

Rafael Alexandre Ferreira Alves

*Relatório de Estágio*

**A comunicação intra e inter-departamental – O caso de Jupiter Algarve  
Hotel**

**Mestrado em Turismo- Gestão de Operações**

Trabalho efetuado sob a orientação de Professora Paula Martins e Professor Manuel Serra

Orientador de Empresa: Carla Ramos



2020

## *A comunicação intra e interdepartamental – O caso de Jupiter Algarve Hotel*

### Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

## Direitos de autor e copyright

©Copyright: Em nome de Rafael Alexandre Ferreira Alves A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

# Índice

Índice de figuras .....	6
Índice de tabelas .....	7
Resumo .....	9
<i>Abstract</i> .....	10
Introdução.....	11
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico .....	12
1.1 Comunicação e as suas barreiras intra e interdepartamentais .....	12
1.2 Comunicação intra e interdepartamentais no setor hoteleiro .....	15
1.2.1 Análise Caso 1– Receção/Restaurante/Diretor de Marketing/Cliente .....	16
1.2.2 Análise Caso 2 – Receção/ <i>Housekeeping</i> /Grupo.....	16
1.2.3 Análise Caso 3 – Reservas/ Manutenção/Grupo.....	17
1.3 Comunicação operacional e tecnológica no setor hoteleiro .....	18
1.4 Organização departamental no setor hoteleiro.....	19
1.4.1 Reservas.....	20
1.4.2 Receção .....	23
1.4.3 <i>Housekeeping</i> .....	26
1.4.4 <i>Food and beverage</i> .....	30
Capítulo 2 - Caracterização da organização acolhedora .....	32
2.1 Missão .....	32
2.2 Visão.....	33
2.3 Características dos Quartos.....	33
2.4 Características das salas de conferências .....	34
Capítulo 3 - Caracterização do local de estágio, atividades tarefas desenvolvidas .....	37
3.1 Estágio Reservas .....	37
3.1.1 Atividades tarefas/desenvolvidas .....	38
3.1.2 Barreiras à comunicação .....	40
3.2 Estágio/Trabalho Receção .....	41
3.2.1 Atividades/tarefas desenvolvidas .....	42
3.2.2 Barreiras à comunicação .....	43

<b>3.3 Estágio <i>Housekeeping</i></b> .....	43
<b>3.3.1 Atividades/tarefas desenvolvidas</b> .....	45
<b>3.3.2 Barreiras à comunicação</b> .....	46
<b>3.4 Estágio <i>F&amp;B</i></b> .....	47
<b>3.4.1 Atividades/tarefas desenvolvidas</b> .....	48
<b>3.4.2 Barreiras à comunicação</b> .....	50
<b>Capítulo 4 – Propostas para a melhoria da comunicação intra e interdepartamental no Jupiter Algarve Hotel</b> .....	53
<b>4.1 Reservas</b> .....	54
<b>4.2 Recepção</b> .....	54
<b>4.3 <i>Housekeeping</i></b> .....	54
<b>4.4 <i>F&amp;B</i></b> .....	54
<b>Capítulo 5 – Reflexão crítica sobre o Estágio</b> .....	56
<b>Considerações finais</b> .....	57
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	59
<b>Webografia</b> .....	61
<b>Apêndice A</b> .....	62
<b>Apêndice B</b> .....	63

## Índice de figuras

Figura 1 - Casos comunicacionais no setor hoteleiro.....	15
Figura 2 - Sugestões comunicacionais caso 1 .....	16
Figura 3 - Sugestões comunicacionais caso 2. ....	17
Figura 4 - Property Management System.....	18
Figura 5 - Organograma tradicional hoteleira. ....	20
Figura 6 - Estrutura de um sistema de reservas com base na utilização de PMS.....	21
Figura 7 - Comunicação interdepartamental – Recepção.....	24
Figura 8 - Teoria dos 5S.....	27
Figura 9 - Estrutura interna – Housekeeping. ....	28
Figura 10 - Jupiter Algarve Hotel. ....	32
Figura 11 - Sala Amendoeira. ....	35
Figura 12 - Sala Laranjeira.....	36
Figura 13 - Sala Medronheiro. ....	36
Figura 14 - Tarefas desempenhadas (Colaborador 2). ....	38
Figura 15 - Tarefas desempenhadas (Colaborador 5). ....	39
Figura 16 - Barreiras comunicacionais no departamento de reservas.....	40
Figura 17 - Tarefas desempenhadas no turno da manhã. ....	42
Figura 18 - Tarefas desempenhadas no turno da tarde.....	42
Figura 19 - Barreiras comunicacionais no departamento de recepção.....	43
Figura 20 - Tarefas desempenhadas no housekeeping. ....	45
Figura 21 - Barreiras comunicacionais no departamento de housekeeping. ....	46
Figura 22 - Tarefas desempenhadas no departamento de F&B. ....	49
Figura 23 - Barreiras comunicacionais no departamento de F&B. ....	50
Figura 24 - Fluxograma de comunicação.....	53

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Principais barreiras à comunicação.....	13
Tabela 2 - Salas de Conferências .....	35

## **Lista de Acrónimos e Siglas**

*BB - Bed and Breakfast*

*CHD - Children*

*F&B - Food and Beverage*

*FB - Full Board*

*FT - Fatura*

*HB - Half-Board*

*NC - Nota de Crédito*

*OTA - Online Travel Agency*

*PAX - Passenger, travelers, occupants*

*PMS - Property management system*

*QR Code - Quick Response Code*

*SPA - Salute Per Aquam*

*TPA - Terminal de pagamento automático*

*VIP - Very Important Person*

## Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Turismo, especialidade em Gestão Operacional pela Universidade do Algarve - Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo. Tem como objetivo a descrição de todo o processo de estágio, que decorreu de 10 de dezembro de 2018 a 31 de maio de 2019, nos departamentos de reservas, receção, *F&B* e *housekeeping* unidade hoteleira Jupiter Algarve Hotel.

Sendo o grupo Jupiter uma cadeia que está em ascensão, apresenta atualmente quatro unidades hoteleiras, Jupiter Algarve Hotel, Jupiter Marina Hotel, Jupiter Lisboa Hotel, nomeado para o prémio *publituris portugal travel awards 2019* e sua mais recente unidade, Jupiter Albufeira Hotel.

Através do estágio no grupo supramencionado, foi possível estudar a interligação entre a comunicação intra e interdepartamental, e a sua gestão operacional.

Na revisão de literatura no âmbito da comunicação intra e interdepartamental hoteleiro, serão apresentados três casos comunicacionais, que conduziram a obstáculos na tomada de decisão entre departamentos.

Com a aprendizagem obtida no estágio curricular no Jupiter Algarve Hotel, foi possível identificar, desenvolver e apresentar recomendações para muitos dos desafios/divergências que um colaborador no setor hoteleiro se depara no seu dia-a-dia.

Transversalmente, o presente estágio permitiu adquirir experiência operacional no âmbito dos vários departamentos de uma unidade hoteleira, bem como uma aprendizagem e compreensão das barreiras à comunicação interdepartamental, tendo-se criado neste contexto, um fluxograma de comunicação entre departamentos que identifica as principais barreiras à comunicação e apresenta propostas para a sua melhoria. No caso concreto do Hotel Jupiter destacam-se as seguintes barreiras, a sinergia entre departamentos e o manuseio do sistema informático, às quais se propõe uma melhoria na formação operacional e no processo de comunicação entre departamentos.

Palavras – chave: Hotelaria, Reservas, Receção, *F&B*, *Housekeeping*, Comunicação intradepartamental, Comunicação interdepartamental, Barreiras à comunicação, Propostas para a melhoria da comunicação.

## **Abstract**

*This report was prepared within the scope of the Master in Tourism, specializing in Operational Management by the University of Algarve - School of Hospitality and Tourism Management. It aims to describe the entire internship process, which took place from December 10, 2018 to May 31, 2019, in the reception, F&B, housekeeping and reservations departments of the Jupiter Algarve Hotel.*

*As the Jupiter group is an up-and-coming chain, it currently features four hotel units, Jupiter Algarve Hotel, Jupiter Marina Hotel, Jupiter Lisboa Hotel, nominated for the 2019 publicitatis Portugal Travel Awards and its most recent unit, Jupiter Albufeira Hotel.*

*Through the internship, it was possible to study the interconnection between intra and interdepartmental communication, and its operational management.*

*In the literature review, in the scope of intra and interdepartmental hotel communication, it will be presented three communicational cases that led to obstacles in operational management.*

*With the experience obtained in the curricular internship at Jupiter Algarve Hotel, it was possible to identify, develop and present recommendations for many of the challenges / divergences that an employee in the hotel sector, faces in their day-to-day.*

*Crosswise, the present internship allowed to acquire operational experience in the scope of the various hotel departments, as well learning and understanding the interdepartmental communication created.*

*In this context, it will be presented a communication flowchart between departments that identifies the main communication barriers and presents proposals for their improvement. In the specific case of Hotel Jupiter, the following barriers stand out, the synergy between departments and the handling of the computer system for which an operational qualification training is required and the internal communication departments.*

*Keywords: Hospitality, Reservations, Reception, F&B, Housekeeping, Intradepartmental communication, Interdepartmental communication, Communication barriers, Improvement communication proposals.*

## **Introdução**

O presente relatório tem por objetivo descrever a experiência do Estágio realizado no Jupiter Algarve Hotel entre 10 de dezembro de 2018 a 31 de maio de 2019, nos departamentos de reservas, *housekeeping*, recepção e *F&B* com a duração de 1260 horas, bem como analisar da comunicação intra e interdepartamental e desenvolver um conjunto de propostas no sentido da melhoria da respetiva comunicação no âmbito dos departamentos nos quais o Estágio decorreu.

No que diz respeito à planificação do mesmo, foram realizadas 315 horas divididas em três departamentos (reservas, *housekeeping*, *F&B*). As restantes horas do estágio foram efetuadas na recepção. Na recepção foram realizadas 8 horas diárias, centrando-se as mesmas maioritariamente no turno da tarde. De forma a cumprir com sucesso o número total de horas pré-estabelecidas, foram realizadas em média, de 12 horas diárias, de modo a poder continuar a assegurar a função de recepção, desempenhada na mesma empresa desde 2 de maio de 2018.

A sua planificação, resultou num conjunto de horas acrescidas às 8 horas diárias na recepção.

No enquadramento teórico (capítulo 1) é abordada a temática da comunicação e as suas barreiras intra e interdepartamentais, bem como a análise de situações comunicacionais no setor hoteleiro. Será abordado a sua comunicação operacional e tecnológica, bem como a sua organização departamental, no âmbito do departamento de reservas, recepção, *housekeeping* e *F&B*.

No capítulo 2 proceder-se-á à apresentação da organização acolhedora, nomeadamente identificar-se-á a sua Missão, Visão, características dos quartos e as características das salas de conferências.

De seguida, será apresentada a caracterização do local de estágio, atividades e tarefas desenvolvidas no âmbito dos departamentos acima referenciados, bem como a análise das barreiras de comunicação detetadas durante o estágio.

No capítulo 4 serão apresentadas as propostas para a melhoria da comunicação interdepartamental nos departamentos reservas, recepção, *housekeeping* e *F&B*. Por sua vez, será apresentando de forma esquematizada, um Fluxograma de Comunicação que contempla todas as melhorias propostas.

Por fim, no capítulo 5, desenvolver-se-á uma reflexão crítica sobre cada departamento estagiado, bem como a sua aprendizagem a nível pessoal e profissional.

## **Capítulo 1 – Enquadramento Teórico**

Com o intuito de interligar os temas abordados no presente relatório, o enquadramento teórico focar-se-á na comunicação intra e interdepartamental no setor hoteleiro, as suas barreiras operacionais e comunicacionais a nível empresarial.

No presente capítulo abordar-se-á as noções comunicacionais para o desenvolvimento do atual relatório.

### **1.1 Comunicação e as suas barreiras intra e interdepartamentais**

Como refere Melo sobre a comunicação:

“a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.” (2006 p.1)

Um dos vetores mais importantes de uma empresa é a sua comunicação e o modo como a mesma se processa.

Assim sendo, “para que os funcionários de uma organização se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade” (Almeida, Souza, Mello, 2010 p.2).

A comunicação interna pretende colocar os colaboradores de uma empresa em uníssono. Neste aspeto, através de uma maior passagem de informação sobre os objetivos e outros planos futuros, consegue-se uma maior colaboração por todas as suas unidades organizacionais.

Segundo Melo (2006 p.1-2), os objetivos da comunicação interna, respeitam os seguintes pontos:

- a) Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- b) Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- c) Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- d) Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Sendo a comunicação, uma das ferramentas mais importantes no desenvolvimento de uma empresa, a mesma pode abranger diversas problemáticas no processo de passagem de informação, afetando o seu processo operacional departamental.

Envolvendo esta mesma dinâmica, evidencia-se as barreiras à comunicação e alguns dos padrões comunicativos no processo de passagem de informação, como descrito na tabela abaixo mencionada:

Tabela 1 - Principais barreiras à comunicação.

Fonte: Vieira, Marques, Correia (2013 p.4).

Resumo das principais barreiras à comunicação	
Barreiras	Explicação/exemplos
Diferentes quadros de referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade – mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Perceção seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/incompetência em escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem e as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldades comunicacionais.
Ausência de confiança	Se desconfiarmos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a sonegar, a filtrar ou a adulterar informação.
Problemas semânticos	As mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferenças culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Diferenças físicas e arranjos espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos e os problemas técnicos também levantam obstáculos sérios à comunicação. Alguns espaciais (e.g., das mesas de reuniões) podem interferir no processo comunicacional.
Fraca preparação (e outros problemas) do comunicador	A falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais, podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	As pessoas podem colidir ou não se compreenderem mutuamente por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exatidão e sofrendo distorções.
Tempo	Pressões de tempo podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão. As mensagens podem ser recebidas de modo distinto consoante o momento que são recebidas.
Sobrecarga de informação/comunicação	Excesso de informação nas mensagens e nos processos comunicacionais podem dificultar a compreensão mútua dos comunicadores.
Género	Homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilos.
Sinais não verbais	Os gestos, expressões faciais e movimentos podem interferir negativamente na emissão de mensagens e na sua interpretação pelos receptores.
Características do meio ou canal	As características do meio ou canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o e-mail dificulta a compreensão das emoções do comunicador.
Efeitos das emoções	Emoções negativas podem induzir reações negativas a mensagens sem esse teor de negativismo. E o «excesso» de emoções positivas (e.g., excesso de otimismo) podem induzir o comunicador a descuidar a negatividade de determinadas mensagens.

Em termos empresariais cada departamento poderá conter um grau de importância na informação transmitida. Nessa mesma passagem, o departamento ao concluir que a informação não é pertinente, poderá eliminar conteúdo importante que permite complementar a operação criada.

Podemos tomar como exemplo um evento que decorre dentro do hotel. Sendo um cliente habitual que procede por regra ao pagamento de transferência bancária, a presente situação poderá conduzir ao pagamento do cliente de forma desnecessária.

Nessa mesma situação, o cliente poderá sentir-se incomodado e o colaborador, por sua vez, poderá sentir-se embaraçado por não saber algo tão importante.

No que se refere aos juízos de valor, estereótipos e preconceitos avaliamos o ser humano com base nas nossas crenças e julgamos com base dos nossos critérios. Esta influência torna-se extremamente negativa, em que indivíduos acabam por não ser interpretados da melhor maneira.

Quando o emissor transmite a informação pode existir o risco de a fonte à qual recorreu não ser segura, o que constitui um embaraço no local de trabalho. Essa informação, altera involuntariamente os métodos do local de trabalho. A essa mesma situação, pode apurar que o ser humano pode julgar o emissor da mensagem e assimilar a informação como não credível, tendo como base o aspeto, a personalidade ou o comportamento pessoal do indivíduo.

Por vezes, o essencial do emissor é ter a capacidade de transmitir a mensagem de forma coerente e prática. Essa mesma necessidade, pode não ser clara para quem recebe a mensagem devido à falta de interlocução de quem filtra a informação. Pode também ser transposto pela falta de confiança de quem ouve perante o locutor. Referente a essa situação, o problema poderá estar ligado à falta de preparação de quem comunica.

Por outro lado, cada vez mais as empresas contratam colaboradores de outros países, não sendo necessário ter como língua fluente, o Português. Aclarando a situação descrita, se num local de trabalho o colaborador necessitar de formação na área para a qual foi contratado e o mesmo não dominar o Português, surge uma maior dificuldade ao comunicar a mensagem, em que a própria língua utilizada no local de trabalho, não é dominada pelo recetor da mensagem.

Outro aspeto que ocorre com bastante frequência na passagem de informação é a distância entre os comunicantes. Se num restaurante os colaboradores estiverem distantes, a comunicação sobre situações que estão a decorrer no processo de atendimento ao cliente, a mesma poderá acabar distorcida devido aos ruídos provenientes do local, levando a inconvenientes nas tarefas desempenhadas.

Poderemos identificar três pontos que assumem alguma complexidade na comunicação. sendo necessário diversas tarefas em simultâneo o que conduz a uma sobrecarga do colaborador.

Deste modo, os gestos ou o estado emocional do emissor durante a comunicação pode influenciar os recetores. A informação torna-se mal-interpretada devido às diversas reações por parte de quem, ouve ao julgar quem transmite o conteúdo da mensagem.

Por fim, o meio utilizado por vezes pode não ser o mais congruente. Ao utilizar um meio não verbal de comunicação, certos elementos carecem de pontos essenciais podendo suscitar dúvidas, por parte de quem leu o que foi transmitido.

## 1.2 Comunicação intra e interdepartamentais no setor hoteleiro

No que diz respeito a uma unidade hoteleira, o processo de comunicação auxilia-se através das diferentes linhas comunicacionais.

Os diversos departamentos internos necessitam de ter uma sinergia e comunicação qualificada face às adversidades apresentadas, contudo a comunicação pode sofrer de diversas alterações que afetam o funcionamento operacional.

Devido aos diversos desafios que podem surgir no ramo da hotelaria, procede-se à análise do estudo efetuado por (Porter 2017, pp.80-83) no sentido de perspetivar alguns dos obstáculos comunicacionais mais desafiantes, no ramo da hotelaria:

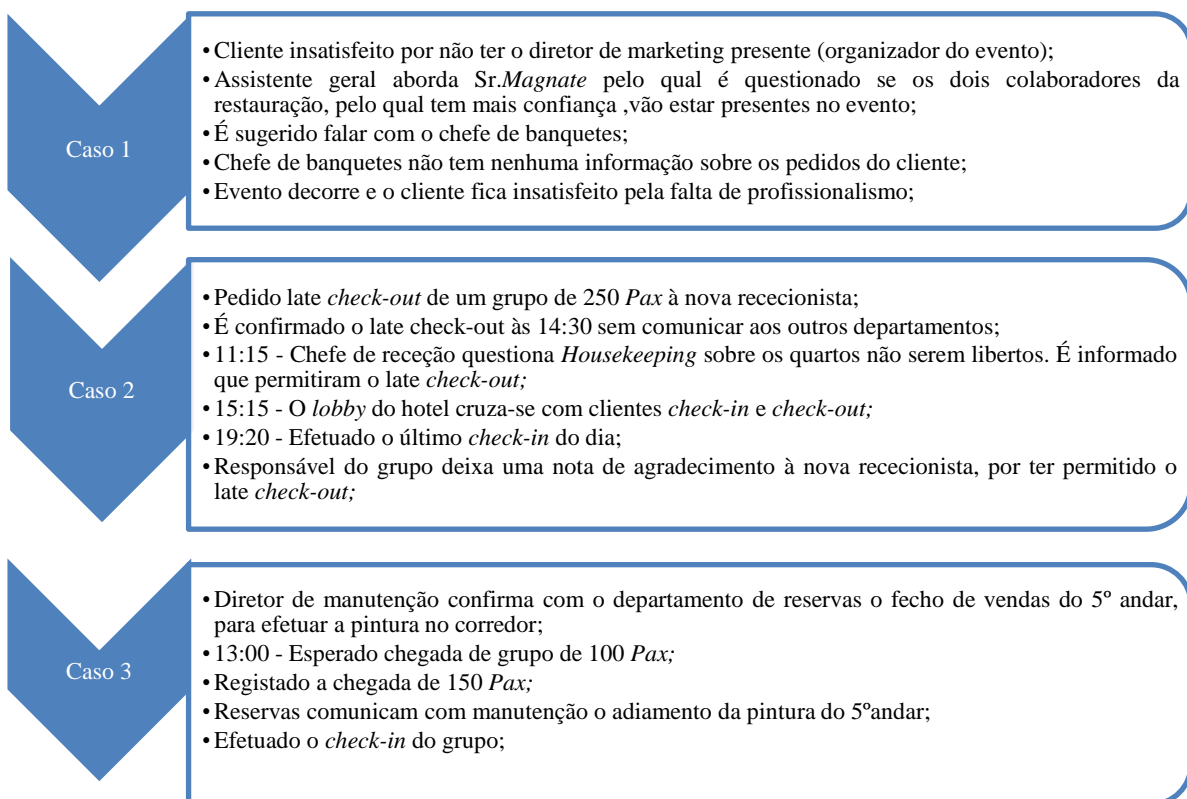


Figura 1 - Casos comunicacionais no setor hoteleiro.

Fonte: Adaptado do artigo de (Porter 2017, pp.80-83).

### 1.2.1 Análise Caso 1– Recepção/Restaurante/Diretor de Marketing/Cliente

Numa primeira instância, os obstáculos criados comprometeram o evento desenvolvido, criando barreiras à comunicação interna na unidade hoteleira.

Perante a situação, que envolveu diferentes barreiras comunicacionais, são sugeridas pela perspetiva de Porter (2017, p.81), as seguintes soluções face aos casos hoteleiros apresentados:

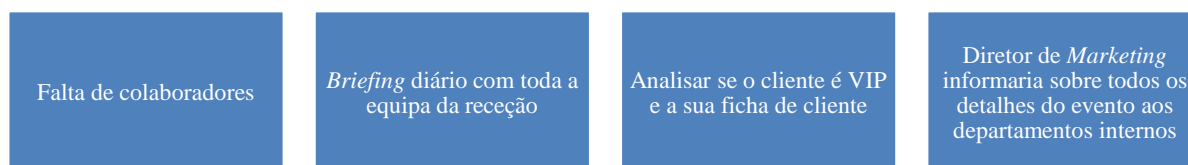


Figura 2 - Sugestões comunicacionais caso 1

Fonte: Adaptado do artigo de Porter (2017, p.81).

Analisando a situação acima descrita, a ausência de colaboradores comprometeu a estrutura organizacional do *staff* da restauração. Através da contratação de mais colaboradores, seria possível gerir o horário da equipa colocando ambos os funcionários a auxiliar no evento em questão.

De acordo com o autor, a questão da comunicação interna foi um fator fulcral face às barreiras apresentadas. Ao organizar o evento, o diretor de *Marketing* comprometia-se a informar todos os departamentos internos, sobre todas as características associadas ao acontecimento.

Após acordado todos os procedimentos estabelecidos entre o emissor e recetor da mensagem, seria possível prever certas situações comunicacionais ao efetuar a pesquisa do histórico de cliente, em outros eventos passados.

Por fim, através do *briefing* diário entre o chefe de receção e a sua equipa, seria possível aclarar todos os pedidos efetuados pelo cliente e tentar cumprir todos os procedimentos ao articular com os restantes departamentos internos.

### 1.2.2 Análise Caso 2 – Recepção/Housekeeping/Grupo

Referente ao caso apresentado revolve em torno da formação, por parte do chefe de receção na sua equipa de *front-office*.

Para Porter (2017, p.82), sugere-se melhorias operacionais, nos seguintes aspetos:

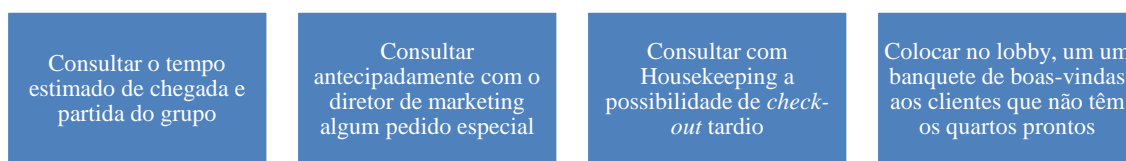


Figura 3 - Sugestões comunicacionais caso 2.

Fonte: Adaptado do artigo de Porter (2017, p.82).

Conferir hospitalidade e qualidade no serviço prestado, podemos apresentar uma melhor organização operacional face às adversidades apresentadas. Ao formar os nossos colaboradores, asseguraria uma melhoria na resolução de ocasiões que criassem algum obstáculo.

Durante formação da nossa equipa, seria necessário informar sobre a análise e previsão do tempo estimado de chegada e partida de grupos, prevendo-se situações futuras, como o pedido adicional de *late check-out* de todo o grupo.

Outra possibilidade seria comunicar com os departamentos internos sobre pedidos especiais do grupo esperado.

Existindo o pedido especial, seria necessário verificar com o *housekeeping* sobre a possibilidade de efetuar a solicitação desejada. Analisar a situação com os restantes departamentos internos, competiria uma melhoria comunicacional e operacional de forma a responder eficazmente ao pedido efetuado.

Por fim, ao antecipar que poderia existir a possibilidade do cruzamento entre os clientes que efetuam o *check-in* e o *check-out* poderia ser desenvolvido um banquete de boas vindas demonstrando hospitalidade e qualidade no serviço prestado.

### 1.2.3 Análise Caso 3 – Reservas/ Manutenção/Grupo

Ao adquirir a experiência e conhecimento no setor hoteleiro, desenvolve-se uma maior capacidade analítica e comunicacional na resolução de inconvenientes que possam decorrer no âmbito empresarial.

No decorrer da análise de Porter (2017, p.83), o trabalho de equipa entre o departamento de reservas e o departamento de manutenção foi simbólico. A comunicação interna face à imprevisibilidade da situação retratada, foi solucionada de forma eficaz.

Ao adiar o trabalho a ser efetuado, surgiu a possibilidade de efetuar operacionalmente o *check-in* de todo o grupo.

### 1.3 Comunicação operacional e tecnológica no setor hoteleiro

Com o aparecimento da era digital, o mundo hoteleiro sofreu novas transformações e possibilitou a travessia de novos meios a nível operacional através do surgimento do *PMS*.

Segundo Moyeenudin, Parvez, Anandan, Narayanan:

*“PMS is one of the best data management software that helps in recognizing the knowledge of employees and being as source of information in hotel Industry to increase the business and its features helps in managing the property effectively and it can be upgraded according to their guest service with a much higher facilities and also have access to all staffs with proper rights in their respective departments.”* (2018 p.2)

Através do aparecimento dos *Property Management System*, conferiu numa ação em rede permitindo ligar uma unidade hoteleira aos demais motores e *channel managers*. Com a criação de uma rede que permite interligar os demais canais, adaptou o sistema informático hoteleiro uma maneira mais fácil, prática e convencional para os demais setores permitindo organizar e elaborar novas vertentes empresariais.

Analisando a componente acima referido, a imagem abaixo permite explicar de que forma os *Property Management System*, funcionam no setor hoteleiro e como é elaborado a ligação do mesmo:



Figura 4 - *Property Management System*.

Fonte: (<https://keystonehospitalitydevelopment.com>)

A nível hoteleiro, o *Front-Office* torna-se o local primordial no primeiro contacto com os clientes. Toda a informação sobre a sua reserva e demais detalhes são necessários para que o *check-in* e o *check-out* possam ser efetuados de maneira perspicaz e funcional.

Para que o mesmo seja efetuado com sucesso, todos os outros departamentos necessitam de ter conhecimento sobre a chegada do cliente e os seus requisitos. A reserva é elaborada pelo *Group Reservation Management*.

Essa mesma reserva poderá vir de diversos canais de venda, sejam eles online ou de venda direta (*Channel manager/Channel toggler*). Neste âmbito a sua faturação, poderá ser cobrada ao cliente ou ao canal de venda utilizado na elaboração da sua reserva dependendo do contrato comercial estabelecido.

Antes da chegada do cliente, compete ao *housekeeping* preparar e informar a receção de qualquer inconveniente que possa acontecer durante esse mesmo processo.

Além disso, o programa permite adicionar notas para os outros os setores e registar as atividades diárias dos clientes *in house*.

Respeitando estes parâmetros permite uma melhor abordagem em termos de geração de receita e organização da fatura final no momento do *check-out*.

#### **1.4 Organização departamental no setor hoteleiro**

Num mundo de viagens e de indivíduos prontos a explorar novas aventuras, surge uma maior exigência em apresentar um conjunto de serviços de qualidade capazes de tornar as férias memoráveis para cada turista ou viajante.

Numa organização é imprescindível criar um sistema organizado com processos bem estruturados e designados para cada colaborador.

Segundo Cass (2007 p.14), “*Several organizations provide independent hotels and resorts with reservations and sales services. As competition has evolved and intensified, some of these organizations have modified their structure and enhanced their services to meet the changing needs of independent hotels and competitive market dynamics.*”

Refletindo sobre a evolução hoteleira, nasce a necessidade de uma empresa possuir uma boa organização departamental acompanhando as novas tendências turísticas que vão ocorrendo na nossa sociedade. Apesar de a competitividade hoteleira ser cada vez maior, cada unidade desenvolve novos serviços, novas dinâmicas e novos projetos focadas no consumidor.

Como refere Stutts sobre a organização:

“*Organizing the process of structuring human and physical resources in order to accomplish organizational objectives, involves dividing tasks into jobs, specifying the appropriate department for each job, determining the optimum number of jobs in each department, and delegating authority within and among departments. One of the most critical challenges facing lodging managers today is the development of a responsive organizational structure that is committed to quality*” (2005 p.2).

Respeitando os pressupostos acima referidos, uma boa organização empresarial compete num ciclo de constantes mudanças. É imprescindível apresentar uma boa organização de modo a que a unidade hoteleira possa apresentar padrões de qualidade junto dos seus clientes.

Numa visão mais competitiva, com capacidade para dinamizar as novas tendências, que vão surgindo na nossa sociedade.

Para Nebel, 1991 (citando Aldag & Stearns, 1987 p.93), “para que os esforços das pessoas nas organizações sejam canalizados para fins produtivos, é necessário dar estrutura às suas atividades”.

Numa unidade hoteleira, designar as diversas tarefas por departamentos compromete um sistema de rede, capaz de trabalhar em uníssonos podendo o mesmo ser estruturado da seguinte forma:

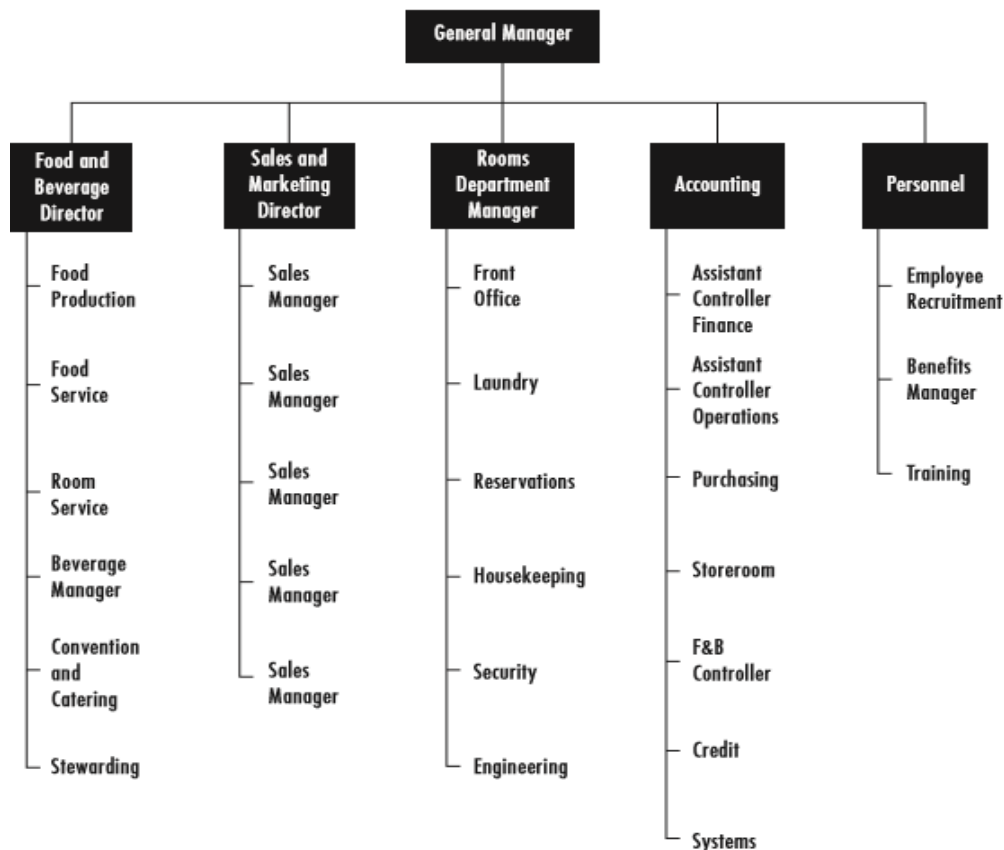


Figura 5 - Organograma tradicional hoteleira.

Fonte: Nebel (1991, p.98).

### 1.4.1 Reservas

No mundo hoteleiro, o departamento de reservas envolve uma componente operacional que permite, ao cliente efetuar a sua reserva telefonicamente, online ou presencial.

Podemos definir uma reserva hoteleira como uma “atribuição de um quarto para um determinado cliente, numa data futura, por um período pré-estabelecido a pedido do mesmo.

Quando uma reserva é aceite por um hotel, é esperado do mesmo que honre o seu compromisso, garantindo assim que na data de chegada do cliente haja um quarto disponível com as características pedidas pelo cliente.” (Portugal, 2020)

O departamento de reservas define-se como um ponto de conexão entre a unidade hoteleira, o cliente e outros pontos de ligação externos. A sua função posiciona-o numa área que permite ao cliente, efetuar uma reserva e pernoitar no hotel. Por outro lado, pode também efetuar reservas no restaurante ou organizar algum evento.

Segundo Šimunić;Stifanich (2018 p.3), “A primeira característica é a importância que têm para o hotel e na capacidade que têm para preencher as suas acomodações na ordem de aumentar as vendas e o lucro. Outra importância do sistema de reserva é, que ela liga o hotel com o ambiente externo ou ao cliente (hóspede ou agência), localizados num sistema externo comparando com o hotel.”

Como ponto de desenvolvimento permite assumir que um sistema operacional (*PMS*) constituiu uma mais valia no setor hoteleiro. A sua inserção no sistema de trabalho dos hotéis, propôs uma evolução em termos operacionais capazes de ajudar com ferramentas tecnológicas, o melhor processamento de dados e por sua vez o processamento de reservas e outros fatores adjacentes.

Com base na figura 6, podemos analisar de que modo a comunicação do setor de reservas é efetuado e de que forma a comunicação é efetuada com o ambiente externo e interno, de uma unidade hoteleira:

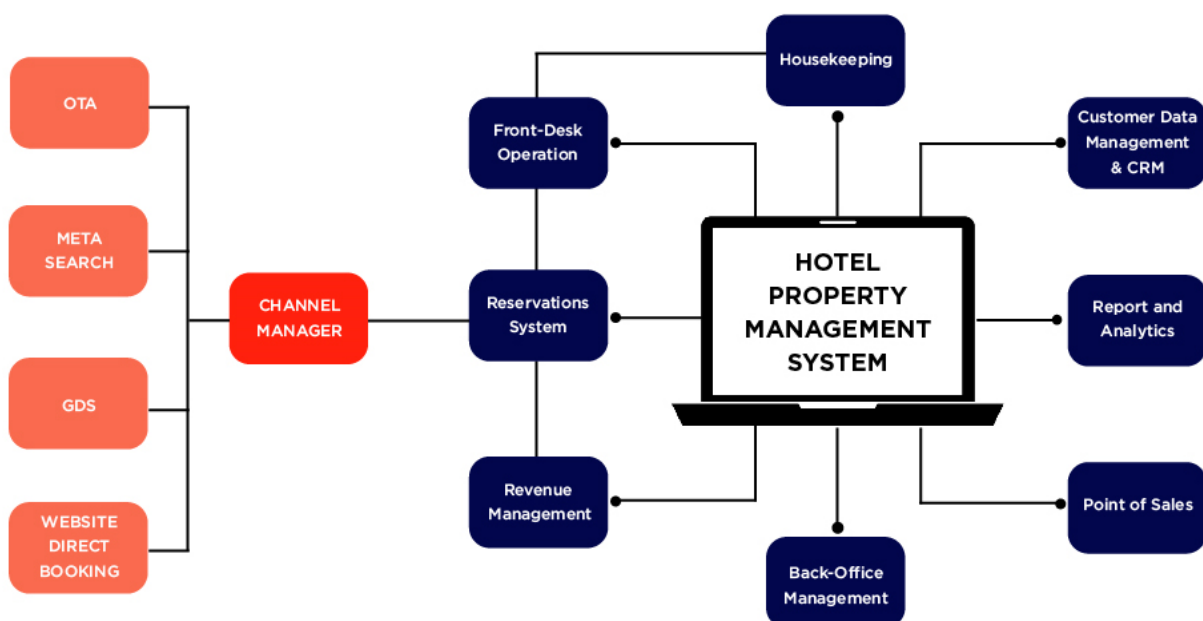


Figura 6 - Estrutura de um sistema de reservas com base na utilização de *PMS*.

Fonte: (<https://www.hotellinksolutions.com/pms-system-indispensable-management-tool-for-hotel-industry-today/>)

De acordo com a Booking (2020), “Um *channel manager* é um provedor de serviços que liga o sistema de gestão de propriedades (*PMS*) (...) Permite atualizar automaticamente as suas tarifas, disponibilidade e reservas em diversas plataformas ao mesmo tempo.”

Uma central de reservas contém assim um grande volume de *channel managers*, ligado ao sistema operacional da unidade hoteleira.

No âmbito dos canais de distribuição *online* apesar de a sua comunicação não ser direta, a mesma pode estar sujeita alterações, sendo necessário comunicar para a unidade hoteleira e proceder às respetivas alterações.

Para Gouveia (2020), “as plataformas *metasearch* apresentam preços e disponibilidades para voos ou hotéis, recolhidos de diversas fontes de acordo com as datas previamente escolhidas pelos utilizadores. Assim, o processo de planear e reservar uma viagem torna-se uma experiência mais rápida e fácil.”

Esses mesmos dados, tornam-se disponíveis na ótica do cliente sendo que o mesmo pode efetuar reservas de forma mais prática, recolhendo a informação necessária para a reserva da sua estadia.

Segundo Conceição, Castro (2019 p.1), “Agências de Viagens Online são canais de venda online com os melhores preços de reserva, a sua principal função é a venda e promoção das acomodações em troca de comissões nas vendas, assim como outros serviços relacionados com o turismo (voos e aluguer de viaturas, entre outros).”

Sendo um dos métodos bastante convencional, o cliente pode efetuar a sua reserva através do website de uma *OTA* e assim proceder à sua reserva online. Aqui, poderá reajustar certos serviços que poderá vincular à sua estadia. Sendo maioritariamente online, o cliente pode também comunicar diretamente com a agência ou central de reservas da unidade hoteleira e comunicar as alterações que pretenda efetuar na sua estadia.

Um sistema *GDS* por sua vez, “fornece todos os tipos de tarifas e serviços de turismo, permitindo que os usuários façam, alterem e cancelem as reservas, além de emitirem bilhetes. O objetivo do *GDS* é facilitar, através de um sistema automatizado, os processos de armazenamento e administração de todas as informações relacionadas aos voos, disponibilidade de hospedagem e horários ou preços” (Azzolini, 2018).

Sendo utilizados nas agências de viagens o processo efetua-se através da utilização de programas automatizados ligados em rede. O sistema utilizado (Ex: Amadeus) pode automatizar os dados e assim proceder à elaboração de todo o *package* de acomodação do cliente.

Em última instância, as reservas *online* via direta (Cliente - Hotel), obedece a um conjunto variado de opções selecionáveis pelo cliente.

Ao reservar diretamente, poderá oferecer descontos e promoções exclusivas capazes de complementar oportunidades, que uma reserva *online* via outro canal de distribuição possa não oferecer.

Estudar as componentes que o mercado oferece e reajustar com base nas necessidades de cada consumidor, estabelece um ponto de desenvolvimento a nível hoteleiro.

Apesar dos canais de distribuição ser reserva maioritariamente online, em que não é necessária uma comunicação direta, a mesma pode estar sujeita alterações sendo necessário comunicar para a unidade hoteleira e informar sobre as devidas mudanças.

### **1.4.2 Receção**

Num mundo hoteleiro, a receção assume a imagem da organização e o local mais impactante, antes e pós-estadia.

Para Nebel (1991, p.98), “ A receção é onde os clientes são cumprimentados quando chegam ao hotel, onde são registados, onde os quartos são designados.”

Durante a sua estadia numa unidade hoteleira, podem surgir situações adversas que podem comprometer o bem-estar de cada cliente. Na receção, permitimos ao cliente informar sobre situações que o podem deixar mais insatisfeito e apresentar as devidas soluções.

Por sua vez o departamento de reservas “precisa de informar a receção do número de quartos vendidos a cada dia, assegurando que existe sempre quartos disponíveis. Por outro lado, a receção informa as reservas sempre que há um *walk-in guest*” (Nebel, 2006, p.99).

A nível de comunicação, o front-office apresenta um ponto de extrema importância no contacto direto com os departamentos internos.

Como referido por Rutherford, O'fallon:

“um dos pontos positivos é o facto do *staff* da receção estar bem conscientes do que está a virtualmente a acontecer, em todos os níveis na estrutura organizacional do hotel, funcionando como um cubo ou o ponto central de pressão. Um dos aspetos negativos, é o facto do *front-office* servir como um pára-raios de reclamações dos clientes que estão dentro do hotel. Lidar com reclamações pode ser uma das tarefas mais difíceis para a receção dada à sua frequência e algumas vezes, à intensidade de reclamações e expectativas por parte dos clientes.” (2007,p.122)

A sua organização e capacidade de resposta, permite delinear que rumo podemos seguir na reserva de cada cliente. No entanto, auxilia-se nos departamentos internos para a resolução das mais diversas situações. Sendo o processo de transmissão de informação, o ponto mais importante na tomada de decisões.

Através da sinergia entre ambos os departamentos, cria-se a possibilidade de haver sempre quartos disponíveis para os nossos clientes. Tentar fidelizar o cliente e aumentar o seu grau de satisfação, faz parte de outro dos pontos essenciais num rececionista.

Na figura 7, podemos observar como é efetuado o processo de comunicação numa receção e os departamentos internos, com base no estudo efetuado por (Bardi,1996, p.125-127):



Figura 7 - Comunicação interdepartamental – Receção.

Fonte: Adaptado do artigo de (Bardi,1996, p.125).

Analisando o quadro mencionado, podemos observar o processo comunicacional efetuado com os restantes departamentos.

Comparativamente ao departamento de marketing e vendas, o processo de comunicação situa-se especialmente na transmissão de informação do histórico do *guest*.

Caso o cliente seja *repeater*, poderá contemplar uma diminuição do preço da sua estadia ou de serviços adicionais no hotel. Por vezes, pode ser oferecido pequenas surpresas, na conquista do seu bem-estar.

Entre o *housekeeping* e a receção, é primordial existir uma comunicação direta entre os dois departamentos, em que o tempo é crucial. Preparação dos pedidos *VIP* e constante contacto sobre o status dos quartos revela por vezes, um trabalho de equipa de louvar. Conseguir ter com sucesso os quartos limpos e especialmente a clientes que efetuam o *early check-in*, revela uma especial atenção e profissionalismo.

Clientes que tenham algum tipo de intolerância ou necessitam de um certo cuidado alimentar, deve ser imediatamente reportado e tomado nota por parte do restaurante.

Informar o cliente sobre os alimentos que pode consumir sem comprometer a sua saúde, revela segurança e bem-estar, no cuidado e atenção por parte do departamento de comidas e

bebidas. No dia-a-dia de um hotel, informar se a reserva possui conta para extras possibilita o pagamento de todos os produtos consumidos, no final da estadia.

No caso concreto do hotel Jupiter, no departamento de reservas também pela organização de eventos assume como tarefa a preparação do salão para os eventos que irão decorrer. Por vezes, essa mesma organização é efetuada pela receção estruturando e confirmando se todos os aspetos que o cliente necessita estão de acordo, com as suas necessidades.

Respeitando a sua faturação, ao ser informado sobre o método de pagamento do evento (transferência bancária ou pagamento direto), evita simples situações que podem tornar-se embaraçosas.

A nível financeiro, maioritariamente o processo de comunicação surge entre o *night auditor* e o departamento em questão. Pagamentos pendentes, transferências bancárias assenta em aspetos contratuais comerciais que respeitam um prazo de pagamento conforme a data estipulada.

Especialmente na época alta, devido ao elevado uso do quarto, o mesmo pode apresentar problemas que necessitam de ser comunicados à manutenção. Por norma a transmissão da mensagem, passa por uma comunicação direta ou por programas internos que reportam reparações a efetuar. Bloquear o quarto para venda e proceder rapidamente à sua reparação, parte da organização e de uma corrida contra o tempo, para que o quarto esteja funcional.

Ao sentir segurança no local onde vai pernoitar, compromete uma mais valia em termos de qualidade, conforto e segurança. Situações indesejáveis que podem ocorrer no hotel devem de ser imediatamente sinalizadas, respeitando todo o tipo de segurança com os clientes *in-house*.

Por fim, o departamento de recursos humanos respeita uma comunicação mais interna. Problemas internos ou entre equipa são analisados e solucionados evitando situações de insatisfação dos colaboradores.

Ser chefe de receção envolve uma pressão que poderá comprometer toda a equipa de *front-office*. Ser assertivo, *multi-tasking* e coordenar a equipa para o melhor caminho, permite uma cooperação e trabalho de equipa que poderá apresentar dificuldades no departamento, fator de extrema importância no processo de ter uma boa equipa.

No estudo desenvolvido por Bardi (1996, p.125), um chefe de receção deve apresentar um conjunto de tarefas operacionais que se aglomeram, acabando por ser executadas pela receção. Deste modo, as tarefas designadas pelo chefe de receção, são as seguintes mencionadas abaixo:

- Análise dos relatórios do *night auditor* no que diz respeito à sua faturação;

- Análise das chegadas do dia;
- Comunicar informações adicionais referentes às chegadas do dia à sua equipa;
- Atribuição de quartos e inventário em falta;
- Comunicações internas entre departamentos;
- Resolução de problemas ou reclamações;
- Preparação do orçamento com o diretor geral;
- Estipulação das tarefas diárias da receção;
- Reuniões departamentais sobre a venda de quartos;
- Assistência no *check-in*, *check-out*, confirmação e atualização do sistema de reservas;
- Entrevistar novos colaboradores para a receção;
- Averiguar se o equipamento da receção está operacional;

Em suma, podemos referir a receção como o “coração” de uma unidade hoteleira e o ponto de comunicação mais importante entre cliente-hotel. Torna-se o ponto de viragem na qualidade e satisfação da estadia de cada cliente que pernoita no estabelecimento.

### ***1.4.3 Housekeeping***

No ramo hoteleiro, o *housekeeping* possui um papel muito importante tanto na qualidade de limpeza dos quartos como na satisfação e bem-estar do cliente que utiliza algum produto ou serviço no hotel de forma confortável.

Para Roberts (2016), “o departamento de *housekeeping* possui o orgulho de manter o hotel limpo e confortável, de modo a criar um “*Home away from home*”. Compete ao departamento fornecer aos seus consumidores acomodações limpas, atrativas, confortáveis e uma envolvente de boas-vindas que oferece valor por dinheiro. Mais nenhum setor envia uma mensagem mais forte que a operação de limpeza e hospitalidade.”

Assim sendo, o departamento de limpeza obedece a um controlo rigoroso de qualidade e higienização do espaço. A sua qualidade foca num conjunto de operações efetuadas no processo de limpeza de estabelecimentos. Ao assegurar a limpeza, oferecendo qualidade e bem-estar durante a estadia do cliente.

Deste modo, a prática dos “5s está dentro dos primeiros passos fundamentais implementados por estabelecimentos, no caminho da implementação de Gestão Total de Qualidade e na melhoria operacional. 5S é um processo designado para a organização do espaço de trabalho,

manter uma limpeza eficiente cumprimento as condições *standard*” (Ennin, Obi, Ramfull, Ghizzoni, Menon, 2012 p.7).

A teoria dos 5's permite respeitar cinco aspectos importantes na organização e limpeza. Fazendo parte da atividade diária de cada indivíduo, com a limpeza da sua casa ou de algum bem, podemos associar a teoria em questão em qualquer patamar, ligado à limpeza e higienização do local.

Assim sendo, a teoria dos 5s corresponde a características chaves que propiciem qualidade, bem-estar e conforto:

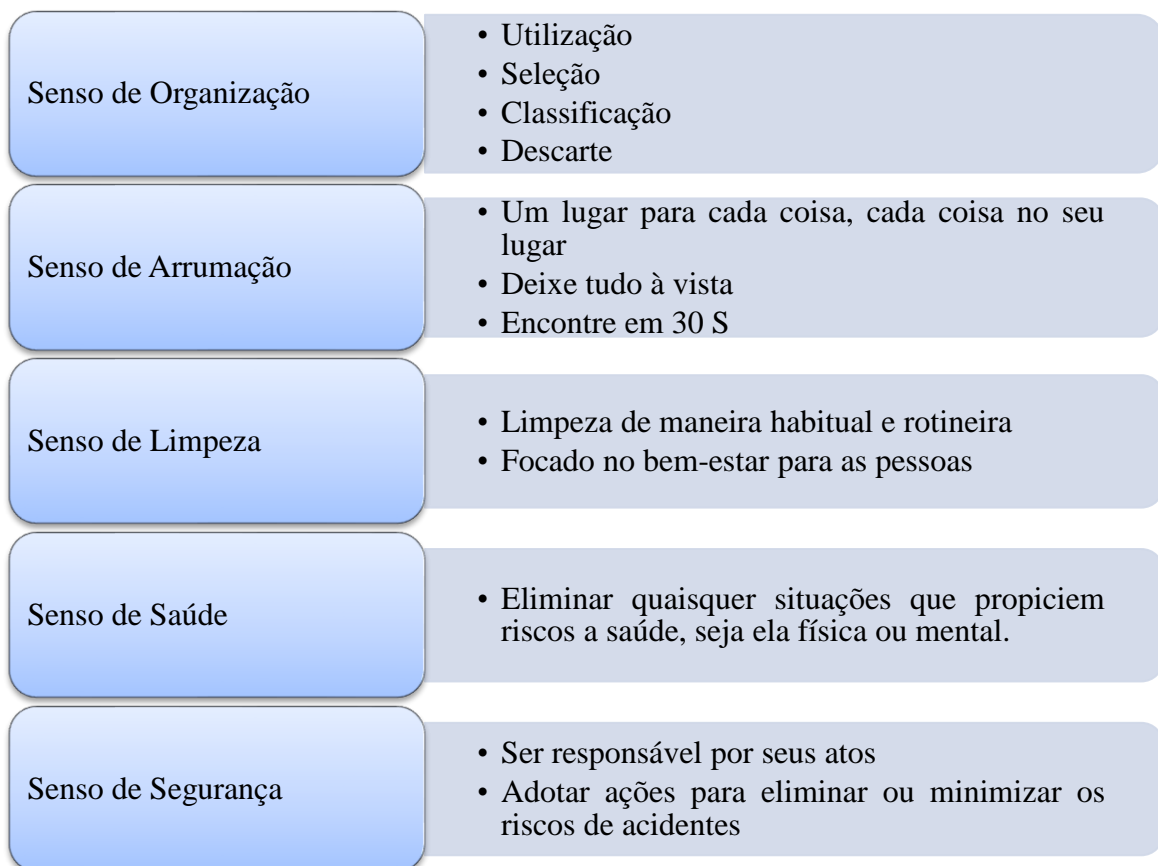


Figura 8 - Teoria dos 5S.

Fonte: Adaptado de Luchim (2016).

Correspondente ao senso de organização, a utilização de produtos (*amenities*) no interior dos quartos muitas das vezes já não têm utilidade. Compete aos colaboradores de andares, através da limpeza de quarto repor por novos produtos e assim manter o quarto pronto para a chegada de novos clientes.

Através do senso de arrumação, cada item tem um lugar determinado para ser colocado. A folha de menu do restaurante, informações adicionais sobre o hotel, o comando de televisão ou até mesmo o telefone, são posicionados estrategicamente sobre o olhar do cliente para que possam ser facilmente encontrados.

O senso de limpeza, pretende assim manter as habitações limpas de acordo com as normas estabelecidas na ocupação do quarto. Especialmente na época alta, devido à elevada utilização do quarto podem surgir problemas operacionais que podem comprometer uma reserva.

Cabe ao colaborador, reportar situações que possam afetar e provocar a inutilização do quarto. Seguindo uma standardização, todas as habitações têm de seguir uma estrutura igual e cumprir os padrões de higienização.

Através do senso de saúde, evitar prejudicar a saúde de cada cliente é um aspeto primordial que é tido sempre em consideração. Clientes que possuem mobilidade reduzida e adaptar segundo as necessidades são alguns dos exemplos que podem fazer toda a diferença.

Por fim, o senso de segurança é um dos pontos mais importantes no bem-estar de cada indivíduo. Reportar situações que podem representar perigos aos clientes *in house* ou gerar conflitos, têm que ser evitados. Um dos métodos mais modernos utilizados na segurança e bem-estar das habitações é a disponibilização de cartões eletrónicos dentro do hotel. Atribuído a cada cliente, de uma maneira segura e eficaz gere uma adaptabilidade mais segura e controlada em vez da entrega da chave tradicional.

Para Jones (1991 p.175) “o departamento de quartos é usualmente uma combinação de dois departamentos operacionais: A receção e o departamento de limpeza principal.”

Ao longo do dia, comunicar constantemente com a receção e organizar de que forma poderemos moldar um dia de trabalho, pode conduzir para situações de pressão e stress diária para quem trabalha na área de *housekeeping*.

De forma a poder interligar o departamento de limpezas com a receção torna-se necessário aprofundar os restantes cargos de limpeza e a sua interligação com a receção:

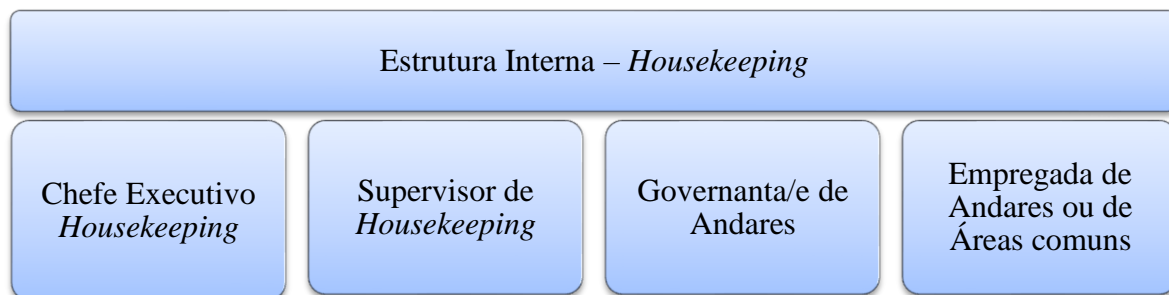


Figura 9 - Estrutura interna – *Housekeeping*.

Fonte: Adaptado do artigo de Jones (1991 pp.175-187).

No estudo efetuado por Jones (1991 pp.175-187), podemos investigar certos aspetos que fazem parte de um dia-a-dia no departamento de *housekeeping*.

Relativamente ao cargo de chefe executivo de *housekeeping*, a sua função traduz-se numa operacionalidade interligada à gestão e controlo de equipa no processo de limpeza de

quartos ou de espaços comuns, “sendo o principal responsável por designar o departamento de limpeza de quartos, dos clientes e das áreas públicas” (Jones, 1991 p.183).

Maioritariamente a sua comunicação com a recepção foca-se num processo de troca de quartos, confirmação da preparação de *VIP*'s e assistência em eventos que possam decorrer na unidade hoteleira.

No que se refere à função de supervisor de *housekeeping*, o mesmo é responsável pela coordenação e organização de quartos sendo o assistente principal do chefe executivo.

Associando ambos os cargos à unidade hoteleira onde, tanto o chefe executivo como o supervisor de *housekeeping*, realizavam tarefas em que a sua “responsabilidade é manter e operar servindo como ponto de comunicação entre a recepção, manutenção e tomada de atenção das necessidades de cada hóspede (...) mantendo as mudanças necessárias e reportando o status do quarto de cada hóspede durante o dia (...) ele ou ela é o principal representante comunicativo” (Jones, 1991 p.184).

Nessa mesma vertente, a sua comunicação centraliza-se entre o chefe executivo e com o supervisor de *housekeeping*, recebendo informações sobre alterações de quartos e adequando-se aos aspetos que se vão sucedendo no decorrer do seu trabalho.

Por sua vez o cargo de governanta/e de andares, define-se pela sua “responsabilidade dos setores públicos e designação dos assessores no setor de limpeza. Eles fazem inspeções, reportam e são, com todo o respeito, supervisores das suas equipas a que estão designadas. Eles também assistem na administração das pessoas no qual estão destinados.” (Jones 1991 p.185)

Por fim, as empregadas de andares ou de espaços comuns são parte da equipa que mantém a unidade limpa cumprindo os padrões de qualidade necessários. Nessa mesma vertente, a sua principal função foca na “limpeza regular e diária de corredores, elevadores e pousos, escadas, áreas de serviço, salões de eventos, áreas de venda e outros espaços públicos nas proximidades dos quartos dos hóspedes” (Jones, 1991 p.185).

A sua comunicação baseia-se principalmente com os restantes cargos de *housekeeping*, assegurando a limpeza de quartos e dos espaços comuns sendo a equipa destacada conforme os locais de maior necessidade.

O departamento de limpeza traduz-se assim numa comunicação constante não só a nível interno como a nível externo com a recepção. Organizando e gerindo as necessidades da unidade hoteleira, conforme as tarefas diárias, recorre grande parte de um bom trabalho de equipa e de uma boa gestão com a sua equipa e o *front-desk*.

#### 1.4.4 *Food and beverage*

Podemos definir o departamento como “a função primária do departamento de bebidas e comidas é, também, providenciar comida e bebida aos clientes do hotel” (Nebel, 1991 p.79).

Assim sendo, compete ao departamento “dirigir, coordenar e controlar as atividades e as operações do serviço alimentar e bebidas (*F&B*), em estabelecimentos de restauração e bebidas integrados ou não em unidades hoteleiras garantindo a qualidade de serviço, a otimização dos recursos e a maximização da rentabilização” (ANQEP, 2017).

Sendo o ponto fulcral a produção de comida e serviço de bebidas, compete ao setor apresentar padrões de elevado grau de qualidade.

Primeiramente na cozinha, “esta unidade é chefiada por um chefe executivo, uma pessoa de grande estatuto e autoridade num hotel de primeira categoria. Abaixo do chefe executivo existe uma variedade de especialistas gastronómicos responsáveis por diferentes aspetos na preparação de comida” (Nebel, 1991 p.79).

Neste sentido, a cozinha reflete como o ponto primordial na confeção de comida, possuindo elevados padrões de qualidade na elaboração dos pratos, de uma unidade hoteleira.

Segundo Siguaw; Enz (1991 p.253), “*one critical attribute of successful hotel food and beverage outlets is their ability to appropriately respond to the changing needs of the market while maintaining a profitable operation.*”

Considerando cargo de diretor de *F&B*, manter uma boa coordenação e gestão das tarefas necessárias constitui requisito para um bom funcionamento do estabelecimento. Focar na rentabilização e focar na maximização de lucro, reflete numa operacionalidade que por vezes pode tornar-se um verdadeiro desafio.

Para Provenzano (2006 p.251), “*In this position, I have the responsibility of overseeing several departments: culinary, banquets, room service, specialty and theme restaurants, and all private bars. While an ideal day is spent on planning, more often than not I find myself in discussion with staff or guests.*”

Segundo o mesmo autor, ser diretor *F&B* envolve um conjunto de tarefas desempenhadas diariamente na vertente operacional e na gestão de comida e bebidas, da seguinte forma:

Em termos operacionais:

- Inspeccionar diariamente a qualidade da comida servida e a sua disposição no *layout* do restaurante;
- *Meetings* diários com o staff de forma a introduzir novos métodos de trabalho e planos associados a problemas que possam surgir;

- Supervisionar e controlar a higienização e desinfecção do local efetuado pelo departamento de *Housekeeping*;
- Controlar se todas as normas de segurança e manuseio dos equipamentos estão a ser utilizados corretamente;
- Analisar empresas concorrentes no local e redefinir novos menus de forma a satisfazer novas necessidades;
- Em termos de gestão de comidas e bebidas compete ao diretor de *F&B*;
- Organizar e coordenar se todas as funções desempenhadas estão a ser devidamente aplicadas pelos restantes colaboradores;
- Monitorizar e criar uma sinergia com o departamento de *Marketing* na maximização de lucro;
- Atingir o limiar de rentabilização mensal ou anual estipulado;
- Evitar conflitos sociais que possam afetar a qualidade e serviço da equipa;
- Gerir em termos salariais toda a sua equipa adequando um salário justo a cada colaborador.

Manter um controlo de qualidade no produto vendido e ser capaz de gerir momentos que alteram o sistema normal do restaurante, são alguns dos aspetos que efetivamente fazem parte de um dia normal no estabelecimento.

Em suma, a comunicação intra e interdepartamental no setor hoteleiro necessita da proximidade dos departamentos internos, rumo ao desenvolvimento operacional. Assim, “a comunicação interna aberta é vital para manter o moral alto e os funcionários felizes, o que ajuda a garantir um ambiente de trabalho eficaz. Referem ainda que a comunicação direta face a face de um supervisor direto para um subordinado é a mais eficaz para aumentar a confiança, satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários” (Therkelsen e Fiebich, 2003 p.8).

## Capítulo 2 - Caracterização da organização acolhedora

Sendo a sua sede situada no Jupiter Algarve Hotel, o mesmo serve como ponto central que liga todas as outras unidades hoteleiras adjacentes à cadeia Jupiter Hotel *Group*. Dispõe de três unidades hoteleiras situadas no Algarve e uma unidade em Lisboa:

- Jupiter Algarve Hotel \*\*\*\* (Situado na Praia da Rocha)
- Jupiter Marina Hotel \*\*\*\* (Situado em Portimão)
- Jupiter Albufeira Hotel \*\*\*\*\* (Situado em Albufeira)
- Jupiter Lisboa Hotel \*\*\*\* (Situado em Lisboa)

O Jupiter Algarve Hotel, tornou-se um ícone histórico que acompanha a cidade de Portimão desde os seus primórdios. Construído em 1968 e renovado em 2015, apresenta nos dias correntes uma temática ligada ao mar, em que as profundidades do oceano corresponde aos pisos mais baixos e a superfície do oceano aos pisos mais altos.



Figura 10 - Jupiter Algarve Hotel.

Fonte: (<https://www.jupitalgarvehotel.com>)

A sua missão e visão, é caracterizada pelo bem-estar de todos e na indústria do turismo, criar valor e ser diferente do expectável, assim considera-se as seguintes afirmações:

### 2.1 Missão

**“Fazer felicidade com consistência e sustentabilidade na indústria do turismo, criando valor e marcando a diferença pelo amor, conhecimento e dedicação.”**

## 2.2 Visão

“A sua **visão** passa por ser uma cadeia que procura **criar valor e marcar a diferença pelo amor, conhecimento e a dedicação** com que se entrega diariamente e fazer a felicidade dos nossos **colaboradores, hóspedes e comunidade**. Pretende proporcionar a todos os colaboradores elevados padrões de qualidade do serviço que possibilitem aos clientes experiências consistentes com as suas expectativas. Fazer a felicidade de todos aqueles que nos visitam, **criar o desejo de regresso e da recomendação sentida com base na experiência vivida connosco**. “

## 2.3 Características dos Quartos

Composto por 8 andares, o mesmo disponibiliza um total de 183 quartos para os seus hóspedes. Os seus quartos focam-se numa oferta variada à disposição do cliente, sob os seguintes parâmetros:

- Suite Familiar com um quarto (3) – 42 m<sup>2</sup>:  
Quarto de maior dimensão. A seguinte tipologia possui um quarto individual, onde a sua cama pode ser convertível numa casa de casal ou individual. Possui também uma sala de estar individual com sofá-cama, televisão, máquina de café, cofre eletrónico e uma casa de banho ampla para toda a família. Esta tipologia de quarto abrange famílias mais numerosas, tendo a capacidade máxima de 2 *PAX* e 3 *CHD* ou de 3 *PAX* e 1 *CHD*
- Júnior Vista Mar – Piso Alto & *SPA* (2) – 39 m<sup>2</sup>:  
Quartos amplos com varanda, indicados para famílias que pretendam usufruir de uma vista para o Mar. Sendo uma tipologia sem divisões próprias é, constituída por uma cama casal ou individual, sofá-cama, máquina de café e cofre mediante pagamento. Possui uma varanda ampla com uma mesa e duas cadeiras. Na tipologia descrita, está complementado um Voucher de *SPA* (opcional) que possibilita o acesso a um circuito de *SPA* que pode ser utilizado uma vez por dia, todos os dias durante a estadia do hóspede. A sua ocupação varia entre 3 *PAX* ou 2 *PAX* e 2 *CHD*.
- Quarto *Deluxe* Vista Mar – Piso Alto & *SPA* (2) – 29 m<sup>2</sup>:  
Tipologia localizada nos pisos mais altos (7º ou 8º andar). Complementa com cama de casal convertível em cama de solteiro, máquina de café, ar-condicionado, chaleira, mini-bar e voucher de *SPA*. Adequado para duas *PAX*.

- Quartos *Premium* com Vista Mar Frontal – 28 m<sup>2</sup>:  
Pode comportar uma cama extra, havendo a possibilidade de hospedar uma terceira pessoa (*CHD*), no mesmo quarto. Quartos que possuem um preço mais equilibrado com varanda e as mesmas condições associadas à tipologia *Deluxe* (exceção da máquina do café).
- Quarto Superior com Vista Mar Lateral - 28 m<sup>2</sup>:  
Quartos localizados após o 1º piso do hotel. Da sua varanda é possível ver dois tipos de vista, mar e arade pelo qual podemos avistar toda a zona de Ferragudo, Portimão e Praia da Rocha. Sendo uma tipologia apropriada para 2 *PAX* é possível contemplar uma cama extra. Quartos com as mesmas condições que o quarto *Premium*.
- Quarto *Standard* ou *Twin* – 19 m<sup>2</sup>:  
Tipologia *Standard*, sem varanda comporta as mesmas especificações que os quartos anteriormente descritos (exceção da máquina do café e voucher de *SPA*). Os quartos *Standard*, apresenta uma tipologia básica de preço mais baixo que pode abranger o mesmo número de *PAX*, sendo necessário colocar uma cama extra. Possui sua vista, possui vista cidade ou para a zona interior do hotel.
- Quarto Familiar *Standard* – 28 m<sup>2</sup>:  
Habitações apropriadas para famílias que procurem um preço mais baixo. Quartos localizados no primeiro andar, sem varanda. Possui uma cama convertível e um sofá-cama. Para além de todos os objetos descritos nos quartos acima, possui ainda duas televisões.

## 2.4 Características das salas de conferências

A unidade hoteleira Jupiter Algarve Hotel, possui quatro salas de conferências adaptáveis, capazes de abranger e receber diversos eventos, que por sua vez, através da organização e comunicação dos departamentos internos, respeitam uma capacidade única de delimitar e corresponder, aos desejos e necessidades dos seus consumidores:

Tabela 2 - Salas de Conferências

Fonte: (<https://www.jupitalgarvehotel.com>)

	<i>Andar</i>	<i>Área Total m2</i>	<i>Teatro</i>	<i>Escola</i>	<i>U</i>	<i>Banquete</i>	<i>Recepção</i>	<i>Administração</i>
<i>ALOÉ</i>	0	21	16	12	10	-	-	8
<i>AMENDOEIRA</i>	0	56	30	24	16	32	-	12
<i>LARANJEIRA</i>	0	103	72	48	36	64	-	-
<i>MEDRONHEIRO</i>	0	300	171	99	58	250	305	-

Começando pela Sala Aloé, a mesma possui uma área de 21 m<sup>2</sup>, onde devido às suas proporções mais pequenas é possível intercalar em três estruturas. Sendo maioritariamente utilizado para reuniões diárias da chefia, a mesma serve ocasionalmente para armazenamento de material para auxiliar, as outras salas.

A Sala Amendoeira, apresenta uma área de 56 m<sup>2</sup>, sendo a terceira maior sala do hotel. Serve maioritariamente, para eventos empresariais como formações, reuniões de trabalho. A sua disposição varia de acordo com o pedido do cliente.



Figura 11 - Sala Amendoeira.

Fonte: (<https://www.jupitalgarvehotel.com>).

No que diz respeito à Sala Laranjeira, a sua dimensão de 103 m<sup>2</sup>, estabelece uma área capaz de não só obter formações e eventos comerciais, como também permite que seja utilizada para almoços e jantares festivos como festas de aniversário. Pode também ser utilizada para jantares de Natal ou para passagem de Ano. Por vezes, a sua utilização é auxiliada com a Sala Amendoeira, servindo a mesma de reserva para fornecimento de comida ou outros métodos para a Sala Amendoeira.



Figura 12 - Sala Laranjeira.

Fonte: (<https://www.jupitalgarvehotel.com>).

Por fim a Sala Medronheiro, compreendida com uma área de 300 m<sup>2</sup> é utilizada para grandes eventos comerciais ou para banquetes, com um elevado número de pessoas. A sua disposição, cabe por parte do cliente e a montagem da sala é efetuada de acordo com as suas necessidades.



Figura 13 - Sala Medronheiro.

Fonte: (<https://www.jupitalgarvehotel.com>).

A montagem das salas é efetuada pelos bagageiros, respeitando todas as características de acordo com a estrutura estabelecida, as salas mencionadas necessitam de estar devidamente montadas, sinalizadas e prontas de acordo com a hora combinada.

Relativamente à estruturação dos eventos, cabe ao departamento de Reservas proceder à sua reserva e aos seus processos de orçamentação. Após estabelecido o compromisso perante ambas as entidades, é efetuado uma reunião com os restantes departamentos internos, de modo a estabelecer e estruturar tudo o que é preciso até à chegada do evento.

## Capítulo 3 - Caracterização do local de estágio, atividades tarefas desenvolvidas

### 3.1 Estágio Reservas

O estágio iniciou-se no dia 13 Dezembro, sendo coordenado pela chefe de reservas, Doutora Ana Baiona. Deste modo, a sua organização encontra-se compreendida pela seguinte estrutura (devido à proteção de dados, será apenas mencionado os gabinetes pertences e não o nome dos colaboradores que exercem o trabalho em questão):

- Colaborador 1 - Jupiter Lisboa;
- Colaborador 2 – Jupiter Algarve Hotel/ Eventos/ Grupos Algarve;
- Colaborador 3 – Jupiter Albufeira / Grupos Lisboa ou Algarve;
- Colaborador 4 – Jupiter Marina;
- Colaborador 5 – Pré-Autorização em todas as unidades hoteleiras;
- Colaborador 6 - Organização de eventos nas salas de conferência/ auxílio na negociação com grupos que pernoitam no Jupiter Algarve Hotel;

Sendo o sistema operacional utilizado pelo hotel o *InovGuest*, o mesmo está programado para todas as unidades pertencentes ao grupo. As suas reservas, interligadas com os *channel manager*, podem ser introduzidas no sistema de forma automática ou manualmente. O cliente também poderá optar, por reservar diretamente com o hotel.

Ao comunicar diretamente com o departamento, será solicitado o email para que a confirmação de reserva seja enviada em formato digital, salvaguardando tanto o cliente como o hotel.

Referente ao seu método de pagamento o cliente poderá optar por pagar a totalidade da sua estadia, ou por sua vez, efetuar o pagamento da primeira noite. Essa mesma cobrança, pode estar dentro das seguintes preferências:

- Pagamento por transferência bancária;
- Pagamento no ato do check-in (mediante apresentação de cartão de crédito no ato da reserva);
- Pagamento via online (exemplo via *Booking* ou *Hotelbeds*, sendo recebido no hotel em forma de um cartão de crédito criado automaticamente pela empresa, pelo qual reservou);

Por norma, reservas de agentes caem automaticamente no sistema, sendo enviado uma fatura de crédito a ser paga mais tarde, após a estadia do cliente.

### 3.1.1 Atividades tarefas/desenvolvidas

Durante o estágio, o principal foco foi efetuar as tarefas adjacentes ao colaborador 2 e 5. No caso do Colaborador 2, foi elaborado um conjunto de tarefas operacionais sendo desempenhadas as seguintes funções:

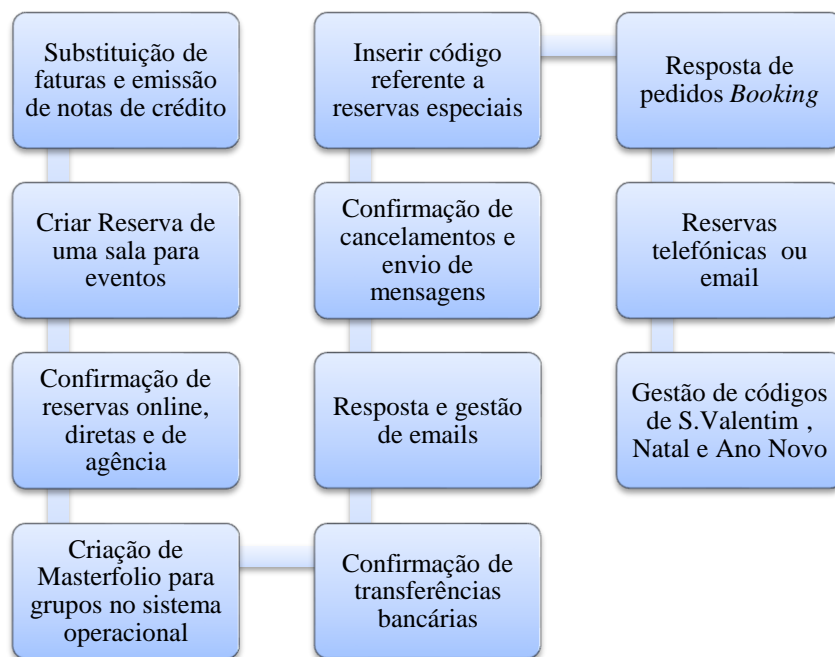


Figura 14 - Tarefas desempenhadas (Colaborador 2).

Fonte: Elaboração própria.

Numa primeira instância, faturas já emitidas tinham que ser alteradas devido a cancelamentos posteriores ou pedidos de alteração de reserva (tipologia superior, alteração do número de *PAX* ou mudanças de datas).

De forma a alterar a reserva, seria necessário comunicar à contabilidade a situação e aguardar pela sua confirmação. Após a sua aprovação, poderíamos alterar a FT e assim proceder à emissão da NC.

Relativamente aos eventos das salas de conferências, o mesmo continha um processo detalhado de orçamentação (variava conforme os produtos a consumir, a necessidade de outros serviços e material para a realização do evento). Devido à dificuldade envolvente na organização de eventos, não foi possível realizar a elaboração do mesmo. As tarefas desempenhadas focaram-se essencialmente na colocação de toda a informação no sistema operacional e por sua vez, confirmar se todos os detalhes estavam de acordo com o estabelecido.

De forma a existir uma melhor compreensão entre todos os departamentos internos, o departamento de reservas elabora um conjunto de códigos especiais, especialmente em épocas festivas. Assim, qualquer elemento que implique a reserva direta de um cliente adjacente ao

evento, a receção pode criar uma conta externa com os códigos fornecidos, registando automaticamente toda a informação e pagamento do mesmo.

Apesar da maioria das reservas entrar automaticamente no *InovGuest* assim como todos os requisitos especiais das reservas de agência ou online, todos os dias tinham de ser confirmados os detalhes das reservas e os códigos informáticos.

Ao planear a futura chegada de grupos ao hotel, o departamento de reservas utilizava um Master Fólio. Essa funcionalidade, permitia colocar todas as reservas de grupo de forma homogénea (todos os quartos de igual tipologia sob as mesmas condições de orçamentação agregados num só). Mais tarde é solicitado ao representante do grupo, uma lista com o nome dos hóspedes e todos os pedidos especiais.

De manhã, após a chegada do colaborador representante do Jupiter Algarve Hotel, existia a obrigação de confirmar se alguma transferência já tinha sido recebida. Após o recebimento, o cliente seria notificado e assim confirmada a sua reserva.

Durante o decorrer do trabalho nas reservas, diversas chamadas e emails eram recebidos sistematicamente. Os emails recebidos, continham situações diversas sobre todas as unidades, seja por problemas de pagamento, reservas, alterações, grupos, contratos comerciais ou opiniões de estadia ou realização de eventos.

Devido à pressão contínua no trabalho, aglomerava-se uma grande quantidade de emails que teriam de ser sistematicamente respondidos.

Como referido anteriormente, o cliente tem à sua disposição um conjunto de opções de pagamento que pode efetuar, antes ou no momento da sua chegada. Quando envolve situações de cartões não autorizados, é enviado um email ao cliente, tendo um prazo máximo de dois dias para proceder à alteração dos dados fornecidos. Caso a situação não seja atualizada, a reserva é cancelada, sendo enviado um email com a informação do cancelamento.

Relativamente ao colaborador 5, as tarefas desempenhadas por mim foram as seguintes:

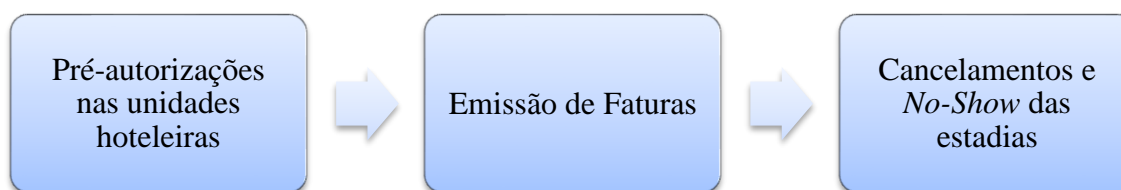


Figura 15 - Tarefas desempenhadas (Colaborador 5).

Fonte: Elaboração própria.

A sua principal função é averiguar diariamente as novas reservas que entram no sistema e proceder a validação do cartão de crédito.

Deste modo, a pré-autorização asseguraria que caso a reserva fosse cancelada (fora do período gratuito de cancelamento), a mesma poderia ser cobrada através do cartão de crédito fornecido.

Nenhum pagamento, seria efetivamente feito (o valor total ou o restante montante teria de ser pago na receção), sendo a pré-autorização o valor da primeira noite que fica cativo, na conta do cliente. Esse montante seria desbloqueado num prazo máximo de 7 dias úteis.

No caso da *Booking*, as políticas da reserva tanto poderia implicar o pagamento antecipado da totalidade da reserva. Caso fosse uma reserva com diversos quartos pertencentes ao mesmo cliente, seria enviado a informação sobre a cobrança da primeira noite de todos os quartos ou do valor total, assegurando assim a sua reserva e procedendo à faturação da mesma.

Por último, uma das tarefas desempenhadas centrou-se na consulta de todos os cancelamentos e *no-show* que foram registados no dia anterior.

### 3.1.2 Barreiras à comunicação

Sendo um departamento com uma estrutura e organização sólida, apenas foi notado alguns elementos que merecem grande destaque referente à sua comunicação.

Apesar de não existir um problema notório nessa mesma situação, os problemas registados foram os seguintes:

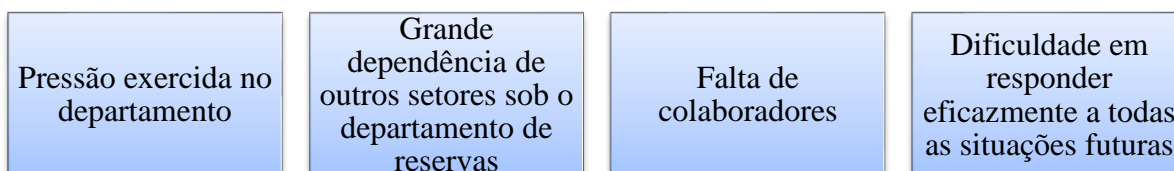


Figura 16 - Barreiras comunicacionais no departamento de reservas.

Fonte: Elaboração própria.

Não existindo um departamento de organização de eventos ou de grupos, cabe ao departamento de reservas proceder à organização do mesmo. Sendo um trabalho com bastante pressão, por vezes não é possível responder a todos os pedidos devido à falta de colaboradores. Deste modo, face às situações adversas, outros departamentos acabariam por alterar alguns aspetos vigentes na ordem de serviço (documento criado com toda a informação do evento, estipulado entre o departamento de reservas e o cliente).

Planificações outrora estabelecidas, acabariam por agregar elementos diferentes do combinado (sem o consentimento do departamento de reservas), envolvendo dificuldades durante o evento.

Por sua vez, o mesmo aplicar-se-ia às estadias inseridas no sistema. Com a chegada dos clientes para efetuar o *check-in*, acontecia haver reservas com escassez de informação. Falta de alguns pedidos que não foram inseridos no sistema, reservas canceladas, pagamentos pendentes ou reservas que tinham a tipologia de quarto alterada. Nessas situações, a receção sem ter conhecimento do sucedido teria de consultar a chefia ou o departamento de reservas, para tentar resolver a situação.

### **3.2 Estágio/Trabalho Receção**

Sendo o departamento no qual incidi a maior parte do meu trabalho, o mesmo foi chefiado por Ricardo Martins. A sua estrutura compete em quatro turnos distintos, o turno da manhã, da tarde, intermédio e noite.

Em época alta, o trabalho é efetuado sob alta pressão em que competências como flexibilidade, *multi-tasking* e dar prioridade a tarefas a ser efetuadas são postas à prova.

Tendo um email próprio, temos de dar resposta a todos os emails recebidos ou caso, o mesmo não possa ser respondido pelo departamento será reencaminhado para o setor correto. Todos os dias, efetuamos um *briefing* diário sobre a situação atual do hotel. Chegadas de grupos, eventos a decorrer e problemas de quartos, são alguns pontos que enquanto equipa tentamos organizar ou solucionar.

Quanto ao *check-in* é pedido a identificação de todos os hóspedes a ocupar o quarto, atualizando a ficha de reserva com todos os detalhes de cada cliente. Após efetuar o cliente dar entrada, confirmamos se existe algum pagamento a efetuar e entregamos a chave do quarto juntamente com toda a informação relativa ao hotel e seus serviços. Por último, perguntamos se o hóspede pretende abrir crédito para o quarto, sendo solicitado os dados do cartão de crédito para o efeito.

No *check-out*, o cliente desloca-se até a receção informando sobre a sua saída. Confirmamos se existe algum pagamento pendente e damos saída do quarto.

Ainda sobre o pagamento o cliente tem a opção de pagar no começo ou ao fim da estadia. Caso o pagamento seja efetuado no *check-out* é solicitado um cartão de crédito e efetuado uma pré-autorização do montante total da estadia. Quanto ao consumo durante a estadia, caso seja aberto o crédito ao quarto, apenas será necessário entregar o cartão do quarto e assinar o recibo do consumo.

### 3.2.1 Atividades/tarefas desenvolvidas

Quanto às tarefas desempenhadas, exercia funções no turno da manhã e tarde no hotel, sendo as seguintes listadas abaixo:

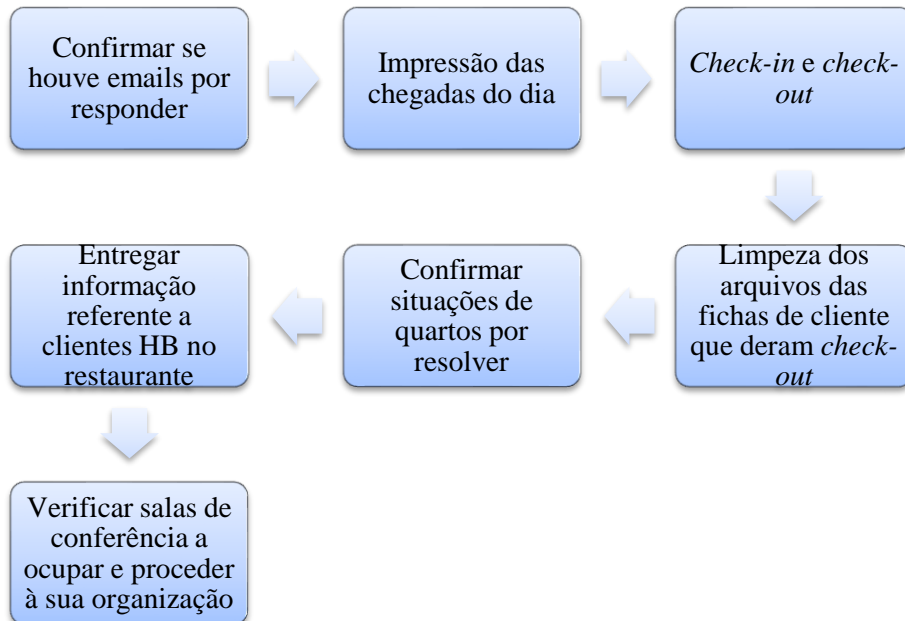


Figura 17 - Tarefas desempenhadas no turno da manhã.

Fonte: Elaboração própria.

Quanto o turno da tarde:

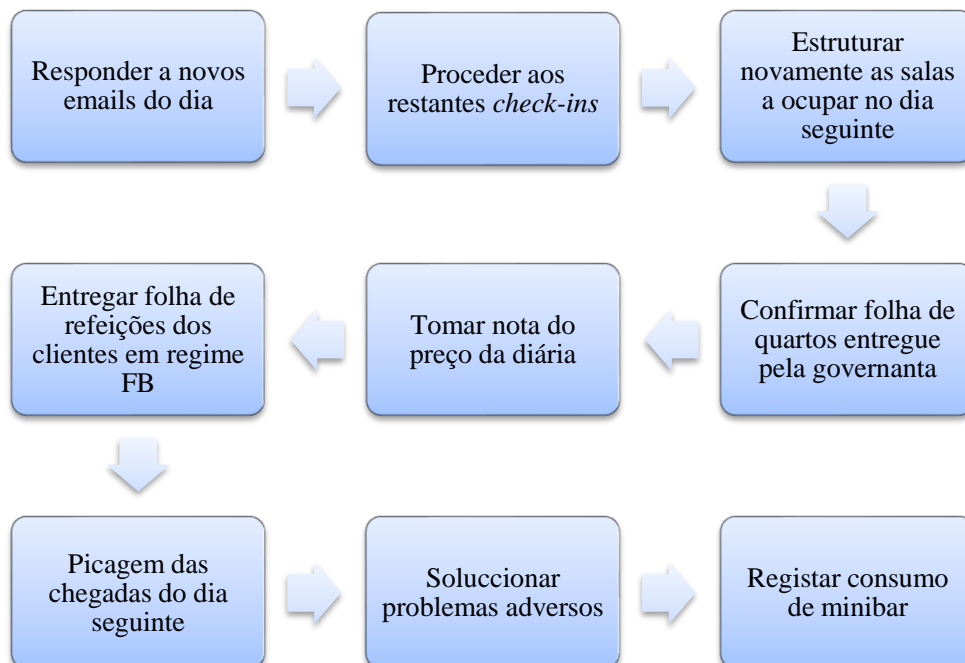


Figura 18 - Tarefas desempenhadas no turno da tarde.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, a receção torna-se o ponto de conexão de todos os restantes departamentos, auxiliando em qualquer situação que ocorra. O seu foco principal é efetuar os check-in e check-outs do cliente e gerir situações de quartos, que podem comprometer a estadia do cliente.

### 3.2.2 Barreiras à comunicação

Sendo um departamento que espera o inesperado, a sua comunicação varia conforme a situação, a que está presente. Sendo uma comunicação extremamente instável, tem de haver uma sinergia entre toda a equipa em manter o contacto constante com os restantes departamentos, sobre situações que possam acontecer.

Assim sendo, as barreiras à comunicação detetadas foram as seguintes:

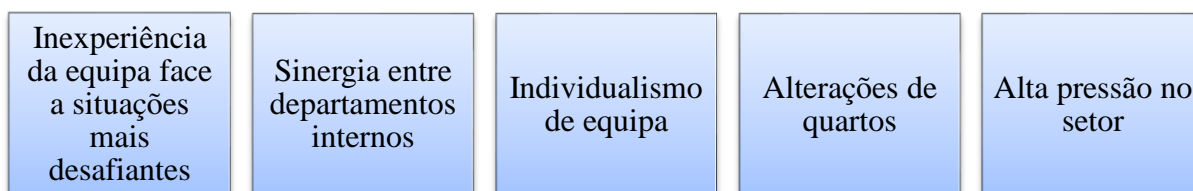


Figura 19 - Barreiras comunicacionais no departamento de receção.

Fonte: Elaboração própria.

Sendo uma equipa fixa, novos colaboradores sentem uma maior fragilidade face às situações que vão sucedendo. Nos momentos de maior pressão, não é possível acompanhar todo o processo do novo colaborador, o que por si implica em barreiras comunicações que fragilizam toda a equipa.

Devido a alta dependência dos departamentos externos em colocar a receção sobre qualquer obstáculo, surge situações onde não é possível solucionar o problema, sendo o mesmo, correspondente a outro departamento.

Mesmo sendo uma equipa extremamente profissional, numa situação que afete o próprio, a equipa torna-se individualista. Assim sendo, o colaborador tem de ser capaz de conseguir resolver uma situação menos desejada, sem o apoio necessário para a resolução do mesmo. Aqui, cria-se uma barreira à comunicação pela falta de auxílio, na emergência do problema.

### 3.3 Estágio *Housekeeping*

Tendo iniciado o estágio a dia 24 de janeiro, o mesmo foi chefiado por Manuela Frazão. Respeitando a sua estrutura organizacional, temos o cargo de governanta geral e de supervisora de andares.

A nível de higienização, o departamento de housekeeping possui uma equipa de limpeza de andares (duas pessoas por andar) que compete a limpeza de quartos, reposição de minibar e de *amenities* e uma equipa de limpeza de áreas públicas.

Na secção de lavandaria, possui um colaborador que controla a secção. Exerce funções como a organização dos cestos de roupa e gestão de todo o inventário necessário a ser enviado para uma empresa externa de lavandaria.

Esse mesmo setor é auxiliado em situações mais complicadas, pela governanta geral ou pelos Supervisores de Andares. Por outro lado, cada elemento da limpeza de andares tem de colocar toda a roupa que necessita de ser lavada, nos locais apropriados, facilitando o trabalho do colaborador pertence à lavandaria.

Durante a manhã, a governanta geral prepara todos os procedimentos necessários para o dia. É entregue uma folha a cada empregada de andares, com a informação das saídas e entradas do dia e as diárias a serem feitas.

Deste modo, consegue priorizar os quartos que deram saída e proceder logo à sua limpeza e preparando para a nova chegada. Após a limpeza, o colaborador insere um código no telefone. O sistema automaticamente deteta o código inserido e altera o estado para Limpo (L).

Com a alteração do estado do quarto, os Supervisores de Andares deslocam-se ao local inspecionando todos os elementos primordiais. Finalizando a inspeção é inserido novamente outro código, alterando o quarto para inspecionado (I).

Referente ao cargo da Supervisor(a), após dar entrada ao serviço é entregue uma folha com todas as informações relativas aos quartos que faltam sair e que vão dar entrada.

Quando procedem à inspeção do quarto é tido em conta as seguintes características:

Quarto:

- Confirmar se a limpeza foi feita debaixo da cama;
- Verificar se o roupeiro ou se os móveis estão limpos e vazios;
- Confirmar reposição de minibar e se contém produtos fora do prazo de validade;
- Ver se o cofre tem algum artigo esquecido;
- Posição dos *amenities* e toalhas de acordo com o número de *PAX*;
- Posição de objetos de fácil acesso à vista do cliente (comando, telefone, folheto de bar, boletins informativos);
- Confirmar se requisitos dos clientes foram efetivamente concluídos;
- Preparar *VIP* (caso seja requisitado);
- Reposição dos artigos da chaleira;

Casa de banho:

- Caixote do lixo vazio;
- Sanita limpa e desinfetada;
- Limpeza de duche;

Por sua vez, caso seja encontrado algum artigo esquecido será devidamente reportado à governanta geral, informando a receção.

Finalizando a limpeza de todas as saídas e registando a entrada de todos os quartos (período da manhã), procede-se à limpeza diária dos quartos *in-house*.

### 3.3.1 Atividades/tarefas desenvolvidas

No departamento em questão, desempenhei funções na ótica operacional acompanhando o dia-a-dia da governanta geral. Por sua vez, assumi o cargo de supervisores de andares. Assim, tive a possibilidade de analisar todos os aspetos que comprometiam o setor e auxiliar na inspeção de quartos, na época alta.

Nesse mesmo aspeto, as tarefas desempenhadas durante o estágio de *housekeeping* são as seguintes:



Figura 20 - Tarefas desempenhadas no *housekeeping*.

Fonte: Elaboração própria.

Referente ao acompanhamento das tarefas associadas ao de um governante geral, realizei os procedimentos internos operacionais na atividade. Após cada funcionário da limpeza de quartos entregar a sua folha devidamente preenchida, poderíamos ter uma perceção da roupa enviada para a lavandaria. Todos os dias, teríamos de aceder a um documento Excel e assinalar todos os artigos enviados. Após o término do documento, o mesmo seria enviado para a administração para gestão de controlo.

Sobre esse mesmo tópico, tive a possibilidade de atualizar e aperfeiçoar o documento colocando novas formatações automáticas na contagem de artigos e alteração de valores por artigo.

Por outro lado, uma vez a cada semana era efetuado a reposição de *stock* no departamento. Seria assinalado todos os artigos necessários para os próximos dias, enviado para o Economato e recolados no devido local.

Mais tarde, foi possível tomar nota de pedidos de alteração de horário e comunicar diretamente com a governanta geral. Após a sua aprovação, acedia a um documento onde procedia a alteração do mesmo. No documento em questão, tive também a possibilidade de mudar a sua formatação para algo mais simples.

Quanto à lavanderia, auxiliei no processo de organização da roupa, comuniquei aos outros departamentos sobre os artigos prontos a ser levantados.

Após desempenhar corretamente todas as funções destacadas, comecei a exercer funções como governante de andares. Inspeção de quartos, auxiliar os funcionários de andares e comunicar novos pedidos efetuados pela receção, foram tarefas desempenhadas no cargo de supervisor.

Ao finalizar um mês no cargo, tive a possibilidade de formar novos colaboradores, ensinando todos os conhecimentos referentes aos quartos bem como a parte operacional.

Por fim, acompanhei e auxiliei na preparação de *Vip's* no dia de São Valentim. Sendo efetuado apenas pela governanta geral ou supervisor de andares, os quartos teriam de ter uma decoração homogénea. Recortamos e colocámos diferentes formatos de corações com pétalas de rosa, enchemos balões alusivos à festividade e pedimos a colocação de um *VIP* Romântico em todos os quartos (fruta, champanhe e bombons).

### 3.3.2 Barreiras à comunicação

O departamento de *housekeeping* apresenta sem dúvida, uma organização exemplar e uma comunicação excelente. A formação de novos colaboradores e a sua comunicação são transmitidas, da maneira mais correta. Refiro assim, que os ensinamentos na ótica da comunicação foram devidamente ensinados.

Destacaria em termos de barreiras comunicacionais, as seguintes características:



Figura 21 – Barreiras comunicacionais no departamento de *housekeeping*.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando haver uma grande pressão da receção na limpeza de quartos, a comunicação torna-se excessiva em alguns momentos o que contrapõe uma maior pressão no setor de limpezas. Mudanças de quartos, pedidos adicionais de clientes e situações adversas, suscita barreiras de comunicação que por vezes dificulta o trabalho do departamento. Com o atraso nos quartos, o cliente ficará sob mais *stress* e gera reclamações que podem ser evitadas.

### **3.4 Estágio *F&B***

O estágio teve início a dia 15 de dezembro, sendo o mesmo orientado por três pessoas, António Coelho (diretor de *F&B*), Francisco Guerreiro (supervisor de *F&B*) e Pedro Benedito (chefe de sala).

O *backoffice* subdivide-se em dois gabinetes pertencentes a ambos. É efetuado o processamento de dados como, a gestão de equipa, o processamento e alteração de menus do dia e local de entrevistas, pertencentes aos funcionários que irão trabalhar futuramente, no restaurante.

Relativamente à cozinha, a sua organização dispõe de três locais de confeção de comida. Pode-se encontrar a zona onde é confeccionada a comida para os clientes e o *staff* do hotel, a copa e a zona de pastelaria. Dentro desse mesmo espaço, encontram-se as suas arcas frigoríficas e o local de preparação de peixes ou carnes, que necessitam de ser preparadas para a sua confeção.

Por sua vez, o restaurante dispõe de quatro bancadas, onde coloca-se a comida. Possui um local de *show cooking*, um bar, a zona de caixa. O salão é estruturado em uma área para os hóspedes e outra para reservas.

Os regimes de refeição podem variar em 5 aspetos:

- *BB*
- *HB*
- *HB+* (Com direito a um refrigerante, cerveja, copo de vinho ou uma garrafa de água por pessoa, por refeição)
- *FB*
- *FB+* (Com direito a um refrigerante, cerveja, copo de vinho ou uma garrafa de água por pessoa, por refeição)

No verão, o hotel disponibiliza aos seus clientes refeições temáticas variando a sua gastronomia, há terça-feira apresenta uma temática à noite italiana, quarta-feira noite Portuguesa e quinta-feira a sua noite Algarvia.

A troca da refeição em clientes que estejam em *HB*, pode ser efetuada mediante disponibilidade. Caso seja necessário, poderá também efetuar a troca de refeição da data de chegada para o dia de saída.

Referente à coordenação das suas refeições, o pequeno-almoço é servido entre as 07h30 e as 10h30. Sendo a entrada, da primeira pessoa ao serviço, às 06h00 da manhã necessita de ter tudo organizado para a entrada dos clientes, sendo registado a chegada numa folha que contem todas as informações referentes aos quartos, assinalando conforme os clientes vão chegando.

Funcionando maioritariamente por horários repartidos, o *staff* que entrará mais tarde poderá dar apoio ao pequeno-almoço e voltar mais tarde para auxiliar no turno da noite.

Durante o almoço, o procedimento é efetuado primeiramente com a cozinha. Caberá há entidade superior do restaurante, preparar a lista de menu de almoço e jantar do dia e, discutir previamente com o chefe de cozinha. Assim poderá efetuar as devidas alterações e informar caso surja alguma necessidade de confeccionar um prato diferente, por condições especiais que o hóspede possa ter informado. O jantar remete para as mesmas funções, excluindo o fecho de caixa, preparação do salão para o dia seguinte e reposição de inventário, sendo a saída da última pessoa às 23h.

Por outro lado, o hotel possui eventos que possam alterar a organização e estrutura do *staff* do restaurante. Quando as salas de eventos, vão ser ocupadas é efetuado uma gestão do que é necessário para providenciar o evento e assim cumprir o acordado à posteriori por ambas as entidades.

### **3.4.1 Atividades/tarefas desenvolvidas**

Sendo o presente estágio efetuado maioritariamente na gestão operacional e *BackOffice*, foi relevante analisar qualquer situação que compromettesse o trabalho no restaurante, devido a uma falha de comunicação e assim apresentar as suas devidas soluções e proceder ao trabalho pré-definido.

No decorrer do estágio, foi verificado de que forma é efetuado o dia-a-dia do estabelecimento. Foi possível analisar, para além dos procedimentos previamente estipulados no tema anterior, que a sua gestão operacional era concisa e bem estruturada.

Na figura 23, podemos analisar as tarefas delineadas e assim apresentar os problemas encontrados, enquanto estagiário, no departamento de *F&B*:

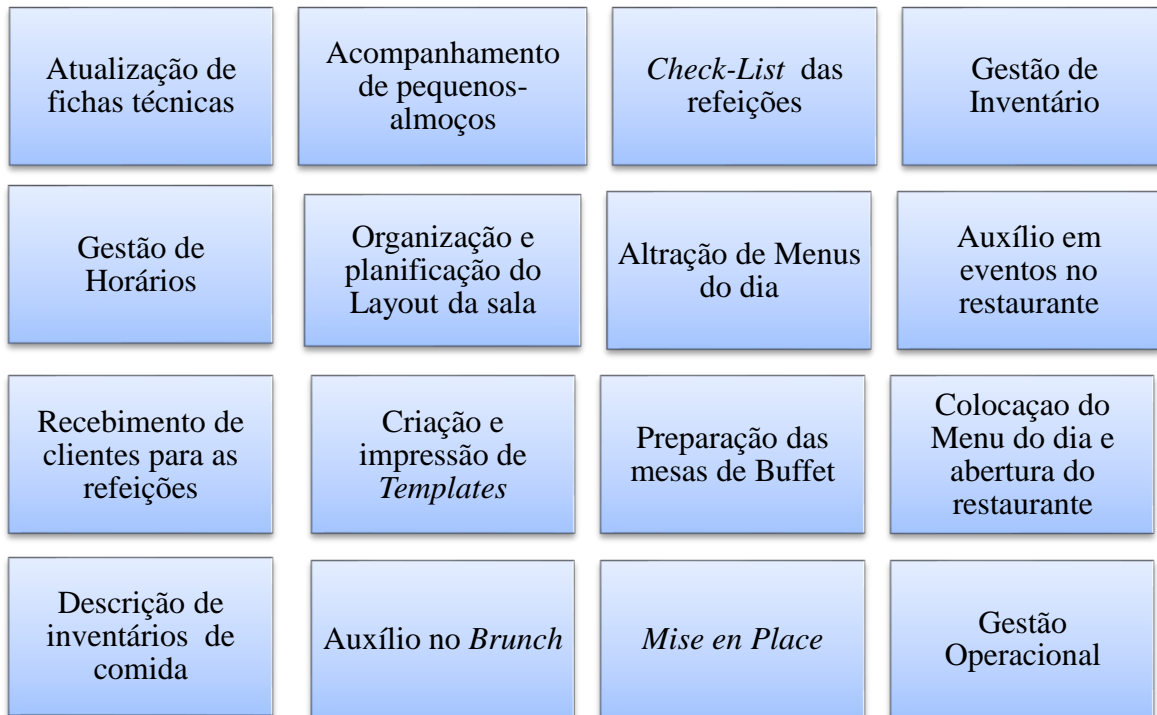


Figura 22 - Tarefas desempenhadas no departamento de *F&B*.

Fonte: Elaboração própria.

Numa primeira instância, foi possível conhecer em detalhe as fichas técnicas que o hotel possui. Deste modo, foi possível verificar os ingredientes necessários para poder cozinhar os pratos no dia seguinte, tendo os mesmos que ser pedidos com antecedência (Ficha técnica – Apêndice A).

Num momento posterior, acompanhei os pequenos-almoços como *host*. Ao desempenhar esta função, foi possível confirmar a chegada de clientes que tinham direito à refeição do dia. Relativamente ao assunto abordado, houve a possibilidade de acompanhar um evento de advocacia onde a mesma tarefa foi desempenhada de acordo com o estipulado, recebendo clientes e confirmando o tipo de pagamento a serem efetuados por cada um. Com as chegadas dos clientes, indicaria as mesas correspondentes, desempenhando a função base no primeiro contacto com o cliente.

Acompanhando os pequenos-almoços, consegui analisar e proceder à colocação dos pratos para o *buffet* de almoço, imprimir o menu do dia já modificado e ter uma perceção de como é estrutura da *Mise en Place*.

A gestão de inventário remeteu na solicitação de produtos necessários para a próxima semana, sendo efetuado o pedido sob forma assinalada num papel e assim enviado para o Economato. Após a chegada dos itens, os mesmos são colocados em arcas congeladoras ou locais próprios para a conservação de alimentos.

Em grandes eventos festivos como o Natal e Passagem de ano, foi possível ajudar em aspetos operacionais, com o desenvolvimento de um *Layout*, que fosse capaz de ajudar na estruturação do restaurante. Essa mesma ideia, foi recebida de bom agrado. A sua estrutura fundamentava-se por cores pertencentes aos diferentes tipos de mesas, conforme o número de convidados. Essa mesma técnica, foi mais tarde aplicada para o evento de passagem de ano (*Layout* – Apêndice B).

Estando maioritariamente no *backoffice*, foi possível comunicar diretamente com a chefia do restaurante e informar sobre situações de mudança de horário entre colaboradores.

Com a criação de novos menus, foi possível recriar ou alterar *templates* que por sua vez, seriam colocados junto às comidas no *buffet*. Mais tarde, surgiu a ideia de alterar o *layout* dos *templates*.

Por fim, a sua gestão operacional consistiu na aprendizagem do sistema utilizado (*Win-Max*) e de que forma são colocados os consumos dos clientes e a sua faturação. O fecho de contas, remete num talão onde estão assinaladas todas as vendas do dia, o valor de pagamento a cartão, que teria que corresponder ao valor do TPA, a dinheiro, o valor entregue à receção e os lançamentos de talões que seriam entregues por quarto, no fecho do restaurante.

### 3.4.2 Barreiras à comunicação

Apesar da organização do departamento de *F&B* ser rigorosa do ponto de vista operacional, foram possível observa situações passíveis de melhoria contínua.

Na lista abaixo, podemos analisar alguns exemplos de barreiras à comunicação que culminaram em irregularidades operacionais. Nessa mesma premissa, foi possível constatar que a insatisfação no trabalho, a rotatividade e desmotivação podem comprometer o trabalho de um colaborador.

Assim sendo, os aspetos analisados que possibilitaram barreiras comunicacionais no departamento de *F&B*, foram os seguintes:

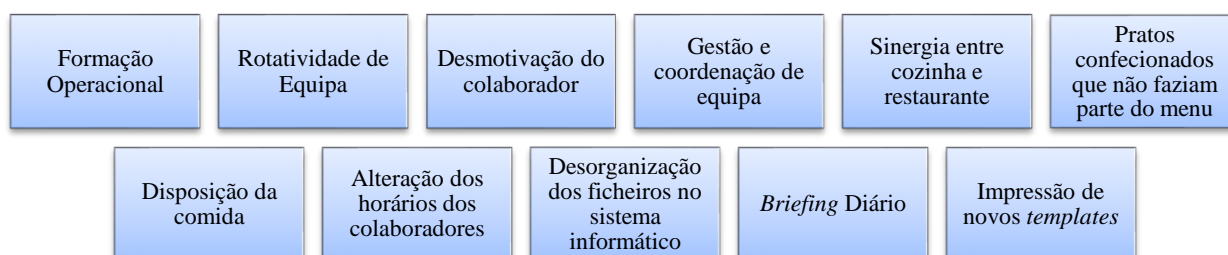


Figura 23 - Barreiras comunicacionais no departamento de *F&B*.

Fonte: Elaboração própria.

O sistema *WinMax*, apresenta alguma dificuldade no manuseamento do programa, revelando ser um desafio. Durante o estágio, foi possível verificar que grande parte dos elementos da equipa, não tinha conhecimentos suficientes na utilização do sistema operacional.

Essa situação, conduziu ao lançamento de contas erradas aos quartos e para as mesas. Cria-se aqui, uma barreira comunicacional tanto por parte da equipa, que não tinha a certeza o que o cliente tinha consumido, como para o cliente que ficaria insatisfeito com a situação colocada.

Assim sendo, muitas vezes acabaria por estar o fecho de contas errado, o que por si consistia em problemas na confirmação dos talões e lançamentos aos quartos.

A rotatividade da equipa, permitia que o departamento de *F&B* tivesse sempre colaboradores novos e inexperientes, que por si viria a atrasar todo o processo de refeição.

Ensinar todas as normas a ser aplicadas e recriar todos os passos, na utilização do sistema operacional, acrescentaria mais problemas tanto na transmissão de informação como para a sinergia da própria equipa.

Muito dos colaboradores, sentiam-se desmotivados e insatisfeitos com o trabalho para o qual estavam contratados. Devido aos conflitos entre a equipa, a comunicação durante as refeições era quase inexistente ou irregular. Assim, a chefia teria mais dificuldades em coordenar a equipa durante o serviço.

Um dos maiores desafios em termos comunicacionais, centrou-se na falta sinergia existente entre cozinha e o restaurante. Sendo o menu do dia alterado e pronto para ser colocado na entrada do restaurante, a cozinha acabaria sempre tomar a decisão (sem comunicar com o restaurante ou a chefia) de confeccionar outros pratos, sem justificação aparente. Tal constituía não uma barreira à comunicação, como implicava alterações a tudo o que já estaria disposto na mesa do buffet.

Devido à elevada rotatividade, tinham lugar constantes alterações de horários dos colaboradores o que congestionava todo o trabalho que outrora já estaria organizado. Nesta sequência, surgiu a necessidade de recorrer a outros colaboradores à última da hora ou pedir pessoal extra, para poder auxiliar durante o serviço do restaurante.

Durante o estágio de *BackOffice*, verifiquei que existia uma desorganização dos ficheiros que estariam colocados no computador conduzindo à dificuldade de conseguir localizar os documentos pretendidos.

Apesar de comunicar a situação diversas vezes, de forma a poder encontrar o ficheiro que precisava para poder trabalhar, a chefia tinha diversas dificuldades em poder indicar onde

estariam os respectivos documentos. Acabaria por sua vez, por demorar mais tempo a ter a informação operacional finalizada, necessária a percussão das tarefas.

Todos os dias, eram impressos novos *templates*. Essa tarefa, criava sempre problemas, como a perda de papéis que nunca eram encontrados.

Por fim, uma das maiores barreiras comunicacionais detetadas, foi a não existência de um *briefing* com a equipa. Sendo impossibilitado de transmitir tudo o que iria acontecer naquele dia ou poder informar como iria ser organizado os eventos já estipulados, apresentava uma desorganização em termos de equipa e chefia. Realçaria nesse mesmo aspeto, o trabalhar sem saber o que fazer.

## Capítulo 4 – Propostas para a melhoria da comunicação intra e interdepartamental no Jupiter Algarve Hotel

No presente relatório, considera-se que a comunicação interdepartamental pode desenvolver barreiras, que face às adversidades, constituem numerados desafios operacionais, num departamento interno da unidade Jupiter Algarve Hotel.

Após proceder-se à análise das barreiras supramencionadas nos departamentos internos, foi possível elaborar um Fluxograma de Comunicação que correspondesse as diversas situações comunicacionais presenciadas, durante o presente estágio.

Deste modo, através da elaboração do Fluxograma de Comunicação perspetivou-se algumas sugestões de melhorias intra e interdepartamentais dos departamentos em questão, face às barreiras detetadas:

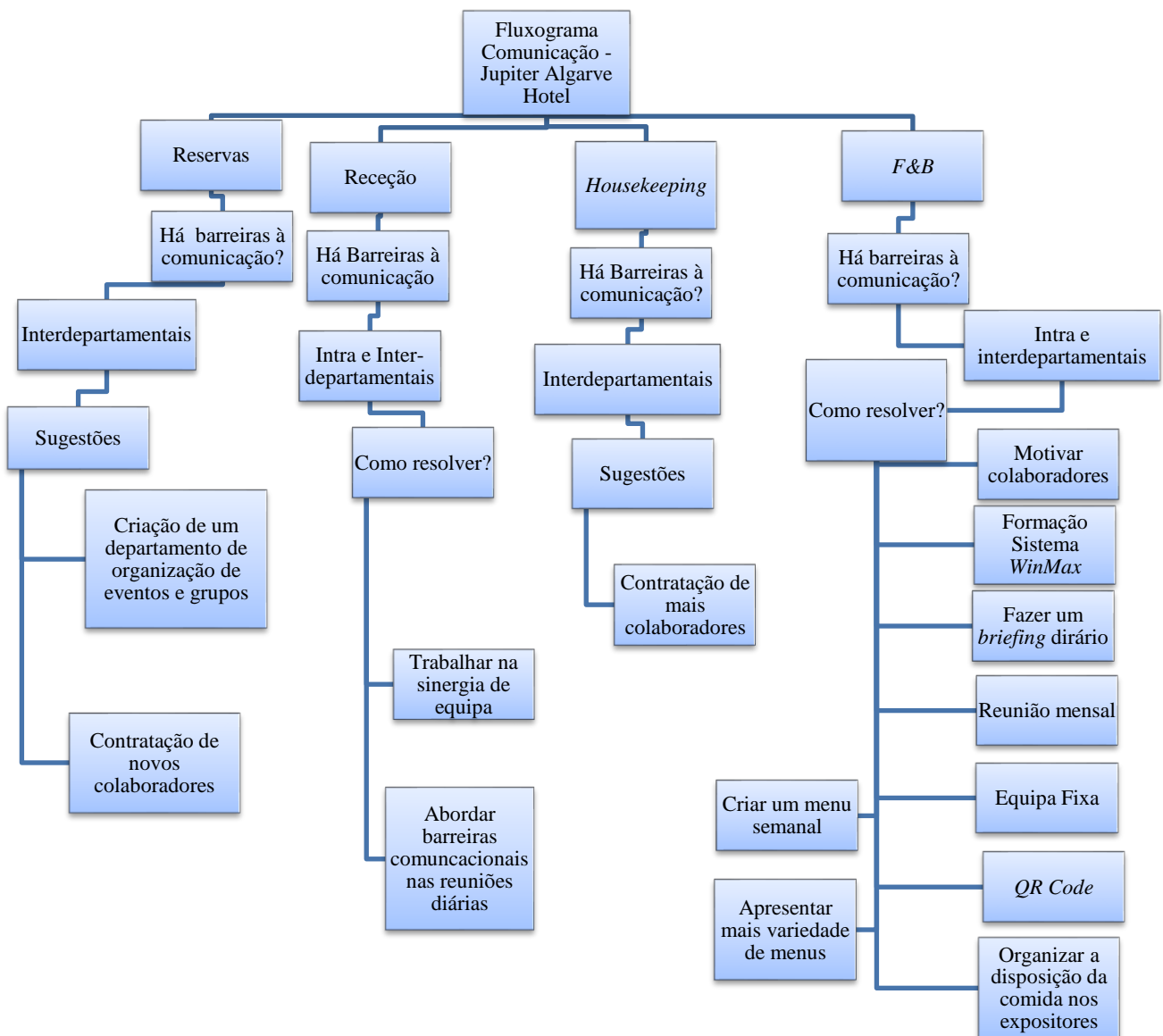


Figura 24 - Fluxograma de comunicação.

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.1 Reservas**

Face às barreiras da comunicação detetadas, aspetos considerados nessa mesma vertente foram tidos em conta. Sugeriria a criação de um departamento de organização de eventos e grupo. Assim, possibilitaria uma maior organização e estruturação em termos comunicacionais e operacionais. Focaria na contratação de novos colaboradores, suscitando facilidade no dispersar de tarefas que por si, acumulam-se não sendo possível corresponder a todos os pedidos efetuados.

#### **4.2 Receção**

Quanto à sinergia entre departamentos externos, recomenda-se que seja abordado nas reuniões diárias da chefia, situações que desencadearam barreiras à comunicação.

Resolver situações e incentivar o trabalho em equipa, promove competências em termos evolutivos na função desempenhada pelo colaborador. Sugiro assim, ser apresentado no *briefing* diário, um reforço do trabalho em conjunto e na constante comunicação entre equipa.

As barreiras comunicacionais durante o processo do trabalho são naturalmente frequentes, no entanto, saber interagir em sintonia com o intuito de alcançar um bom resultado comum, permite criar uma real sinergia, interdepartamental.

#### **4.3 Housekeeping**

Relatando a situação acima mencionada, não existindo propriamente uma comunicação intradepartamental que criasse desafios comunicacionais, sugere-se a possibilidade de contratação de mais funcionários de andares.

Assim, poderia responder mais rapidamente a todos os pedidos efetuados pela receção e finalizar com mais prontidão os quartos do dia.

#### **4.4 F&B**

Numa primeira instância, adequar uma formação sucessiva sobre o sistema operacional, evitaria situações comuns visíveis, no trabalho de cada colaborador no *F&B*.

Aprender a trabalhar com o *WinMax* e adequar os conhecimentos de forma correta, criaria não só uma melhor produtividade para o departamento, mas também para a chefia que evitaria de repetitivamente estar a solucionar as desavenças criadas.

Numa segunda instância, entende-se que palavras de incentivo valem ouro, principalmente de quem está num cargo de trabalho mais alto. Incentivar a nossa equipa, a dar o melhor e ajudar a nível profissional, na melhoria das qualidades de cada colaborador.

Ter uma equipa fixa e concisa possibilita uma maior compreensão entre todos. Sem dúvida que uma ajuda é sempre necessária, no entanto, sugere-se existir uma adequação na equipa. Ter cerca de duas pessoas mais inexperientes sendo aconselhadas pela restante equipa, com mais maturidade e experiência, capacitando os recém-chegados a adequar-se mais rapidamente, ao regime de trabalho pelo qual estão contratados.

Sabendo que existe uma falta de comunicação entre a cozinha e o restaurante, torna-se evidente que ambas as entidades terão de trabalhar em uníssono. Incentivar uma reunião de ambos os departamentos e comprometerem-se, a seguir num único caminho incentiva numa melhor compreensão entre ambos.

Com a falta de ideias apresenta-se um menu repetitivo. Ao criar uma reunião semanal, apresentará novos pratos e novas técnicas que podem ser adequadas ao trabalho.

Ao efetuar um *briefing* diário, haverá uma maior perceção do que será necessário para o dia de trabalho. Ter a capacidade de precaver e consciencializar toda a equipa, revela qualidade e transparência nas tarefas a ser efetuadas. Através da reunião diária, podemos assinalar situações anteriores e assim evitar gerar um conflito entre equipas.

De modo a evitar problemas entre equipas, caberá à chefia decidir criar uma reunião mensal ou resolver o conflito no próprio momento. Nessa mesma situação, sugiro haver uma reunião mensal, onde seriam assinalados os problemas que foram desenvolvidos durante o trabalho, incentivando no trabalho em equipa e numa melhor compreensão entre ambas as partes.

Por norma será necessário assinar uma folha administrativa assinalando que a troca de horário, foi aprovada pela administração. Assim sendo, caso exista uma troca de horário, sugeria haver uma maior rigoridade nesse âmbito e aguardar pela devida confirmação.

Com a utilização das novas tecnologias, cada vez mais é apresentado pelos restaurantes, um menu em formato digital. Dessa forma, podemos evitar a constante impressão do papel. Consultar o menu do dia através do telemóvel, permite ter disponível toda a informação referente aos pratos do dia. Assim, evitaria problemas comunicacionais no *backoffice*., existindo uma maior facilidade na criação e descrição de novos pratos, sem comprometer a desorganização da gestão operacional.

As soluções apresentadas, consistiram em melhorias contínuas que facilitariam o processo operacional e uma melhor produtividade do setor.

Sem dúvida, que manter toda a equipa motivada e com o intuito de fazer o melhor pode ser um grande desafio. No entanto, se houver uma possibilidade de podermos incentivar e transmitir os nossos conhecimentos para quem é mais inexperiente, poderemos criar colaboradores que futuramente tornar-se-ão uma mais valia para a empresa.

## Capítulo 5 – Reflexão crítica sobre o Estágio

No decurso da minha experiência profissional, considero ser uma mais valia a aquisição de conhecimentos no âmbito das unidades curriculares Mestrado em Turismo – ramo Gestão de Operações.

Estagiar nos departamentos internos da unidade hoteleira Jupiter Algarve *Hotel*, constituiu uma mais valia para a aquisição de competências a nível operacional em cada um dos departamentos e no âmbito das dinâmicas que se estabelecem entre estes mesmos departamentos.

O departamento de Reservas, pela sua organização e trabalho operacional, o seu especial cuidado e atenção na estruturação e desenvolvimento no atendimento ao cliente, correspondendo profissionalmente ao cumprimento dos pedidos efetuados.

O departamento da Receção, que apesar das barreiras comunicacionais adversas constituiu um trabalho de excelência e uma organização comunicacional única, na execução das tarefas operacionais.

No departamento de *F&B*, pelas suas qualidades na prestação de serviços e satisfação das necessidades do consumidor, apresentando padrões de qualidade e um trabalho notável no âmbito da restauração.

Por fim, o departamento de *housekeeping* cuja experiência permitiu constatar que a função de Governanta de Andares constitui uma das funções mais importantes no departamento de limpeza, verificando e supervisionando constantemente os quartos que estão limpos, envolve uma série de processos técnicos e uma operacionalidade de excelência, todas estas funções, num contexto diário de forte pressão.

Uma das maiores dificuldades na execução do presente estágio, foi o número de horas excessivas que criou um dos maiores desafios no cumprimento de todas as normas estipuladas, do estagiário.

Sem dúvida que a jornada profissional enquanto estagiário, constituiu um marco na aprendizagem pessoal e profissional, podendo certamente aplicar todos os conhecimentos no ramo hoteleiro, evidenciando o cuidado e atenção no comportamento comunicacional e na execução das tarefas operacionais.

## Considerações finais

A aprendizagem permitiu aplicar conceitos práticos em disciplinas unidades curriculares como Comportamento do Consumidor, Comunicação e Distribuição em Turismo, Gestão de Operações de Alojamento, Sistemas Informático de Apoio à Decisão e à parte estrutural do meu trabalho como Metodologias de Investigação ao Turismo.

Parte da evolução enquanto colaborador de uma empresa, reside na capacidade de melhorar as próprias barreiras comunicacionais.

A nível hoteleiro, a gestão operacional atualizou os seus procedimentos tecnológicos, oferecendo novos métodos de atendimento ao cliente. Ferramentas operacionais como os *PMS* ajudaram a reconhecer, uma nova abordagem no mundo hoteleiro. Através do seu aparecimento, surge também um novo meio de ligação operacional com outras entidades que exercem as funções de venda de pacotes turísticos.

Através dos *Channel Managers*, podemos vender os nossos serviços e funcionar num modo de rede, capaz de interligar todos os setores num único sistema operacional.

A nível da organização empresarial, a especialidade da área e o progresso constante impulsiona numa maior eficiência. Focar no progresso, analisando previamente problemas que possam surgir e incentivar numa organização empresarial sólida e consistente, apresenta um elevado padrão de qualidade na estruturação da nossa empresa.

Por sua vez, a unidade Jupiter Algarve Hotel possui uma organograma muito semelhante à estrutura apresentada no âmbito da revisão de literatura (figura 6).

Pode-se observar que cada departamento possui a suas próprias funções, mas que todas elas têm algo em comum, o desenvolvimento comunicacional e operacional em torno do colaborador.

No âmbito das funções de supervisão de quartos, obedece a elevados padrões de qualidade e satisfação do consumidor, no foco da maximização de lucro.

Ao estagiar na unidade Jupiter Algarve Hotel, percecionei de que forma a comunicação influenciou os departamentos onde o estágio foi realizado. Quanto às barreiras comunicacionais nos departamentos, pude observar a relação entre a comunicação intra e interdepartamental.

O departamento de reservas respeita uma gestão operacional focada na apresentação e vendas dos serviços do hotel. Aqui, a comunicação digital tem um grande peso no contacto com o cliente, seja por via email ou por chat. Porém, as suas barreiras comunicacionais são geradas devido ao aglomerado de tarefas que por si só, não conseguem ser executadas de maneira correta.

A receção que por si só, é a imagem do hotel e o primeiro contacto presencial com o cliente. A equipa deverá ter a obrigatoriedade de conseguir prever os problemas e tomar decisões nos momentos adequados, elementos esses, que torna a comunicação mais exequível entre os colaboradores. Devido à imprevisibilidade de várias situações que possam ocorrer diante do colaborador, temos que inevitavelmente solucionar as mesmas e mesmo assim prosseguir com o nosso trabalho, independentemente da sua resolução.

O *housekeeping* por sua vez, foca-se na higienização dos estabelecimentos com base na teoria dos 5's. Ao serem distribuídas pelos colaboradores as suas tarefas diárias, compete aos mesmos processarem a melhor forma de comunicação e organização, culminando num serviço mais célere e eficaz.

Em termos comunicacionais, possuí uma estrutura forte, mas nos momentos de maior pressão surgem situações mais desafiantes, como organizar os seus colaboradores por andares, de forma a responder a todos os pedidos efetuados pela receção. Através da análise das barreiras operacionais que foram criados devido a uma comunicação deficitária, é possível constatar que com uma transmissão assertiva, é possível executar as funções com mais confiança e determinação, na resolução de problemas posteriores.

O estágio no departamento de *F&B* permitiu perceber as barreiras comunicacionais, provenientes de tarefas operacionais que podem comprometer o trabalho.

Apesar de todos os obstáculos operacionais e situações comunicacionais adversas, sugere-se na formação de todos os colaboradores em termos operacionais e uma melhoria contínua no seu processo de comunicação.

Em suma, a comunicação é o elemento crucial na organização e gestão dos vários departamentos. Ao existir uma transmissão correta e perceptível da mensagem pretendida, permite desenvolver o nosso trabalho operacional com o aumento da produtividade e satisfação dos objetivos delineados.

## Referências Bibliográficas

Almeida, Lilian, Souza, Luiz & Mello, Carlos. *A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação*. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a03.pdf>. Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010

Bardi, James. (1996). *Hotel Management and Operation: The electrifying job of the front office manager*. 125,125-127. Jon Wilie & Sons

Cass, Peter. (2007). *Hotel management and operation: How well does the branded distribution company allow independent hotels to compete with the chains?* Jon Wilie & Sons.14, 14-21

Conceição; Pinto & Castro, Ivete. (2019). *Online travel agencies: fatores que influenciam a decisão de compra turística*. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150201,1>, 1-14

Ennin, Y., Obi, D., Ramfull, K., Ghizzoni & Menon, H. (2012). *5S: Good Housekeeping Techniques for enhancing productivity, quality and safety at the workplace export quality*. [https://www.intra-cen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Quality\\_Management/AssetPDF/Bulletin%20EQM%2089%20-%205S.PDF](https://www.intra-cen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Quality_Management/AssetPDF/Bulletin%20EQM%2089%20-%205S.PDF). *International Trade Center*,7, 1-23

Jones, Thomas. (1991). *Hotel Management and Operation: Housekeeping organizations: their history, purpose, structures, and personnel*. Jon Wilie & Sons. 175,184,185,175-187.

Melo, Vanessa. (2006). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. [https://www.academia.edu/7414930/A\\_comunicacao\\_interna\\_e\\_sua\\_importancia\\_nas\\_organizacoes\\_Vanessa\\_Pontes\\_Chaves\\_de\\_Melo](https://www.academia.edu/7414930/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_organizacoes_Vanessa_Pontes_Chaves_de_Melo). Faculdade Juvêncio: Brasil. 1,1-12

Moyeenudin, Hussan., Parvez Shaik., Anandan, R., Narayanan, Kumar. (2018). *Data management with PMS in hotel industry*. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.21.12396>. *International Journal of Engineering and Technology*. 2, 1-4

Nebel, Eddystone. (1991). *Hotel Management and Operation: Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers*. New York: Van Nostrand Reinhold). *Jon Wilie & Sons*. 79,93,98,99, 91-101.

Provenzano, Dominic. (2006) *Hotel Management and Operation: As I see it: hotel director of food and beverage*. *Jon Wilie & sons*. 251, 251-253

Rutherford, Denney & O'Fallon, Michael. (2007). *Hotel Management and Operation*. *Jon Wilie & Sons*.14,121,121-123

Siguaw, Judy & Enz, Cathy. (1991). *Hotel Management and Operation: Best practices in food and beverage management*. *Jon Wilie & sons*, 253.253-264

Šimunić, Maja & Stifanich, Ljubica. (2018). *The level of hotel reservation synchronization processes using information technology tools*. <https://www.researchgate.net/publication/327393657>, 3, 1-18

Stutts, Alan. (2005). *Overview of Organizational Design Job Specialization the Organization of a Lodging Establishment Rooms Department Food and Beverage Department Marketing and Sales Department Human Resources Department Accounting Department General Manager Resident Manager*. <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/0471474479.excerpt.pdf>.2,27-52

Vieira, Marlene, Marques, Adilson & Correia, Eduardo. (2013). *Comunicação interna numa empresa de serviços* Revista portuguesa e brasileira de gestão. 4,57-68. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v12n3/v12n3a07.pdf>

Therkelsen, D.J, & Fiebich C.L. (2003). *The supervisor: The linchpin of employee relations*. *Journal of Communication Management.*, 8, 120-129.

## **Webografia**

Azzolini, Willian. (2018). <http://www.airinsp.com.br/gds/>

Booking. (2020). <https://partner.booking.com/pt/ajuda/channel-manager/o-que-é-um-channel-manager-e-como-me-pode-ajudar-na-fixação-de-preços>.

Roberts, Cassandra. (2016). <https://www.linkedin.com/pulse/role-housekeeping-hospitality-industry-cassandra-roberts>

Luchim, Giovani . (2016). <https://pt.linkedin.com/pulse/importância-da-organização-housekeeping-giovani-luchim>

Gouveia, Marco. (2020). <://www.marcogouveia.pt/metasearch-marketing-vantagens/>

Portugal, Hotelaria (2020). <https://www.slideshare.net/th2/recepo-e-gesto-de-alojamento>

Hotel, Jupiter (2020). <https://www.jupiteralgarvehotel.com/>



## Apêndice B

### Layout da Sala para Evento de Natal:

- Cor Azul - Mesas de 4 Pax
- Cor Laranja – Mesas 3 Pax
- Azul Redondo – 12 Pax
- Preto Redondo – 8 Pax
- Verde – 2 Pax

