidade de colaborar em equipa e uma compreensão mais aprofundada das expectativas dos clientes. A experiência no *Boca West Country Club* revelou-se inestimável, no qual foi provocada uma verdadeira imersão na realidade do turismo de luxo. As vivências, aprendizagens e desafios enfrentados ao longo dos seis meses de estágio contribuíram significativamente para a minha formação pessoal, moldando positivamente o meu caminho profissional rumo a um futuro promissor. Não faria absolutamente nada de diferente, dado o grau de satisfação e crescimento que obtive desta experiência altamente enriquecedora.

Esta investigação sobre a qualidade do atendimento ao cliente de F&B no turismo de luxo e sua relação com acontecimentos disruptivos, como a pandemia COVID-19, manifesta-se um campo valioso de estudo, com relevância prática para a indústria do turismo. Ainda que este estudo tenha sido concluído, importa reconhecer que no cenário do turismo de luxo, novos desafios e oportunidades surgirão de maneira constante. Portanto, é recomendável conduzir investigações futuras para acompanhar a evolução deste

segmento de mercado dinâmico e cativante, permitindo desenvolver continuamente os serviços e a satisfação dos clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Altuntas, F., & Gok, M. S. (2021). The effect of COVID-19 pandemic on domestic tourism: A dematel method analysis on quarantine decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-10.
- AMPLIA Talents. (2022). *Recrutamento, Formação e Consultoria - Amplia*. Obtido de Amplia Talents: <https://www.ampliatalents.com/sobre-a-amplia/>
- Babich, P. (1996). *Hoshin Handbook*. Poway: Total Quality Engineering.
- Beirão, P. S. (28 de outubro de 1998). *A importância da iniciação científica para o aluno de graduação*. Obtido de UFMG: <https://www.ufmg.br/boletim/bol1208/>
- Belluzzo, R. C., & Macedo, N. D. (1993). A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, 22(2), 125.
- Betteley, C. (2020). *Mask wearing “risks isolating” deaf people*. Obtido de BBC: <https://www.bbc.com/news/uk-wales-52659083>.
- Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 416-431.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bratianu, C. (2005). *Managementul strategic*. Craiova: Editura Universitaria.
- Bratianu, C., & Balanescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing*, 3, 19-38.
- BWCC. (outubro de 2018). *Dining Club Restaurants FL | Wine Longue/Sport Bar*. Obtido de bocawestcc: <https://www.bocawestcc.org/dining/>
- BWCC. (12 de agosto de 2021a). *Boca West Country Club Named 2021 Elite Distinguished Club*. Obtido de bocawestcc: <https://www.bocawestcc.org/boca-west-country-club-named-2021-elite-distinguished-club/>
- BWCC. (2021b). *Department Heads*. Florida: BWCC.
- BWCC. (2021c). Our Mission. Em BWCC, *Employee Book* 1-50. BWCC.
- BWCC. (2021d). Our Vision. Em BWCC, *Employee Book* 1-50. BWCC.
- BWCC. (2021e). *Boca West Country Club Vision Board*. Florida: BWCC.
- BWCC. (2021f). Who We Are. Em BWCC, *Employee Handbook* 1-50. BWCC.
- BWCC. (2021g). What We Believe. Em BWCC, *Employee Handbook* 1-50. BWCC.
- BWCC. (2021h). Five Defining Values. Em BWCC, *Employee Handbook* 1-50. BWCC.
- BWCC. (2021i). *PROMISE*. Florida: BWCC.

- BWCC. (2021j). Boca West Food & Beverage Departmental Staff. Em BWCC, *F&B Training Manual* 1-55. BWCC.
- BWCC. (2021k). Boca West F&B Core Standards Defined. Em BWCC, *F&B Training Manual* 1-55. BWCC.
- BWCC. (24 de dezembro de 2021l). *Watch*. Obtido de facebook: <https://fb.watch/hU26sfkbk4/>
- BWCC. (2021m). Opening Sidework - Assistant Server. Em BWCC, *Mr. D's Training Manual* 1-21. BWCC.
- BWCC. (2021n). Closing Sidework - Assistant Server. Em BWCC, *Mr. D's Training Manual* 1-21. BWCC.
- BWCC. (15 de fevereiro de 2021o). *Boca West Life Flourishes in Socially Distant World*. Obtido em 14 de abril de 2023, de bocawest.com: <https://bocawest.com/boca-west-life-flourishes-in-socially-distant-world/>
- BWCC. (2021p). *Board of Governors 2021/2022*. Florida: BWCC.
- BWCC. (2021q). Boca West Food & Beverage Core Standards Calendar. Em BWCC, *F&B Training Manual* 1-55. BWCC
- BWCC. (2021r). *BWCC Core 13*. Florida: BWCC.
- BWCC. (2021s). Menu Pictures and Ingredients. Em BWCC, *Prime Cut Product Manual* 1-76. BWCC.
- BWCC. (2021t). Prime Cut Training Manual: Valet to Valet Walk Through. Em BWCC, *Prime Cut Product Manual* 1-76. BWCC.
- BWCC. (2022a). *Boca West- A Perfect Location In Sunny South Florida*. Obtido de bocawest: <https://bocawest.com/location/south-florida/>
- BWCC. (2022b). *Experiences & Memories*. Obtido de bocawestcc: <https://www.bocawestcc.org/experience/>
- BWCC. (2022c). *Introducing Akoya At Boca West*. Obtido de bocawestcc: <https://bocawest.com/akoya/>
- BWCC. (2022d). *Panache Floor Plan*. Florida: BWCC.
- BWCC. (2022e). *Tavern on the Green Floor Plan*. Florida: BWCC.
- BWCC. (7 de junho de 2023). *8 Things You Never Knew About Boca West*. Obtido em 27 de julho de 2023, de bocawest.com: <https://bocawest.com/8-things-you-never-knew-existed-at-boca-west/>
- BWCC. (17 de março de 2023). *New Dining Venues Opening Soon at Boca West's Lifestyle & Racquet Center*. Obtido em 25 de julho de 2023, de Bocawest.com: <https://bocawest.com/new-dining-venues-opening-soon-at-boca-west-lifestyle-racquet-center/>

- Chai, H. H., Gao, S. S., Chen, K. J., Duangthip, D., Lo, E. C., & Chu, C. H. (2021). A Concise Review on Qualitative Research in Dentistry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 942.
- Chen, A., Peng, N., & Hung, K. P. (2015). The effects of luxury restaurant environments on diners' emotions and loyalty: Incorporating diner expectations into an extended Mehrabian-Russell mode. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 236-260.
- Clayton, M. C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School.
- Collins, B., & Hage, E. (1993). *Management by Policy: How Companies Focus Their Total Quality Efforts to Achieve Competitive Advantage*. Milwaukee: ASQC.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1 de setembro de 1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 65-77.
- Comin-Scorsolini, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas. *PSICO*, 43(3), 325-333.
- Cullen, F. (2005). Factors influencing restaurant selection in Dublin. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(2), 53-85.
- Daft, R. (1998). *Theory and design of organization*. California: South Western College.
- Danziger, P. (2005). *Let Them Eat Cake. Marketing Luxury to the Masses - as Well as the Classes*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2006). *Strategic Management: Text and Cases* (2ª ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Direção-Geral da Saúde. (27 de março de 2020). *P.PORTO COVID-19*. Obtido em 28 de março de 2023, de ipp.pt: <https://www.ipp.pt/covid19/covid.html>
- Diário da República. (2011). Decreto-Lei n.º 66/2011, de 1 de junho. *Diário da República Eletrónico*, 2(125), 3022-3025.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1-4.
- Dubois, B., & Laurent, G. (1994). Attitudes toward the concept of luxury: An exploratory analysis. *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, 1, 273-278.

- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(2), 98-105.
- Fernandes, C. (12 de outubro de 2021). Alunos de Turismo do IPVC de partida para estágio na Flórida. (IPVC, Entrevistador)
- Fisk, R. P., Grove, S. J., & John, J. (2000). *Interactive Services Marketing*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Garvin, D. A. (1992). *Gerenciamento da qualidade: a visão competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark. Obtido em 28 de março de 2023
- Gaskel, G. (2014). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Google. (22 de maio de 2023). *Google Maps*. Obtido em 22 de maio de 2023, de google.com:
<https://www.google.com/maps/place/Boca+West+Country+Club/@26.3681907,-80.1734002,12.25z/data=!4m6!3m5!1s0x88d91e8e657ad4b7:0xbb71680d67a486f!8m2!3d26.3866469!4d-80.1600556!16s%2Fg%2F1tfnz02?hl=pt-PT>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Gursoy, D. & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 527-529.
- Ha, J., & Jang, S. (2013). Attributes, consequences, and consumer values: A means-end chain approach across restaurant segments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 383-409.
- Harrington, R. J., Ottenbacher, M. C., & Kendall, K. W. (2011). Fine-dining restaurant selection: Direct and moderating effects of customer attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272-289.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1995). *Strategic Management*. Reading: Addison-Wesley.
- Iloranta, R. (2019). Luxury tourism service provision - Lessons from the industry. *Tourism Management Perspectives*, 32(9), 1-10.
- Institute of Customer Service (2021). *UK Customer Satisfaction Index*. Obtido de Institute of Customer Service: www.instituteofcustomerservice.com/research-insight/ukcsi/
- IPVC (08 de março de 2022). *Cimeira IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo*. Obtido de ipvc.pt: <https://www.ipvc.pt/eventos/cimeira-ipvc/>
- JMH, I. S., Agung, A. A., Sujana, I. W., & Landra, N. (2020). Service quality, customer satisfaction and company image towards customer loyalty at Pt. Gajah Gotra

Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(9), 21884-21898.

- Johnston, J. D., & Daniel, M. J. (1993). *Setting the Direction: Management by Planning : Lessons from the Third International Executive Study Tour on Total Quality Management*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- Kwun, D. J., & Oh, H. (2006). Past experience and self-image in fine dining intentions. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), 3-23.
- La, S., & Choi, B. (2012). The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *Service Industries Journal*, 32(1), 105-125.
- Lana, R. M., Coelho, F. C., Gomes, M. F., Cruz, O. G., Bastos, L. S., Villela, D. A., & Codeço, C. T. (2020). Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(3), 1-5.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design* (7^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: SAGE Publications.
- Leung, N. H., Chu, D. K., Shiu, E. Y., Chan, K. H., McDevitt, J. J., & Hau, B. J. (2020). Respiratory virus shedding in exhaled breath and efficacy of face masks. *Nature Medicine*, 26(5), 676-680.
- Levy, S., Hudson, S., & Getz, D. (2011). A field experimental investigation of managerially facilitated consumer-to-consumer interaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 656-674.
- Lin, I. Y., & Mattila, A. S. (2010). Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(8), 819-841.
- Linderman, M. (2022). *Prime Cut - Menu*. Florida: BWCC.
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lucas, R. W. (2009). *Customer Service: Skills for Success*. Boston: McGraw Hill.
Obtido em 28 de março de 2023
- Mahato, S., & Goet, J. (2020). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty in Neapalese restaurant industry. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(12), 765-778.
- Martin, C. L., & Pranter, C. A. (1989). Compatibility management: Customer-to-customer relationships in service environments. *Journal of Services Marketing*, 3(3), 5-15.
- Mathur, S. S., & Kenyon, A. (1998). *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Minayo, M. C. (2010). Técnicas de pesquisa: Entrevista como técnica privilegiada de comunicação. Em *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (12ª ed.), 261-297. Hucitec.
- Monavarian, A., Asgari, N., & Ashena, M. (2007). Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. *The first national conference of knowledge management*. Bahman.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Nam, J., Ekinci, Y. and Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030.
- Njite, D., Dunn, G., & Hyunjung Kim, L. (2008). Beyond good food: What other attributes influence consumer preference and selection of fine dining restaurants? *Journal of Foodservice Business Research*, 11(2), 237-266.
- Oliveira, T. B., Sohn, A. P., & Linderberg, P. F. (2022). Estratégias de Customer-Centricity na Hotelaria. *Ateliê do Turismo*, 6(2), 1-18.
- Oxford Dictionary of English*. (2006). London: Oxford University Press.
- Park, C. (2004). Efficient or enjoyable? Consumer values of eating-out and fast food restaurant consumption in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 87-94.
- Parsa, H. G., Self, J. T., & Dutta, K. (2012). Consumer behaviour in restaurants: assessing the importance of restaurant attributes in consumer patronage and willingness to pay. *Journal of Services Research*, 12(2), 29-56.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1995). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. London: HarperCollinsBusiness.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research in Management Information Systems: an Assesment. *Journal of Management Information System*, 10(2), 75-105.
- Platinum Club Net. (2021). *Platinum Clubs®*. Obtido de platinumclubsnnet: <https://platinumclubnet.com/home/search?search=boca+west+country+club>
- Porto, J. B. (1998). *Prioridades axiológicas e culturas*. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Prihandoyo, C. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan Rumah Makan Prasmanan Cocom Balikpapan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 1, 80-91.
- Quintero, F. Á., Coello, E. A., Rodríguez, N. R., Calderón, M. G., & Saltos, J. E. (2020). *Gestión del Comportamiento del Consumidor Turístico*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
doi:<https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.62>

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sampaio, T. B. (2022). *Métodologia da Pesquisa*. Santa Maria: UAB/CTE/UFSM.
- Schwartz, M. S., & Schwartz, C. G. (1955). Problems in participant observation. *American Journal of Sociology*, 60, 343-353.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shah, C., & Trupp, A. (2020). Trends in consumer behaviour and accommodation choice: Perspectives from India. *Anatolia*, 31(2), 244-259.
doi:<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1747213>
- Shukla, P. (2012). The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in developed and emerging markets. *International Marketing Review*, 29(6), 574-596.
- Silva, F. F., & Barreto, L. M. (2019). A experiência do consumidor como fator influenciador da formação do encantamento do cliente no turismo e na hospitalidade. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 78-95.
- Slack, N. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas. Obtido em 28 de março de 2023
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *The journal of marketing theory and practice*, 15(1), 7-23.
- SNS 24 (30 de novembro de 2022). *COVID-19 - SNS 24*. Obtido em 28 de março de 2023, de <https://www.sns24.gov.pt/>: <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/#o-que-e-a-covid-19>
- Spragley, F., & Francis, K. (2006). Nursing uniforms: Professional symbol or outdated relic? *Nursing Management*, 37(10), 55-58.
- Surahman, I. G., Yasa, P. N., & Wahyuni, N. M. (2020). The effect of service quality on customer loyalty mediated by customer satisfaction in tourism villages in Badung Regency. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 7(1), 46-52.
- Sürücüa, Ö., Öztürkb, Y., Okumusc, F., & Bilgihan, A. (2019). Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(3), 114-124.
- Tamayo, A., & Boges-Andrade, J. E. (1996). *Trabalho, Organizações e Cultura*. Rio de Janeiro: ANPEPP.
- The Guardian. (3 de janeiro de 2022). *Covid cases rise by 948% in Florida as Omicron drives huge wave across US*. Obtido em 28 de abril de 2023, de <https://www.theguardian.com/international>: <https://www.theguardian.com/us-news/2022/jan/03/us-covid-omicron-coronavirus-cases-florida>

- The New York Times. (1 de abril de 2021). *Tracking Coronavirus in Florida: Latest Map and Case Count*. Obtido em 10 de maio de 2023, de <https://www.nytimes.com/>: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/us/florida-covid-cases.html>
- Thiolent, M. (1992). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York: Penguin.
- Wang, C. H., & Chen, S.-C. (2012). The relationship of full-service restaurant attributes, evaluative factors and behavioral intention. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(2), 248-262.
- Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31(4), 665–691.
- Wu, G., Liang, L., & Gursoy, D. (2021). Effects of the new COVID-19 normal on customer satisfaction: Can facemasks level off the playing field between average-looking and attractive-looking employees? *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-12.
- Yang, W., & Mattila, A. S. (2013). The impact of status seeking on consumers` word of mouth and product preference: A comparison between luxury hospitality services and luxury goods. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, (completar)
- Yu, J., Seo, J., & Hyun, S. S. (2021). Perceived hygiene attributes in the hotel industry: Customer retention amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 133-791.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D., Mahaffey, T., & Hiltz, B. (2007). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Entrevista realizada a Michael Fubbs (Gerente do Restaurante *Prime Cut*)

1 Qual a lotação máxima do Restaurante *Prime Cut*?

R: O *Prime Cut* acomoda até 130 pessoas no restaurante, 18 pessoas no bar e 60 pessoas no *cocktail lounge*.

2 Como caracteriza a qualidade dos serviços prestados no Restaurante *Prime Cut*?

R: No *Boca West Country Club*, o Restaurante *Prime Cut* é descrito como *ultra fine dining*. À medida que vamos além do normal, procurando dar um passo extra.

3 Descreva passo a passo a experiência que o Restaurante *Prime Cut* proporciona ao membro.

R: Agradeço a pergunta, mas neste momento opto por não fornecer uma resposta direta. Durante o processo de formação, os colaboradores pertencentes à equipa do *Prime Cut* recebem o manual de formação do Restaurante *Prime Cut* que contém informações detalhadas sobre esse tópico específico. Por respeito à precisão e à profundidade necessárias, recomendo a consulta do manual para obter uma compreensão exata dessa questão. No final da entrevista entrego-te um exemplar.

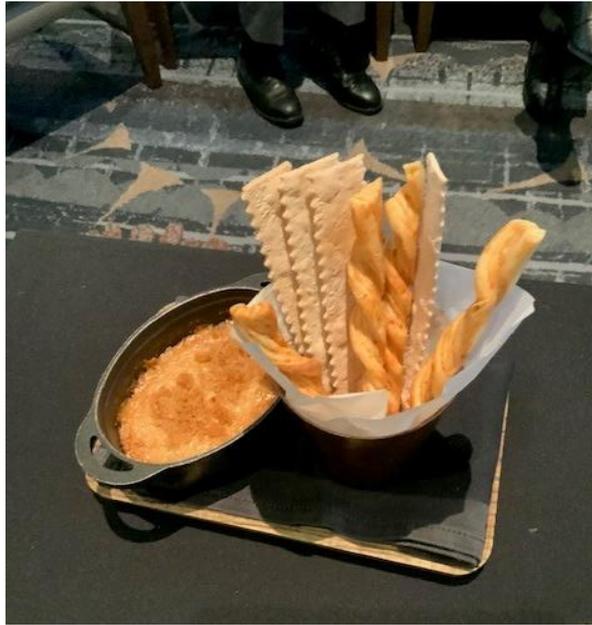
Após a consulta do manual de formação do Restaurante *Prime Cut*, conforme aconselhado pelo entrevistado segue-se a descrição pormenorizada da experiência prestada ao membro durante o primeiro contacto até ao último, sendo que esta passa pelos seguintes acontecimentos por ordem temporal:

- Membros/Convidados saem no *valet parking* e dirigem-se ao restaurante;
- Dois Empregados de Mesa na porta da frente reconhecem os membros, abrem a porta e dizem a frase: “Bem-vindos ao *Prime Cut*, espero que vocês aproveitem a vossa noite;
- A rececionista cumprimenta e verifica os membros;
- A rececionista leva os membros ao *lounge* e sinaliza na Planta do Restaurante em que mesa eles estão sentados;
- Nesse ponto, o *Cocktail Server* após ver os membros na mesa, leva um conjunto de *hors d’oeuvres*, composto por nozes, azeitonas e batatas fritas de queijo

parmesão. Dão as boas-vidas aos membros, anotam os pedidos de bebidas, colocam porta-copos e guardanapos de linho;

- Enquanto os *Cocktail Servers* recebem as bebidas, os membros podem-se começar a servir com o conjunto de *hors d'oeuvres*;
- De seguida, são servidas as bebidas;
- No momento da reserva, a rececionista chama um Empregado de Mesa, Assistente do Empregado de Mesa ou um Assistente CBT (*Coffe Bread and Tea*) para levar os membros do *lounge* até à mesa na sala do restaurante, onde serão assistidos por qualquer colaborador a serem sentados;
- Neste momento, os guardanapos de linho são desdobrados e oferecidos para serem colocados no colo do membro. Os menus são entregues pela rececionista, começando pelas senhoras e terminando no membro *host* da mesa;
- O Assistente CBT apresenta o pão e questiona os membros sobre possíveis alergias ou restrições alimentares e serve o pão, enquanto o Assistente do Empregado de Mesa oferece água com ou sem gás, com um porta-copo preto debaixo do copo de água para indicar a água com gás;
- Logo que o Assistente CBT saia da mesa, ele informa imediatamente o Empregado de Mesa responsável pela mesa, Gerente da mesa e secção sobre a existência ou não de restrições alimentares, pelo número de assento;
- O Empregado de Mesa apresenta-se aos membros sentados e realiza o pedido de bebidas, se necessário. Nesse ponto, o Empregado de Mesa deve ter lido a tabela e determina se pode ou não fazer um pequeno discurso introdutório ao Restaurante *Prime Cut* e sugestões do chefe de cozinha;
- Quando o Empregado de Mesa sair da mesa, o Assistente do Empregado de mesa leva à mesa o *Amuse Bouche* (tiras de pão crocante com molho de cebola francês, como se pode observar na imagem que se segue) e respetivos talheres e pratos, fazendo uma breve descrição do mesmo, reconhecendo quaisquer restrições alimentares e alergias;

Exemplo do *Amuse Bouche*



Fonte: (BWCC, 2021s)

- O Empregado de Mesa volta à mesa e reconhece as alergias e restrições alimentares mencionadas anteriormente e pergunta mais uma vez apenas para verificar novamente;
- Nesta etapa, o Empregado de Mesa pergunta se há alguma dúvida sobre o cardápio e realiza o pedido da refeição;
- O Empregado de Mesa faz o pedido no *P.O.S. Software (Point of Sale - programa informático de faturação)*, confirma se o pedido está correto para que possa ser enviado para a cozinha;
- O Empregado de Mesa vai para a cozinha e preenche um formulário cor-de-rosa para os lados de comidas quentes e frias, independentemente do pedido realizado, e entrega o formulário ao *Expeditor/Tickets*;
- O Empregado de Mesa informa o Gerente sobre o pedido, menção especial na lagosta, no peixe linguado, no bife de temperatura extrema, no *Soufflê* e *Baked Alaska's* (sobremesa composta por bolo, gelado e merengue);
- O Empregado de Mesa marca a mesa adequadamente, de acordo com os aperitivos solicitados;
- O Assistente do Empregado de Mesa pergunta se pode limpar o *Amuse Bouche*, enquanto o Assistente CBT oferece mais pão, posteriormente comunica com o Assistente CBT que está responsável por marcar num gráfico de mesa o estado da

mesma (este gráfico encontra-se na *Back Station* - do género de uma *Side Station*, porém dentro da cozinha);

- O *Food Runner* sai da cozinha com os aperitivos e entradas, momento em que o Empregado de Mesa segue-o até à mesa com um moedor grande de pimenta. O Empregado de Mesa assume o controlo do carrinho com os aperitivos e entrega-a com a ajuda de outros Empregados de Mesa;
- Assim que a comida for servida e a pimenta oferecida às refeições apropriadas, o Empregado de Mesa pergunta: “Neste momento, há mais alguma coisa que eu possa colocar na mesa?”;
- O carrinho será levado de volta para a cozinha enquanto o Assistente do Empregado de Mesa verifica os copos de água e o Assistente CBT oferece uma terceira rodada de pão;
- Assim que todos os membros terminarem de comer, o Empregado de Mesa e o seu Assistente perguntam: “Posso limpar a mesa neste momento?” O Assistente do Empregado de Mesa pergunta se há algum produto que precise de ser embalado para ser levado para casa. Se houver, isso é tratado em primeiro lugar pelo Assistente do Empregado de Mesa e o restante da mesa é deixado para ser limpo pelo Empregado de Mesa;
- O Empregado de Mesa marca a mesa adequadamente para as próximas fases;
- Quando o *Food Runner* levar os pratos principais à mesa, o Empregado de Mesa mais uma vez assume o controlo do carrinho com a comida e entrega-a com a ajuda de outros Empregados de Mesa;
- Durante o serviço, o Empregado de Mesa e seu Assistente mantêm a limpeza da mesa, bem como o reabastecimento de água durante a refeição;
- Após a conclusão da refeição dos membros, o Empregado de Mesa e seu Assistente informam o Assistente CBT responsável pelo gráfico que a sua mesa precisará de serviço de café em breve;
- Assim que todos os membros terminem de comer, o Empregado de Mesa e seu Assistente perguntam se há algum produto que precise de ser embalado para ser levado para casa. Mais uma vez, o Assistente do Empregado de Mesa cuidará desses produtos, enquanto o Empregado de Mesa limpa completamente a mesa, incluindo a remoção de sal e pimenta e pergunta ao membro *host* da mesa se gostariam de ver o cardápio de sobremesas;

- O Assistente CBT leva um carrinho com cafés e chás à mesa. O mesmo começa a fazer o seu discurso sobre os chás e cafés disponíveis;
- O Assistente CBT anota o pedido num pequeno papel e começa a preparar o café e o chá no carrinho;
- Enquanto os cafés e chás estão a ser preparados, o Assistente CBT coloca as chávenas e pires, leites ou cremes e açúcares;
- O Assistente CBT coloca os cafés e chás de acordo com os pedidos dos membros, oferecendo-se para servir/encher a primeira chávena de cada membro;
- O Assistente CBT leva o pequeno papel em que anotou o pedido e afixa-o no frigorífico da *Back Station*, de acordo com as mesas/secções;
- O Empregado de Mesavai buscar o pequeno papel com o pedido dos cafés e chás e aponta o pedido no *P.O.S. Software*;
- O Empregado de Mesa procede à divisão do cheque, se necessário imprime-os e coloca-os no apresentador de cheques e dirige-se até ao balcão da rececionista para pegar em *Norman Love Chocolates* (miniaturas de chocolate) para todas as senhoras na mesa;
- Os cheques são entregues com os *Norman Love Chocolates* apenas para as senhoras, neste momento o Empregado de mesa pergunta: “alguém fez uso dos serviços de *valet*? Não há pressa, é apenas para garantir que as rececionistas chamarão o seu carro quando você decidir se levantar da mesa”;
- O Empregado de Mesa vai retirar o bilhete do *valet*, composto por duas partes, deixando metade do bilhete com o membro e a outra metade do bilhete é levada à rececionista, indicando a respetiva mesa onde se encontra o membro;
- Assim que os membros se levantam da mesa, a rececionista é informada para que ela possa avisar o responsável pelo *valet* para retirar os carros dos membros para o *valet parking*;
- O Empregado de Mesa e seu Assistente dirigem-se à *Back Station*, recolhem os produtos embalados pelo Assistente do Empregado de Mesa da respetiva mesa e levam ao balcão da rececionista;
- Quando os membros se aproximam do balcão da rececionista, a rececionista entrega a eles os seus produtos embalados, se houver;
- A rececionista deseja boa noite aos membros e eles dirigem-se ao *parking valet*, onde os seus carros se encontram (BWCC, 2021t).

4 Por que motivo o Restaurante *Prime Cut* abriu no mês de março e não no início da temporada como os restantes restaurantes? (3ª Medida Identificada)

R: O serviço prestado no Restaurante *Prime Cut* é muito íntimo/próximo ao cliente, pois fazemos a maioria das coisas ao lado da mesa, então o atraso na abertura do restaurante aconteceu devido à pandemia COVID-19. Queríamos garantir que o serviço prestado fosse o mais seguro possível.

5 As medidas adotadas relativamente à pandemia ajudaram a manter, melhorar ou piorar a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes? Porquê?

R: As medidas que implementamos melhoraram a experiência em alguns aspetos, deram aos nossos membros e colaboradores a sensação de segurança e confiança. No entanto, do ponto de vista comercial caímos drasticamente em números devido a dificuldades como o distanciamento social e a necessidade de aumentar o número de colaboradores da equipa do *Prime Cut*. Também tivemos de interromper certas etapas do serviço, como por exemplo dobrar os guardanapos usados quando um membro sai da mesa.

6 Como se sentiram os clientes em relação às novas medidas adotadas?

R: Houve uma reação mista. Alguns membros aplaudiram as medidas, pois iam de encontro com as diretrizes dos CDC. Outros membros que não viam a COVID-19 como uma ameaça sentiram que era uma perda de tempo e não gostaram de ser forçados a usar máscara e utilizar *outdoors* (espaços ao ar livre).

7 Quais foram as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia?

R: Na generalidade, as expectativas dos membros são sempre altas, eles pagam muito dinheiro para estar no *Boca West*, então esperam sempre o melhor em todos os aspetos. Embora alguns membros entendam as nossas limitações, as expectativas sobre o que poderíamos controlar (a qualidade do serviço e das refeições) eram muito altas.

Apêndice 2 – Entrevista realizada a Dylan Burns (Gerente do Restaurante *Mr. D's*)

1 Qual a lotação máxima do Restaurante *Mr. D's*?

R: Atualmente, a capacidade máxima do Restaurante *Mr. D's* é cerca de 145 a 150 pessoas.

2 Como caracteriza a qualidade dos serviços prestados no Restaurante *Mr. D's*?

R: O Restaurante *Mr. D's* procura o *casual dining*, é um serviço acelerado. Seguimos alguns *Core Standards* do *Boca West Country Club*, servir pelo lado esquerdo do membro, limpar pelo lado direito do membro. Como o tipo de serviço é mais casual do que os restantes restaurantes, alguns *Core Standards* ficam, não diria quebrados mas manipulados para garantir que o serviço seja bom, rápido e eficiente.

3 Descreva passo a passo a experiência que o restaurante *Mr. D's* proporciona ao membro.

R: Por se tratar de um *casual dining*, os membro dirigem-se ao balcão das rececionistas, onde são recebidos e cumprimentados. A rececionista faz o *check-in* com os seus números de sócio, verifica os nomes dos membros e confirma o número de convidados que os rodeiam. A rececionista acompanha os clientes até à mesa, auxilia-os a sentar e entrega um menu a cada pessoa (a rececionista não atira os menus, ela apresenta-os ao cliente) e depois regressa ao balcão das rececionistas. Posteriormente, o Assistente do Empregado de Mesa ou o Empregado de Mesa cumprimenta as pessoas que estão na mesa e oferece água e um cesto de batatas fritas estaladiças às rodela com molho de alho. Dar as boas-vindas ao cliente é um ponto fulcral do serviço. A seguir o Empregado de Mesa anota o pedido e faz o pedido no *P.O.S Software*. A comida é levada à mesa e servida pelo *Food Runner*. O Empregado de Mesa volta à mesa para garantir que a comida está correta e deliciosa, se for o caso os clientes ficam felizes, se não, nós corrigimos o problema. Os cheques são entregues pelo Empregado de Mesa após todos terminarem a sua refeição.

4 As medidas adotadas pela administração relativamente à pandemia ajudaram a manter, melhorar ou piorar a qualidade das operações e serviços prestados aos clientes? Porquê?

R: Quando apareceu a COVID-19, o Restaurante *Mr. D's* foi afetado e passou de cerca de 145 lugares para provavelmente 65 lugares. Então, eu não diria que a qualidade das

operações e serviços baixou, mas o nível de expectativas que os membros queriam baixou. De duas páginas completas de menu, passamos a servir opções até uma página de menu. Apesar da COVID-19 ser algo perturbador, ensinou-nos a aprender o que precisávamos de fazer nesses momentos, a hotelaria conseguiu sobreviver. E você sabe, os nossos padrões de serviço permaneceram os mesmos. De facto, os procedimentos de limpeza foram reforçados, estes tornaram-se mais rigorosos, tínhamos de fazer muito mais do que antes. Contudo, abrimos os nossos olhos para a importância da limpeza e satisfação do serviço.

5 Como se sentiram os membros em relação às novas medidas adotadas tomadas pela administração?

R: Inicialmente, eles estavam um pouco desprevenidos, mas na maioria das vezes eles estavam assustados porque estamos num estabelecimento multimilionário. Nós estamos a lidar com membros ricos que também se preocupam com o seu sustento e estilo de vida. Eles não se queriam colocar em perigo, nem ficar doentes. Portanto, muitos membros ficavam em casa, mas os que saíam usavam as suas máscaras e seguiam as diretrizes de higienização constante. As nossas medidas estavam em vigor e eles sentiam-se tranquilos, então eles ficaram felizes por poderem jantar fora, mas tristes por estarem afastados. O *Mr. D's* foi o restaurante mais adorado e utilizado pelos membros por ser um espaço aberto e ao ar livre.

6 Quais foram as expectativas dos consumidores sobre a qualidade do serviço face à pandemia?

R: O bom de trabalhar num *Country Club* é que há um Conselho de Governantes composto pelos próprios membros. O Conselho de Governantes comunica regularmente com o Gerente Geral Matthew Linderman sobre a experiência proporcionada nos restaurantes, as suas expectativas, erros ou melhorias no serviço prestado e outros aspetos. Matthew Linderman emite avisos para os restantes Gerentes e nós transmitimos tais avisos durante os *pre-shifts*. Os membros sabem que precisam de estar seguros, eles sabem que precisam de manter distância de segurança social, eles sabem que se a pandemia está agitada e difícil precisam de utilizar máscaras, portanto não foi uma surpresa para ninguém. Os membros eram informados e continuam a ser e isso é o que acontece com a indústria de *country clubs*. Todas as medidas adotadas servem para

proteger não apenas os colaboradores, mas também os membros, então eles estavam bem e esperavam o que estava por vir.

Apêndice 3 – Entrevista Realizada a Matthew Linderman (COO do *Boca West Country Club*)

- 1 No início da temporada, qual o motivo dos colaboradores serem obrigados a utilizar máscara em todos os espaços do *Boca West Country Club*? (5ª Medida Identificada)

R: Com tudo o que foi relacionado à pandemia COVID-19, começamos toda essa vida que vivemos nos últimos dois anos, fomos devagar com tudo e lideramos sempre com o coração. Sempre nos preocupamos com os nossos colaboradores, e queríamos prevenir infecções entre eles. Tentamos separar os nossos colaboradores o máximo que pudemos. Sempre aconselhámos a utilização da máscara, especialmente em locais fechados (*indoors*) para que todos os colaboradores se sentissem confortáveis, achei muito importante não querer um surto de novas infecções. Se fosse para haver casos de infecção pela COVID-19 entre colaboradores, que fosse um, dois ou três casos, mas não vinte casos. O objetivo foi controlar ao máximo esse risco, foi assim que lidamos com todas as medidas relativas à utilização da máscara.

- 2 Por que razão a 18 de janeiro foi imposta a nova regra de utilização de máscara para os membros? (6ª Medida Identificada)

R: Devido a um maior número de infecções na Florida, os membros não queriam ficar doentes e o meu objetivo era proteger os colaboradores, conseqüentemente também os protegia. Exigimos todos os possíveis dos nossos colaboradores, porque eu queria ter o controlo da infecção entre todos. A nova regra indicava que se os membros quisessem entrar nas instalações, entravam com a máscara e depois podiam retirar quando se sentassem à mesa, assim eles estariam na sua própria bolha, a sua pequena área em que permitíamos estar sem máscara. Nós já tínhamos adotado esta medida durante o outono, mas retirámo-la. Com a chegada da variante Ómicron a infecção voltou a espalhar-se, então fizemos com que os membros voltassem a usar máscara.

3 O que levaram a tomar a decisão de que a utilização de máscara passou a ser opcional para os membros e colaboradores? (7ª Medida Identificada)

R: Quando os membros estavam com os seus convidados, se estivessem dentro da sua pequena bolha, permitíamos que eles estivessem sem máscara. Quando vimos a taxa de novos casos de infecção pela COVID-19 a cair, tenho conversas regulares com os CEOs e presidentes de dois hospitais da região oeste de Boca Raton, o *West Boca Medical Center* e *Boca Regional Hospital*, nós tomamos essa decisão não só pelas informações obtidas dos diretores através das diretrizes CDC, mas também pelo que estávamos a fazer localmente. Portanto, não era apenas através de alguém num escritório em algum lugar, mas sim como estamos a progredir localmente e os hospitais continuam a manter-me atualizado. Então a nossa diretoria foi capaz de tomar decisões, decisões educadas.

4 Para além das medidas indicadas antes da entrevista começar, a administração do *Boca West Country Club* tomou mais medidas em resposta à pandemia?

R: Neste ponto, sempre fomos devagar, você pode ter me ouvido a dizer - vamos rastejar, depois andar, depois correr - nós fomos e mantivemos o rumo durante toda a pandemia. Recentemente dissemos à Associação de Proprietários (*Homeowners` Association*) para pararem de enviar e-mails sempre que existe um novo caso de infecção pela COVID-19 entre os nossos membros, pois estava a assustar as pessoas e você sabe, o meu objetivo como Presidente desta empresa é controlar o medo de todos. Uma coisa é se estivéssemos em confinamento por causa da pandemia, no início estávamos a tentar preparar-nos para isso, reduzir a propagação, mas agora não existe propagação a acontecer, porém os membros de 80 e 90 anos continuam com medo porque eles estão comprometidos, certo? Então, quando eles veem um e-mail novo, eles pensam o pior e pode ser um membro que tem COVID-19 em New York, mas eles estão aqui e acham que vão ficar infetados desde New York. Nós tentamos limitar isso, se vemos algo a mudar, então mudaremos com isso.

5. Como se sentiram os membros em relação às novas medidas adotadas tomadas pela administração?

R: Eles ficaram satisfeitos, quero dizer, o meu trabalho é para 6 mil pessoas, eu não consigo fazer o que 10 pessoas me dizem para fazer. Tenho de administrar para 6 mil pessoas, como um todo, eles ficaram muito agradecidos por tudo o que fizemos ao longo destes dois anos. Em fevereiro, tivemos a nossa reunião com os membros e a maioria estava a aplaudir, felizes com tudo o que fizemos durante a pandemia, especialmente o serviço de pedidos *To Go – Takeaway*, antes do Restaurante *My TT* ser demolido, fechamos o restaurante para os membros e dedicamo-nos a servir pedidos *To Go – Takeaway* para os membros que estavam em casa. Seis meses a um ano antes disso, estávamos a fazer 2500 pedidos *To Go – Takeaway*, eles ficaram muito gratos pelo que fizemos.

5. As medidas adotadas ajudaram a manter, melhorar ou piorar a qualidade das operações e serviços prestados aos membros? Porquê?

R: Eu acho que a pandemia não reduziu a qualidade, eu acho que a pandemia nos fez mudar o que estávamos a fazer, adaptamo-nos. Antes da pandemia nunca tínhamos feito o serviço de pedidos *To Go – Takeaway*, também vendemos papel higiénico. Nós ajustámo-nos às necessidades dos membros durante esse tempo. Portanto, nunca reduzimos a qualidade, apenas mudamos o menu e o que estávamos a oferecer.

6. Como foi implementado o processo de recrutamento de colaboradores internacionais? Quais as razões que levaram a fazê-lo?

R: Obviamente, os últimos dois anos foram desafiantes devido à COVID-19, mais do que o normal, porque as entrevistas não puderam ser todas pessoalmente. Fizemos muitas entrevistas via *Zoom e FaceTime*. Normalmente, teríamos conhecido mais pessoas pessoalmente, a Barbara e a equipa dos Recursos Humanos este ano já voltaram a voar internacionalmente. O processo de recrutamento foi desafiador nos últimos dois anos, mas eu sinto que fizemos a escolha certa. Acho que fizemos uma ótima temporada, os 290 colaboradores internacionais que trouxemos este ano foram fantásticos, espero que você sinta o mesmo, ficamos muito felizes com todos. Eu sei que 250 de vocês vão para clubes a norte dos Estados Unidos da América após terminarem a temporada cá. Isso vai ajudar-nos com o recrutamento do próximo ano, espero que 200 dos 250 colaboradores internacionais, se não mais, voltem no próximo ano e esperemos que voltem mais cedo,

em outubro ou início de novembro, em vez de final de novembro ou início de dezembro. Foi uma grande aposta e sabe? Encontrar colaboradores locais é difícil, a indústria hoteleira está com 5 milhões de colaboradores a menos. Portanto, muitos hotéis e restaurantes estão a sofrer e por isso trazem colaboradores internacionais como você para os Estados Unidos da América, que é uma ajuda tremenda.

7. Como surgiu a parceria com a *Workaway International*?

R: Há 24 anos, *Boca West* foi o primeiro e conversámos com o senhor Bill Mayville, fundador da *Workaway International*, sobre a dificuldade em encontrar colaboradores locais em Boca Raton e no Condado de Palm Beach. Nos Estados Unidos da América é difícil contratar pessoas locais devido à sazonalidade, quando chega a época baixa não precisamos mais dos colaboradores, então é difícil encontrar colaboradores locais que queiram ter um emprego com duração de 6 meses e depois perdê-lo. Assim, o programa internacional permite-nos ter colaboradores durante a época alta, e posteriormente os colaboradores se quiserem têm oportunidade de trabalhar noutros estados como New York, Chicago e mais. Nós temos colaboradores que foram e voltaram 6 vezes, nesse período eles experienciaram vários lugares diferentes, o que torna muito melhor no que diz respeito a lições de vida. Então, a parceria com a *Workaway International* tem sido um grande trunfo para o *Boca West*, foi a melhor coisa que fizemos há 24 anos, porque está a dar-nos um pouco de força.

8. Comparando com os anos anteriores, *Boca West* nunca teve tantos colaboradores portugueses como este ano. Qual o motivo deste aumento?

R: Devido aos anos anteriores terem sido grande sucesso. Começamos o programa com Portugal quando a *Workaway International* disse ao *Boca West*, Barbara Crowley e à nossa equipa de Recursos Humanos que deveríamos tentar explorar Portugal. Nós fomos muito bem-sucedidos na Roménia, África do Sul e Irlanda, etc. Nós começámos a discutir Itália, Portugal e outros países para encontrar colaboradores adicionais. No primeiro ano ficamos muito felizes com os portugueses, por isso ficamos ansiosos para fazer isso de novo. Estou muito feliz e animado com o futuro e espero que crescamos ainda mais.

9. Acha que o *Boca West* se diferencia dos restantes *country clubs* da região com o programa internacional da *Workaway International*?

R: Bem, localmente existem cerca de 20 *country clubs* localizados na costa oeste da Florida que usam o programa internacional. Eu acho que é uma mais-valia para todos, para os membros porque conhecem pessoas de diferentes países, existe uma relação com os membros que também é um vínculo incrível para nós, pois conseguimos bons colaboradores e construímos lealdade. Também para você que aprende algumas lições de vida incríveis e quando voltar a Portugal poderá contar todas as experiências vividas nos Estados Unidos da América. Atualmente, temos colaboradores cujos pais trabalharam para nós há 23 anos. Tem sido um trunfo para todos os envolvidos, desde os membros, aos colaboradores, até ao *Boca West*. O programa tem sido saudável em todos os aspetos.

10. O que diferencia o *Boca West* dos restantes *country clubs*?

R: Honestamente, acho que todos vocês (colaboradores) são uma grande parte disso, mas na minha opinião o nosso programa de formação é superior ao dos outros clubes. O que você aprende, o que você está exposto do ponto de vista educacional como a camaradagem e o trabalho em equipa, com a qualidade sempre em primeiro lugar. No Restaurante *Prime Cut*, você sabe que é tudo sobre a qualidade do produto e qualidade do serviço, o que mais me orgulha é a consistência. Quando você vai a outros clubes de campo, os produtos, serviços ou liderança, não são tão consistentes quanto os nossos. Isso é o que eu ouço dos nossos membros, revistas e internet, nós somos conhecidos pelos nossos valores de família, ambiente de qualidade. Eu quero que você seja feliz, sabe? Se você estiver feliz e sorrindo, os nossos membros ficam felizes. Tudo o que fazemos é tentar tornar o programa mais saudável e melhor para você, porque quero que você esteja feliz quando começa a trabalhar, para mim isso é a coisa mais importante. Você não me conhece tão bem, estou aqui há 17 anos e sempre acreditei nos colaboradores e quero garantir que eles estejam felizes, as ferramentas, o conhecimento e a confiança é dada e o resto vem.

Apêndice 4 – Entrevista realizada a Tianna Ferraro (Gerente do departamento de Recursos Humanos) e Tara Clampett (Assistente da Gerente do departamento de Recursos Humanos)

1. Explique o que são os Recursos Humanos no *Boca West Country Club*?

R: O departamento de Recursos Humanos do *Boca West* é responsável pela contratação de colaboradores, ajuda todos os departamentos com os salários (determinando qual deve ser o pagamento consoante o mercado). Tratamos de todas as questões relativas aos nossos colaboradores, como por exemplo os seus benefícios, a folha de pagamento, integração, investigações, reuniões de incentivo, atividades culturais.

2. Qual é a política de recrutamento de colaboradores do *Boca West Country Club*?

R: Procuramos contratar pessoas que possam satisfazer os nossos membros. A nossa principal prioridade é que os nossos colaboradores possam sorrir facilmente e que sejam úteis para os nossos membros. Dependendo do cargo para o qual estamos a contratar, obviamente se for um contabilista vamos procurar algum tipo de experiência profissional em contabilidade, no caso de estar a entrar no mercado de trabalho procuraríamos uma pessoa com habilidades em matemática. No que diz respeito a cargos no departamento de *F&B, Golf, Fitness*, todas as áreas que interagem diretamente com os membros, procuramos alguém com um sorriso simpático e sincero, uma personalidade simpática porque nós temos um coordenador de formação de colaboradores que os pode ajudar a garantir que eles aprendam todas as suas responsabilidades do trabalho.

3. Durante a COVID-19, a política de recrutamento de colaboradores mudou? Se sim, em que sentido?

R: Nem por isso. Devido a ficamos abertos o tempo todo e à redução do número de novas contratações. O *Boca West* mudou a sua filosofia e fez mais coisas ao ar livre, seja as refeições nos restaurantes como as atividades e eventos. Por esse motivo, estivemos ocupados como nunca durante a COVID-19. Na verdade, tivemos dificuldade em encontrar pessoas que quisessem trabalhar porque eles tinham medo. A política de contratação não mudou, apenas implementamos algumas medidas de segurança, como a utilização de máscaras e higienização das mãos durante a entrevista. Aos colaboradores

que já se encontravam aqui, nós oferecemos o departamento de saúde para vir ao *Boca West* administrar vacinas contra a COVID-19 e realizar testes COVID-19. Isso não era obrigatório, mas adicionamos esse benefício para a segurança dos nossos colaboradores.

4. No próximo ano, é esperado um aumento no número de contratações, ou uma diminuição?

R: Um aumento porque estamos a abrir uma nova instalação e também porque esperamos que a COVID-19 esteja completamente no passado e que a vida volte ao normal. Antes da COVID-19, passamos de 450 colaboradores na época baixa para 850 colaboradores na época alta. Com a abertura antecipada do novo Centro Desportivo e de todos os restaurantes e mercados *Grab and Go* (pegue e leve) esperamos aumentar para provavelmente 950 ou 1000 colaboradores na época alta.

5. Quantos membros o clube tem no inverno? Quantos membros ficam durante o verão?

R: Com a COVID-19, não temos a certeza o que irá acontecer futuramente. Normalmente, temos cerca de 3200 membros, na totalidade com os seus convidados são cerca de 8000 a 9000 pessoas na época alta a utilizar as nossas instalações. Na época baixa, descemos para cerca de 35% a 40%, então um pouco menos da metade permaneceria o ano todo. No ano passado tivemos pessoas a ficarem porque nos estados onde têm outras casas havia muitas mais restrições, então eles decidiram ficar cá. É por isso que eu disse que estávamos mais ocupados do que nunca. Este ano será um verdadeiro teste, mas acho que provavelmente será em torno da marca de 50%, cerca de 1600 membros. Nós tivemos muita rotatividade e adesão de novos membros.

6. Pode explicar-me o diferente tipo de alojamentos presentes no *Boca West Country Club*?

R: Para ser membro do *Boca West Country Club*, a pessoa precisa de ter uma casa aqui. No *Boca West* existem 55 aldeias diferentes, os preços variam bastante. Em dois desses

empreendimentos temos até segurança adicional. Os preços variam desde comprar um apartamento de um quarto por 150 mil dólares até várias casas de 2 milhões de dólares.

ANEXOS

Anexo 1 - Quadro de visão do BWCC

BOCA WEST
COUNTRY CLUB
VISION BOARD
Choosing the best way to deal with a situation

Communication
The process of exchanging information and ideas, both verbally and non-verbally between one person or group and another person or group within an organization

Attitude
The way someone views something or tends to behave towards it often in a evaluating way

Self Awareness
The ability to focus on yourself and how your actions, thoughts, or emotions do or don't align with your internal standards.

Vision
The purpose of a business in one or two sentences and helps leaders and employees work toward a common goal

Progress
The movement towards a goal or to a further or higher stage.
"If there is no struggle, there is no progress."

Character
The mental and moral qualities distinctive to an individual.
"Is doing the right thing when nobody's looking."

Compassion
A strong feeling of sympathy and sadness for the suffering or bad luck of others and a wish to help them.

Commitment
The state or quality of being dedicated to a cause or an activity.

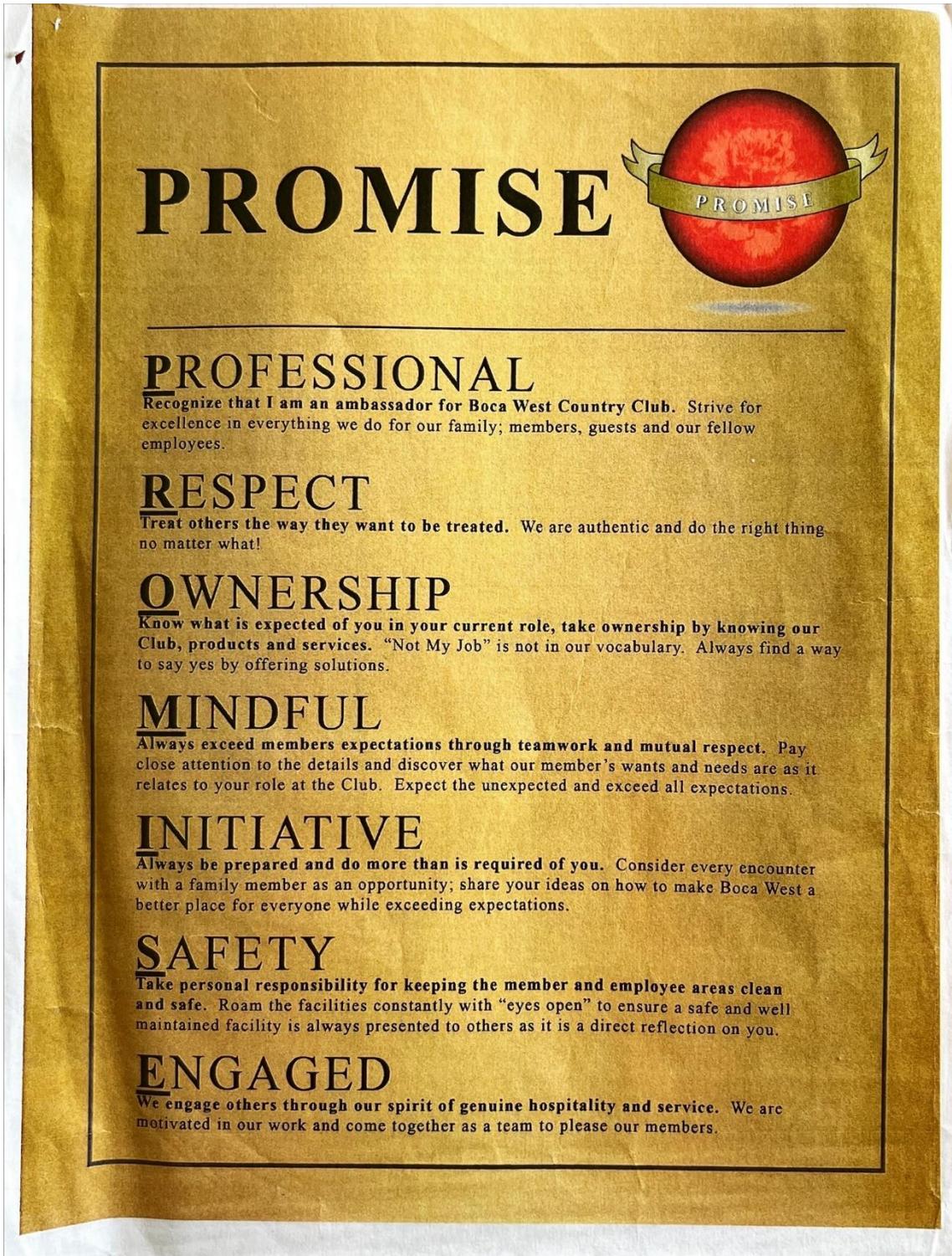
Wisdom
The quality of having experience, knowledge, and good judgment

Patience
The capacity to accept or tolerate delay, trouble or suffering without getting angry or upset.

Gratitude
The quality of being thankful; readiness to show appreciation for and to return kindness.

Fonte: (BWCC, 2021e)

Anexo 2 – Significado da palavra-chave “PROMISE” do BWCC



PROMISE



PROFESSIONAL
Recognize that I am an ambassador for Boca West Country Club. Strive for excellence in everything we do for our family; members, guests and our fellow employees.

RESPECT
Treat others the way they want to be treated. We are authentic and do the right thing no matter what!

OWNERSHIP
Know what is expected of you in your current role, take ownership by knowing our Club, products and services. “Not My Job” is not in our vocabulary. Always find a way to say yes by offering solutions.

MINDFUL
Always exceed members expectations through teamwork and mutual respect. Pay close attention to the details and discover what our member’s wants and needs are as it relates to your role at the Club. Expect the unexpected and exceed all expectations.

INITIATIVE
Always be prepared and do more than is required of you. Consider every encounter with a family member as an opportunity; share your ideas on how to make Boca West a better place for everyone while exceeding expectations.

SAFETY
Take personal responsibility for keeping the member and employee areas clean and safe. Roam the facilities constantly with “eyes open” to ensure a safe and well maintained facility is always presented to others as it is a direct reflection on you.

ENGAGED
We engage others through our spirit of genuine hospitality and service. We are motivated in our work and come together as a team to please our members.

Fonte: (BWCC, 2021i)

Anexo 3 - Representantes de cada departamento administrativo do BWCC

BOCA WEST
COUNTRY CLUB

DEPARTMENT HEADS

| | | | |
|---|---|--|--|
|  Matthew Linderman <i>President, COO & GM</i> | | | |
|  Laura Apollo <i>IT & Retail Receiving</i> |  Joseph Barone <i>Fitness, Aquatics & Spa</i> |  Peter Blacklock <i>General Counsel</i> |  Tracy Bradbury <i>Food & Beverage</i> |
|  Roger Brock <i>Culinary</i> |  Kathy Campbell <i>Finance</i> |  Barbara Crowley <i>Human Resources</i> |  Wes Dinsmoor <i>Golf Course Maintenance</i> |
|  Brad "JR" Friend <i>Golf</i> |  Kaitlin Garske <i>Catering</i> |  Emily Gifford <i>Retail</i> |  Christina Guillanti <i>Activities</i> |
|  John Joyce <i>Tennis</i> |  Leslie Kennedy <i>Membership & Marketing</i> |  Kathy Kohlhepp <i>Comms & Marketing</i> |  Maggie Merjian <i>Purchasing</i> |
|  Kris Nielsen <i>Accounting</i> |  Lironne Stefaniv <i>Administration</i> |  Jerry Wenzel <i>Engineering</i> | |

Fonte: (BWCC, 2021b)

Anexo 4 - Representantes do Conselho de Governantes do BWCC



Fonte: (BWCC, 2021p)

Anexo 5 - Calendário dos F&B Core Standards do BWCC

Boca West Food & Beverage Core Standards Calendar

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|--|
| <u>1</u> Staff will always appear clean, crisp, polished and well fitted in their correct uniform. Staff must have the relevant tools required for their job function. | <u>2</u> The staff will greet members and guests, Smile, make eye contact and speak clearly in a friendly manner. | <u>3</u> Members will be greeted within 30 seconds of arriving at the dining room and asked for their membership card | <u>4</u> Staff will create a sense of recognition by using the members name | <u>5</u> Special attention will be offered to single diners | <u>6</u> The host, when seating the members, will walk with members to the table. Staff will assist members with chairs and packages, giving initial attention to ladies | <u>7</u> The host will present menus from the right hand side with their right hand |
| <u>8</u> All children under the age of 10 will receive a children's menu, "wikki-stix," placemat and crayons | <u>9</u> The host will mark extra place settings by turning the water glass upside down. Place settings will be removed once the mark has been made. | <u>10</u> Water will be poured immediately upon the members seating | <u>11</u> Bread will be "hot and fresh" when served to a table within 3 minutes of the members seating | <u>12</u> Children under the age of 10 will receive "goldfish and carrots" at the same time the adults receive bread | <u>13</u> On initial server approach It will be mandatory to introduce yourself, mention the 2 daily specials (dining room specific), and inquire about any dietary restrictions | <u>14</u> Beverages will be offered and served within 5 minutes of the members ordering |
| <u>15</u> Beverages will be served from the right hand side with the right hand | <u>16</u> A doily will be placed under all cups of regular coffee | <u>17</u> Table kept neat and tidy. All wrappers and debris removed consistently | <u>18</u> F&B member contact staff will be well informed about F&B products and events in order to discuss them effectively with members | <u>19</u> Member's orders will be repeated for accuracy and reviewed in the POS system prior to the order being sent to the kitchen | <u>20</u> Members orders will be served exactly as requested | <u>21</u> Food items will be served from the left hand side with the left hand. Avoid crossing the mid-line when serving or clearing food |
| <u>22</u> Condiments provided at time of food service. Silverware should always be appropriate | <u>23</u> Whenever leaving a table, staff will always inquire, "is there anything else I may bring you at this time?" | <u>24</u> Service will be attentive. Staff will anticipate member needs. Service will not be interruptive. | <u>25</u> Members will be able to get staff attention within 30 seconds. | <u>26</u> No beverage glass will be empty more than 2 minutes before a re-fill. Beverage glasses will be re-filled or removed | <u>27</u> When members have ordered ala carte, soiled plates are cleared within 2 minutes of ALL members finishing. When members are having buffet, soiled plates are to be cleared as they finish. | <u>28</u> Staff will inquire, "may I remove your plate?" before clearing. |
| <u>29</u> Food items will be cleared from the right hand side with the right hand | <u>30</u> Ensure all tables are thoroughly bussed. The number of visits to the table will be combined and minimized | <u>31</u> Checks will automatically be presented after server check back (lunch) or, after dessert and coffee is served (dinner) | | | | |

The Boca West F&B Core Standards Calendar will become part of your daily routine. Each day of the month, the staff will focus on a "Standard of the Day." It will be posted daily and discussed. It will be your responsibility to know the "Standard of the Day" as you would know "The Soup of the Day". They are our, "brand."

Anexo 6 - E-mail enviado pela empresa *AMPLIA Talents*

AMPLIA - MUITOS PARABÉNS!
Foi contractado pelo Country
Club Boca West ➤ Caixa de entrada



Joana Silva - Amplia 3/08/2021

para mim ▾



Estimado Pedro Lopes,

MUITOS PARABÉNS!!! Foi contratado pelo **Country Club Boca West** para a posição de **Server Assistant**.

Irá receber a "Offer Letter" (contracto de trabalho, do qual constam todas as condições) por email e directamente por parte da Workaway International nas próximas semanas.

Consequentemente, para prepararmos a sua transição, precisamos que nos envie os seguintes documentos.

1.ª Fase

Burocracias a serem tratadas o mais breve possível e nos próximos dias:

- **Cartão de Cidadão**: enviar-nos digitalização do documento;
- **Passaporte**: se já tiver tem que ter validade até Novembro/2022 e solicitamos envio da digitalização do mesmo, senão tiver tem que tirar um novo -> o Passaporte será necessário para a primeira quinzena de Setembro/2021, como tal deve garantir que o

tem em mãos nesta altura (mesmo que tenha que solicitar a emissão do mesmo com urgência);

★ - **Vacinação COVID-19**: é obrigatória a vacinação completa à COVID-19 para a sua viagem para os EUA, qual o ponto de situação quanto à toma da vacina?

2.ª Fase

Burocracias a serem tratadas nas próximas semanas:

- **Code of Ethics and Professional Conduct** (em anexo): deve ler, imprimir, assinar, digitalizar e enviar-nos por email;
- **Enrolment Agreement Form** (em anexo): deve ler, imprimir, assinar, digitalizar e enviar-nos por email;
- **Confirmation of Payment Form** (em anexo): apesar de ainda não ter feito estes 2 pagamentos irá efetuar eventualmente, como tal solicitamos que imprima o documento, assine, digitalize e enviar-nos por email;
- **Drug Test Consent Form** (em anexo): deve ler, imprimir, assinar, digitalizar e enviar-nos por email;
- **Uniform Order Form** (em anexo): deve preencher o documento, conforme instruções, e enviar-nos devidamente preenchido.

3.ª Fase

Burocracias a serem tratadas em Setembro/2021 e somente quando informarmos que é para começar a tratar:

- **Registo Criminal em inglês** (5€ - reembolsável pela *Workaway International*): deve tirar o mesmo (modelo internacional) e enviar-nos digitalização;
- **Visto** (190 USD - reembolsável pela *Workaway International*);
- **Exames Médicos**: mais perto da data marcaremos os mesmos, conforme a sua disponibilidade.

Estaremos sempre atentos em todas as fases do processo.

Alguma dúvida que surja, esteja à vontade para me contactar.

Atentamente,

Joana Silva
HR Consultant

Contactos Ocultos

AMPLIA | WE BROADEN HORIZONS
ampliatalents.com

Fonte: elaboração própria

Anexo 7 – Core 13 do BWCC

| | | |
|--|---|---|
|  <p>Core 13 The Core Standards will become part of your daily routine. Each day of the month, the staff will focus on a “Standard of the Day”.</p> | | <p>1. Staff will arrive at work, on time and as scheduled. Staff will appear clean, crisp, polished and well-fitted with a nametag.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 1/14/27</i></p> |
| <p>2. Staff will greet members, guests and coworkers. They will smile, make eye contact and speak clearly in a friendly and sincere manner.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 2/15/28</i></p> | <p>3. Staff will create a sense of recognition by using the member’s and coworker’s name (when known), in a natural manner.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 3/16/29</i></p> | <p>4. Staff will be well informed about products and services, within their department, layout of the Club, the various special events taking place and be able to discuss them effectively, or direct them to a staff member that can. We do not say, “that is not my job”, or “we don’t know”.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 4/17/30</i></p> |
| <p>5. Staff will be trained in the appropriate emergency procedures and will be able to assist members, guests and/or coworkers, in a controlled manner.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 5/18/31</i></p> | <p>6. Staff will take pride in their work and proudly promote the Club’s Mission, Vision and Values (Family PROMISE).</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 6/19</i></p> | <p>7. Staff will recognize body language as one of the most important forms of communication. More than just our words, it’s our entire being.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 7/20</i></p> |
| <p>8. Staff will immediately inform management of any concerns, or complaints, from members, guests and/or coworkers.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 8/21</i></p> | <p>9. Staff will display a positive attitude, thereby increasing productivity, teamwork and enhance the member, guest and/or employee experience.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 9/22</i></p> | <p>10. Staff will anticipate members, guests and or coworkers needs by being attentive, thereby avoiding missed opportunities.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 10/23</i></p> |
| <p>11. Staff will create an environment of teamwork and lateral service by understanding the importance of their role within the Club.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 11/24</i></p> | <p>12. Staff will combine their instincts and expertise, while inspecting their work for accuracy, thereby ensuring a luxurious delivery.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 12/25</i></p> | <p>13. Staff will take personal responsibility for keeping member, guest and employee areas clean and safe, at all times.</p> <p style="text-align: right;"><i>Days: 13/26</i></p> |

Fonte: (BWCC, 2021r)