

Ana Sofia Hou Lourenço

**A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e
Sucesso das Organizações: Caso de Estudo *AP Hotels & Resorts***



2019

Ana Sofia Hou Lourenço

**A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e
Sucesso das Organizações: Caso de Estudo *AP Hotels & Resorts***

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio sobre a orientação:
Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal
Professor Adjunto Convidado Manuel Serra



2019

A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e Sucesso das Organizações: Caso de Estudo *AP Hotels & Resorts*

Declaração de Autoria do Trabalho

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

Ana Sofia Hou Lourenço

.....

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Ana Sofia Hou Lourenço).

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.

“Não se aprende a viver. Vive-se a aprender”

- Santos, Delfim (s.d.)

“A Hotelaria é a minha vida. O Turismo, a minha inspiração.”

- Quintas, Manuel (2006)

Agradecimentos

O apoio incondicional dos que nos rodeiam, revela-se imprescindível a cada etapa percorrida e transforma-se na motivação necessária para seguir o nosso caminho, a nossa vida. Agradeço, do fundo do coração.

Ao Professor Especialista Carimo Rassal, os meus sinceros agradecimentos, pela Excelência na orientação, disponibilidade, exigência, recomendações e apoio integral ao longo de toda a jornada, foi sem dúvida incansável.

Ao Professor Especialista Manuel Serra pela sua orientação.

Ao Mestre e Diretor de Recursos Humanos do Grupo *AP Hotels & Resorts* Rui Nunes, pelo apoio e disponibilidade neste projeto.

Ao Diretor do *Eva Senses Hotel* Luís Catarino, pelo apoio e disponibilidade.

À Empresa *AP Hotels & Resort* e respetiva Diretora Geral D^a Mar Bayo, por aceitar fazer parte deste estudo e respetiva colaboração no mesmo.

Ao corpo docente da Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve pelos seus ensinamentos.

À Doutora Cláudia Moura pelas recomendações, motivação e apoio.

Aos colegas e amigos que conheci e me ajudaram ao longo desta experiência.

E por fim, agradeço especialmente à minha família – pais, avós, e irmã – namorado e amigos, pela paciência, força, motivação, por acreditarem sempre em mim e me apoiarem incondicionalmente.

“O segredo da força está na vontade.”

- Mazzini , Giuseppe (s.d.)

Resumo

O presente relatório visa refletir o cumprimento do estágio no grupo *AP Hotels & Resorts* no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Este aborda a temática da comunicação interdepartamental e a sua influência na gestão e sucesso das organizações, tendo como caso de estudo, o grupo hoteleiro *AP Hotels & Resorts*.

O relatório tem como finalidade comprovar a aprendizagem da discente no processo de realização de tarefas decorrentes nos anos 2018 e 2019 em diversos departamentos das unidades hoteleiras *Adriana Beach Hotel Resort* e *Eva Senses Hotel* (05 de novembro de 2018 a 30 de maio de 2019), resultando na aquisição e evolução de conhecimentos e capacidades na área operacional e estratégica da indústria hoteleira, complementada pela área teórica do mestrado.

O estágio realizado teve como foco a passagem por vários departamentos – nomeadamente reservas, restauração, *housekeeping*, cozinha, eventos e direção operacional – por forma a melhorar o conhecimento acerca dos mesmos, perceber a existência ou carência de comunicação interdepartamental e assim, interligar a sua influência na gestão e sucesso da organização.

Assim, o estágio teve como objetivo consolidar o conhecimento da discente, entender metodologias operacionais, verificar possíveis falhas e dificuldades, propor possíveis sugestões de melhoria, procurar desafios e de modo geral, entender melhor o funcionamento e gestão de unidades hoteleiras de quatro estrelas, com base na sua realidade, por forma a atingir e alcançar o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interdepartamental; Gestão, Sucesso, Hotelaria; *AP Hotels & Resorts*.

Abstract

This report aims to reflect the completion of internship in the group *AP Hotels & Resorts* within the framework of the Master's Degree in Hospitality Management in Superior School of Hospitality and Tourism Management, in the University of the Algarve.

This addresses the issue of interdepartmental communication and their influence in the management and success of organizations, having as a case study, the *AP Hotels & Resorts*.

The report is intended to prove the learning of students in the process of performing tasks arising in the year 2018 and 2019 in various departments of hotel units *Adriana Beach Hotel Resort* and *Eva Senses Hotel*, resulting in the acquisition and development of knowledge and skills in the operational and strategic area of industry chain, complemented by theoretical area of the masters.

The stage performed had as its focus the passage by various departments - in particular reservations, catering, housekeeping, kitchen, events and operational management - in order to improve the knowledge about the same, perceive the existence or lack of interdepartmental communication and thus linking its influence in the management and success of the organization.

Thus, the stage was aimed to increase the knowledge of the students, understand operating methodologies, check for possible failures and difficulties, to propose possible suggestions for improvement, seek challenges and generally, to better understand the operation and management of a four-star hotel units, based on their reality, so as to reach and achieve organizational success.

Keywords: Interdepartmental Communication; Management; Success; Hospitality; *AP Hotels & Resorts*.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIII
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I	16
1. REVISÃO DE LITERATURA	16
1.1 <i>Turismo e Hotelaria</i>	<i>16</i>
1.2 <i>Gestão</i>	<i>18</i>
1.3 <i>Comunicação</i>	<i>19</i>
1.4 <i>Sinergia Interdepartamental</i>	<i>23</i>
1.5 <i>Sucesso</i>	<i>24</i>
2. GRUPO MADRE SGPS	26
2.1 <i>Agroalimentar</i>	<i>27</i>
2.2 <i>Fundo de Investimento</i>	<i>28</i>
2.3 <i>Imobiliário</i>	<i>28</i>
2.4 <i>Edição</i>	<i>29</i>
2.5 <i>Comunicação Social</i>	<i>30</i>
2.6 <i>Energias Renováveis</i>	<i>31</i>
2.7 <i>Turismo</i>	<i>31</i>
2.8 <i>Aluguer de Equipamentos</i>	<i>31</i>
2.9 <i>Saúde</i>	<i>32</i>
3. ENQUADRAMENTO DO GRUPO HOTELEIRO AP HOTELS & RESORTS	33
3.1 <i>Missão</i>	<i>33</i>
3.2 <i>Visão</i>	<i>33</i>
3.3 <i>Valores</i>	<i>33</i>
4. ESTÁGIO CURRICULAR DE MESTRADO	38
4.1 <i>O Conceito de Estágio</i>	<i>38</i>
4.2 <i>Objetivos do Estágio Curricular no Grupo AP Hotels & Resorts</i>	<i>38</i>
4.3 <i>Departamentos e Atividades a desenvolver</i>	<i>38</i>
4.4 <i>Realização do estágio vs. Plano de Estágio</i>	<i>40</i>
5. ENQUADRAMENTO E CONTRIBUTO DAS UNIDADES CURRICULARES DE MESTRADO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES EM ESTÁGIO	45
5.1 <i>Departamento de Reservas – Adriana Beach Club & Resort; e Departamento de Housekeeping (Lavandaria e Andares) – Eva Senses Hotel</i>	<i>45</i>
5.2 <i>Departamento de Alimentação e Bebidas (Restaurante e Cozinha); e Departamento de Eventos (Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos) – Eva Senses Hotel</i>	<i>46</i>
5.3 <i>Departamento de Direção – Eva Senses Hotel</i>	<i>47</i>
CAPÍTULO II	56
1. AGILE MANAGEMENT SYSTEM	56

1.1	<i>Enquadramento e Metodologia do Estudo do Tema</i>	56
1.2	<i>A Visão de Owusu, Y. A. (1999)</i>	56
1.3	<i>Outras perspetivas Agile Management</i>	65
1.4	<i>Aplicação do Agile Management na Hotelaria</i>	67
1.5	<i>Aplicação do Agile Management no Âmbito do Estágio Curricular</i>	70
CAPÍTULO III		71
1. SUGESTÕES DE MELHORIA POR DEPARTAMENTO		71
1.1	<i>Reservas – Adriana Beach Club & Resort</i>	71
1.2	<i>Restaurante – Eva Senses Hotel</i>	71
1.3	<i>Housekeeping – Eva Senses Hotel</i>	72
1.4	<i>Cozinha – Eva Senses Hotel</i>	72
1.5	<i>Eventos – Eva Senses Hotel</i>	73
1.6	<i>Direção – Eva Senses Hotel</i>	74
CONCLUSÃO		75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		77
APÊNDICES		83
A. PROPOSTA DE REGISTO DO TEMA DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO		83
ANEXOS		90
1.	ORGANIGRAMA GERAL DO GRUPO <i>AP HOTELS & RESORTS</i>	90
2.	ORGANIGRAMA, POR UNIDADE HOTELEIRA, DO GRUPO <i>AP HOTELS & RESORTS</i> ...	91
3.	PLANO DE ESTÁGIO ELABORADO PELO DR. RUI NUNES (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO <i>AP HOTELS & RESORTS</i>)	92
4.	EXEMPLOS DE PUBLICIDADE EXERCIDA PELO GRUPO <i>AP HOTELS & RESORTS</i> , MAIS CONCRETAMENTE, NO <i>EVA SENSES HOTEL</i>	93
4.1.	<i>Passagem de Ano 2018/2019</i>	93
4.2.	<i>Menu de São Valentim (14 de Fevereiro de 2019)</i>	93
4.3.	<i>Promoções/Descontos em Estadias (BTL -13 a 17 de Março de 2019)</i>	94
4.4.	<i>34º Festival Internacional de Música do Algarve – Orquestra Clássica do Sul (31 de Março de 2019)</i>	94
4.5.	<i>Menu de Aniversário – Restaurante Harune</i>	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - <i>Agrivabe</i>	27
Figura 1.2 - <i>Multiwines, Lda.</i>	27
Figura 1.3 - <i>Madre Imobiliária</i>	28
Figura 1.4 - <i>Natalgest</i>	29
Figura 1.5 - <i>Guerra & Paz</i>	29
Figura 1.6 - <i>Impresa</i>	30
Figura 1.7 - <i>SP Televisão</i>	30
Figura 1.8 – <i>AP Hotels & Resorts</i>	31
Figura 1.9 - <i>Macom S.A.S.</i>	31
Figura 1.10 - <i>Base Holding.</i>	32
Figura 1.11 - Unidades Hoteleiras do Grupo <i>AP Hotels & Resorts</i> , no Algarve	34
Figura 1.12 - História e Desenvolvimento do Grupo <i>AP Hotels & Resorts</i>	34
Figura 1.13 - Logotipo <i>Adriana Beach Club Hotel Resort (AP Hotels & Resorts)</i>	35
Figura 1.14 - Logotipo <i>Eva Senses Hotel (AP Hotels & Resorts)</i>	35
Figura 1.15 - Logotipo <i>Maria Nova Lounge Hotel (AP Hotels & Resorts)</i>	36
Figura 1.16 - Logotipo <i>Oriental Hotel (AP Hotels & Resorts)</i>	36
Figura 1.17 - Logotipo <i>Victoria Sport & Beach (AP Hotels & Resorts)</i>	36
Figura 1.18 - Logotipo <i>Cabanas Park Resort (AP Hotels & Resorts)</i>	37
Figura 2.1 - Objetivos Finais e Intermediários para um <i>Agile Management System</i>	60

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1.1 (Receção)	52
Equação 1.2 (Receção por período).....	52
Equação 1.3 (<i>Housekeeping</i>)	52
Equação 1.4 (Lavandaria).....	53
Equação 1.5 (Restaurante – Período Manhã/Tarde).....	53
Equação 1.6 (Restaurante – Período Tarde/Noite)	53
Equação 1.7 (Cozinha – Período Manhã/Tarde)	53
Equação 1.8 (Cozinha – Período Tarde/Noite).....	53

Lista de Abreviaturas

- AM** *Agile Management*
- AP** Grupo Hoteleiro *AP Hotels & Resorts*
- CRM** *Customer Relationship Management*
- EI** *Employee Involvement*
- F&B** *Food and Beverage*
- GOP** *Gross Operating Profit*
- PIB** Produto Interno Bruto
- S.A.** Sociedade Anónima
- SGA** Sistema de Gestão Ágil
- SOP** *Standard Operating Procedures*
- TIC** Tecnologias de Informação e da Comunicação
- UA** Unidade de Alojamento

Introdução

O setor do Turismo e Hotelaria trata-se da maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável, em 2018, por 51,5% das exportações de serviços e por 18,6% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,2% no PIB português (Turismo de Portugal, 2019a).

Em 2018, em Portugal, o Turismo foi responsável por 66,1 milhões de dormidas (hóspedes com preferência de 61,1% pela tipologia Hotel), ou seja, mais 1,7% e 1,1 milhões de dormidas face ao ano 2017. Este número de dormidas compreende o mercado nacional com 19,6 milhões dormidas em 2018 (acentuado crescimento de mais de 5,8% e 1,1 milhões de dormidas face a 2017) e a forte presença do mercado estrangeiro com 46,5 milhões dormidas em 2018 (crescimento de mais 0,1% face ao ano anterior). Assim, Portugal apresentou quase 25 milhões de hóspedes em 2018, mais de 3,8% e 0,9 milhões face a 2017 (Turismo de Portugal, 2019b).

O Turismo no Algarve, no ano 2018, foi responsável por 18,8 milhões de dormidas, tendo diminuído ligeiramente relativamente ao ano de 2017 (20 milhões), sendo responsável por cerca de 31% do total de dormidas no país (Instituto Nacional de Estatística, 2019). Segundo o Atlas da Hotelaria (Deloitte Portugal, 2019), o Algarve apresentou 4,6 milhões de hóspedes em 2018, RevPar de 52,62€, taxa de ocupação de 64% e estadia média de 4,4 noites.

No que se refere aos proveitos, segundo o Turismo de Portugal (2019b), Portugal alcançou 3,9 mil milhões de euros em proveitos globais e 3,0 mil milhões de euros em proveitos de aposento, ou seja mais 7,3% e 267 milhões de euros em proveitos globais, face ao ano de 2017. Relativamente às receitas turísticas internacionais, estas ascenderam a 16,6 mil milhões de euros, apresentando um crescimento notável de mais de 9,6% e 1,5 mil milhões de euros em relação ao ano 2017.

Surge a motivação para a investigação do tema “A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e Sucesso das Organizações” que pretende centrar-se na influência da comunicação entre departamentos através da seguinte pergunta de partida “A comunicação interdepartamental afeta a gestão e o sucesso das organizações?”.

No decurso do seguinte relatório de estágio, irá ser apresentado no primeiro capítulo, uma breve revisão de literatura, a empresa *Madre SGPS* incluindo o Grupo

Hoteleiro *AP Hotels & Resorts*¹ no qual foi realizado o Estágio Curricular em duas das suas unidades hoteleiras, e o enquadramento e contributo das unidades curriculares de mestrado na realização do mesmo. No segundo capítulo verificar-se-á a possibilidade de implementação de um sistema de gestão ágil (*Agile Management System*) e no terceiro capítulo serão apresentadas algumas sugestões de melhoria, por departamento.

Pretende-se desta forma, averiguar quais os fatores que influenciam a gestão e o sucesso das organizações hoteleiras, com base na comunicação interdepartamental, tendo em vista a melhoria constante da *performance* das empresas.

¹ A utilização das imagens da empresa *Madre SGPS* e respetivo Grupo Hoteleiro *AP Hotels & Resorts*, cumpriram o princípio da prudência através da respetiva autorização.

CAPÍTULO I

1. Revisão de Literatura

1.1. Turismo e Hotelaria

Segundo Quintas (2006a, p.12) o “Turismo constitui a maior indústria do nosso tempo e a que cresce mais depressa no mundo” sendo que “a indústria de viagens e turismo apresenta importantes características, que a tornam verdadeiramente notável entre as atividades económicas e manifestações sociais e culturais dos tempos modernos, contribuindo decisivamente para a melhoria do nível de vida, para a comunicação e interação das populações, influenciando estas a nível local, regional e internacional”, constituindo assim, “um importante meio de troca educacional e cultural”.

Quintas complementa:

“(…) um Hotel é um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação e bebidas, animação, lavandaria, *etc.*) de forma organizada e integrada (...) os estabelecimentos hoteleiros não podem prescindir de uma adequada organização, dado que só o sistema formado pelo conjunto dos elementos materiais e imateriais, estruturados e coordenados de forma compatível com os objetos prosseguidos, poderá dar origem a empresas realmente eficazes e viáveis”. (2006a, p.363)

A autora Cavaco (2008, p.11) refere que “no Turismo importa a capacidade inovar, de antecipar as tendências da procura, de surpreender e de satisfazer as expetativas, de adaptar a oferta às novas tendências das clientelas, na continuação dos níveis crescentes de exigência de qualidade e diferenciação e de afirmação da vertente de único.”

Por sua vez, Sousa, (2008, citado por Cavaco, 2008, p.11) cita que “no Turismo transacionam-se sobretudo emoções, sensações e experiências intangíveis (...) e as componentes intangíveis têm um peso muito significativo no conjunto do produto turístico comparativamente com outros produtos e serviços. Acresce que para a competitividade dos destinos turísticos contribuem não só fatores intangíveis comuns a outras atividades, mas também vários outros específicos à atividade turística.”

O Turismo pode ser definido de uma forma técnica (indivíduo – turista – que se desloca por mais de 24h com direito a estada) e/ou conceptual (Turismo como atividade económica que se desenvolve no espaço). A forma conceptual do Turismo também alberga a divisão do mesmo como: (Henriques, 2017-18)

1. Cluster (agregado de atividades):
 - a) Core (só existe produção/venda para o turista);
 - b) Conexas (produção/venda turística e não turística);
 - c) Potenciadas (só existe produção/venda para o residente);
 - d) De suporte (produção/venda para o residente, beneficiando também o turista).
2. Cadeia de valor (criação de valor de bens e serviços):
 - a) Tradicional (produtores, distribuidores/intermediários e consumidores);
 - b) Global (Turismo global com atividades tanto no país de origem como no país de destino);
 - c) Em rede (intervenção e desenvolvimento das TIC promovendo a relação entre todos os agentes).
3. Sistema Turístico (Turismo composto por dois subsistemas intra e inter-relacionados, e condicionados pelos sistemas superiores):
 - a) Subsistema Sujeito – turista;
 - b) Subsistema Objeto – local (empresas, entidades públicas, associações, organismos, entre outros a nível internacional, supranacional, nacional, regional e local);
 - c) Sistemas Superiores (social, económico, ambiental, tecnológico, *etc.*).
4. Mercado Turístico:
 - a) Procura – consumidor;
 - b) Oferta – produtores, empresas, recursos;
 - c) Produto – elementos primários (atributos e atividades); elementos secundários (empresas que recebem os turistas); e elementos adicionais (acessibilidades, *sites*, transporte).
 - d) Indústria das Viagens e Turismo/Economia das Viagens e Turismo – transportes, alojamento, catering, recreação/animação e serviços para visitantes.

A Indústria Hoteleira e o Turismo andam de mãos dadas, em constante desenvolvimento e complementaridade.

1.2. Gestão

Como disserta Heller:

“(...) a gestão é assim constituída pela combinação e coordenação da decisão e execução a curto, médio e longo prazo, de modo a maximizar o produto de todos os recursos da empresa durante um determinado período de anos. Nem ciência nem arte, a gestão relaciona-se fortemente com ambas. Ao mesmo tempo inumana (porque lida com o mundo físico) e humana (porque utiliza pessoas para satisfazer as exigências de pessoas), a gestão é um cenário em mudança constante, e uma boa gestão, assim como uma boa empresa, é portanto um alvo em movimento, e um alvo muito difícil de atingir.” (1989, p.104-105)

Segundo o pensamento de Santos (s.d.), gestão trata-se de uma “atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos.”

Gomes et al (2006, p.24) refere ainda que “o desenvolvimento de um discurso e de uma prática integrando o lucro e a virtude, a responsabilidade social, e a lógica económica, constitui um dos grandes desafios para a gestão do século XXI”.

Deste modo, Pimentel (2016, p.102) afirma que as pessoas constituem “o recurso mais importante e com grande influência no sucesso de um hotel” tornando-se necessária “uma gestão que promova um maior envolvimento do trabalhador e melhor serviço.” Assim, uma “gestão estratégia diferenciadora está ligada ao fator humano, uma vez que para se ter clientes externos satisfeitos, tem que se ter colaboradores internos motivados, integrados e envolvidos na gestão estratégica dos recursos humanos.”

“A gestão é o órgão específico e distintivo de qualquer uma e de todas as organizações.”

- Drucker (1999)

“(...) a tomada de decisão eficaz é a principal responsabilidade e a razão de ser da gestão.”

- Dearlove (2000)

1.3. Comunicação

A comunicação trata-se do cimento do progresso humano, inerente a todas as estruturas socioeconómicas. Esta área de conhecimento estuda todos os tipos de relação comunicacional existentes, tanto em objetos como em pessoas, sendo uma das formas fundamentais da existência.

Como refere Rodrigues, a propósito da comunicação:

“Entendemos por comunicação tanto os processos de transação entre os indivíduos como a interação dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda os relacionamentos que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Os processos comunicacionais abrangem, por conseguinte, domínios extremamente diversificados que compreendem actos discursivos assim como silêncios, gestos e comportamentos, olhares e posturas, ações e omissões.” (1990, p. 67)

Para Parreira (2000, p.23), a comunicação humana trata-se de um facto do comportamento, ou seja, um comportamento ou uma série de comportamentos de relação entre sistemas comportamentais (indivíduos ou grupos). O autor refere que estes comportamentos de relação (verbais ou gestuais) têm como característica comum o facto de, através dos mesmos, ser possível desencadear novos comportamentos nos comunicadores.

Parreira sustenta ainda o seu pensamento, afirmando:

“O indivíduo humano é um sistema aberto: como tal, os comportamentos de comunicação constituem um dos modos essenciais da sua relação com o meio. Mas sendo um sistema aberto, o homem não é um sistema qualquer; pode ser apropriadamente definido como um sistema biopsicossocial de comportamentos, isto é, um sistema em que os comportamentos de relação com o meio apresentam complexas características de significação e conteúdo simbólico, apoiados numa linguagem em que coexistem elementos e normas lógicas com elementos e normas sócio-afetivas, emocionais. O meio sociocultural dos indivíduos e grupos humanos é altamente complexo, pois é composto igualmente por vários sistemas abertos (outros indivíduos e grupos). Além dos objetos culturais.” (2000, p. 22)

De acordo com Caetano e Rasquinha (2007, p.23), no princípio da humanidade, a comunicação satisfazia as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança). Atualmente, a comunicação responde às necessidades do topo da pirâmide (pertença e

afeto, estima e auto-realização). Deste modo, é possível afirmar que «a comunicação responde a todas as necessidades do Homem»”.

Os autores (Caetano & Rasquinha, 2007, p.19-20) afirmam que a comunicação, enquanto disciplina social, viveu um extraordinário desenvolvimento devido às recentes revoluções culturais e tecnológicas e, com a conseqüente emergência de novos valores sociais. Os efeitos da revolução tecnológica protagonizada principalmente pelo computador e pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, estenderam-se rapidamente a todas as atividades humanas, sendo que na sociedade atual, a Internet e as comunidades virtuais revelam-se um testemunho irrevogável.

Daniel J. Fernandez e John D. Fernandez (2008, p.11) referem que a boa comunicação se trata da base de qualquer estrutura e requer ênfase e valor para o elemento humano, assim como para a compreensão dos seus respetivos papéis na sociedade.

“The driving force behind employee involvement and human resource development is
good communication.”

- Owusu (1999)

“Comunicar é pôr em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um
sentimento, uma atitude, um comportamento.”

- Caetano e Rasquinha (2007)

1.3.1. Comunicação Organizacional

Clampitt (2001, citado por Mariano, 2013, p. 24) afirma que a comunicação é uma condição fundamental para a vida social e para a vida organizacional. A falta de comunicação impossibilita a existência de organização, de gestão e de cooperação.

Parafraseando Robertson (2005, citado por Rego, 2013 & Mariano, 2013, p. 24):

“As organizações modernas transformaram-se em glutões de informação, pelo que estão famintas pela comunicação que satisfaça a necessidade das pessoas partilharem compreensões e significados e fomentarem a confiança. Nesta era de radical transformação organizacional, que está a alterar a relação fundamental entre a organização e os seus

membros, entre o trabalhador e o gesto, entre o líder e o liderado, a boa comunicação é extremamente necessária”. (p.19)

De forma a complementar a informação, Lopes e Cunha (2005, citado por Mariano, 2013, p.25) salientam que as emoções positivas proporcionam, nas organizações, o desenvolvimento de recursos intelectuais, físicos, psicológicos e sociais, contribuindo para o sucesso organizacional.

Quintas considera:

“O comportamento global da estrutura hoteleira em geral e a relação entre superiores e subordinados em especial, dependem em larga medida da qualidade do sistema de comunicação da empresa, verdadeiro sistema nervoso da organização, o qual é responsável pela circulação de informações e orientações respeitantes a toda a atividade do estabelecimento, incluindo a tomada de decisões, a coordenação dos trabalhos e o controlo de desempenhos individuais e coletivos.” (2006b, p. 386)

Marques (2010) considera que a comunicação interna da organização tem um papel fundamental no sucesso da mesma, referindo que “(...) é indubitavelmente um aspeto crucial para o sucesso de qualquer organização, tenha ela fins lucrativos ou não, seja ela empresarial ou académica” (p. 56).

De Vries, Bakker-Pieper, e Oostenveld (2010, citado por Mariano, 2013, p. 25) acrescentam que a comunicação é fulcral para uma liderança efetiva, referindo que determinadas formas de comunicação mais positivas, expressivas e precisas, podem conduzir a uma maior satisfação e empenho dos colaboradores, bem como a um maior à-vontade na partilha de saberes, por oposição a formas de comunicação mais agressivas e menos ponderadas.

Sendo a comunicação um processo que não pode estar desvirtuado de uma liderança de sucesso e de uma organização, é pertinente destacar a forma como a informação chega a todos os elementos que contribuem para a vida da organização. A circulação de informação garante a respetiva chegada de conhecimento a todos e permite que os mesmos saibam como proceder nas suas atividades. Deste modo, torna-se coerente estabelecer uma relação entre a comunicação, o clima da organização e a cultura, na medida em que, cumpridos os requisitos de uma comunicação adequada, o clima torna-se mais ajustado e o sentido de responsabilidade pelo sucesso da organização, por parte de todos os colaboradores, aumenta (Mariano, 2013).

O potencial das Tecnologias de Informação e da Comunicação (TIC), permitem combater algumas lacunas e prevenir o deteriorar das relações no seio da organização por falta ou falha de informação. Ou seja, as TIC facilitam a circulação de informação e potenciam o trabalho em equipa, não só em espaço comum, como à distância. Rego (2013, citado por Mariano, 2013, p. 92) reforça o anterior argumento, referindo que as TIC se revestem de uma importância fulcral no agilizar da circulação da informação.

“An effective communication is the foundation for employee involvement in
formulating and implementing a company's goals.”

“Proper communication is a learned art.”

- Owusu (1999)

1.4. Sinergia Interdepartamental

Segundo Penrose (1959, citado por Iversen, 1997, p. 1), a sinergia detém a possibilidade de partilhar recursos de gestão.

A sinergia pode ser definida, segundo Corning, P.A. (1998, p. 137) como uma combinação interdependente de efeitos produzidos por duas ou mais partes, elementos ou indivíduos, sendo omnipresente tanto na natureza como nas sociedades humanas. Os efeitos sinérgicos de vários tipos também desempenharam um papel causal importante no processo evolutivo e, em particular, forneceram a base funcional subjacente para a evolução de sistemas complexos (natureza e humanidade).

Onofre (2006, citado por Castro, 2017, p. 33), ainda refere que uma sinergia pode ser descrita como o efeito produzido por uma combinação de vários elementos diversos, em comparação com os efeitos separados de cada elemento individual. Uma sinergia positiva ocorre se o efeito combinado for melhor do que a soma dos efeitos individuais.

“Synergy is better than my way or your way. It's our way.”

- Covey, Stephen (s.d.)

“True Excellence is a product of synergy.”

- Wilberg, Mack (1955)

1.5. Sucesso

Griffin e Page (1996, p. 478) referem que o sucesso não é só elusivo como também é considerado multifacetado e difícil de medir. Uma empresa pode avaliar o seu sucesso ou fracasso através de variáveis como a satisfação do cliente, o retorno financeiro e a vantagem económica. Os mesmos, reconhecendo que não há nenhuma medida única para medir o sucesso, afirmam que o conjunto de medidas mais apropriado para o avaliar depende da estratégia e respetivos objetivos de uma empresa.

Segundo Bramwell & Sharman (1999, citado por Çakar, 2008, p. 2), a implementação de sucesso em qualquer atividade turística depende de uma estrutura de *stakeholders* forte e bem formada que, por si só, deve ser um elemento central de um sistema de destinos turísticos.

Chan, P.L. e Chan, P. C. (2004, p. 204) consideram o sucesso como o objetivo final para cada projeto e/ou empresa. No entanto, o seu significado difere de pessoa para pessoa. Enquanto alguns escritores consideram o tempo, custo e qualidade como critérios predominantes, outros sugerem que o sucesso se trata de algo mais complexo em constante enriquecimento. Estes autores citam os autores Pariff e Sanvido (1993), os quais refletem o sucesso como um sentimento percetivo intangível, que varia de acordo com as diferentes expectativas de gestão, pessoas, tipos e fases de projeto e/ou empresa.

Para Kaliannan e Adjovu (2016, p. 162), embora o conceito de sucesso, para os administradores das empresas, esteja associado principalmente a *brand equity*, percentagens de quota de mercado e outros fatores que permitam o aumento da receita, o verdadeiro impulso por trás desses atributos de sucesso nos negócios são os colaboradores, sendo estes os verdadeiros catalisadores de sucesso que tornam as empresas competitivas. Através de dados recolhidos nas principais empresas de todo o mundo, *Harvard Business Review* (HBR) realizou um estudo no qual 71% das pessoas considerou que o envolvimento efetivo dos colaboradores se trata de um fator fundamental para o sucesso de todas as organizações. Através dos resultados do mesmo estudo, HBR também descobriu que a força de trabalho envolvida resulta, inevitavelmente, na redução de custos de contratação e retenção, crescimento corporativo, aumento da inovação, e afeta positivamente os níveis de produtividade das empresas.

Segundo estudo por parte da autora Chen (2018, p. 10-11), a mesma refere que normalmente, as pessoas relacionam o conceito de sucesso a realizações e satisfações pessoais (e.g.: alcançar objetivos pessoais, receber prémios de produtividade, obter notoriedade nos *mídia*, entre outros). A autora afirma que, os principais fatores que influenciam o sucesso de uma empresa (neste caso de estudo – Restaurante) são o ambiente operacional, *stakeholders*, e fatores de gestão. Esta investigadora também menciona que, para atingir um negócio de sucesso, deve ter-se em atenção três passos: realização de uma pesquisa aprofundada sobre o negócio e efetuar um processo cuidadoso na tomada de decisões; adoção de um controlo financeiro rígido e *marketing* eficaz durante a operação; aplicação de um sistema de gestão em função de um manual de operação-padrão, assim como um programa de formação extenso e eficiente.

Martin-Rios e Ciobanu (2018, p. 218) defendem que, ter uma estratégia de inovação, é um dos requisitos para alcançar o sucesso num ambiente competitivo como o da atualidade.

"Success is not final; failure is not fatal: It is the courage to continue that counts."

- Churchill (s.d.)

"Becoming a trusted brand is a direct route towards business success."

- Allan (2005)

"Olhe para o mundo à sua volta. Pode parecer um sítio inamovível e implacável. Mas não é. Com o mais pequeno empurrão – no sítio certo – ele move-se."

- Gladwell (2007)

2. Grupo *Madre SGPS*

O Grupo *Madre SGPS* trata-se de uma empresa criada por António da Silva Parente, empreendedor de nacionalidade portuguesa, nascido a 20 de fevereiro de 1951.

Esta encontra-se inscrita nos organismos oficiais de Portugal sob a forma jurídica de S.A., tendo 14 anos de experiência no sector. De acordo com os dados registados, a empresa desenvolve o seu trabalho em Atividades das sedes sociais (eInforma, 2019).

Como refere António Parente:

“O dinamismo atual dos mercados, associado à sua volatilidade, obriga a uma constante atenção aos fatores de mudança e ao exercício de questionar constantemente os nossos posicionamentos estratégicos. É nesse sentido que evolui o nosso conjunto, garantindo fidelidade aos nossos Princípios Estratégicos no âmbito da Missão e dos Valores que nos orientam, devidamente enquadrados pela Visão empresarial que traçámos.” (2015)

Este grupo possui como missão “a orientação para o mercado, promovendo a satisfação e a fidelização do cliente, através de um serviço de qualidade e competitivo”, assim como os seguintes princípios estratégicos (Parente, 2015):

- a) Crescimento continuado, através da criação de valor, numa ótica de desenvolvimento sustentado com sentido ético;
- b) Desenvolvimento dos Recursos Humanos, induzindo em todos os colaboradores um espírito de entusiasmo e motivação no desempenho das suas tarefas;
- c) Atenção às novas oportunidades de negócio que permitam fazer aquisições geradoras de valor.

O Grupo *Madre SGPS* detém como visão, o crescimento contínuo nesta área de negócios e assim, adquirir dimensão para encarar um processo de internacionalização que garanta a sustentação do crescimento futuro, através do papel fundamental das parcerias em construção, por forma a potenciar a criação de valor (Parente, 2015).

Deste modo, Parente (2015) pretende proporcionar a imagem atualizada da capacidade de intervenção conjunta e diversificada por unidades de negócio e, que a imagem pública da sua iniciativa empresarial corresponda à diversidade e capacidade.

Assim, o mesmo projeta que se torne evidente, mesmo em tempos de incerteza, o fomento da cultura do risco controlado associado à ação, sendo este, um incentivo permanente.

“Num grupo que se quer dinâmico, o tempo vai ditando novos ritmos” (Parente, 2015).

O Grupo *Madre SGPS* é composto por diferentes setores de atividade:

2.1 . Agroalimentar

2.1.1 *Agrivabe (Agriva Be – Produção Agrícola, Lda.)*

Empresa instalada no concelho de Tavira dedicada à produção de pequenos frutos vermelhos em hidropónica (tecnologia de ponta que define a cultura sem solo), encontra-se vocacionada para a exportação com destino aos países do Norte da Europa, atuando desde 2011 (Madre SGPS, 2015a).



Figura 1.1 - *Agrivabe*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

A *Agrivabe* detém uma produção de framboesa e de morango de acordo com o referido modelo de cultura, instalada em estufas e em propriedades (Quinta do Mirante e Quinta das Valsas), com o crescimento e a diversificação das espécies cultivadas no horizonte (Madre SGPS, 2015a).

2.1.2 *Multiwines (Multiwines, Lda.)*

Produção da marca *Quinta de São Sebastião*, a partir do ano 2006, na propriedade com o mesmo nome, esta localiza-se no concelho de Arruda dos Vinhos, de origem na *Sociedade Agrícola de Arruda, Lda.*, e atualmente designada como *Multiwines, Lda.* Esta atividade inicial, instalada numa propriedade de tradicional pendor agrícola, desenvolveu-se nos últimos anos com o impulso da produção da marca *Mina Velha* (branco, tinto e rosé) e propõe-se colocar novas chancelas no mercado, com o objetivo de atingir diferentes segmentos de consumidores (Madre SGPS, 2015b).



QUINTA DE S. SEBASTIÃO
ARRUDA DOS VINHOS | SINCE 1755

Figura 1.2 - *Multiwines, Lda.*
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

Os vinhos da *Quinta de São Sebastião* inscrevem-se assim, num ambicioso projeto de produção vinícola, abrangendo não apenas aquela propriedade, mas também outros produtores de uva da mesma região (Madre SGPS, 2015b).

2.2 . Fundo de Investimento

2.2.1 *Global Reach Investment*

Constituída em 2012 por um grupo de acionistas, a *Global Reach Investment* caracteriza-se pela criação de fundos inovadores e encontra-se em fase de *fund raising*. Esta sociedade de capital de risco surgiu na sequência da identificação de oportunidades características de um período de crise, e propõe-se dirigir os investimentos nos setores Imobiliário (residencial e comercial) e Turístico, nomeadamente o hoteleiro em Portugal, com a implementação de soluções que viabilizem os projetos eleitos, considerados alvo de investimento a curto prazo (Madre SGPS, 2015c).

2.3 . Imobiliário

2.3.1 *Madre Imobiliária*

Um conjunto de investimentos ao longo da última década assegurou ao Grupo *Madre SGPS* o acervo patrimonial espalhado pelo território nacional e ainda em Espanha. Esta



Figura 1.3 - *Madre Imobiliária*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

carteira, cuja gestão o Grupo assegura, destina-se à venda ou arrendamento de atenção permanente ao comportamento do mercado e com vista à constante valorização. As propriedades encontram-se em Viana do Castelo, Pombal, Cadaval, Turcifal, Torres Vedras, Aveiras, Arruda dos Vinhos, Lisboa (onde detém ativos na Avenida da Liberdade, em pleno coração da capital e uma das zonas mais valorizadas), Sesimbra e Vilamoura. Integram ainda a carteira e lotes de terreno destinados ao desenvolvimento de projetos próprios (Madre SGPS, 2015d).

2.3.2 *Madre Colômbia (Madre Colômbia S.A.S.)*

Ao investir na atividade imobiliária, a *Madre Colômbia* centrou o seu projeto, na presente fase inicial, no investimento numa parcela de um imóvel destinado a escritórios do setor terciário em Barranquilla. Para tal, a *Madre Colômbia*, representação do Grupo *Madre SGPS* naquele país da América Latina, foi constituída em maio de 2013. A empresa, ainda em instalações provisórias, tem sede na Zona Centro Norte da capital, Bogotá, junto das principais zonas financeiras e comerciais, até a atividade justificar um alargamento de área (Madre SGPS, 2015e).

2.3.3 *Natalgest*

Operando no setor imobiliário, a *Natalgest* impôs-se no mercado da incorporação e construção civil em Natal, Rio Grande do Norte, pela solidez e credibilidade, num contexto de concorrência crescentemente agressiva, atuando isoladamente e em parceria com outras empresas regionais e nacionais. A empresa afirma-se através de três principais fatores distintivos: produtos inovadores, acabamento superior e bom relacionamento com o cliente (Madre SGPS, 2015f).



Figura 1.4 - *Natalgest*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

2.4. Edição

2.4.1 *Guerra e Paz (Guerra & Paz Editores, S.A.)*

A *Guerra e Paz* foi fundada em abril de 2006 e já publicou grandes autores portugueses como Agustina Bessa Luís, Eduardo Prado Coelho e Jorge de Sena, em particular a correspondência entre este e Sophia de Mello Breyner, e com João Gaspar Simões. Em 2011, nasceu o *Clube do Livro SIC* em parceria com a estação televisiva, coleção de muito êxito sob o lema «em cada livro, uma lição de vida», que atingiu vastas camadas de público, alargando o âmbito da leitura numa aliança inovadora entre o livro e a televisão (Madre SGPS, 2015g).



Figura 1.5 - *Guerra & Paz*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

2.5 . Comunicação Social

2.5.1 *Impresa*

A participação qualificada que detém na *Impresa* desde 2008, permite ao Grupo *Madre SGPS* integrar um universo empresarial de referência, que desempenha um papel fundamental na Comunicação Social e, num âmbito mais vasto, na sociedade portuguesa.



Figura 1.6 - *Impresa*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

A fundação do *Expresso* em 1973, cujos 40 anos de existência foram assinalados com um conjunto de iniciativas em 2013, é exemplo desse desempenho. A abertura das emissões televisivas à iniciativa privada em 1992, com o início das emissões da *SIC*, trata-se de outro momento importante da *Impresa* (inovação introduzida nos procedimentos de produção, na informação e no entretenimento) (Madre SGPS, 2015h).

2.5.2 *SP Televisão*

Com sete anos de atividade, a *SP Televisão* destaca-se no panorama da produção com um vasto portefólio de conteúdos de ficção – séries e telenovelas – e ainda uma série documental. Na sede em S. Marcos, nos arredores de Lisboa,



Figura 1.7 - *SP Televisão*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

dispõe de instalações centrais e diversifica a sua atividade por um conjunto de polos nas proximidades, onde funcionam os gabinetes de guionismo e estão concentrados o Armazém de Adereços, a Decoração e a Continuidade, na mesma localidade, como ainda por dois estúdios de menor dimensão no Quintanilho, em Loures, dadas as atuais exigências da sua atividade (Madre SGPS, 2015i).

Partindo de um compromisso de qualidade artística, técnica e de inovação nas diversas vertentes envolvidas, dos argumentos à produção e realização, interpretação e cenografia, a produtora viu este esforço compensado tanto na adesão do público com a conquista de audiências nos segmentos em que são

exibidos os seus produtos, como na resposta institucional pela obtenção de galardões (Madre SGPS, 2015i).

2.6. Energias Renováveis

2.6.1 *Hypesolar Fotovoltaica*

A *Hypesolar Fotovoltaica* atua ao abrigo da Estratégia Nacional para a Energia 2020 (ENE), que se propõe reforçar a produção de energia renovável no País como fator de desenvolvimento. A empresa detém seis contratos (12 MVAs) de um total de 150 MVAs atribuídos de acordo com aquele programa estratégico. O enquadramento legal deste plano de 2010, atribuiu aos centros de maior consumo (Algarve, Grande Lisboa, Centro Litoral e Grande Porto) capacidade de produção de energia (Madre SGPS, 2015j).

2.7. Turismo

2.7.1 *AP Hotels & Resorts*

O grupo hoteleiro mencionado é composto por 6 unidades hoteleiras, situadas em diferentes áreas do Algarve e com posicionamento para diferentes mercados-alvo. As mesmas serão apresentadas no ponto 3 do presente capítulo, mais pormenorizadamente.



Figura 1.8 – *AP Hotels & Resorts*
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

2.8. Aluguer de Equipamentos

2.8.1 *Macom (Macom S.A.S.)*

Dotado de experiência de três décadas no Aluguer de Equipamentos para diversos setores de atividade, entre os quais a construção civil e os eventos, a atuação do Grupo *Madre SGPS* deixou de estar centrada em Portugal, onde operou até 2013, passando a explorar novas possibilidades proporcionadas pela internacionalização na Colômbia. A atual dinâmica económica desse país da América Latina sublinha o interesse desta atividade, dado o grande desenvolvimento da indústria mineira e das



Figura 1.9 - *Macom S.A.S.*
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

refinarias, promovidas com relevante contributo de empresas internacionais (Madre SGPS, 2015k).

2.8.2 *Somocol (Somocol S.A.S. Soluciones Moviles de Colombia S.A.S.)*

O aluguer desta modalidade de equipamentos está a ser desenvolvido na Colômbia pela *Somocol*. O projeto foi criado pelo Grupo *Madre SGPS* em parceria com a *STAP*, dinâmica empresa familiar local líder de mercado, conhecida por se dedicar ao aluguer de instalações sanitárias e contentores na Colômbia e no Panamá. As referidas características fizeram desta companhia o parceiro ideal para o desenvolvimento de negócios conjuntos (Madre SGPS, 2015l).

2.9. Saúde

2.9.1 *Base Holding*

A *Base Holding* desenvolve a sua atividade no setor da Saúde, mais especificamente nos Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT), nas áreas das Análises Clínicas, Imagiologia, Cardiologia e Anatomia Patológica. O seu plano de desenvolvimento procura potenciar sinergias entre as unidades e aproveitar o crescente capital de *know-how* adquirido para prestar aos seus utentes um serviço de Excelência (Madre SGPS, 2015m).



Figura 1.10 - *Base Holding*.
Fonte: *Madre SGPS*
(<https://www.madre.com.pt/>)

António Parente prima por alcançar todos os setores-chave da economia através do Grupo *Madre SGPS*, marcando a sua presença, relacionando e complementando todas as suas empresas em equilíbrio e harmonia.

3. Enquadramento do Grupo Hoteleiro *AP Hotels & Resorts*

A Empresa *Madre SGPS* detém o Grupo Hoteleiro *AP Hotels & Resorts*. Esta marca possui como respetiva caracterização, com base em informações obtidas do Regulamento Interno do Grupo (*AP Hotels & Resorts*, 2019g):

3.1 Missão

“A nossa missão consiste em prestar serviços de Excelência no âmbito do alojamento, restauração e lazer através da diversidade de oferta das Unidades do Grupo, zelando pela Segurança e de forma Sustentada em todas as suas vertentes, procurando a satisfação dos clientes e colaboradores com o objetivo de maximizar o rendimento”.

3.2 Visão

- a) Posicionamento da Marca *AP Hotels & Resorts* – Naturalmente Distintos;
- b) “Queremos ser um grupo inovador apostando na capacidade de nos distinguirmos da concorrência através da nossa competência de gerar «*Customer Engagement*» (compromisso sentido de pertença nos nossos clientes internos, externos e fornecedores), difundindo a nossa marca através do relacionamento interpessoal criando vínculos estreitos e de confiança e responsabilidade que permitam oferecer ao nosso cliente um conjunto diversificado de experiências e ultrapassando as suas expetativas”.

3.3 Valores

- a) Excelência e melhoria constante no serviço;
- b) Eficiência nos processos internos;
- c) Segurança dos clientes externos e internos;
- d) Otimização de custos;
- e) Sustentabilidade.

O grupo AP é composto por 6 unidades hoteleiras, geridas em conformidade com os anexos 1 e 2, e distribuídas ao longo do Algarve, como é possível verificar na figura 1.11.



Figura 1.11 - Unidades Hoteleiras do Grupo AP Hotels & Resorts, no Algarve.
Fonte: Documento fornecido pelo Grupo Hoteleiro (2019)

Este grupo surgiu em 2007 aquando aquisição do *Adriana Beach Club Hotel Resort* pelo Grupo *Madre SGPS*. Em dezembro de 2015 foram adquiridos o emblemático hotel de cidade em Faro, o *Hotel Eva* (modificação de nome para *Eva Senses Hotel* em 2019), e em Portimão o *Oriental Hotel*. A aquisição de ambos foi justificada pela consolidação realizada nos anos anteriores e pela necessidade natural de um crescimento sustentado, nascendo assim o Grupo *AP Hotels & Resorts*. Em 2016, o mesmo acrescenta mais duas unidades, em Tavira com o renovado *Maria Nova Lounge Hotel* e no final do ano o *Victória Sport & Beach*, na zona de Albufeira. Em dezembro 2017, o grupo adquiriu o *Cabanas Park Resort* em Cabanas de Tavira.



Figura 1.12 - História e Desenvolvimento do Grupo AP Hotels & Resorts.
Fonte: Documento fornecido pela Empresa (2019)

Neste momento, a empresa AP conta com um grupo diversificado de seis sub-empresas hoteleiras de quatro estrelas, cada uma de entidade jurídica independente, direcionadas a diversos tipos de clientes e conceitos.

As unidades hoteleiras do Grupo *AP Hotels & Resorts* apresentam-se:

1. *Alditurismo / Adriana Beach Club Resort Hotel* (Albufeira, Portugal)

Este possui um espaço de 17 hectares com 438 quartos (1056 camas), proporcionando aos seus clientes um ambiente familiar, oferta diversificada de serviços e uma prestação de qualidade.

Encontra-se situado em Olhos de Água, no concelho de Albufeira (Algarve), inserido em ambiente natural com uma localização privilegiada junto à praia, garantindo o sossego e a privacidade dos hóspedes. A proximidade da cidade de Albufeira e do complexo turístico de Vilamoura, dois polos turísticos e de animação da região, representa uma Excelente alternativa a quem prefira explorar as potencialidades em redor da unidade hoteleira (AP Hotels & Resorts, 2019a).



Figura 1.13 -
Logotipo *Adriana Beach Club Hotel Resort* (AP Hotels & Resorts).

Fonte: Documento fornecido pela Empresa

2. *Eva Senses Hotel* (Faro, Portugal)

“Abraçado pela Marina e pela paisagem deslumbrante da Ria Formosa, o *Eva Senses Hotel* é um marco da hotelaria algarvia e muito em particular da cidade de Faro.” (AP Hotels & Resorts, 2019c).

Integrado na zona histórica e comercial de Faro, a poucos quilómetros do aeroporto e das ilhas de Faro, o *Eva Senses Hotel* possui 134 quartos (268 camas) e é uma Excelente opção para todos os que procuram combinar trabalho e lazer.



Figura 1.14 -
Logotipo *Eva Senses Hotel* (AP Hotels & Resorts).

Fonte: Documento fornecido pela Empresa

3. *Maria Nova Lounge Hotel* (Tavira, Portugal)

Esta unidade hoteleira de 137 quartos (274 camas), encontra-se localizada no ponto mais alto de Tavira, inserida numa envolvente histórica e zona de forte riqueza cultural a apenas alguns minutos a pé do centro da cidade (AP Hotels & Resorts, 2019e).

Após uma completa renovação, esta unidade que oferece aos seus clientes um ambiente moderno e *design* contemporâneo, encontra-se sobre um jardim virado a sul com vistas fabulosas sobre a cidade e a Ria Formosa.

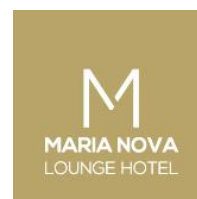


Figura 1.15 - Logotipo *Maria Nova Lounge Hotel* (AP Hotels & Resorts).
Fonte: Documento fornecido pela Empresa

4. *Oriental Hotel* (Portimão, Portugal)

Este hotel conta com 90 quartos (188 camas) e encontra-se “debruçado sobre a areia dourada da Praia da Rocha, com uma imponente vista sobre o Oceano Atlântico e em total harmonia com a natureza, o *Oriental Hotel* é a opção para quem procura um certo estilo de vida, onde nada foi deixado ao acaso” (AP Hotels & Resorts, 2019f).

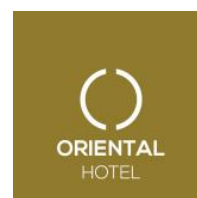


Figura 1.16 - Logotipo *Oriental Hotel* (AP Hotels & Resorts).
Fonte: Documento fornecido pela Empresa

5. *Victoria Sports & Beach* (Albufeira, Portugal)

Este Aparthotel de 121 Apartamentos T1, T1 Large e T2 (308 camas) está rodeado de pinhal e mar a apenas 800 metros da aprazível Praia da Falésia (AP Hotels & Resorts, 2019h).

É elegante, moderno, oferece um Excelente nível de equipamentos (maioria de teor desportivo) permitindo o genuíno contacto com a natureza.



Figura 1.17 - Logotipo *Victoria Sport & Beach* (AP Hotels & Resorts).
Fonte: Documento fornecido pela Empresa

6. *Cabanas Park Resort* (Cabanas de Tavira, Portugal)

O *resort* de 96 apartamentos (396 camas) detém uma localização de perfeita harmonia com a natureza, no coração do

Parque Natural da Ria Formosa, com apartamentos acolhedores no centro do património natural de Cabanas de Tavira (AP Hotels & Resorts, 2019b).

Foi iniciada no presente ano, a construção de uma nova unidade

hoteleira em Cabanas de Tavira, a qual será construída de raiz, e contará com 180 quartos, com data prevista de abertura entre 2020-2021.

Segundo D^a Mar Bayo (Diretora Geral do Grupo *AP Hotels & Resorts*), este “trata-se de um *resort* num ambiente natural, fortemente orientado para a sustentabilidade, para o segmento de lazer e natureza, num ambiente moderno e cosmopolita que vai ser diferenciador da oferta atual do Algarve” (Hotelaria, 2019).



Figura 1.18 -
Logotipo *Cabanas Park Resort* (AP Hotels & Resorts).
Fonte: Documento fornecido pela Empresa

4. Estágio Curricular de Mestrado

4.1 O Conceito de Estágio

De acordo com Conceito.De (2013), o estágio trata-se da prática profissional realizada por um estudante com o objetivo de colocar em prática os seus conhecimentos e as suas competências. O estagiário é o aprendiz que leva a cabo esta prática com a intenção de obter experiência de campo, ao passo que quem se encarrega de o orientar e formar tem o nome de orientador.

O objetivo do estágio, por conseguinte, é de proporcionar experiência laboral ao estagiário e prepará-lo para o mundo do trabalho, num determinado setor de atividade associado à sua futura profissão (Conceito.De, 2013).

4.2 Objetivos do Estágio Curricular no Grupo *AP Hotels & Resorts*:

Com o presente estágio, a discente pretende colocar em prática os conhecimentos teóricos anteriormente facultados no primeiro ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira por forma a melhor conhecer e perceber a gestão departamental nas unidades hoteleiras (neste caso, *Adriana Beach Club Hotel Resort* e *Eva Senses Hotel*), assim como a importância da ligação e comunicação entre os vários departamentos para o sucesso e satisfação global da unidade e consequentemente, da organização (*AP Hotels & Resorts*). A prática do estágio é benéfica não só para a discente em termos de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos na realidade prática, assim como também possibilita a oportunidade e implementação de novas ideias e sugestões na empresa (Apêndice A).

4.3 Departamentos e Atividades a desenvolver:

O estágio foi planeado para 1260 horas pelo Dr. Rui Nunes (Diretor de Recursos Humanos do Grupo *AP Hotels & Resorts*), a realizar, por horas e atividades, nos seguintes departamentos das respetivas unidades hoteleiras do grupo (Anexo 3):

4.3.1 *Adriana Beach Club Resort*

4.3.1.1 Departamento de Reservas (270 horas)

- a) Introdução Reservas;
- b) Conferência de Movimentos.

4.3.2 Eva Senses Hotel

4.3.2.1 Restaurante (135 horas)

- a) Receção de Clientes;
- b) Execução de quaisquer serviços preparatórios na sala;
- c) Apoio no controlo de stocks e reposição de material.

4.3.2.2 *Housekeeping* (180 horas)

- a) Distribuição de Tarefas;
- b) Inspeção de quartos;
- c) Controlo de *stocks*.

4.3.2.3 Cozinha (40 horas)

- a) Acompanhamento do Chefe no controlo de *stocks* e demais registos de acordo com as normas HACCP;
- b) Acompanhamento dos serviços e reposições durante o serviço;
- c) Controlo dos índices de qualidade dos alimentos.

4.3.2.4 Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos (120 horas)

- a) Acompanhamento na correspondência dos pedidos dos grupos;
- b) Realização de visitas de inspeção;
- c) Organização da logística dos grupos.

4.3.2.5 Direção (515 horas)

- a) Melhoria da perceção da realidade da unidade, após passagem por vários departamentos;
- b) *Checklists* e aprendizagem a reportar anomalias/problemas;
- c) Perceber ligação entre todos os departamentos e importância de cada um deles;
- d) Elaboração de relatórios e análises de satisfação de clientes;
- e) Acompanhamento e controlo dos serviços.

Deste modo, a discente pretende enriquecer os seus conhecimentos não só a nível geral em cada unidade hoteleira, como a nível departamental da mesma, de modo a unir e reconhecer a importante ligação e comunicação interdepartamental nas unidades hoteleiras do grupo em estudo.

Os objetivos definidos no plano de estágio interligam-se com os objetivos a atingir na formação para obtenção do grau de mestre, uma vez que a passagem por vários departamentos no ramo hoteleiro é de extrema importância, juntamente com o conhecimento teórico do curso, por forma a melhorar a perceção da gestão nas organizações e assim, caminhar para o seu sucesso.

4.4 Realização do estágio vs. Plano de Estágio

Por norma, é habitual existir discrepância entre o planeamento e estruturação do ‘plano de estágio’ do discente e a ‘realização do estágio’, efetivamente.

Neste caso, a discente cumpriu as horas de estágio estipuladas (1260 horas), com algumas diferenças relativamente ao plano anteriormente estruturado pela empresa *AP Hotels & Resorts*.

Foram realizadas as seguintes tarefas de estágio, nos respetivos departamentos e unidades hoteleiras:

4.4.1 *Adriana Beach Club Resort*

4.4.1.1 Central de Reservas do Grupo *AP Hotels & Resorts* (270 horas)

- a) Horário de Estágio (8h diárias; folgas sábado e domingo): das 09h00 às 18h00;
- b) Perceção do funcionamento e organização da central de reservas;
- c) Acompanhamento do serviço da colega responsável pela unidade hoteleira *Maria Nova Lounge Hotel*;
- d) Inserção de reservas (tendo sempre atenção aos clientes *repeaters*, assim como aos pedidos especiais dos clientes) em sistema HOST e gestão das mesmas (picagem/conferência de reservas);
- e) Acompanhamento do chefe de reservas, na atualização dos valores por época, agência, respetivo contrato, ofertas especiais e unidade hoteleira, em sistema HOST;
- f) Atualização de mapa (*Excel*) de contactos diretos (dados de clientes diretos) como forma de conservação e armazenamento de informação;
- g) Atendimento de clientes via telefone e *email*;
- h) Envio de propostas a clientes (via *email*);

- i) Conferência de movimentos e lançamento de depósitos/pré-pagamentos nas respetivas reservas;
- j) Emissão de faturas e respetivo envio aos clientes;
- k) Colocação de processos na pasta partilhada para posterior acesso da receção da unidade hoteleira em questão;
- l) Acompanhamento do serviço dos colegas das restantes unidades hoteleiras, tendo em conta a unidade, o seu conceito, tipologia, público-alvo e serviços prestados;
- m) Inserção e picagem de reservas das unidades hoteleiras do Grupo *AP Hotels & Resorts* (*Cabanas Park Resort, Maria Nova Lounge Hotel, Eva Senses Hotel, Adriana Beach Club Resort Hotel, Victoria Sport & Beach Hotel e Oriental Hotel*);
- n) Acompanhamento de 1 dia, do serviço dos colegas do departamento de grupos, responsáveis pelas reservas de alojamento de grupo de todas as unidades hoteleiras do *AP Hotels & Resorts* e seus respetivos procedimentos.

4.4.2 *Eva Senses Hotel*

4.4.2.1 Restaurante (135 horas)

- a) Horário de Estágio (8h diárias; folgas sábado e domingo): horário rotativo das 08h00 às 16h30; ou das 15h30 às 00h00 (à exceção do dia 31/12/2018 para o dia 01/01/2019 – Passagem de Ano – das 18h00 às 04h00);
- b) Receção/Acolhimento de clientes à entrada do “Restaurante Harune” (serviço de *Hostess*) e respetiva picagem;
- c) Apoio/atendimento de quaisquer necessidades/pedidos de clientes em sala;
- d) Limpeza de material, mesas e talheres, e execução dos serviços preparatórios da sala (*Mise-en-place* para pequeno-almoço, almoço e jantar);
- e) Serviço como empregada de mesa em estilo *buffet* e/ou à inglesa, dependendo da escolha do cliente (*buffet* ou *a la carte*, respetivamente).
- f) Serviço como empregada de mesa em refeições/eventos especiais como banquetes/grupos (e.g.: aniversários), *bartender* (“Bar Ossónoba”) e Passagem de Ano (2018 – 2019).

4.4.2.2 *Housekeeping* (180 horas)

- a) Horário de estágio (8h diárias; folgas sábado e domingo): das 08h00 às 17h00;
- b) Acompanhamento da Governanta na distribuição de tarefas às colegas dos andares (distribuição de quartos por colaboradora – saídas, entradas e diárias);
- c) Serviço de Lavandaria (lavagem, secagem, dobra e arrumação de roupa dos quartos);
- d) Acompanhamento de uma colaboradora de andares na limpeza dos quartos – saídas, entradas e diárias);
- e) Acompanhamento das colaboradoras de andares na limpeza de quartos remodelados aquando término de obras nos mesmos;
- f) Inspeção dos quartos a nível de limpeza, necessidade de manutenção (avarias/falhas) e de materiais (*e.g.*: *amenities*).

4.4.2.3 Cozinha (40 horas)

- a) Horário de estágio (8h diárias; folgas sábado e domingo): horário rotativo (08h00 – 16h30; 14h30 – 23h00);
- b) Serviço de Cafeteria: acompanhamento dos serviços dos colaboradores na preparação dos pratos para o *buffet* – preparar, emprar e montar/desmontar o *buffet* – e reposição do mesmo durante as refeições;
- c) Serviço de Cozinha: acompanhamento dos colaboradores em alguns serviços de preparação e confeção de alimentos para o *buffet*.

4.4.2.4 Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos (605 horas)

- a) Horário de estágio (8h diárias; folgas sábado e domingo): das 09h00 às 18h00;
- b) Acompanhamento da coordenadora de eventos na correspondência dos pedidos (via telefone e via *email*);
- c) Atendimento de clientes na receção do Hotel, via telefone e via *email*;
- d) Envio de propostas a clientes (via *email*);
- e) Inserção de reservas de eventos e gestão das mesmas em sistema HOST e em Mapa de Eventos (*Excel*);

- f) Atualização constante das reservas de eventos (pedidos especiais de clientes) em sistema HOST e em Mapa de Eventos (*Excel*);
- g) Acompanhamento dos clientes nos eventos e atendimento aos seus pedidos e possíveis necessidades;
- h) Conferência de movimentos e lançamento de depósitos/pré-pagamentos nas respetivas reservas;
- i) Emissão de faturas e respetivo envio aos clientes;
- j) Apoio na montagem de salas de conferências/eventos (em casos excepcionais);
- k) Elaboração de sinaléticas e respetiva distribuição nos placares da unidade hoteleira, antes de cada evento;
- l) Realização de visitas de inspeção aos locais nos quais serão realizados os eventos, antes da sua realização, de modo a certificar que se encontra tudo de acordo com o pedido pelo cliente;
- m) Realização e distribuição de ordens de serviço por evento e departamento;
- n) Apoio na realização de alguns trabalhos manuais (*e.g.*: indicadores de pequeno-almoço/almoço/jantar e respetivos alérgénicos; publicidade de eventos a realizar na unidade hoteleira);
- o) Assunção/substituição da Coordenadora de Eventos durante uma semana, aquando respetivas férias.

4.4.2.5 Direção (30h aproximadamente)

- a) Perceção da realidade da unidade, após passagem por vários departamentos e sua respetiva ligação e importância;
- b) Serviço *Duty* nos dias 28 de abril, 12 e 19 de maio (inspeção e controlo da unidade hoteleira através do preenchimento de um documento de reporte de falhas e possíveis melhorias);
- c) Acompanhamento da engenheira da HISA (Higiene e Segurança Alimentar) nas inspeções pela unidade hoteleira e agrupamento de falhas em documento, para sua posterior melhoria;
- d) Apoio na elaboração de algumas tarefas a pedido do Diretor e Subdiretora (*e.g.*: Manuais de Procedimentos de Recursos Humanos, por departamento);

- e) Formação breve com o Diretor Luís Catarino e Subdiretora Suzette Vasconcelos relativamente ao Controlo de Jornadas dos colaboradores e Controlo de Orçamentos da unidade hoteleira.

É de salientar que, as tarefas delineadas no plano de estágio para o departamento de Cozinha (*Eva Senses Hotel*) não foram devidamente cumpridas devido ao volume de trabalho, assim como a passagem pela Direção operacional da mesma unidade hoteleira devido à privacidade e confidencialidade de alguns dados, intenso volume de trabalho e dificuldade de acompanhamento, em termos de tempo. Nesse sentido, a discente prolongou o seu tempo de estágio como Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos, de dia 10 de Fevereiro de 2019 a dia 30 de Maio de 2019 (ao invés de 10 de Fevereiro a 02 de Março), completando 608 horas nesse departamento, ao invés de 120 horas, uma vez que o mesmo apresentava maior subcarga de serviço e necessidade de apoio.

5. Enquadramento e Contributo das Unidades Curriculares de Mestrado para o Desenvolvimento das Atividades em Estágio

Como referido anteriormente, a discente realizou um estágio curricular de mestrado em duas unidades hoteleiras pertencentes ao Grupo *AP Hotels & Resorts* (*Adriana Beach Club & Resort* e *Eva Senses Hotel*).

Ao passar por diferentes departamentos, foi notória a presença de conhecimentos obtidos no primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, assim como a interligação, aplicação e complementaridade dos mesmos para e no desenvolvimento das inúmeras atividades realizadas em cada departamento.

5.1 Departamento de Reservas – *Adriana Beach Club & Resort*; e Departamento de *Housekeeping* (Lavandaria e Andares) – *Eva Senses Hotel*.

5.1.1 Unidade Curricular: Gestão Avançada de Alojamento

É possível verificar uma ligação entre o departamento de reservas, de *housekeeping* e a unidade curricular “Gestão Avançada de Alojamento”, uma vez que a melhoria dos rácios, neste caso a nível de alojamento, se trata de um objetivo comum e constante num grupo e/ou unidade hoteleira.

Para tal, deve-se ter em conta fatores e procedimentos como (Rassal, 2017-18a):

- a) ARR (*Average Room Rate* – taxa média por quarto em determinado dia/época/segmento);
- b) Mapa Conceptual do Cliente;
- c) Segmentação Histórica;
- d) Taxa de Ocupação (Corrente, Líquida, Bruta, Teórica, Histórica);
- e) Tipologias de Inventário (Corrente, Líquida, Bruta, Teórica, Histórica);
- f) Perceção e resolução de indisponibilidades (mais concretamente, a razão dos quartos indisponíveis/fora de serviço);
- g) Melhorar o RevPar (receita por quarto disponível) por forma a aumentar a ADR (preço médio diário por quarto ocupado num determinado período) através da estimativa de procura de quartos pelo mercado;
- h) Aplicar *Yield Management* (ajustar a procura à oferta de forma a maximizar a receita, oferecendo o serviço certo, na altura certa, ao cliente certo, ao

- preço certo) permitindo um controlo da ocupação, e do fator de atratividade agregado às atividades conexas que acontecem na cidade/região/destino;
- i) Potenciar o CRM: cliente como principal foco dos processos de negócio, com o intuito de perceber, antecipar as suas necessidades e atendê-las da melhor forma;
 - j) Promover técnicas de *cross-selling* (técnica que estimula o cliente a concluir a sua compra inicial acabando por complementá-la com outros produtos/serviços); e *up-selling* (técnica utilizada para o cliente adquirir produtos/serviços *premium* e/ou mais caros, fornecendo-lhe um retorno de produto/serviço melhor).
 - k) Adotar a estratégia PDCA (*Plan – Do – Check – Action*) e/ou dos 4C's (*Calendar; Clock; Capacity; Cost*), proporcionando uma melhor gestão e organização da unidade hoteleira.

A atenção a todos os fatores acima apresentados potencializa as vendas e melhora os rácios a nível de alojamento que, por sua vez e de forma complementar, melhora os restantes rácios da unidade hoteleira num todo.

5.2 Departamento de Alimentação e Bebidas (Restaurante e Cozinha); e Departamento de Eventos (Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos) – *Eva Senses Hotel*

5.2.1 Unidade Curricular: Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas

O departamento de Alimentação e Bebidas, mais concretamente o Restaurante e a Cozinha, encontram-se fortemente relacionados com a unidade curricular “Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas”. Ambos se complementam ao departamento de Eventos, uma vez que o mesmo, na sua maioria, é composto por serviços de F&B (*Food & Beverage*) para além das salas de conferências/eventos. O maior desafio trata-se da inteira satisfação do cliente.

Fatores como os apresentados a seguir, influenciam o serviço e a satisfação do cliente (Rassal, 2017-18b):

- a) Negociação: Possuir competências, ganhar habilidades e consolidar conhecimentos;
- b) Deter controlo dos produtos através:

- Ficha Técnica de um determinado produto: Referência do Produto; Designação; Quantidade; Unidade; Matéria-Prima.
 - Ficha de Capitação de um determinado produto: Código do Produto; Matérias-primas; Quantidade; Preço de Custo; Preço de Venda; Custo Total; Imagem; Descrição: Custo Padrão.
 - Políticas de Compras (ponto de encomenda, quantidades a comprar, rotação das existências em armazém, prazo de pagamentos, escolha de fornecedores, produtos armazenáveis e produtos de consumo imediato, autorizações de compra) e respetivos processos de controlo;
 - Custos Operacionais de F&B (probabilidades de *pering*; taxa teórica de concretização comparada à taxa efetiva de concretização);
 - Análise de desperdícios (Peso Bruto – Peso Líquido);
- c) Ter em conta as tendências da gastronomia (neste caso, Turismo Gastronómico);
- d) Promover a Enogastronomia (no caso do Grupo *AP Hotels & Resorts*, existe a possibilidade de acompanhamento/*pering* de Vinhos S. Sebastião – empresa do Grupo *Madre SPGS* – às refeições);
- e) Potenciar o CRM: cliente como principal foco dos processos de negócio, com o intuito de perceber, antecipar as suas necessidades e atendê-las da melhor forma.

5.3 Departamento de Direção – *Eva Senses Hotel*

Sendo a Direção o “coração” de uma unidade hoteleira, este departamento procura incansavelmente formas de potenciar a mesma e assim, aumentar a sua receita. Este departamento é nutrido por todos os outros departamentos (“artérias”), englobando o conhecimento das unidades curriculares anteriormente referidas, assim como das seguintes, criando complementaridade entre si.

5.3.1 Planeamento, Gestão e Financiamento em Turismo

Atualmente, no planeamento e gestão de uma empresa, devem ser tidos em conta instrumentos de planeamento tais como: PENT; Turismo 2020; e Estratégia 2027) – neste caso, em Portugal – o desenvolvimento sustentável (Agenda 2030,

Estratégia 2020; e Portugal 2020) e a competitividade (TTCI), por forma a atenuar a sazonalidade e maximizar o destino turístico (Henriques, 2017-18).

Sendo a sustentabilidade ambiental, uma prática ideal à sobrevivência do ser humano e dos recursos do planeta (cada vez mais valorizada no mundo atual), o Grupo AP detém essa preocupação através de ações de consciencialização aos colaboradores e clientes para uma “cultura de poupança”.

“O Algarve esteve em destaque na edição de 2019 destes prémios, cuja atribuição é coordenada pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE), uma vez que adquiriu um crescimento de 21 unidades em relação a 2018. A nível nacional, houve 181 galardoados – 6 deles pertencentes ao grupo *AP Hotels & Resorts*” (*AP Hotels & Resorts*, 2019d).

5.3.2 Gestão Estratégica

Por forma a maximizar os lucros e alcançar os objetivos da empresa, deve ser adotada uma gestão estratégica.

O Grupo AP, após análise da envolvente externa e interna, possui como plano de ação: atrair (renovar, reinventar e criar), competir (diferenciar, posicionar), comunicar (marca AP), cooperar (central AP) e capacitar (formar equipas).

Também é possível complementar à gestão estratégica já existente (Geraldo, 2017-18):

- a) Implementação do método *Balanced Scorecard* (definir e implementar uma estratégia, e gerir de forma equilibrada as 4 formas de perspetiva numa organização: Finanças; Processo Interno, Aprendizagem e Crescimento; e Clientes);
- b) Verificação de estratégias de crescimento (financiamento, fidelização do cliente, eficiência dos processos internos, melhorar competências do capital humano) sendo estes fatores, efeitos de causalidade uns para os outros.

5.3.3 Liderança e Gestão do Capital Humano

A gestão de recursos humanos é muito importante na medida em que compatibiliza os objetivos da empresa com os interesses dos seus colaboradores, tendo em conta fatores como a produtividade, a satisfação, o compromisso, a cidadania e a cultura organizacional (Monteiro, 2017-18).

O Grupo AP, a nível de recrutamento e seleção, detém os seguintes objetivos:

- a) Implementar a cultura do Grupo *AP Hotels & Resorts* aos seus colaboradores;
- b) Processos, procedimentos e standards;
- c) Potenciar as competências profissionais dos seus colaboradores;
- d) Atrair/reter capital humano;
- e) Fomentar o «*Employer Branding*» (Marca AP).

Deste modo, deve ser adotada uma postura de liderança para com as equipas, por forma a influenciar, motivar, “dar o exemplo”, promover a autocompreensão, a integração e o trabalho em equipa.

5.3.4 Empreendedorismo e Análise de Projetos e Investimentos Turísticos:

Atualmente, o “fazer diferente” é cada vez mais valorizado na medida em que a criatividade de cada indivíduo é realçada, acrescentando o respetivo valor e diferença em cada empresa.

Deste modo, deve-se potenciar (Martins, 2017-18):

- a) Criatividade na criação de novos negócios/produtos/serviços;
- b) Inovação (novo mercado, nova tecnologia, novo benefício);
- c) Plano de Negócios e respetivo Financiamento.

Por sua vez, os “empreendedores” devem ter em atenção o nível de criatividade pois o mesmo depende dos critérios de avaliação correspondentes a cada país e respetivo desenvolvimento económico.

O Grupo AP intitula-se de “Naturalmente Distintos”, no sentido em que cada uma das suas unidades hoteleiras de quatro estrelas, é direcionada para um determinado público-alvo, possuindo o seu próprio conceito, promovendo ao máximo o seu produto e serviço (face aos recursos existentes) e, marcando a sua diferença não só dentro do próprio grupo hoteleiro como em relação à concorrência.

5.3.5 Gestão Financeira Avançada

A gestão financeira trata-se da obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros e estuda a rentabilidade financeira dos mesmos, tendo como principais objetivos minimizar custos e maximizar rentabilidade.

Deste modo, a empresa poderá basear-se num Planeamento Financeiro a Médio/Longo prazo (criação de valor para a empresa e para os acionistas, com o objetivo de obtenção de equilíbrio financeiro a médio/longo prazo), ou Planeamento Financeiro a Curto Prazo (obtenção de equilíbrio financeiro a curto prazo através de uma tesouraria nula) (Baptista, 2017-18).

Segundo dados gerais da *performance* económico-financeira fornecidos pela empresa, neste caso a unidade hoteleira *Eva Senses Hotel*, o seu GOP apresenta maior número de vendas (todos os anos – de 2016 a 2019 – à exceção do ano de 2018) em relação ao orçamentado e ao ano anterior, sendo que a nível de custos, apenas o ano 2018 ultrapassou os valores orçamentados mas ainda assim, os mesmos revelaram-se inferiores face ao ano de 2017.

O seu processo de crescimento descreve-se como “pró-ativo, estruturado e consistente, aproveitando as oportunidades externas para o desenvolvimento das competências internas tendo como objetivo final acrescentar valor em toda a sua envolvente, reconhecendo o capital humano como o principal ativo do grupo” (Sulinformação, 2016).

5.3.6 Contabilidade Aplicada ao Setor Hoteleiro

A contabilidade utilizada no grupo AP trata-se da contabilidade financeira/geral (registo e controlo de operações, através da elaboração de demonstrações financeiras) ao invés da contabilidade analítica (planeamento, análise e tomada de decisões através de balanços, demonstrações de resultados e fluxos de caixa), sendo um fator em desenvolvimento com o objetivo de melhorar a organização e a gestão das suas unidades.

Neste caso, são analisados os resultados por natureza – alojamento (com pequeno almoço), comidas e bebidas (F&B), e prestação de serviços (eventos, lavandaria, comunicações) relativamente aos custos associados (CMVC, fornecimento de serviços, trabalhos especializados, publicidade, vigilância e segurança, honorários, comissões, conservação e reparação, ferramentas e

utensílios de desgaste rápido, energia e fluidos, rendas e alugueres, limpeza, higiene e conforto e pessoal).

Por forma a melhorar a gestão da empresa, poderia ser implementado o modelo USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) como sugestão, de modo a estabelecer modelos normalizados e classificações de contas para orientar os indivíduos na preparação e apresentação de demonstrações financeiras. Este permite aos utilizadores de demonstrações financeiras, comparar a posição financeira e o desempenho operacional de uma ou mais determinadas unidades hoteleiras. Tem como vantagens a uniformidade, comparabilidade, flexibilidade/adaptação, longevidade, gestão por responsabilidades, e ser uma ferramenta de *benchmarking* (Faria, 2017-18).

O Controlo de Jornadas de Trabalho trata-se da utilização de um mecanismo de controlo de ponto, o qual regista os horários de trabalho realizados pelos colaboradores de uma empresa, durante o mês. Essa marcação engloba a quantidade de horas laboradas por dia e possíveis horas suplementares, efetuadas antes ou após o horário de expediente. Este controlo possibilita que a empresa confira a produtividade dos seus colaboradores. A sua monitorização pode ser realizada de forma manual, mecânica ou digital, fornecendo o indicador das horas trabalhadas. Deste modo, é possível mensurar a produtividade dos colaboradores, assim como a segurança dos mesmos relativamente à fase de remuneração (Mattos, 2019).

No caso do *Eva Senses Hotel*, o Controlo de Jornadas é controlado diária e mensalmente, através das presenças dos colaboradores, de forma digital (picagem de ponto) e posteriormente, de forma manual (documento *Excel*).

Deste modo, como sugestão para posterior aplicação, seria interessante calcular a produtividade dos seus colaboradores (por departamento) face ao orçamento pré-estipulado por parte da administração da empresa.

A. Receção

E.g.1.

$$\frac{N^{\circ} \text{ Total U. A. Ocupadas/dia}}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/dia}}$$

(Equação 1.1; Fonte: Elaboração Própria)

Mais especificamente:

E.g.2. Período/Turno (08h00 – 16h30)

$$\frac{(\text{Tempo Check in} \times N^{\circ} \text{ Check in/período}) + (\text{Tempo Check out} \times N^{\circ} \text{ Check out/período})}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/período}}$$

(Equação 1.2; Fonte: Elaboração Própria)

A fórmula acima apresentada, depende de indicadores como: Tipo de Turismo (Lazer ou Negócios); Regime de Alimentação (BB: *Bed and Breakfast*; HB: *Half Board*; FB: *Full Board*); Tipologia de Unidade de Alojamento a nível de % Ocupação (Duplo/*Twin Interior*; Duplo/*Twin Standard*; Duplo/*Twin Standard Vista Marina*; Superior Standard; Superior Vista Marina; Suite Duplo Standard; Suite Duplo Vista Marina); Conhecimento Prévio sobre o Cliente (1ª vez ou *Repeater*); Tipo de Estadia (*Short-Stay*: 1 a 2 noites; *Long-Stay*: 2 ou mais noites); Canais de Distribuição em *Room Nights* (*Online* ou *Offline*).

O mesmo processo repetir-se-ia para o período da tarde (15h30 – 00h00) e período da noite (00h00 – 08h00), consoante respetiva percentagem de representatividade.

B. *Housekeeping*

E.g.3.

$$\frac{(N^{\circ} \text{ Total Camas Ocupadas/dia}) \times (\% \text{ Tipologia Ocupação U. A./dia})}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/dia}}$$

(Equação 1.3; Fonte: Elaboração Própria)

A fórmula acima apresentada, depende de indicadores como: N° Total de Camas; N° de Diárias; N° de Saídas com e sem Entrada.

Os quartos são distribuídos de forma equilibrada e ajustada, tendo em atenção o número de diárias, saídas com entrada e sem entrada, por cada colaborador.

C. Lavandaria

E.g.4.

$$\frac{(N^{\circ} \text{ Total Diárias por dia} \times n^{\circ} \text{ lençois} \times n^{\circ} \text{ fronhas} \times n^{\circ} \text{ toalhas}) + (N^{\circ} \text{ Total Saídas por dia} \times n^{\circ} \text{ lençois} \times n^{\circ} \text{ fronhas} \times n^{\circ} \text{ toalhas})}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/dia}}$$

(Equação 1.4; Fonte: Elaboração Própria)

A fórmula acima apresentada é variável, uma vez que depende não só de indicadores como: N° de Diárias e N° de Saídas com e sem Entrada, assim como da variedade de possíveis outros materiais, necessários ao longo do serviço (*e.g. amenities*, consoante utilização dos clientes).

D. Restaurante (Refeições)

E.g.5. Período/Turno Manhã-Tarde

$$\frac{(N^{\circ} \text{ Total de Pequenos Almoços/dia}) + (N^{\circ} \text{ Total de Almoços/dia})}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/período}}$$

(Equação 1.5; Fonte: Elaboração Própria)

E.g.6. Período/Turno Tarde-Noite

$$\frac{N^{\circ} \text{ Total de Jantares por dia}}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/período}}$$

(Equação 1.6; Fonte: Elaboração Própria)

E. Cozinha (Refeições)

E.g.7. Período/Turno Manhã-Tarde

$$\frac{(N^{\circ} \text{ Total Pequenos Almoços/dia}) + (N^{\circ} \text{ Total Almoços/dia})}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/período}}$$

(Equação 1.7; Fonte: Elaboração Própria)

E.g.8. Período/Turno Tarde-Noite

$$\frac{N^{\circ} \text{ Total Jantares/dia}}{N^{\circ} \text{ Total Colaboradores/período}}$$

(Equação 1.8; Fonte: Elaboração Própria)

5.3.7 Tecnologias e Sistemas da Informação

Devido à globalização atual, o desenvolvimento das tecnologias tem vindo cada vez mais revolucionar o mundo e as empresas.

O *Data Warehouse* trata-se de um depósito de dados digitais que armazena informações detalhadas relativamente a uma empresa, criando e organizando relatórios através de históricos que são posteriormente utilizados pela mesma, de modo a ajudar na tomada de decisões, com base na historicidade dos factos.

Este permite que uma empresa controle melhor um determinado processo através da recolha de informações, posteriormente armazenadas, e disponibiliza uma maior flexibilidade a nível de pesquisas informativas. Para além de manter um histórico de informações, também cria padrões, melhorando os dados analisados de todos os sistemas, corrigindo os erros e reestruturando os dados sem afetar o sistema de operação, apresentando somente um modelo final e organizado para a análise (Correia, 2017-18).

Neste caso, é de referir que os *softwares* hoteleiros (*e.g.*: HOST) são igualmente importantes para uma unidade e/ou grupo hoteleiro, na medida em que concentram as informações necessárias (reservas e clientes) à utilização das equipas, agilizando as operações diárias e potencializando a experiência do cliente.

5.3.8 Estratégias de Marketing

“*Marketing* é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. *Marketing* identifica necessidades e desejos não realizados. Define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro” (Peçanha, 2019).

O *Marketing* engloba toda a publicidade desde promoções, eventos, produtos, serviços, entre outros, de uma determinada empresa, neste caso, de um grupo e/ou unidade hoteleira, de modo a promover o seu produto/serviço e assim, maximizar as suas vendas (Pereira, 2017-18).

No *Eva Senses Hotel*, a publicidade de eventos e promoções da unidade hoteleira, assim como no restante grupo hoteleiro, é realizada pela sua própria empresa de *Marketing* através de *banners* personalizados (via *email*), cartazes e

flyers distribuídos pelo hotel em sítios estratégicos como a receção, restaurante, corredores e elevadores, *banners* e janelas *pop-up's* que surgem diretamente no site AP (<https://www.ap-hotelsresorts.com/pt/>), e por vezes, publicidade *outdoor* (e.g.: ecrã situado na Avenida da República, Faro). Exemplos da publicidade mencionada anteriormente, no anexo 4.

5.3.9 Legislação e Fiscalidade

Todas as empresas devem ser geridas, respeitando a legislação e fiscalidade atual, de modo a prevenir o incumprimento da lei e a apreensão de possíveis sanções (Viegas, 2017-18).

Um documento que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos trata-se do Decreto-lei 80/2017 (Diário da República, 2017).

Os conhecimentos lecionados nas unidades curriculares do primeiro ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira foram determinantes para a compreensão da gestão em geral e por departamento, assim como para a elaboração de muitas atividades realizadas em estágio, existindo sempre oportunidade para sugestões, as quais serão descritas mais pormenorizadamente no Capítulo III do respetivo Relatório.

CAPÍTULO II

1. *Agile Management System*

1.1 Enquadramento e Metodologia do Estudo do Tema:

Foi através da participação na *International Research Networking Conference for Hospitality and Tourism* em Viseu (março de 2019) com a presença dos mentores: Jafar Jafari, Metin Kosak, Dimitrios Buhalis, Catheryn Khoo-Lattimore, Levent Altinay, Zheng Xiang e Antónia Correia, apoio do professor Carimo Rassal e três colegas da Universidade do Algarve que surgiu a temática *Agile Management System*.

Dimitrios Buhalis foi o mentor do grupo da discente no projeto da Conferência, o qual sugeriu o estudo do *Agile Management System*. Este sistema de gestão suscitou interesse à discente, a qual continuou a sua pesquisa/investigação após a Conferência, de artigos sobre a temática com maior foco na Hotelaria através da ferramenta *online* – *Google Académico* – por forma a complementar e acrescentar valor ao seu Relatório de Estágio.

1.2 A Visão de Owusu, Y. A. (1999)²

Owusu (1999) caracteriza *Agile Management System* como um sistema de gestão ágil que utiliza os recursos humanos com eficiência, por forma a adaptá-los a mudanças positivas com rapidez, atendendo às necessidades dos clientes. O objetivo principal trata-se de formar as equipas (envolvimento dos colaboradores) e desenvolver os recursos humanos das empresas, de modo a melhorar os sistemas de gestão e promover um ambiente ágil e dinâmico. Este autor, também identifica o SGA (Sistema de Gestão Ágil) como um sistema de gestão proativo e progressivo, no sentido de atingir as metas e objetivos das empresas, cultivando assim, uma comunicação mais próxima entre os colaboradores e os clientes.

Este tipo de sistema ágil cria organizações orientadas para as pessoas, as quais valorizam tanto os seus clientes como os seus colaboradores. Defende que a força motriz por trás do envolvimento dos funcionários e do desenvolvimento dos recursos humanos em SGA é, sem dúvida, a boa comunicação.

² O presente subcapítulo 1.2. (Capítulo II) é baseado no artigo de Owusu, Y. A. (1999) que visa desenvolver um conjunto de indicadores chave sobre o *Agile Management System*.

O autor destaca que a missão do AM (*Agile Management*) pretende o alcance dos seguintes objetivos:

- a) Análise de problemas existentes;
- b) Proposta de soluções alternativas na gestão dos problemas;
- c) Envolvimento ativo na implementação da solução adotada pela empresa na gestão dos problemas;
- d) Participação ativa para uma melhoria constante de gestão da empresa.

Neste sentido, o mesmo afirma que as empresas devem mudar e compreender melhor tanto a motivação individual como a corporativa. Ou seja, devem alterar o seu foco de ‘apropriação de valor’ para ‘criação de valor’, por forma a facilitar a cooperação e a aplicação da conformidade entre as pessoas, sendo que “a iniciativa deve ser mais valorizada do que a obediência”.

As principais tarefas do responsável de um sistema de gestão como o AM passam por incorporar a confiança, liderar a mudança e a visão, e estabelecer um senso de propósito dentro da organização, o qual permita que a estratégia surja e envolva toda a empresa. Nasce assim a gestão dos 3 P’s: propósito, processo e pessoas (envolvimento dos colaboradores), substituindo a trilogia tradicional – estratégia, estrutura, sistema – utilizada pelas organizações, no passado.

1.2.1 A Importância da Comunicação no SGA

Em conformidade com Owusu (1999), os gestores das empresas têm vindo a mudar a sua visão relativamente aos seus colaboradores, considerando as suas capacidades de pensar (*e.g.*: sugestões de melhoria) ao invés de atribuir maior importância às capacidades de realização de trabalhos físicos, elevando assim, o grau de respeito.

O ambiente humano encontra-se intrínseco no ambiente de trabalho (conjunto de condições que definem o ambiente dos trabalhadores), o qual consiste nas relações entre funcionários (colegas), supervisores e subordinados. Num SGA, o pessoal deve conhecer, entender e apreciar que o respeito envolve os seguintes pré-requisitos:

- a) Reconhecer que os colaboradores estão dispostos a interessar-se pelo seu trabalho;

- b) Reconhecer que os colaboradores são capazes e estão dispostos a melhorar;
- c) Aceitar o facto de que os empregados são representados através de uma melhoria contínua e que os seus interesses são claramente apoiados e negociados;
- d) Praticar o conceito de *Employee Involvement* (EI), ou seja, “Envolvimento do Colaborador”.

1.1.2. Visão e Cultura de um SGA

A cultura de uma empresa é única e altamente influenciada pelos métodos de visão e gestão dos seus principais administradores. A gestão deve ser capaz de articular a visão e a cultura das empresas aos seus colaboradores, estabelecendo uma consciência e vínculo com a “marca”.

Owusu (1999) refere que a implementação de uma nova cultura – neste caso, SGA – numa determinada empresa, exige a realização dos seguintes princípios:

- a) Avaliação da cultura atual;
- b) Identificação clara dos pré-requisitos para a mudança (do tradicional ao estilo AM);
- c) Consciência para adquirir uma nova atitude dos colaboradores;
- d) Realização de uma lista de ações para implementação da nova cultura;
- e) Ambiente sistemático e nutrido, tanto para a comunicação vertical como para a horizontal, assim como para o estilo de gestão.

1.1.3. Benefícios da Partilha de um SGA nas Organizações

Em concordância com Owusu (1999), uma nova cultura ou atitude necessária para uma determinada organização passa por estimular e encorajar todos os seus trabalhadores a partilhar os objetivos e esforços comuns da mesma. O conjunto de novas atitudes abaixo apresentadas, deve ser adquirido pelo pessoal de uma determinada empresa de modo a tornar a mesma, numa empresa de classe mundial apoiada num SGA:

- 1. Gestão de Topo
 - a) Definir a evolução da Organização;

- b) Informar e ouvir a força do trabalho;
 - c) Negociar com o representante do trabalhador;
 - d) Motivar a força do trabalho para aceitar possíveis mudanças.
2. Gestão intermédia e pessoal profissional
- a) Adquirir conhecimento fora do domínio inicial;
 - b) Ser capaz de evoluir;
 - c) Aprender a informar, ensinar e ouvir.
3. Supervisores
- a) Motivar os trabalhadores;
 - b) Adotar uma atitude de *coaching*.
4. Trabalhadores
- a) Estar preparado para mudar, tornar-se mais autónomo e flexível.
5. Representantes dos trabalhadores
- a) Negociar com a alta administração para preservar empregos e promover a competitividade da empresa.

Uma importante ferramenta competitiva num SGA, é a adoção de um estilo de gestão participativo, sendo que o primeiro segmento de ação desta ferramenta é a qualidade do produto, mais concretamente, através de círculos de qualidade, ou seja, solicitação de ideias e sugestões de melhoria aos colaboradores com o objetivo de melhorar a gestão e a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, por meio de preços competitivos em relação à economia de mercado global. O objetivo dos círculos de qualidade deve ser ampliado de modo a incluir não só a qualidade, mas também a redução de custos, a promoção da segurança e do bom ambiente.

Existe uma série de ações de gestão que fomentam o fluxo de informações e/ou comunicação para o desenvolvimento de uma nova cultura de empresa:

- 1. Formação de pessoal, com início na administração e gestores;
- 2. Promoção e demonstração dos benefícios da mudança através do método *win-win* (estilo de gestão participativa);

3. Abertura de canais de comunicação dentro da organização (pequenos grupos de atividades, círculos de qualidade, sistema de sugestões, etc.);
4. “Informar, informar e informar” (transmitir e repassar todas as informações);
5. Transmitir as informações o mais breve possível de modo a:
 - a) Evitar rejeição e/ou frustração;
 - b) Obter tempo suficiente para ajustar;
 - c) Obter tempo suficiente para treinar;
 - d) Garantir envolvimento e apoio.
6. Ouvir e seguir a força de trabalho (canais de comunicação bidirecionais);
7. Fornecer uma gestão pessoal superior contínua com feedback;
8. Negociar com o representante dos colaboradores;
9. Delegar responsabilidades através de círculos de qualidade.

Sendo que o objetivo final de todas as empresas se prende por alcançar um lucro razoável para fazer face aos dividendos dos empresários, investidores, acionistas e remunerações dos colaboradores, todas as mudanças da empresa devem ser direcionadas de forma constante para a satisfação do cliente.

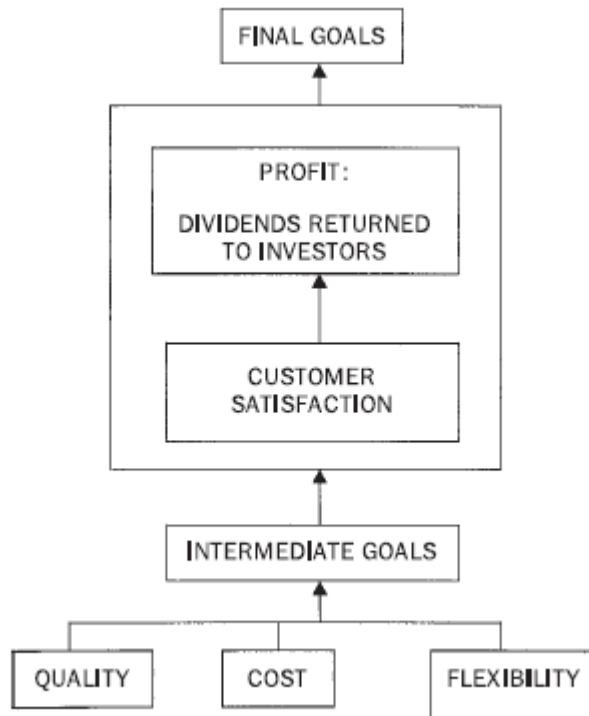


Figura 2.1 - Objetivos Finais e Intermediários para um *Agile Management System*.
Fonte: Owusu, 1999

De acordo com a figura acima (Owusu, 1999), os objetivos intermediários estabelecidos para atingir os objetivos finais são uma combinação de produto ou

serviço, qualidade, custo e flexibilidade da organização em responder às necessidades dos clientes. Cada organização deve ser orientada para atingir os objetivos intermediários, tentando assim, alcançar os objetivos finais.

1.1.4. Alcance de uma Comunicação Efetiva e EI

Segundo Owusu (1999), o EI pode ser definido como a participação de toda a força de trabalho da empresa para melhorar o ambiente de trabalho, a qualidade do produto, a produtividade dos equipamentos e, eventualmente, a competitividade da empresa. Essa participação ocorre por meio de relações cooperativas, comunicação aberta, resolução de problemas e tomada de decisões em equipa através da abordagem de uma gestão participativa. O envolvimento dos colaboradores trata-se de uma base que deve ser cultivada num SGA para permitir que as mudanças sejam firmemente enraizadas numa organização. De modo a alcançar o EI, devem ser realizadas algumas ações devidamente divididas em quatro fases sucessivas:

1. Criação das condições para o EI “florescer”;
2. Início de programas-piloto de EI na empresa;
3. Avaliação dos resultados dos programas-piloto;
4. Integração dos programas de EI ao longo de toda a empresa.

1.1.5. Criação de Condições de EI num SGA

Owusu (1999) refere que uma comunicação eficaz trata-se da base para a participação positiva e envolvimento dos colaboradores na formulação e implementação dos objetivos de uma organização. A melhor forma de conseguir uma comunicação adequada e o EI num SGA é a “abordagem em equipa”. Deste modo, deve ser discutido um conjunto de problemas entre os gestores e as suas equipas:

- a) Tarefas e operações envolvidas;
- b) O projeto organizacional que apoiará as novas condições de trabalho;
- c) Os níveis de qualificação e a formação necessária para implementar a nova cultura na organização;
- d) O sistema de remuneração e incentivo que será vinculado à nova estrutura de SGA.

Iniciar um programa-piloto de EI consiste em criar uma estrutura que é capaz de suportar o EI, ou seja, que permita aos funcionários analisar problemas e comunicar sugestões à gerência. O trabalho em equipa é a melhor maneira de motivar os funcionários e envolvê-los na análise de problemas e soluções para uma melhoria contínua.

Desta forma, deve ser adotado o seguinte plano de ação:

1. Estabelecer metas para toda a empresa;
2. Comunicar metas;
3. Envolver a força de trabalho na obtenção de consenso;
4. Implementar mudanças;
5. Analisar os resultados;
6. Aprender e aplicar as conclusões verificadas, a planos futuros.

Construir uma comunicação e estrutura de EI envolve três importantes etapas:

1. Definir responsabilidades nos vários níveis da estrutura do EI;
2. Planear a implementação das equipas do EI;
3. Implementar as equipas-piloto do EI.

Num alto nível de gestão, deve ser organizado um *comité* de direção formado por indivíduos encarregados de coordenar, gerenciar e promover o programa de EI. O papel deste *comité* é apoiar, facilitar e monitorizar a ação e, não necessariamente, agir.

No seu seguimento, também devem ser formadas equipas departamentais (permanentes) com o objetivo de melhorar continuamente o ambiente de trabalho a nível departamental, e equipas de projeto (temporárias), compostas por indivíduos de diferentes áreas/departamentos, com a missão de resolver um problema específico ou identificado e/ou designado pela gestão ágil.

1.1.6. Educação e Formação para promover a Força do Trabalho num SGA

Owusu (1999) defende que as pessoas, mais concretamente, os colaboradores devem ter educação e formação adequados na arte da comunicação e no trabalho em equipa.

Educar a força de trabalho (eliminação de problemas) envolve um investimento nos recursos humanos da empresa, o qual deve ser idealizado através de objetivos de longo prazo, para além dos resultados de curto prazo. Os programas de formação devem ser cuidadosamente integrados ao plano estratégico da empresa.

Num SGA, para a formação dos colaboradores, os gestores devem possuir alguns requisitos (complexos e multifacetados) a nível de domínio de habilidades como formação de equipas, liderança, resolução de conflitos, conhecimento/experiência técnica, planeamento, organização, empreendedorismo, administração, saber gerir e capacidade de alocar recursos, o que representa um desafio.

1.1.7. Eficácia da Comunicação num SGA

Para Owusu (1999), os avanços sofisticados na indústria da tecnologia aumentam continuamente, assim como a velocidade na transmissão de informação e respetiva comunicação.

Deste modo, a comunicação é uma função essencial, sendo, neste caso, a base para transmitir os objetivos de gestão de uma empresa, fornecendo meios para compreender esses mesmos objetivos. Esta pode ser transmitida oralmente ou por escrita, podendo ter um ou mais propósitos:

- a) Fornecer informações ou transmitir dados;
- b) Persuadir as pessoas;
- c) Fornecer diretrizes ou direção;
- d) Reunir ou receber informações.

Assim, cada colaborador deve ser capaz de vender, confortavelmente para um público coletivo ou singular, as suas ideias através de apresentações orais, sendo que tudo o que é colocado no papel deve ser igualmente comunicado via oral, sem medo ou intimidação.

1.1.8. *Agile Management System*

A comunicação adequada de ideias e/ou informações para as pessoas é considerada uma arte, a qual deve ser aprendida, desenvolvida e/ou nutrida pela prática, dedicação e compromisso. Após a definição das metas de estratégia para melhorar a

comunicação na gestão de uma empresa, as mesmas devem ser transmitidas aos colaboradores, criando força de trabalho (trabalho em equipa).

Os gestores de uma empresa devem avaliar primeiramente a cultura atual da mesma, estabelecer as metas desejadas e identificar os pré-requisitos para implementar a mudança. De seguida, devem ser planeadas ações que permitam alcançar o objetivo final da empresa (satisfação do cliente e lucro resultante) através de metas intermediárias (melhoria da qualidade do produto, custo reduzido e maior flexibilidade da empresa) devidamente declaradas, compreendidas/comunicadas e respeitadas por todos. O EI e a comunicação adequada podem ser articulados de maneira eficiente com base no trabalho de equipa.

O passo inicial deste estilo de gestão passa por criar o envolvimento da comunicação do colaborador (EIC: *Employee Involvement Communication*) através de dois tipos de equipa: equipas departamentais e equipas de projeto.

Outro passo importante trata-se do desenvolvimento da força de trabalho através da formação contínua do colaborador. Primeiramente, os objetivos de longo prazo devem ser apresentados aos administradores e gestores, os quais deverão transmitir posteriormente aos colaboradores da sua empresa, permitindo assim e através das suas habilidades e conhecimentos, partilhar esforços comuns e alcançar os objetivos finais em conformidade.

Em suma e em conformidade com Owusu (1999) é possível alegar a força do trabalho como o ativo mais relevante para a melhoria constante e vantagem competitiva de uma empresa, considerada neste caso, de classe mundial (*world-class company*) através de um SGA.

“People are the key to the efficient functioning of any organization.”

- Owusu (1999)

1.3 Outras perspetivas *Agile Management*

Atualmente, com a dinâmica inconstante da economia, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de desenvolver a sua “agilidade”, ou seja, a sua capacidade de reação e rapidez de negociação e resolução de problemas. Apesar da modernização da tecnologia, sofisticados sistemas de gestão e ampla utilização de computadores, as pessoas (neste caso, os colaboradores) permanecem como fator mais importante em qualquer organização.

Segundo Daniel J. Fernandez e John D. Fernandez (2008, p. 15), os sistemas tradicionais são claramente definidos, documentados, compreendidos e de recursos, funções e requisitos elaborados. Em seu contraste, num sistema de gestão ágil, o próprio sistema descobre e completa os requisitos da empresa, através de interações e, por conseguinte, reduz e elimina a incerteza. Deste modo, tende a desenvolver maior risco em comparação com os sistemas tradicionais, mas, por outro lado, maior agilidade (flexibilidade/facilidade de adaptação e capacidade de resposta) a mudanças e requisitos.

Buturugă, O. C., Gogoi, V. M., e Prodan, I. A. (2016, p. 19) referem que *Agile Management* trata-se de um processo de desenvolvimento eficiente que providencia elevada qualidade nos seus resultados, influenciando de igual modo, o desenvolvimento do trabalho em equipa.

Denning, Steve (2018a, p. 3), indica que uma cultura ágil requer que as organizações aproveitem todos os talentos e capacidades dos seus recursos humanos, seja dentro ou fora da mesma. Ou seja, tal significa que a empresa deve trabalhar através de auto-organização de equipas, redes e ecossistemas de pessoas e assim, transmitir uma linha clara da visão da mesma, por forma a que os valores organizacionais sejam interiorizados e igualmente perceptíveis pelo cliente.

Segundo Buhalis, D. na Conferência “Research Networking” (2019), *Agile Management* trata-se da adaptação dinâmica, por parte da empresa e dos seus colaboradores, perante os requisitos do cliente. Este sistema destina-se a maximizar o lucro da empresa, alterando processos e procedimentos, sendo o seu principal objetivo, satisfazer as exigências do cliente.

“Agile, (...) offers a management approach that emphasizes a team-based search for opportunities to achieve continuous customer-focused innovation and to finding solutions through rapid experimentation and decisiveness. Agile management, by drawing on the full talents of those doing the work and involving customers at every stage of product development, has proven capable of generating innovation that customers value.”

“Reasons and analysis may excite the mind, but offer no path to the heart – and that’s where leaders must go to induce people to embrace change. They must understand their listeners’ stories and inspire them with new stories.”

“The Agile way of working is provoking a revolution in business. Agile organizations are connecting everyone and everything, everywhere, all the time.”

- Denning (2017-18)

1.4 Aplicação do *Agile Management* na Hotelaria³

Agile Management na Hotelaria é também conhecido como *Smart Hospitality*.

O conceito de *Smartness* refere-se à integração da rede de organizações e recursos inteligentes que envolvem os sistemas de interoperabilidade e interconexão, de modo a simplificar e automatizar as atividades diárias, e adicionar valor ao longo do ecossistema para todos os *stakeholders* (Buhalis e Amaranggana, 2015; Leonidis et al., 2013 citado por Buhalis e Leung, 2018). Uma rede inteligente totalmente integrada deve ser capaz de detetar, armazenar, analisar e interpretar dados de forma dinâmica (Buhalis e Leung, 2018).

O desenvolvimento da tecnologia, nomeadamente a internet e os computadores, tem vindo a revolucionar a forma como as empresas operam os seus negócios. A criação de aplicações e sistemas internos, permitem a simplificação e a partilha de informação, promovendo a interconexão e a interoperabilidade (Buhalis e Leung, 2018).

Buhalis e Leung (2018) defendem que a combinação entre dados estruturados através de aplicações internas, consolidadas com o ambiente externo, proporciona uma base de dados que permite às empresas, utilizar como inteligência de negócio, por forma a gerar cenários, desenvolver estratégias, aprimorar tomadas de decisão, fortalecer a competitividade, e assim, aumentar a receita e o seu desempenho.

Sendo que a internet revela um ambiente de negócios sem fronteiras e um mercado forte e competitivo, cabe às empresas, neste caso da indústria hoteleira, a constante criação e inovação de produtos, serviços e experiências que as diferencie do restante mercado. A interconexão e a interoperabilidade permitem aos colaboradores das empresas, um melhor conhecimento e compreensão de cada cliente e condições de mercado, sendo determinante desenvolver redes e interligar todos os colaboradores de forma dinâmica (Buhalis e Leung, 2018).

Para Buhalis e Leung (2018), uma vez que a indústria hoteleira envolve um largo número de *stakeholders* diretos e indiretos, ambas as partes têm o objetivo de criar valor e, para isso, a tecnologia fornece uma variedade de ferramentas para aprimorar e cocriar um serviço mais personalizado e direcionado a cada cliente. Estes autores acrescentam

³ O presente subcapítulo 1.4. (Capítulo II) é baseado no artigo de Buhalis e Leung (2018), alicerçado no *Agile Management System* na Hotelaria – *Smart Hospitality*.

que os recursos humanos são fundamentais na gestão de uma empresa hoteleira na medida em que a força de trabalho, juntamente com as *skills* e habilidades de cada colaborador, proporcionam um ambiente mais dinâmico e aumentam a eficiência dos serviços.

São exemplos da aplicação de *Agile Management* na Hotelaria (Buhalis e Leung, 2018):

- *Marriot International*: introdução de uma aplicação nas unidades de alojamento que permite a interação dos hóspedes com as instalações, por meio de sinalizadores e sensores (*e.g.* ajustar o ambiente do quarto - temperatura e iluminação); utilização de cartões virtuais que avançam o momento de *check in*, economizando o tempo dos clientes e consequentemente, dos colaboradores;
- *Hotel Jen* (Grupo Shangri-la): utilização de robôs autónomos para efeitos de *room service*;
- *Henn-na Hotel* (Japão): introdução do primeiro hotel robótico com serviços totalmente automatizados;
- Grupo *Hilton*: criação de uma aplicação que os clientes podem descarregar para controlar algumas facilidades através da mesma, como: mudar canais de televisão, modificar temperatura ambiente, acender e apagar luzes, entre outros.
 - *Hilton McLean* (Virginia): utilização de um robô no *concierge*, conectado a um sistema cognitivo capaz de fornecer recomendações aos clientes relacionadas com o hotel e a sua viagem;
- *Hotel Icon* (Hong Kong): fornecimento de um *smartphone* (“Handy” – “Acessível”) durante a estadia;
- Robôs de limpeza;
- Aplicação *Duetto Research*: permite o acesso aos dados mais recentes sobre a gestão do rendimento e receita entre organizações, relacionando-as com a informação em contexto;
- Aplicação *ReviewPro*: monitoriza o *feedback* e a respetiva reputação da unidade, permitindo que as organizações acessem aos dados agregados.

A Aplicação *Spotify*, apesar de não estar ligada diretamente à indústria hoteleira, também se trata de um exemplo de *smart intelligence* na medida em que cria semanalmente *playlists* para uma determinada pessoa, com base nas preferências de outros usuários, com o objetivo de criar uma nova lista de reprodução especificamente

para essa pessoa e, ao mesmo tempo, nota e absorve informação cada vez que a pessoa passa à frente uma faixa, por forma a que a próxima lista de reprodução seja mais atraente e do seu agrado (Denning, 2018b).

Buhalis e Leung (2018) referem que sistemas de aplicação hoteleira e PMS foram implementados nas unidades hoteleiras nas últimas décadas com o objetivo de agregar o máximo de dados e informação sobre os clientes e negócios. Atualmente, os sistemas e aplicações internas nas unidades hoteleiras são mais frequentes e desenvolvidos, e estão a tornar-se cada vez mais interconectados e interoperáveis, resultando num ecossistema mais amplo e dinâmico.

No entanto, devido ao custo elevado no desenvolvimento de protocolos e interfaces de comunicação não-padronizados, muitos hotéis integram apenas parcialmente os seus sistemas e aplicações, não conseguindo tirar total proveito da interconexão. E, uma vez que a tecnologia se encontra em constante mudança, é difícil identificar o melhor momento para realizar a compra de aplicações e *softwares*, com receio que os mesmos se tornem desatualizados após a sua aquisição (Buhalis e Leung, 2018).

É de notar que a aplicação do *Agile Management (Smart Hospitality)* é relativamente recente na Hotelaria e encontra-se em descoberta e desenvolvimento, revelando-se como um desafio para as empresas desta indústria.

“(...) architecture of networks, software, sensors, human interfaces, and data analytics essential for value creation.”

- Harmon et al. (2015)

“An interconnectivity and interoperability framework is being spread throughout hospitality as an intelligence system that will revolutionise the hospitality industry.”

- Buhalis e Leung (2018)

1.5 Aplicação do *Agile Management* no Âmbito do Estágio Curricular

A aplicação do *Agile Management* nas unidades hoteleiras do Grupo *AP Hotels & Resorts*, poderia ser utilizada através do desenvolvimento da sua base de dados, ou seja, com a criação de um sistema de CRM firme, organizado e detalhado que envolvesse todos os departamentos da unidade hoteleira.

No caso dos departamentos em estágio no *Eva Senses Hotel*, é possível exemplificar a aplicação do sistema, tendo em conta fatores como:

- Reservas: Tipo de alojamento (*e.g.*: quarto com vista marina);
- Restaurante: Preferências/Gostos (*e.g.*: tipo de vinho);
- *Housekeeping*: Horário de chegada do cliente de modo a tentar ter a unidade de alojamento preparada em determinada hora;
- Cozinha: Alergias e Intolerâncias Alimentares;
- Eventos: Tipo de Cliente (*e.g.*: Negócios – Oportunidade de *Cross-selling*);
- Direção Operacional: Estratégias de Personalização dos Serviços (antecipação das necessidades dos clientes).

Todos os departamentos devem tentar captar o máximo de informação do cliente e introduzir no respetivo perfil na base de dados, por forma a ser possível inserir, manter, aumentar e consultar a informação sempre que necessário.

Tal aplicação, também poderia envolver todas as unidades hoteleiras do Grupo AP, no caso de determinados clientes terem reservas em vários hotéis do grupo, de modo a conhecer os seus requisitos, tornar a relação colaborador-cliente mais próxima e adequar o serviço à estadia do mesmo.

Este método, alicerçado ao *Agile Management System*, tem como objetivo promover a partilha de informações, incentivar a entreaajuda, criar relações e vínculos entre colaboradores e entre colaboradores e clientes, uma vez que antecipa as preferências e necessidades dos mesmos, permite um serviço mais personalizado e, desta forma, uma experiência memorável.

CAPÍTULO III

1. Sugestões de Melhoria por Departamento

Assim como todas as empresas que ambicionam o sucesso acompanhado de uma inovação constante, o Grupo AP não fica atrás, possuindo espaço para novas ideias e sugestões de melhoria.

Ao longo do estágio curricular de mestrado na empresa, a discente preocupou-se em registar o que considerava serem algumas lacunas/falhas – e possíveis sugestões de melhoria para as mesmas – por departamento:

1.1 Reservas – *Adriana Beach Club & Resort*

- a) *Templates/Modelos* de proposta via *email*: melhorar e/ou atualizar estes modelos, por forma a torná-los mais personalizados e apelativos;
- b) Organização dos dados dos clientes: uma vez que existe um documento com *emails* de clientes diretos, adicionar as devidas informações/pedidos especiais de clientes e organizar o documento de modo a facilitar a sua necessária e/ou posterior consulta e assim, antever e satisfazer as necessidades dos clientes (com particular atenção aos clientes *repeaters*);
- c) Pedidos especiais de clientes: ter em atenção todos os pedidos de clientes, informando sempre e logo que possível, os restantes departamentos/colegas envolventes no processo (via telefone; *email*; notas de reserva em sistema);
- d) Transmissão de informações: transmitir sempre todas e quaisquer informações pertinentes aos devidos departamentos/colegas envolventes com o objetivo de informar e assim, melhorar a *performance* do seu trabalho (*e.g.*: *stop sales*; *special offers*; contratos) perante as situações.

1.2 Restaurante – *Eva Senses Hotel*

- a) Organização: melhorar a organização do departamento a nível de horários e distribuição de tarefas a cada colaborador;
- b) *Stocks*: apostar num maior controlo de *stocks* por forma a prevenir um número elevado de quebras;
- c) Vendas com *Stocks*: verificar *stocks*, comparar com as vendas e efetuar devidas requisições com antecedência e sempre que necessário;

- d) Controlo de Consumos: melhorar o controlo do registo de consumos em cada mesa/cliente, e adotar um sistema mais organizado por forma a minimizar erros e a não-faturação de consumos (*e.g.*: cada mesa possuir um papel de registo de consumos, preenchido pelo colaborador mediante solicitação do cliente; registo dos consumos em sistema, mediante solicitação do cliente);
- e) Registo de Consumos e Faturação em Sistema: controlar o registo de consumos em sistema que deve coincidir com o que realmente foi consumido pelos clientes, por forma a não existir discrepância a nível de faturação e controlo de *stocks*.

1.3 Housekeeping – Eva Senses Hotel

- a) Avarias: avisar previamente o departamento de manutenção das avarias/falhas nos quartos;
- b) *Stocks* de Lavandaria: realizar/verificar diariamente (se possível) e por entrada/saída de clientes de um determinado quarto – nº de toalhas, lençóis, almofadas, *amenities* – por forma a melhorar a perceção dos *stocks*, e assim, minimizar as quebras (fazê-lo mais regularmente e não apenas anualmente);
- c) Comunicação: melhorar a comunicação e transmissão de informações pertinentes com os restantes departamentos envolvidos no processo (e vice-versa), de modo a melhorar o desempenho dos serviços (*e.g.*: pedidos de clientes);
- d) Higiene: sugestão de utilização de proteção (*e.g.*: luvas específicas) na realização de mudança de camas/lençóis (e restante limpeza do quarto), por forma a evitar o contacto direto com os objetos e prevenir possíveis infeções/contaminações/doenças;
- e) *Amenities*: adotar dispensadores fixos ao invés de embalagens descartáveis por forma a facilitar a sua reposição, minimizar quebras e diminuir a pegada ecológica através da diminuição do uso de embalagens de plástico.

1.4 Cozinha – Eva Senses Hotel

- a) Rotulagem: aumentar o cuidado/atenção com a identificação dos produtos e respetivas datas de validade e datas de abertura, por forma a melhorar a

- conservação dos alimentos e prevenir a possível decomposição e alteração dos mesmos;
- b) Alimentos do Refeitório: aumentar o controlo/atenção à conservação e troca dos alimentos que se encontram no refeitório para o *staff*, assim como devida rotulagem com data de validade e abertura dos mesmos;
 - c) *Buffet*: Aumentar a diversidade/rotação de pratos do *buffet*;
 - d) Ideias e Inovações: fomentar maior abertura para novas ideias e inovações.

1.5 Eventos – *Eva Senses Hotel*

- a) Caixa de *Emails*: melhorar a gestão de resposta aos pedidos/solicitações de serviços, de acordo com as datas de realização dos mesmos;
- b) Mapa de Eventos (*Excel*): Introduzir os eventos simultaneamente neste mapa, aquando introdução no sistema HOST, de modo a melhorar a gestão e atualização do mesmo. Por outro lado, deveria ser adotado outro método pois a atualização manual do documento *Excel* trata-se de um processo demorado (*e.g.*: introdução apenas em Sistema HOST, retirando o relatório geral por dia).
- c) Inspeção às salas de reunião/eventos: inspecionar todas as salas e serviços antes do horário de realização dos eventos, com o objetivo de averiguar se se encontra tudo em concordância com o solicitado pelo cliente e assim, proporcionar um evento de acordo com a expectativa esperada pelo cliente, e minimizar falhas relativas à colocação de material, disposição da sala, confeção de serviços (*e.g.*: *welcome drink*, *coffee break*, *etc.*), entre outros;
- d) Acompanhamento dos clientes nos eventos: programar o acompanhamento dos clientes no início, durante e após o evento por forma a proporcionar um serviço mais pessoal e personalizado e assim, atender às necessidades dos clientes, verificando possíveis melhorias no serviço.

É de salientar que, as sugestões acima referidas para o Departamento de Eventos do *Eva Senses Hotel*, apenas são viáveis se a empresa consentir a contratação de (pelo menos) mais um colaborador para o mesmo, uma vez que o volume de trabalho é elevado e, adotando estas sugestões, ainda se torna mais complexo (existência de apenas um colaborador, face ao volume de trabalho existente).

1.6 Direção – *Eva Senses Hotel*

- a) Consolidação dos SOP (*Standard Operating Procedures*);
- b) Por forma a melhorar a gestão e a organização das unidades hoteleiras do Grupo AP, seria uma sugestão, o recrutamento de diretores de secção/departamento com o objetivo de equilibrar o volume de trabalho das chefias já existentes e aumentar o controlo intradepartamental, respeitando uma hierarquia (*e.g.*: Diretor de Alojamento, Chefe de Receção, Subchefe de Receção, Rececionista de 1^a, Rececionista de 2^a);
- c) Realização de *briefings* semanais.

Conclusão

Face aos objetivos estabelecidos no presente Relatório de Estágio sobre a temática “A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e Sucesso das Organizações”, foi possível estabelecer a seguinte pergunta de partida “A comunicação interdepartamental afeta a gestão e o sucesso das organizações?”.

O estágio anteriormente realizado em duas das unidades hoteleiras (*Adriana Beach Club Hotel Resort* e *Eva Senses Hotel*) pertencentes ao grupo *AP Hotels & Resorts* foi seguido pela discente de acordo com o plano de estágio elaborado pela empresa. Este programava a passagem por seis departamentos (Reservas, Restaurante, *Housekeeping*, Cozinha, Eventos e Direção Operacional) sendo que a sua concretização total não foi realizada da forma planeada, devido ao elevado volume de trabalho em determinados departamentos da unidade hoteleira, assim como a impossibilidade de transmissão de alguns dados, por parte da empresa, para a elaboração do relatório. Sendo o presente estágio curricular de mestrado, pioneiro na empresa *AP Hotels & Resorts* que verifica um rápido crescimento no espectro da Hotelaria no Algarve, tal circunstância constitui em si um desafio que requer capacidade de adaptação com enfoque na melhoria.

Não obstante, foi possível a operacionalização, em parte, dos conhecimentos teóricos lecionados no primeiro ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, sendo estes determinantes para o processo, através do conhecimento detalhado relativamente à gestão departamental nas unidades hoteleiras em questão (*Adriana Beach Club Hotel Resort* e *Eva Senses Hotel*).

A comunicação, como referido anteriormente, trata-se do cimento do progresso humano, inerente a todas as estruturas socioeconómicas. Deste modo, a comunicação nas empresas é fundamental sendo que a mesma deve existir, complementar e melhorar todo o tipo de relações (gestor-gestor, gestor-colaborador, colaborador-colaborador, colaborador-cliente, etc.), incentivando sempre a partilha e a relação social.

Sendo esta, intrínseca ao ser humano, a mesma possibilita a relação entre pessoas e/ou objetos, permite a partilha, melhora a organização e absorção de informação e conseqüentemente, o serviço e ambiente de uma empresa, existindo sempre oportunidade de melhoria e aperfeiçoamento.

Ao longo do presente relatório é notória a influência da comunicação nas empresas, pois a sua existência, juntamente ao ambiente organizacional, facilita a sua gestão, proporcionando equilíbrio e sintonia em toda a sua envolvente. É possível verificar que a ligação e comunicação entre os vários departamentos contribui para o sucesso e satisfação global das unidades hoteleiras no sentido em que, deve existir uma sinergia interdepartamental que estimule o bom funcionamento de uma organização e, assim, satisfazer tanto colaboradores como clientes.

A possível implementação de um sistema de gestão alicerçado no *Agile Management System*, tem em vista a melhoria constante da *performance* da organização – *AP Hotels & Resorts* – mais concretamente da comunicação e formação interna, por forma a melhorar os índices de produtividade interna, contribuindo assim para a experiência do cliente através da amplificação do valor percebido.

“A única forma de chegar ao impossível, é acreditar que é possível.”

- Lewis (s.d.)

Referências Bibliográficas

AP Hotels & Resorts. (2019a). *Adriana Beach Club Hotel Resort*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/adriana-beach-club-hotel-resort/o-hotel>

AP Hotels & Resorts. (2019b). *Cabanas Park Resort*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/cabanas-park-resort/resort>

AP Hotels & Resorts. (2019c). *Eva Hotel*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/hotel-eva/o-hotel>

AP Hotels & Resorts. (2019d). *Grupo AP Hotels & Resorts distinguido com galardão Green Key*. Disponível em <https://www.ap-hotelsresorts.com/pt/noticias/item/3452-grupo-ap-hotels-resorts-distinguido-com-galardao-green-key>

AP Hotels & Resorts. (2019e). *Maria Nova Lounge Hotel*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/maria-nova-lounge-hotel/o-hotel>

AP Hotels & Resorts. (2019f). *Oriental Hotel*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/hotel-oriental/o-hotel>

AP Hotels & Resorts (2019g) *Regulamento Interno do Grupo*. Texto não publicado. Faro.

AP Hotels & Resorts. (2019h). *Victoria Sport & Beach*. Disponível em <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/hoteis/victoria-sports-beach/o-aparthotel>

Baptista, C. (2017-2018) *Gestão Financeira Avançada na Empresa Hoteleira (Apontamentos da Aula)*. Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415. doi:10.1016/S0160-7383(98)00105-4

Buhalis, D. (2019, março). International Research Networking Conference for Hospitality and Tourism. Viseu.

Buhalis, D., & Amaranggana, A., (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In: Tussyadiah, I., Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Springer International Publishing, pp. 377–389.

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality - Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.11.011

Buturugă, O. C., Gogoi, V. M., & Prodan, I. A. (2016). Agile project management tools. Academy of Economic Studies. *Economy Informatics*, 16(1), 19.

Caetano, J., & Rasquinha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera Editores, Lda, 19-23.

Çakar, K. (2018). Critical success factors for tourist destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2. doi: 10.1080/10548408.2017.1421495

Castro, V. (2017). *O Contributo da Sinergia Departamental nas Operações Hoteleiras para a Prossecução dos Índices de Satisfação de Clientes, o caso da Sana Hotels*. (Relatório de Mestrado). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/11072>

Cavaco, C. (2008). *Turismo, Inovação e Desenvolvimento*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, 11.

Chan, P. L., & Chan, P. C. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 204. doi: 10.1108/14635770410532624

Chen, B. S. Y. (2018). What makes restaurants successful?. *Hospitality Insights*, 10-11. doi: 10.24135/hi.v2i1.22

Clampitt, P.G. (2001). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage

Conceito.De (26 de abril de 2013). *Conceito de Estágio*. Disponível em <https://conceito.de/estagio>

Corning, P. A. (1998). "The synergism hypothesis": On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. *Journal of social and evolutionary systems*, 137. doi: 10.1016/S1061-7361(00)80003-X

Correia, M. (2017-2018) *Tecnologias e Sistemas de Informação (Apontamentos da Aula)*. Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership=communication? The relation of leaders communication styles with leadership styles, Knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

Dearlove, D. (2000). *Decisões-Chave de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda, 15.

Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de junho de 2017. Diário da República: 1.ª série, n.º 125. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/107596685>

Deloitte Portugal. (2019). *Atlas da Hotelaria 2019 - 14ª Edição - Overcome Challenges*. Disponível em: www2.deloitte.com

Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*, 2. doi: 10.1108/SL-02-2017-0021

Denning, S. (2018a). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy & Leadership*, 3. doi: 10.1108/SL-03-2018-0021

Denning, S. (2018b). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. Amacom.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios da Gestão para o Séc. XXI*. Civilização, 18.

eInforma. (12 de agosto de 2019). *Madre Spgs, SA*. Disponível em <https://empresite.jornaldenegocios.pt/MADRE.html>

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve (2017). Guia para elaboração de trabalhos de mestrado. Faro: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Disponível em <https://esght.ualg.pt/pt>

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (2016). Guia para elaboração de trabalhos de mestrado 2.º ciclo. Faro: Faculdade de Economia, Universidade do Algarve. Disponível em https://fe.ualg.pt/sites/ualg.pt/files/fe/guiiao_tfm_feualg_vaprovada_revisto2016_sem-legislacao.pdf

Faria, A. (2017-2018) Contabilidade Aplicada à Hotelaria (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile Project Management - Agilism versus. *Journal of Computer Information Systems*, 3.

Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2016). Agile Project Management. *Journal of Computer Information Systems*, 11, 15.

Geraldo, M. (2017-2018) Gestão Estratégica. Texto não publicado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Faro.

Gladwell, M. (2007). *A Chave do Sucesso*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Gomes, Jorge F.S, Pina e Cunha, Miguel & Rego, Arménio (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Recursos Humanos Editora, Lisboa.

Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of product innovation management*, 478. doi: 10.1111/1540-5885.1360478

Harmon, R.R., Castro-Leon, E.G., Bhide, S., 2015. Smart cities and the Internet of Things. In 2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) 485–494.

Heller, R. (1989). *A Gestão de A a Z*. Lisboa: Editorial Presença, Lisboa, 104-105.

Henriques, C. (2017-2018) Planeamento, Gestão e Financiamento Em Turismo (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Hotelaria. (2019 de março de 2019). *AP Hotels & Resorts* preparam estratégia para fingir o "Brexit". *Hotelaria*, 38.

Instituto Nacional de Estatística. (15 de março de 2019). *Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo de estabelecimento hoteleiro; Mensal* [Dados Estatísticos]. Consultado a 13 de abril de 2019. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0001542&selTab=tab0

Iversen, M. (1997). Concepts of synergy: Towards a clarification. Department of Industrial Economics and strategy, Copenhagen Business School, 1.

Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2016). The effect of electronic learning systems on the employee's commitment. *The International Journal of Management Education*, 163. doi: 10.1016/j.ijme.2016.04.003

Leonidis, A., Korozi, M., Margetis, G., Grammenos, D., Stephanidis, C., 2013. *An intelligent hotel room*. In: Augusto, J.C., Wichert, R., Collier, R., Keyson, D., Salah, A.A., Tan, A.-H. (Eds.), *Ambient Intelligence*. Springer International Publishing., pp. 241–246.

Lopes, M.P. & Cunha M.P. (2005). Mindpower: o valor do capital psicológico positivo. *Recursos Humanos Magazine*, 41, pp. 24-41.

Madre SGPS. (2015a). *Agrivabe*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=1&e=3>

Madre SGPS. (2015b). *Base Holding*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=10&e=17>

Madre SGPS. (2015c). *Gerra & Paz*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=4&e=8>

Madre SGPS. (2015d). *Global Reach Investment*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=2&e=5>

Madre SGPS. (2015e). *Hypesolar Fotovoltaica*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=6&e=12>

Madre SGPS. (2015f). *Impresa*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=5&e=10>

Madre SGPS. (2015g). *Macom*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=9&e=15>

Madre SGPS. (2015h). *Madre Colômbia*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=3&e=7>

Madre SGPS. (2015i). *Madre Imobiliária*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=3&e=6>

Madre SGPS. (2015j). *Multiwines*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=1&e=1>

Madre SGPS. (2015k). *Natalgest*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=3&e=2>

Madre SGPS. (2015l). *Somocol*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=9&e=16>

Madre SGPS. (2015m). *SP Televisão*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?antid=8&id=58&a=5&e=9>

Mariano, M. (2013). *Gestão partilhada e comunicação numa liderança de sucesso* (Dissertação de Mestrado). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/5961>

Marques, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58. doi: 10.1108/13632541011017807

Martin-Rios, C., & Ciobanua, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 218. doi: 10.1016/j.tourman.2018.08.018

Mattos, H. (24 de julho de 2019). *Controle da jornada de trabalho: saiba como fazer de forma eficaz!*. Disponível em <https://blog.tio.digital/controle-da-jornada-de-trabalho/>

Martins, A. (2017-2018) Empreendedorismo e Análise de Projetos de Investimento Turístico (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Monteiro, I. (2017-2018) Liderança e Gestão do Capital Humano (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Onofre Martorell Cunill (2006). *The growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies*. Routledge.

Owusu, Y. A. (1999). Importance of employee involvement in world-class agile management systems. *Emerald Insight (International Journal of Agile Management Systems)*, 107-115. doi: 10.1108/14654659910280938

Parente A. D. (2015). *Madre Sgps*. Disponível em <https://www.madre.com.pt/index.php?id=19>

Parfitt, M. K., & Sanvido, V. E. (1993). Checklist of critical success factors for building projects. *Journal of Management in Engineering*, 9(3), 243-249. doi: 10.1061/(ASCE)9742-597X(1993)9:3(243)

Parreira, A. (2000). *Comunicação e Motivação*. Lisboa: CEAC, 23.

Peçanha, V. (21 de maio de 2019). *O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes*. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-marketing/>

Penrose, Edith T. (1959). *“The Theory of the Growth of the Firm”*. Oxford University Press, Oxford.

Pereira, A. (2017-2018) Estratégias de Marketing Aplicadas às Empresas de Serviços (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4, 81-111.

Quintas, M. A. (2006a). *Organização e Gestão Hoteleira* (Vol. I). Lisboa: Oteltur, 12.

Quintas, M. A. (2006b). *Organização e Gestão Hoteleira* (Vol. II). Lisboa: Oteltur, 363.

Rassal, C. (2017-2018a) Gestão Avançada de Alojamento (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Rassal, C. (2017-2018b) Gestão Avançada de Alimentação e Bebida (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro

Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Rodrigues, A. D. (1990). *Estratégias da Comunicação*. Editorial Presença, 67.

Santos, J. (s.d.), *Sobre Gestão*. Núcleo de Computação da Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal. Disponível em <http://www.ci.esapl.pt/jcms/materiais/Econ%20Gest/Gestao.PDF>

Sulinformação. (13 de setembro de 2016). *Grupo AP Hotels & Resorts investe no Algarve nos 50 anos do Hotel Eva*. Disponível em <https://www.sulinformacao.pt/2016/09/grupo-ap-hotels-resorts-investe-no-algarve-nos-50-anos-do-hotel-eva/>

Turismo de Portugal. (19 de março de 2019a). *Visão Geral [Dados Estatísticos]*. Consultado a 13 de abril de 2019. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2019b). *TravelBI by Turismo de Portugal [Dados Estatísticos]*. Consultado a 13 de abril de 2019. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf>

Viegas, C. (2017-2018) Legislação e Fiscalidade com Aplicação à Hotelaria (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Apêndices

A. Proposta de Registo do Tema de Trabalho Final de Mestrado



Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Proposta de Plano de Estágio

Ano Letivo: 2017/18

1. Dados pessoais do estagiário:

Nome: Ana Sofia Hou Lourenço

Documento de identificação (B.I. / C.C.): 13178649

Número de aluno: 51840

Ano letivo da primeira inscrição: 2017

E-mail: anahou95@gmail.com Telefone: 967841930

2. Título do estágio (relatório):

Designação: A Importância da Comunicação Interdepartamental na Gestão e Sucesso das Organizações (Caso de Estudo AP Hotels & Resorts)

O título do estágio (relatório) deve incluir o nome da empresa e palavras que permitam identificar em que departamento(s) e função(ões) em que o estágio será realizado, posicionando o estágio em áreas do mestrado em causa e respetivo ramo de especialização de opção (mínimo 20 palavras).

3. Entidade acolhedora onde se irá realizar o estágio:

Nome/Designação/Firma: AP Hotels & Resorts

Endereço: Adriana Beach Club Hotel Resort: Rocha Baloiinha, Apartado 6115 - 8200-379 Albufeira, Portugal / EVA Hotel: Av. da República 1, 8000-078 Faro, Algarve, Portugal

Atividade principal Reservas; Restaurante, Andares, Cozinha, Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos, Direção.

Página web: <http://www.ap-hotelsresorts.com/pt/>

E-mail: geral@ap-hotelsresorts.com / rec.adriana@ap-hotelsresorts.com / rec.eva@ap-hotelsresorts.com Telefone: Adriana B.C.H.R.: 289 540 100 / EVA Hotel: 289 001 000

4. Orientador principal:

Nome: Professor Carimo Razzal

E-mail: chrassal@ualg.pt

4.1 Orientador (facultativo)

Nome: Professor Manuel Serra

E-mail: maserra@uaig.pt

Nota: A orientação auxiliada por um orientador externo é possível mediante aprovação Direção do mestrado.



5. Supervisor que na entidade acolhedora será responsável pelo estágio e cumprimento do plano de estágio

Nome: Dr. Luis Catarino

Cargo desempenhado: Diretor do EVA Hotel - Grupo AP Hotels & Resorts

E-mail: dir.eva@ap-hotelsresorts.com Telefone: 289 001 000

6. Período de tempo em que decorre o estágio:

Data de início: 5 de novembro de 2018

Data de conclusão: 30-05-2019

Duração na empresa em horas (a): 1260 horas

Nota: Duração total do estágio igual a 1260 horas.

7. Regime de trabalho:

Dias de trabalho: Mediante departamento | Horário: Mediante horário do departamento

8. Objetivos do estágio:

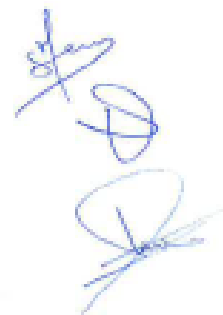
Com o presente estágio, a discente pretende colocar em prática os conhecimentos teóricos anteriormente facultados no primeiro ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira (ex: unidades curriculares de "Gestão Avançada de Alojamento" e "Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas"), por forma a melhor conhecer e perceber a gestão departamental nas unidades hoteleiras (neste caso, Adriana Beach Club Hotel Resort e Eva Hotel), assim como a importância da ligação e comunicação entre os vários departamentos para o sucesso e satisfação global da unidade e consequentemente, da organização (AP Hotels & Resorts). A prática do estágio será benéfica não só para a discente em termos de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimentos na realidade prática, assim como a oportunidade de implementar novas ideias e sugestões na empresa.

Apresentar os objetivos a atingir com o estágio, explicitando a dupla perspetiva dos benefícios para o aluno, pela prática e análise em ambiente organizacional, dos conhecimentos apreendidos no 1º ano do mestrado, e dos benefícios para a organização, pela execução do estágio. Relacionar sempre com o mestrado e ramo de especialização (máximo 100 palavras).

9. Departamentos em que o estágio é realizado e atividades a desenvolver

O estágio será realizado nos seguintes departamentos (Documento em anexo):

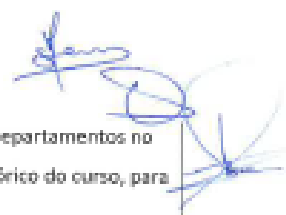
«Adriana Beach Club Resort»



<p>*Reservas (270h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Introdução Reservas- Conferência de Movimentos <p>*EVA Hotéis</p> <p>*Restaurante (135h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Recepção de Clientes- Executar quaisquer serviços preparatórios na sala- Apoiar no controlo de stocks e reposição de material <p>*Andares (180h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Distribuição de Tarefas- Inspeção de quartos- Controlo de Stocks <p>*Cozinha (40h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Acompanhar o Chefe no controlo de stocks e demais registos de acordo com as normas HACCP- Acompanhar os serviços e reposições durante o serviço- Controlar os índices de qualidade dos alimentos <p>*Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos (120h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Acompanhar na correspondência dos pedidos dos grupos- Realização de visitas de inspeção- Organização da logística dos grupos <p>*Direção (488h)</p> <ul style="list-style-type: none">- Melhor percepção da realidade da unidade, após passagem por vários departamentos- Checklists e aprendizagem a reportar anomalias/problemas- Perceber ligação entre todos os departamentos e importância de cada um deles- Elaborar relatórios e análises de satisfação de clientes- Acompanhamento e controlo dos serviços <p>Indicar os departamentos onde o estágio será realizado (a refletir no cronograma) e identificar as principais atividades a desenvolver nesses departamentos (máximo 300 palavras). Poderá entregar documento anexo, máximo 2 páginas, assinado pelo estagiário, pelo supervisor e pelo professor.</p>
--

10. Relação do estágio / objetivos / departamentos / atividades com os objetivos do mestrado

A docente pretende enriquecer os seus conhecimentos não só a nível geral em cada unidade hoteleira, como a nível departamental da mesma, de modo a unir e reconhecer a importante ligação e comunicação interdepartamental nas unidades hoteleiras do grupo em estudo - AP Hotels & Resorts. Os objetivos definidos no plano de estágio interligam-se com os objetivos a atingir na



formação para obtenção do grau de mestre, uma vez que a passagem por vários departamentos no ramo hoteleiro é extremamente importante, juntamente com o conhecimento teórico do curso, para melhor entender a gestão das organizações e assim, alcançar o seu sucesso.

Justificar, com pormenor, em que medida os objetivos definidos para o estágio e os departamentos e atividades do plano de estágio, são coincidentes com os objetivos a atingir na formação para a obtenção do grau de mestre no curso em causa e na respetiva área de especialização (máximo 150 palavras).

11. Enquadramento teórico das atividades a desenvolver

A Hotelaria juntamente com o Turismo tratam-se de indústrias em constante desenvolvimento, movidas por inúmeras teorias que são continuamente passíveis de progresso e evolução. As mesmas ajudarão na concretização dos objetivos do estágio por forma a enriquecer o conhecimento pessoal e profissional da discente.

Apresentar uma revisão da literatura com identificação e breve descrição das teorias mais recentes e/ou dominantes na área em que o estágio é desenvolvido e explicar como estas teorias poderão ser úteis para concretizar os objetivos do estágio. (máximo 100 palavras).

12. Bibliografia de referência

Coeelho, A. (2013) Gestão de Negócios Turísticos, FGV.

Juáres, J. (2017) Dirección de Alojamientos Turísticos, Síntesis.

Roja, I. (2014) Dirección Y Gestión de Empresas Del Setor Turístico, Edições Pirâmide, S.A.

Sarmiento, M. (2003) Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico, Escolar Editora.

Sousa, T. Costa, R. (2011) Introdução à Gestão Comercial Hoteleira, Lidel.

Indicar no máximo 5 referências. Colocar de acordo com as normas APA - American Psychological Association, explicitadas na guia para elaboração de trabalhos de mestrado da EGGHT. Alguns exemplos:

Apelido1, X.Z., Apellido2, Y.W. (20xx). Título do artigo. *Journal de*000, 00(0), 00x-00x. doi: xxx.

- Artigo em atas de conferências:

Apellido1, X.Z., Apellido2, Y.W. (20xx). Título do artigo. Título da publicação/ atas de conferência, Local, 00, 00x-00x. doi: xxx.

- Livro:

Apellido1, X.Z., Apellido2, Y.W. (20xx). Título do livro. Local de publicação: Editora XX.

- Capítulo de livro:

Apellido1, X.Z., Apellido2, Y.W. (20xx). Título do capítulo. In X.Z. Apellido3 [Ed.], Título da obra (pp. 00x-00x). Local de publicação: Editora XX.

- Dissertação/Tese:

Apellido1, X.Z., Apellido2, Y.W. (20xx). Título da dissertação. (Tese de doutoramento/mestrado não publicada) Nome da Universidade, País.

- Documentos eletrónicos:

NOME DA ENTIDADE AUTORA (2000). Título do documento. Consultado em mês dia, ano. Disponível em [www: http://...](http://...)

13. Cronograma

As diferentes atividades e designações apresentadas na tabela são apenas indicativas e podem decorrer em simultâneo.

ATIVIDADES	MESES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RESERVAS (270 horas) Exemplo: Definição dos objetivos do estágio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESTAURANTE (135 horas) Exemplo: Departamento / Atividades 1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ANDARES (180 horas) Exemplo: Departamento / Atividades 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COZINHA (40 horas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exemplo: Departamento / Atividades 3									
ASSISTENTE DE GESTÃO DE GRUPOS E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS (120 hoas) Exemplo: Departamento / Atividades 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIREÇÃO (488 horas) (...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELATÓRIO DE ESTÁGIO (...) Elaboração do relatório de estágio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

14. Declaração do supervisor pertencente à entidade acolhedora:

Declaro que aceito responsabilizar-me pelo acompanhamento e cumprimento do plano de estágio segundo o plano acima apresentado.

Data: 25 de setembro de 2018

Assinatura: _____

15. Declaração do professor orientador:

Declaro que aceito acompanhar e orientar o estagiário segundo o plano acima apresentado.

Data: 25 de setembro de 2018

Assinatura: _____

15.1. Declaração do professor orientador (facultativo):

Declaro que aceito acompanhar e orientar o estagiário segundo o plano acima apresentado.

Data: 25 de setembro de 2018

Assinatura: _____

16. Assinatura do mestrando:

Declaro que me comprometo a executar o plano de estágio sob supervisão da empresa e orientação da Universidade do Algarve.

Data: 25 de setembro de 2018

Assinatura: Ana Sofia Hou Lourenço

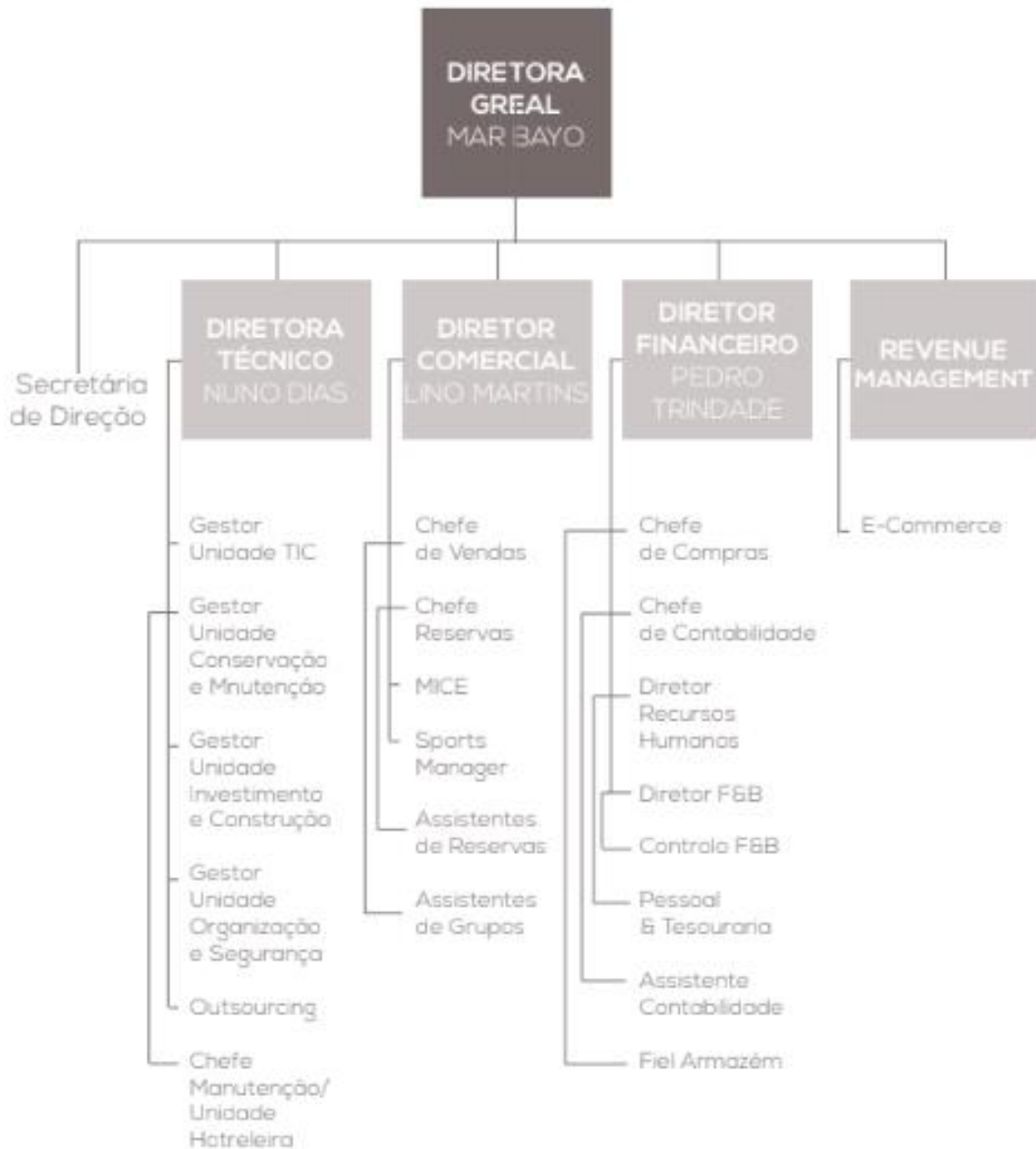
Observações:

O estágio de natureza profissional visa estabelecer uma relação de mútuo benefício entre o aluno e a empresa/entidade acolhedora. O estágio compreende um total 1200 horas dedicadas a atividades desenvolvidas no local de estágio. O aluno deve ser integrado numa ou em mais atividades da empresa/entidade onde coloque em prática e desenvolva em ambiente laboral os conhecimentos adquiridos no 1.º ano. A empresa deve beneficiar desta colaboração, com a presença do estagiário a permitir introduzir novo conhecimento e refletir sobre práticas correntes e/ou novas soluções. O relatório de estágio deve expor de forma crítica a sequência das funções desempenhadas, analisando cada uma na perspectiva da relação de ganhos pelas partes intervenientes e dificuldades encontradas. Sobre uma destas funções, o aluno deve proceder a uma análise e descrição mais aprofundada em capítulo autónomo, procurando enquadrar a mesma nas teorias de gestão mais recentes e sugerir alterações para o melhor desempenho. Pode ainda, se aplicável ao estágio realizado e trabalho desenvolvido, propor um projeto iniciativa ou estudo aplicado à organização acolhedora.

Para uma visão abrangente da organização do curso de mestrado, incluindo, entre outros, no 2.º ano, a admissão a provas, constituição do júri, aceitação do trabalho final e ato público de defesa, recomenda-se a consulta do Despacho RT.59/2015 - Regulamento dos ciclos de estudos conducentes aos graus de mestre e de doutor da Universidade do Algarve, n.º 646/2015 de 15.09. Diário da República: 2.ª série, n.º 188.

Anexos

1. Organigrama Geral do Grupo AP Hotels & Resorts



2. Organigrama, por unidade hoteleira, do Grupo AP Hotels & Resorts



3. Plano de Estágio elaborado pelo Dr. Rui Nunes (Diretor de Recursos Humanos do Grupo AP Hotels & Resorts)

Departamento	Data Inicial	Data Final	Total Horas	Responsável	Cargo
RESERVAS	05/11/2018	16/12/2018	270	João Marques	Chefe Reservas
Introdução de Reservas					
Conferência de Movimentos					
RESTAURANTE	17/12/2018	06/01/2019	135	Filipe	Chefe Sala
Receção de clientes					
Executar quaisquer serviços preparatórios na sala					
Apoiar no controlo de stocks e reposição de material					
ANDARES	07/01/2019	02/02/2019	180	Paula Conceição	Governanta
Distribuição de Tarefas					
Inspeção de Quartos					
Controlo de stocks					
COZINHA	03/02/2019	09/02/2019	40	Alberto	Chefe Cozinha
Acompanhar o chefe no controlo de stocks e demais registos de acordo com as normas de HACCP					
Acompanhar os serviços e reposições durante o serviço					
Controlar os índices de Qualidade dos alimentos					
Assistente de Gestão de Grupos e Organização de Eventos	10/02/2019	02/03/2019	120	Dina Domingos	Coordenadora de Grupos
Acompanhar na correspondência dos pedidos de grupos					
Realização de visitas de inspeção					
Organização da logística dos grupos					
DIREÇÃO	03/03/2019	30/05/2019	515	Luis Catarino	Diretor
Melhor percepção da realidade da unidade, depois de passar pelos departamentos					
Checklists e aprendizagem a reportar anomalias/problemas					
Perceber ligação entre todos os departamentos e importancia de cada um deles					
Elaborar relatorios e analises de satisfação clientes					
Acompanhamento e controlo dos Serviços					

1260

4. Exemplos de Publicidade exercida pelo Grupo *AP Hotels & Resorts*, mais concretamente, no *Eva Senses Hotel*

4.1. Passagem de Ano 2018/2019



4.2. Menu de São Valentim (14 de Fevereiro de 2019)



4.3. Promoções/Descontos em Estadias (BTL -13 a 17 de Março de 2019)



4.4. 34º Festival Internacional de Música do Algarve – Orquestra Clássica do Sul (31 de Março de 2019)



4.5. Menu de Aniversário – Restaurante Harune

