



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Estratégica de Eventos

Comunicação Interna entre os Departamentos de Vendas, *Front Office* e *Food & Beverage* – Relatório de Estágio Sublime Hotels

Carolina Ávila
Setembro 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, expresso a minha profunda gratidão pela oportunidade que me foi dada no grupo Sublime. Um enorme obrigada ao departamento que me acolheu e que rapidamente se tornou mais do que apenas trabalho – à Ana, à Sophie e à Alexandra, o meu carinho e reconhecimento. À Elisa Lino, obrigada pela confiança. Ao João Lince, Joana Rodrigues e Filipa Santos, agradeço pela compreensão nos momentos mais cruciais e por me mostrarem que uma grande empresa pode, sim, ser humana.

A todos com quem me cruzei no Sublime, com quem tive o prazer de colaborar, seja em eventos ou no quotidiano, o meu sincero obrigada.

Aos meus orientadores, professor Carlos Ferreira da Costa e professor Duarte Pimentel, obrigada pelas conversas, pela orientação e pela compreensão ao longo deste percurso.

À minha família – aos meus pais, Lúcia e Miguel, e irmãos, Catarina e Diogo – pelo apoio constante e amor incondicional, nesta etapa e em todas as anteriores.

Ao meu namorado, Tomé, por acreditar em mim mais do que eu própria, e por ser um incentivo diário para crescer e me superar.

À Sara e à Patrícia, por partilharem este caminho comigo, mesmo à distância, e por estarem presentes em tantas fases importantes.

À Diana, à Ana e à Leonor, que chegaram como brinde e ficaram como amigas. Pela cumplicidade nos momentos marcantes e pelas horas de trabalho partilhadas, que tornaram tudo mais leve.

E a todos com quem me cruzei ao longo do meu percurso académico, profissional e pessoal, que de alguma forma me incentivaram, apoiaram ou animaram – o meu mais sincero agradecimento.

Desejo de coração que todo o carinho, apoio e amor que recebi de vós, vos seja devolvido em dobro.

“Eu não vejo o copo meio cheio

Eu vejo o mar”

- Carolina Deslandes

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular no Sublime Comporta, no departamento de *Sales*. O estágio decorreu entre 13 de janeiro e 14 de abril de 2025. Durante este período, integrei o departamento como um membro ativo, sendo que participei ativamente nas funções inerentes ao cargo e acompanhei a dinâmica entre os diferentes departamentos do hotel. Isto permitiu aprofundar o meu conhecimento sobre o funcionamento de uma unidade hoteleira de luxo, assim como o impacto que a comunicação tem na qualidade do serviço (Rodrigues, 2022; Machado, 2019).

O principal objetivo é analisar a comunicação interna entre os departamentos de *Sales*, *Front Office* e *Food & Beverage*, compreender os fluxos, identificar as barreiras existentes e propor melhorias. A relevância deste tema reside na importância do fator comunicação na hotelaria de luxo - hotelaria esta que preza e se diferencia pela personalização máxima e detalhista, fundamentais para se destacarem num mercado tão competitivo (Fialho, 2021; Pereira & Ferreira, 2019).

A metodologia combina a observação direta em contexto laboral, entrevistas semiestruturadas com colaboradores de diferentes hierarquias dos departamentos em estudo e revisão da literatura relevante.

Apesar da predominante cultura de colaboração e apoio mútuo, os desafios existentes são crónicos: falta de padrões formais de comunicação, diferenças de prioridades e informalidade excessiva. No final do relatório, são apresentadas propostas de melhoria da comunicação, com base nos resultados das entrevistas.

A comunicação deve ser prioritária na gestão de equipas de hotéis de luxo, pois é essencial para o sucesso do serviço operacional e personalizado. A comunicação e as políticas utilizadas são o principal ponto de diferenciação no mercado extremamente competitivo da hotelaria de luxo, para assegurar excelência e consistência de serviço (Yildiz, 2015; Cunha, 2007).

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Hotelaria de Luxo; Comunicação Interna; *Sales*; *Food and Beverage*; *Front Office*; Fluxo de Informação

Abstract

This report was developed within the scope of the curricular internship at Sublime Comporta, in the Sales department. The internship took place between January 13th and April 14th, 2025. During this period, I integrated into the department as an active member, actively participating in the functions inherent to the position and observing the dynamics between the different departments of the hotel. This allowed me to deepen my knowledge about the operation of a luxury hotel unit, as well as the impact that communication has on the quality of service (Rodrigues, 2022; Machado, 2019).

The main objective is to analyze internal communication between the Sales, Front Office, and Food & Beverage departments, understand the flows, identify existing barriers, and propose improvements. The relevance of this topic lies in the importance of the communication factor in luxury hospitality - hospitality that values and differentiates itself through maximum and detailed personalization, which is fundamental to standing out in such a competitive market (Fialho, 2021; Pereira & Ferreira, 2019).

The methodology combines direct observation in the work context, semi-structured interviews with employees of different hierarchies of the departments under study, and a review of relevant literature.

Despite the predominant culture of collaboration and mutual support, the existing challenges are chronic: lack of formal communication standards, differences in priorities, and excessive informality. At the end of the report, proposals for improving communication are presented, based on the results of the interviews.

Communication should be a priority in the management of luxury hotel teams, as it is essential for the success of operational and personalized service. Communication and the policies used are the main point of differentiation in the extremely competitive luxury hospitality market, to ensure excellence and consistency of service (Yildiz, 2015; Cunha, 2007).

Keywords: Organizational Communication; Luxury Hospitality; Internal Communication; Sales; Food and Beverage; Front Office; Information Flow

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Abreviaturas/Glossário	ix
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Turismo	2
1.2 O que é a Comunicação?	4
1.3 O que é a Comunicação Organizacional?	4
1.4 Importância da Comunicação Interdepartamental no Setor Hoteleiro	8
Capítulo 2 - Objetivos do Relatório de Estágio	9
2.1 Metodologia do Relatório	9
Capítulo 3 - Sublime Hotels.....	11
3.1 História	11
3.2 Missão, Visão e Valores	16
Missão	16
Visão	16
Valores	16
3.3 Descrição do Hotel	17
3.4 Enquadramento Turístico e Concorrência	25
3.5 Descrição dos Departamentos	29
<i>Sales</i>	31
<i>Front Office</i>	31
<i>Food & Beverage</i>	32
3.6 Interdependência entre os Departamentos	33
3.7 Descrição de Estágio	34
Capítulo 4 - A Comunicação entre os Departamentos – Estudo de caso do Sublime	39

4.1 Fluxo de Informações e Protocolos de Comunicação.....	39
4.2 Principais Desafios na Comunicação Interdepartamental.....	40
Capítulo 5 - Entrevistas Realizadas com os Colaboradores	42
5.1 Objetivos das Entrevistas	42
5.2 Metodologia e Critérios para Seleção dos Entrevistados	42
5.3 Entrevistas.....	43
5.4 Análise dos Resultados	44
5.4.1 Análise por Pergunta.....	44
5.4.2 Análise por Hierarquia.....	55
5.4.3 Análise por Departamento.....	55
Capítulo 6 - Conclusão.....	57
6.1 Síntese dos Principais Resultados.....	57
6.2 Propostas de Melhoria para a Comunicação.....	58
6.3 Limitações do Relatório de Estágio.....	59
6.4 Recomendações para Estudos Futuros	60
6.5 Reflexões Pessoais sobre a Experiência de Estágio.....	61
6.6 Considerações Finais	61
Bibliografia.....	62
Apêndices.....	65
Apêndice A – Guião de entrevista à Direção	65
Apêndice B - Guião de entrevista a <i>Management</i>	66
Apêndice C - Guião de entrevista a <i>linestaff</i>	68
Apêndice D – Respostas Direção.....	70
Apêndice E – Respostas <i>Management</i>	90
Apêndice F – Respostas <i>Linestaff</i>	107

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico International Tourist Arrivals	2
Figura 2 - Restaurante Sem Porta	11
Figura 3 - <i>Food Circle</i>	12
Figura 4 - Canalha Comporta	12
Figura 5 - Sublime Lisboa	13
Figura 6 - <i>Davvero</i> Lisboa	14
Figura 7 - Sublime Comporta <i>Beach Club</i>	14
Figura 8 - Jacaré da Comporta.....	15
Figura 9 – Sado	15
Figura 10 - Sublime Comporta <i>Villas</i>	16
Figura 11 - Owner's Suite.....	17
Figura 12 – <i>Friends Room</i>	18
Figura 13 - <i>Guest Suites</i>	18
Figura 14 - <i>Bio Pool Suites</i>	19
Figura 15 - <i>Villa</i> 2 Quartos	19
Figura 16 - <i>Villa</i> de 3 Quartos	20
Figura 17 - Sublime <i>Lounge</i>	20
Figura 18 - <i>Garden Room</i>	21
Figura 19 – SPA.....	21
Figura 20 – Ginásio.....	22
Figura 21 - Praia do Carvalhal.....	23
Figura 22 - Pavilhão de Eventos	23
Figura 23 - VIP Romântico	24
Figura 24 - VIP Quarto	24
Figura 25 - Exemplo Casamento em <i>Villa</i>	35
Figura 26 - Copo D'Água.....	36
Figura 27 - Reunião Sublime Lounge	37
Figura 28 - Reunião Garden Room	37
Figura 29 - Ativação de Marca numa <i>Villa</i>	38
Figura 30 – Ativação de Marca na <i>Villa</i> II	38
Figura 31 - Exemplo Questionário Disponibilizado <i>Factorial</i>	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Concorrência Sublime Comporta (fonte própria)	28
Tabela 2 - Fluxos de Comunicação entre os Departamentos (fonte própria)	33

Abreviaturas/Glossário

ADR – *Average Daily Rate*

Tarifa média diária cobrada por quarto ocupado num hotel.

CRM - *Customer Relationship Management*

Sistema que concentra os dados e interações de clientes, facilitando a personalização do serviço.

F&B – *Food & Beverage*

Departamento responsável pela gestão de alimentos e bebidas em hotelaria, incluindo restaurantes, *room service* e eventos.

FO – *Front Office*

Departamento responsável pelo atendimento e receção ao hóspede; engloba *Receção* e *Guest Relations*.

HSK – *Housekeeping*

Departamento de limpeza e arrumação de quartos e áreas comuns em unidades hoteleiras.

INE – *Instituto Nacional de Estatística*

Organismo oficial responsável pela produção e divulgação de estatísticas em Portugal.

KPI - *Key Performance Indicator*

Métrica utilizada para avaliar desempenho e avaliar.

ODS – *Ordem de Serviço*

Documento enviado pelo departamento de *Sales* para os restantes com as informações referentes ao evento em questão.

OMT – *Organização Mundial do Turismo*

Agência especializada das Nações Unidas dedicada à promoção de um turismo responsável e sustentável. (Equivalente em inglês: UNWTO)

RevPAR – *Revenue per Available Room*

Receita por quarto disponível.

SOP - *Standard Operating Procedure*

Procedimento que visa padronizar tarefas e serviços, garantindo consistência e eficiência.

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

Organização Mundial do Turismo na designação oficial em inglês

Capítulo 1 - Introdução

A indústria hoteleira depende da comunicação eficaz entre os departamentos para garantir a boa experiência dos clientes e serviço fluído dos departamentos. Por esse motivo, a comunicação organizacional é um elemento estratégico indispensável, que não pode ser menosprezado.

O presente relatório de estágio resulta de um estágio curricular (e posteriormente extracurricular) desenvolvido no grupo Sublime Hotels, no Sublime Comporta, no âmbito do mestrado de Gestão Estratégica de Eventos. Integrei o departamento de *Sales*, responsável por vendas e captação de clientes, bem como grupos e eventos a decorrer no hotel.

Durante este período, observei a forma como os departamentos de *Sales*, *Front Office (FO)* e *Food & Beverage (F&B)* interagem entre si – interação esta fundamental para o bom funcionamento do hotel e da operação diária. Tendo já desempenhado funções nestes departamentos (em outras unidades hoteleiras), a escolha do tema do relatório de estágio surgiu naturalmente: compreender e analisar a comunicação entre estas áreas.

O principal objetivo deste relatório é, assim, analisar os fluxos de informação e os desafios sentidos pelas equipas, de modo a identificar oportunidades de melhoria, para reforçar a colaboração entre os departamentos. Para tal, recorreu-se a uma combinação de revisão de literatura, observação direta e entrevistas semiestruturadas a colaboradores.

No capítulo inicial é apresentada a revisão da literatura, que aborda o turismo e o seu impacto em Portugal, a comunicação organizacional e interna, e o seu impacto no setor hoteleiro. De seguida, no capítulo 2, são apresentados os objetivos do relatório de estágio, assim como a metodologia utilizada. É também apresentado o local de estágio e o caso de estudo – a comunicação entre os departamentos.

Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as entrevistas e os resultados provenientes destas.

Na conclusão, no capítulo 6, é apresentada uma síntese dos resultados tanto das entrevistas, como da observação direta, assim como as considerações finais do estágio e do relatório.

1.1 Turismo

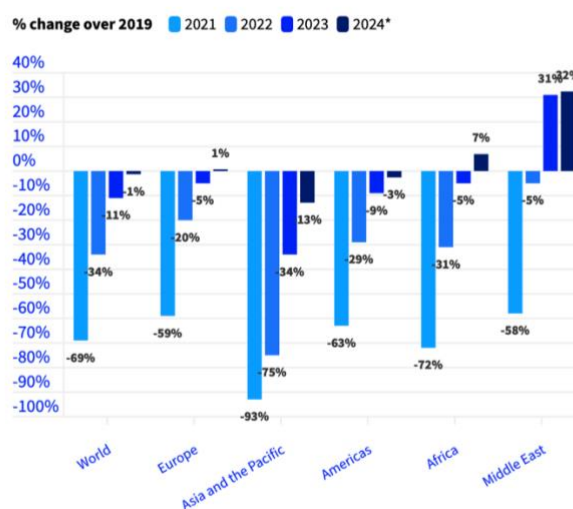
O turismo é uma das atividades socioeconómicas com maior impacto globalmente, ultrapassando setores mais tradicionais como o petróleo, a indústria automóvel e os produtos alimentares (*United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), 2021). Em 2019, representava 7% do comércio mundial (UNWTO, 2021).

A presença do turismo a nível mundial conferiu-lhe um papel fundamental na criação de emprego e no desenvolvimento regional, mais especificamente em países em desenvolvimento, onde é considerado uma das principais fontes de rendimento da população.

Para além do impacto económico, o turismo tem vindo a assumir-se também como um defensor da valorização e preservação do património material e imaterial.

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2024, o turismo internacional recuperou os níveis pré-pandémicos a 99%. O ano em questão marca a consolidação do turismo quatro anos após o impacto da crise provocada pela pandemia, uma das mais graves da história. Em 2024, segundo a OMT, o número de turistas rondou os 1,4 mil milhões, que representa um crescimento de 11% face a 2023 (figura 1).

International Tourist Arrivals, World and Regions



Source: UN Tourism | World Tourism Organization © - % change over 2019 | *Preliminary figures
Data as collected by UN Tourism, January 2025. Published: 20/01/2025

FIGURA 1 - GRÁFICO INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS

O total estimado de receitas de exportação turística – incluindo transporte de passageiros – rondam os 1,9 bilhões de dólares em 2024, ultrapassando os níveis pré-pandemia em 3% e 4% acima de 2019 (UNWTO, 2024).

Em 2024, as receitas turísticas alcançaram 27,7 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 8,8% face a 2023 (travel BI, Turismo de Portugal, 2025).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as dormidas em território nacional alcançaram 80,3 milhões em 2024, um aumento de 4% face a 2023. Destaca-se o crescimento das dormidas de não residentes face a 2023, com um aumento de 4,8% face a 2023. Os mercados externos predominam as dormidas, sendo o Reino Unido identificado como o principal mercado.

Também segundo o INE, em 2024, os proveitos totais - todos os rendimentos do hotel tais como alojamento, serviços de comidas e bebidas, entre outros - atingiram 6,7 mil milhões de euros, um aumento de 10,9% face a 2023. Os proveitos de aposento - receitas obtidas apenas por alojamento – representaram 5,1 mil milhões.

O segmento de luxo do turismo foi o que apresentou um maior crescimento – refletido no aumento do *Average Daily Rate* (ADR) e *Revenue per Available Room* (RevPAR). Este crescimento deve-se às novas marcas internacionais que entraram no país, reforçando a forte procura *premium* (Christie & Co, 2024).

No que respeita à região do Alentejo, em 2024 foi registado um aumento de 4,2% face ao ano anterior, atingindo 3,2 milhões de dormidas. As dormidas de não residentes ultrapassou 1 milhão, com grande foco no mercado norte-americano (Publituris, 2024).

Os proveitos totais da região registaram um aumento de 12%, face a 2023, ascendendo aos 277 milhões em 2024. Já os proveitos dos aposentos registaram 200,1 milhões de euros (Publituris, 2024; Turismo de Portugal, 2024).

Os mercados emissores em destaque são:

- Estados Unidos da América: representa um crescimento geral em Portugal e uma procura expressiva na região do Alentejo.
- Alemanha: um dos mercados mais consistentes de Portugal.

A zona do Alentejo tem assistido a um aumento da oferta turística, com especial destaque para o concelho de Grândola, que contabilizou 62 novas unidades (Alentejo Ilustrado, 2025).

1.2 O que é a Comunicação?

A comunicação consiste em troca de informações (conhecimentos, ideias, sentimentos) cujo objetivo é a compreensão mútua entre emissores e recetores. É algo inerente ao ser humano, vital para construir relações pessoais e profissionais. Por isso, tem sido aperfeiçoada de forma natural – por exemplo, com as redes sociais - e adaptada a diferentes culturas.

Segundo o modelo de Shannon e Weaver (1949), a comunicação como processo tem cinco elementos fundamentais:

- o emissor – responsável por enviar a mensagem;
- a mensagem – informação a ser transmitida;
- o canal – o meio utilizado para transmitir a mensagem;
- o recetor – responsável por receber e interpretar a mensagem;
- *feedback* – parte do recetor, serve para informar o emissor se a mensagem foi devidamente recebida e compreendida.

A comunicação pode acontecer de duas formas diferentes: verbal ou não verbal. A comunicação verbal implica palavras escritas ou faladas, portanto uma transmissão direta e objetiva. A comunicação não verbal baseia-se em gestos, expressões faciais, postura corporal, tom de voz e contacto visual – que podem servir de complemento à comunicação verbal. Estas vertentes trabalham em conjunto; a sintonia entre o que está a ser dito e a linguagem corporal é fulcral para garantir a credibilidade e coerência da mensagem a ser transmitida.

Para que a comunicação atinja os seus objetivos, é importante que a mesma seja feita com base na eficácia e transparência. Este cuidado torna-se ainda mais relevante em contextos organizacionais – uma comunicação clara e eficiente é um dos principais pilares do bom funcionamento em equipa.

1.3 O que é a Comunicação Organizacional?

O conceito de Comunicação Organizacional é definido por diversas abordagens teóricas: refere-se a todas as formas de comunicação dentro de uma organização (Ribeiro, 2008). É através da comunicação que surgem novas oportunidades e se encontra, soluções para conflitos (Rego et al., 2007) – é, portanto, fulcral ao funcionamento e performance. Por este motivo, importa investir na comunicação de forma dinâmica, para apoiar a gestão entre colaboradores, clientes e superiores hierárquicos. Este investimento deve assentar na

criação de um plano de comunicação estratégica, onde se privilegie a informação correta e completa.

Por vezes, uma das grandes dificuldades que pode ser encontrada é a falta de empatia. Dentro de uma organização existem diferentes perfis e personalidades e, ao investir e trabalhar na comunicação, importa sensibilizar as entidades e os trabalhadores. Segundo Cunha *et al.* (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

Transmitir a informação aos colaboradores pode também ser uma forma de os motivar: estarão mais recetivos e atentos se compreenderem o que levou a certas decisões.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional pode ser dividida em várias modalidades: i) comunicação institucional, ii) mercadológica, iii) interna e iv) administrativa.

- i) A comunicação institucional é utilizada para consolidar a imagem da organização junto do público (interno e externo). Tem como objetivo estimular a boa reputação da empresa, reforçar a ligação com stakeholders, clientes e parceiros.
- ii) A comunicação mercadológica trata das estratégias de comunicação relacionadas com promoção de produtos ou serviços da organização. Procura atrair e fidelizar clientes através de campanhas publicitárias.
- iii) A comunicação interna é, como o nome indica, centrada na própria empresa (o público é, portanto, os colaboradores/equipas). O foco é divulgar informação dentro da empresa, promover clareza e transparência.
- iv) Por fim, a comunicação administrativa trata os processos internos administrativos. O principal objetivo é garantir que as operações fluam de forma eficiente e respeitosa entre departamentos.

Estas modalidades, apesar de distintas, devem ser integradas de forma estratégica para maximizar a eficiência interna e alcançar os objetivos da organização (Kunsch, 2003).

Esta integração procura que todas as mensagens sejam transmitidas de forma correta e transparente, de forma a evitar desentendidos e a promover a mensagem principal da empresa para todos os públicos.

A literatura mais recente identifica mais alguns conceitos fundamentais de comunicação organizacional:

- *Standard Operating Procedures* (SOPs) – são documentos que permitem padronizar processos entre departamentos; descrevem em detalhe como os processos devem ser realizados e quem deverá estar envolvido, de forma a garantir consistência e clareza nos serviços. Garg *et al.* (2025) destaca que a transformação de SOP's em formatos estruturados pode otimizar e padronizar as tarefas. Para a comunicação interna, estes documentos funcionam como guia para reduzir as falhas de transmissão de informação e para que todos sejam envolvidos e tenham acesso.
- Seleção de canais de comunicação interna – escolha adequada de meios para o tipo de mensagem e público é crucial para garantir a eficácia dentro da organização. Em hotelaria, reuniões diárias são fundamentais, assim como a presença assídua de departamentos e chefias na operação; as plataformas digitais, embora bastante úteis, devem ser cuidadosamente selecionadas para que se enquadrem no serviço diário.
- *Feedback* contínuo – processo de retorno de informação entre membros da organização, de forma a promover melhorias e aprendizagens (Pereira & Ferreira, 2019). O *feedback* deve partir de ambos os extremos dos organogramas, de forma a garantir que ambos os lados expressam as suas ideias. Em hotelaria, o mais comum para partilhar *feedback* são os *briefings* pós-serviço – estas partilhas de ideias reforçam o sentimento de pertença dos colaboradores, melhoram os futuros serviços e motiva os colaboradores.

Fluxo da Comunicação Interna

A comunicação interna é fundamental para assegurar a coordenação e partilha de informações relevantes dentro das organizações.

Existem diferentes fluxos de comunicação interna:

- Fluxo Descendente: a informação flui dos níveis hierárquicos elevados superiores para os inferiores. A informação neste fluxo prende-se com informações sobre o estado da organização ou instruções sobre como proceder.
- Fluxo Ascendente: a informação passa dos colaboradores para os níveis hierárquicos superiores. Passa por *feedback*, reclamações ou relatórios que tenham de ser feitos. Neste fluxo é fundamental que os funcionários sejam ouvidos – este é talvez dos fluxos mais importantes dentro das empresas.

- Fluxo Horizontal: a informação é passada entre colaboradores do mesmo departamento e nível hierárquico. Este fluxo está relacionado com a coordenação de tarefas, maioritariamente.
- Fluxo Diagonal: é a comunicação entre diferentes hierarquias, fora da relação direta – portanto entre um colaborador de um departamento e uma chefia de outro.

Em conjunto com estes fluxos, é importante considerar o apoio de algumas ferramentas:

- SOPs para padronizar e clarificar instruções, garantindo que as instruções são comunicadas, reduzindo as falhas. Um SOP garante que todos os colaboradores utilizam os mesmos métodos, garantindo consistência de serviço e orientação.
- Definição de canais apropriados para cada tipo de informação e fluxo correspondente. Para cada tipo de informação, existe um canal adequado: as reuniões presenciais permitem uma melhor transmissão de orientações estratégicas, enquanto plataformas digitais funcionarão melhor em mensagens urgentes, em localizações distintas.
- Normalizar o *feedback* contínuo, para garantir que a informação é passada regularmente, para poderem ser tomadas decisões com base em informação operacional.

A gestão eficaz da comunicação requer cuidados redobrados na forma como trocamos informações: devemos fazê-lo de forma clara, objetiva e rápida. Isto claro deve ser adaptado a cada departamento e às suas necessidades.

“O fluxo de comunicação nas organizações é influenciado pela estrutura da organização, revelando os caminhos através dos quais a informação flui.” (Rego e Cunha, 2005). Isto reflete que os principais desafios passam por impedimentos da própria empresa (demasiada burocracia, por exemplo), falta de objetividade, falta de orientação ou até mesmo quão verídicas são as informações passadas.

1.4 Importância da Comunicação Interdepartamental no Setor Hoteleiro

O luxo atual baseia-se no serviço personalizado, que triunfa através da comunicação - especialmente através da comunicação interna e consequente sinergia entre os colaboradores.

A comunicação desempenha um papel fundamental para a direção e gestão do hotel, dado que permite avaliar o desempenho de cada departamento, tomar decisões, definir metas e implementar alterações necessárias. (Yildiz, 2015, citado em Machado, 2019).

A comunicação interna é indispensável na gestão de empreendimentos turísticos, sendo também indispensável para atingir os objetivos estabelecidos (Machado, 2019). Pereira & Ferreira (2019), realçam a importância da comunicação interna e da liderança na eficiência organizacional; explicam também que a partilha de informação interdepartamental, aliada a uma liderança estruturada, promove eficácia e fluidez entre as equipas, melhorando a produtividade.

A relevância da comunicação interna e da liderança na eficiência organizacional foi realçada por Pereira & Ferreira (2019), que explicam como a partilha de informação entre os departamentos aliada a um estilo de liderança estruturado promove eficácia e fluidez entre as equipas, melhorando a produtividade e resposta estratégica.

Monteiro, Kuhl e Angnes (2021) evidenciam que as comunicações entre departamentos evitam sobreposição de tarefas e aumenta a eficiência organizacional, assim como uma integração completa de todos os departamentos.

A gestão estratégica da comunicação nas organizações deve estar diretamente integrada no sistema de gestão de resultados (Caravantes, 2013, citado em Sousa, Hellmann, 2016). A gestão orientada para resultados é baseada nas metas claras definidas, promovendo o trabalho conjunto para melhorar o desempenho e estimular o crescimento organizacional. Como destaca Caravantes (2013), as pessoas só se sentirão responsáveis pelo que produzem quando tiverem influência direta sobre o processo (citado em Sousa, Hellmann, R., 2016, p. 7).

Capítulo 2 - Objetivos do Relatório de Estágio

O estágio foi realizado no departamento de *Sales*, entre os meses de janeiro e abril de 2025, no grupo Sublime Hotels, com foco na unidade da Comporta (Sublime Comporta).

O objetivo principal deste relatório de estágio é analisar a comunicação entre departamentos no setor hoteleiro, com foco nos departamentos de *Sales*, *Front Office* e *Food & Beverage*.

Esta análise procura identificar quais os principais desafios e potenciais oportunidades de melhoria, assim como simplificar os processos de comunicação, desenvolvendo estratégias adaptadas ao funcionamento do hotel em estudo.

Os objetivos específicos passam por:

- Analisar os fluxos de informação e protocolos existentes;
- Identificar os desafios e oportunidades nos fluxos de informação estudados;
- Delinear possíveis protocolos e estratégias que apoiem as equipas operacionais;
- Analisar e aplicar técnicas de captação e acompanhamento de clientes;
- Propor estratégias de melhoria para a comunicação interdepartamental.

2.1 Metodologia do Relatório

Para este relatório foi adotada uma abordagem qualitativa, para melhor compreender a dinâmica da comunicação interdepartamental (Creswell & Poth, 2016; Denzin & Lincoln, 2018) e o impacto nas equipas e na operação. Foram combinados três métodos principais: revisão de literatura, observação direta e entrevistas semiestruturadas. Esta combinação permite comprar e validar os dados através de diferentes fontes, de forma a aumentar a veracidade dos resultados (Patton, 2015); diminui também o risco de enviesamento (Creswell & Poth, 2016).

A revisão de literatura foi feita com o propósito de enquadrar teoricamente a comunicação interdepartamental e os principais conceitos. Foram consultados artigos científicos, dissertações e relatórios de estágio relacionados com comunicação interna, hotelaria, turismo, grupos e eventos. A revisão é um passo fundamental em qualquer investigação, pois permite compreender os debates existentes e as lacunas previamente notadas (Silverman, 2011).

A observação direta permitiu acompanhar as dinâmicas de comunicação interdepartamental. A observação qualitativa permite ter acesso ao contexto real em que os comportamentos e rotinas acontecem, sem depender do que é relatado (Patton, 2015).

As entrevistas com colaboradores dos departamentos em estudo tiveram como principal objetivo compreender as diferentes perspectivas sobre a comunicação, identificar os principais desafios e pontos fortes de cada departamento. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, assegurando assim que existe consistência nas respostas, mas também alguma flexibilidade para novas ideias (Jennings, 2012; McGehee, 2012).

A vantagem da metodologia aplicada reside na profundidade da análise, assim como na contextualização. Esta abordagem permite compreender não só a nível literário, mas também a nível de experiência dos diferentes departamentos.

Por outro lado, a observação direta corre o risco de enviesamento, dada a presença de um elemento externo ao departamento. O mesmo com as entrevistas: as respostas são facilmente alteradas de acordo com o participante e com a relação com a entrevistadora.

A metodologia permitiu obter uma base sólida para a análise da comunicação interna. A investigação não se limitou a descrever os fluxos existentes, procurou compreender como são experienciados e como afeta cada um dos níveis hierárquicos.

Capítulo 3 - Sublime Hotels

3.1 História

Os fundadores Gonçalo Pessoa e Patrícia Pessoa conheceram a Comporta pela primeira vez em 2002. Encantados com a zona, com a tranquilidade e autenticidade que transmitia, decidiram comprar terreno em 2004. Em 2011, iniciam a construção dos primórdios do Sublime Comporta – o plano inicial era apenas uma casa de férias de família, e eventual arrendamento quando não estivesse a ser usada.

No entanto, com as frequentes deslocações à Comporta, começaram a sentir a crescente procura pelo destino, vindo de mercados com poder de compra. Assim, em 2014, nasce o Sublime Comporta com 14 quartos, um restaurante e SPA.

Em 2016, é inaugurado o edifício principal e dez vilas de dois quartos.

Após isso, são adicionadas 12 vilas maiores – três a cinco quartos.

Nos dias de hoje, o Sublime Comporta conta com 23 quartos/suites e 22 vilas, perfazendo um total de 90 quartos.

O Sublime cresceu também como grupo, contando hoje com diversas unidades de negócio:

- Sublime Comporta
 - Sem Porta – é o principal restaurante do Hotel, onde é servido o pequeno-almoço e jantares. A arquitetura do restaurante, tal como a do hotel, é inspirada nos antigos armazéns de arroz. A cozinha é baseada nas receitas tradicionais portuguesas, com foco na região – os produtos são, na sua maioria, de origem local. A prioridade são produtos frescos e orgânicos. Entrou para o Guia Michelin em 2024, como recomendado, mantendo a sua posição em 2025.



FIGURA 2 - RESTAURANTE SEM PORTA
(FONTE: WEBSITE SUBLIME COMPORTA)

- *Food Circle* – também dentro da propriedade, está localizado no jardim orgânico. É uma experiência gastronómica única e exclusiva, onde apenas existem 14 lugares por noite. O *chef* está no meio, junto a um *ofyr* (churrasqueira/fogareiro moderno, utilizado em cozinhas exteriores e espaços de preparação de comida *gourmet*; funciona a lenha ou a carvão, é circular e aberta, podendo ter 85 ou 100cm de diâmetro), a explicar os pratos e prepará-los.

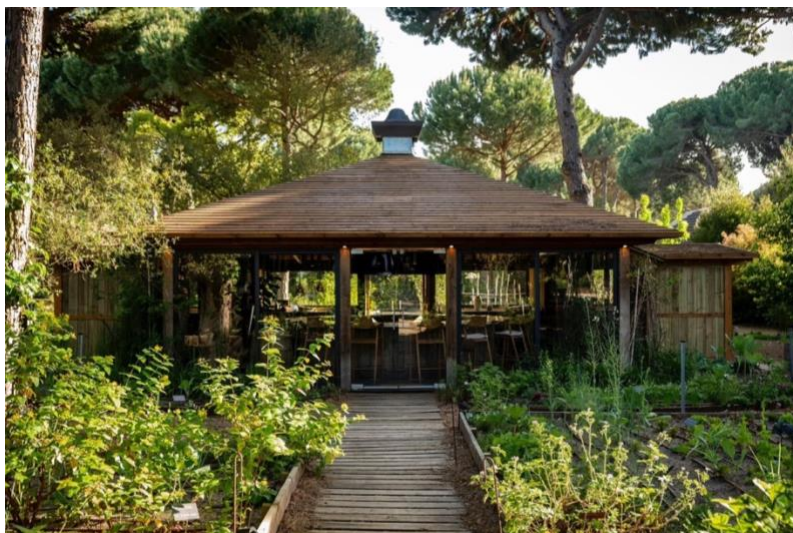


FIGURA 3 - *FOOD CIRCLE*
(FONTE: *FACEBOOK* SUBLIME COMPORTA)

- Canalha Comporta (*pop-up* do restaurante Canalha Lisboa) – a simplicidade é a palavra-chave deste restaurante, sem esquecer o luxo dos produtos frescos, locais, de qualidade. A decoração do espaço apela a elementos tradicionais portugueses, expondo alguns produtos locais.



FIGURA 4 - CANALHA COMPORTA
(FONTE: *WEBSITE* SUBLIME COMPORTA)

- Sublime Lisboa – situado no centro do bairro das Amoreiras, um palacete do século XX foi transformado num hotel de charme, com 15 quartos. Abriu em Junho de 2022. Tem quatro tipologias diferentes: *Pateo Rooms*, *Lisboa Rooms*, *Lisboa Suites* e *Sublime Suites*. Nenhum quarto é igual.



FIGURA 5 - SUBLIME LISBOA
(FONTE: BOOKING.COM)

- *Davvero* – é o único e principal restaurante do Sublime Lisboa, com um estilo italiano, preza também pelos ingredientes frescos e experiência autêntica.



FIGURA 6 - DAVVERO LISBOA
(FONTE: WEBSITE DAVVERO)

- Sublime Comporta *Beach Club* – abriu as portas em maio de 2020, em completa sintonia com o hotel. Está localizado na praia do Carvalhal, a cerca de 10 minutos do hotel. Tem três áreas de serviços diferenciadas: restaurante (área interior e exterior), bar (zona exterior) e concessão de praia (área com espreguiçadeiras e bar dedicado, apenas aberto durante a época balnear). Entrou para o Guia Michelin em 2025, como recomendado.



FIGURA 7 - SUBLIME COMPORTA *BEACH CLUB*
(FONTE: WEBSITE SUBLIME COMPORTA *BEACH CLUB*)

- Jacaré da Comporta – a aquisição deste restaurante foi em maio de 2023, com o objetivo de fortalecer a oferta de restauração na região da Comporta. Este espaço destaca-se pela decoração irreverente e conceito “*casual lounge*”. A inspiração de cozinha é italiana, no bar predomina a cerveja, o gin e os licores.



FIGURA 8 - JACARÉ DA COMPORTA
(FONTE: EXPRESSO)

- Sado – também situado na aldeia da Comporta, com vista direta para a ria, foi desenhado para refletir a simplicidade e a beleza da aldeia. A carta é uma homenagem aos sabores portugueses e, como é transversal ao grupo Sublime, prioriza os produtores locais e a qualidade dos ingredientes.



FIGURA 9 – SADO
(FONTE: *WEBSITE* SUBLIME COMPORTA)

- Sublime Comporta *Villas* (com abertura marcada para 2026) – composto por 43 novas *villas* e novos espaços que prometem revolucionar a hotelaria na Comporta. Esta nova construção está situada diretamente do lado oposto da estrada do Sublime Comporta atual, adicionará 50 hectares ao grupo. Contará com um pavilhão de eventos com capacidade até 400 pessoas, uma discoteca, centro de *wellness*, quatro novos restaurantes e *kids club*.



FIGURA 10 - SUBLIME COMPORTA VILLAS
(FONTE: *WEBSITE SUBLIME COMPORTA VILLAS*)

3.2 Missão, Visão e Valores

Missão

O grupo Sublime tem como missão criar experiências luxuosas únicas e sustentáveis, aliadas a um serviço excecional.

Visão

A visão do grupo é ser a referência de luxo na hotelaria em Portugal.

A marca procura transmitir uma mensagem de luxo, exclusividade, familiar, serviço detalhado, calma e privacidade.

A essência da marca Sublime é a sustentabilidade, que se expressa através da arquitetura, design e oferta.

Valores

Os valores do grupo Sublime são:

- Sustentabilidade
- Excelência e Atenção ao Detalhe
- Inovação
- Colaboração
- Personalização
- Integridade

3.3 Descrição do Hotel

O Sublime Comporta está localizado numa herdade, na Muda, com um total de 17 hectares.

Conta com 90 quartos, divididos entre 23 quartos e suítes e 22 *villas*:

- 1 *Owner's Suite* – está localizado na casa principal, conta com acesso privado, cama *king size*, área de estar, lareira, banheira, dois terraços privados e hidromassagem privada. Originalmente, seria o quarto dos proprietários, daí o nome “*Owner's Suite*”.



FIGURA 11 - OWNER'S SUITE
(FONTE: WEBSITE SUBLIME COMPORTA)

- 4 *Friends Rooms* – também está localizado na casa principal, tem uma cama *queen* ou *king size* (dependendo do quarto escolhido), casa de banho com banheira e/ou chuveiro, janelas do chão ao teto com acesso a um terraço privado. O nome do quarto deriva também do plano inicial – seriam os quartos para os amigos ficarem.



FIGURA 12 – *FRIENDS ROOM*
(FONTE: *MR AND MRS. SMITH*)

- 9 *Guest Suites* – caracterizadas por uma *mezzanine* onde se encontra a casa de banho e janelas que ocupam uma parede inteira, todas as suítes incluem um sofá-cama e um pequeno terraço privado localizado no rés do chão.

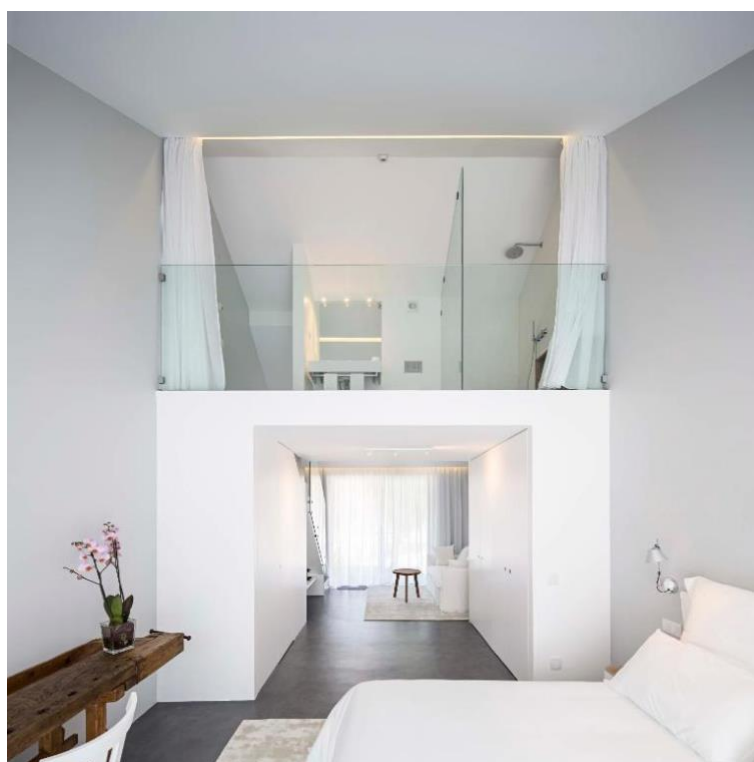


FIGURA 13 - *GUEST SUITES*
(FONTE: *BOOKING.COM*)

- 9 *Bio Pool Suites* – são suítes construídas sobre palafitas e inspiradas na tradição da Comporta e Carrasqueira, localizadas numa das maiores piscinas biológicas na Europa (não são utilizados produtos químicos, tudo é tratado de forma natural);

dispõem de uma cama *king size*, um pequeno *deck* com acesso à piscina e uma zona de estar.



FIGURA 14 - *BIO POOL SUITES*
(FONTE: *WEBSITE* SUBLIME COMPORTA)

- 10 Villas T2 (*Cabana Rooms, Cabana Suites*) – as villas podem ser vendidas como *Cabana Room* (apenas um quarto), *Cabana Suite* (quarto, sala de estar e jantar, *kitchenette*, piscina privada) ou *Villa* completa (2 quartos, sala de estar, jantar, *kitchenette* e piscina privada).



FIGURA 15 - *VILLA 2 QUARTOS*
(FONTE: *WEBSITE* SUBLIME COMPORTA)

- 4 Villas T3; 5 Villas T4; 3 Villas T5 (*Standard, Master* e *Suíte Sublime*) – dependendo da *villa*, inclui três a cinco suítes, cada uma com um pequeno *deck* privado e casa de banho completa. Também é possível vender os quartos de forma individual.

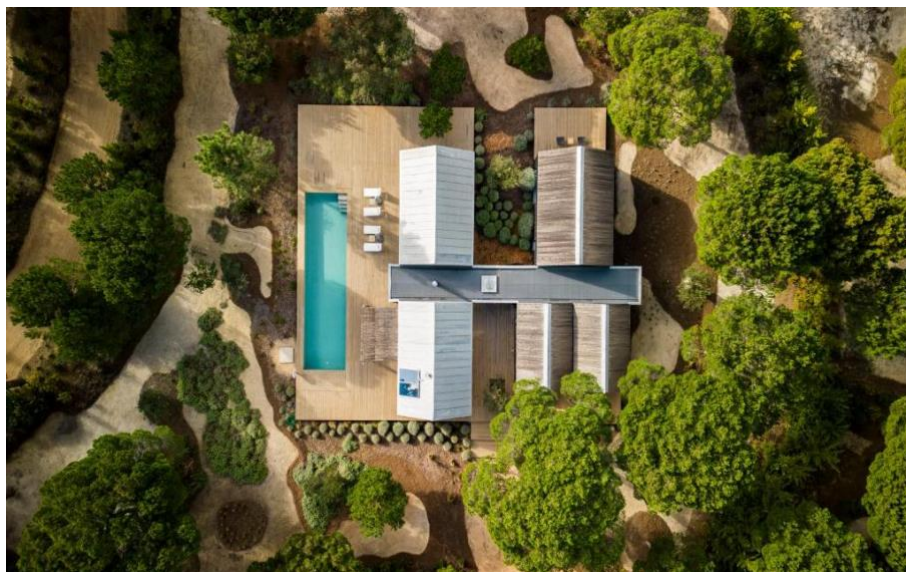


FIGURA 16 - VILLA DE 3 QUARTOS
(FONTE: BOOKING.COM)

No edifício principal, junto à recepção, está o Sublime *Lounge* – neste momento, a maior sala de reuniões no hotel. É um espaço bastante versátil, com luz natural, ideal para eventos sociais ou eventos corporativos. Tem cerca de 110m², capacidade máxima até 90 pessoas sentadas (configuração teatro).



FIGURA 17 - SUBLIME LOUNGE
(FONTE: CVENT)

A *Garden Room* está localizada no edifício de *staff*. É uma sala ligeiramente menor, também com luz natural abundante. É possível sentar cerca de 12 pessoas em layout U.



FIGURA 18 - *GARDEN ROOM*
(FONTE: *CVENT*)

O Sublime Comporta conta também com um SPA, com piscina interior aquecida, sauna e banho turco e salas de tratamento.

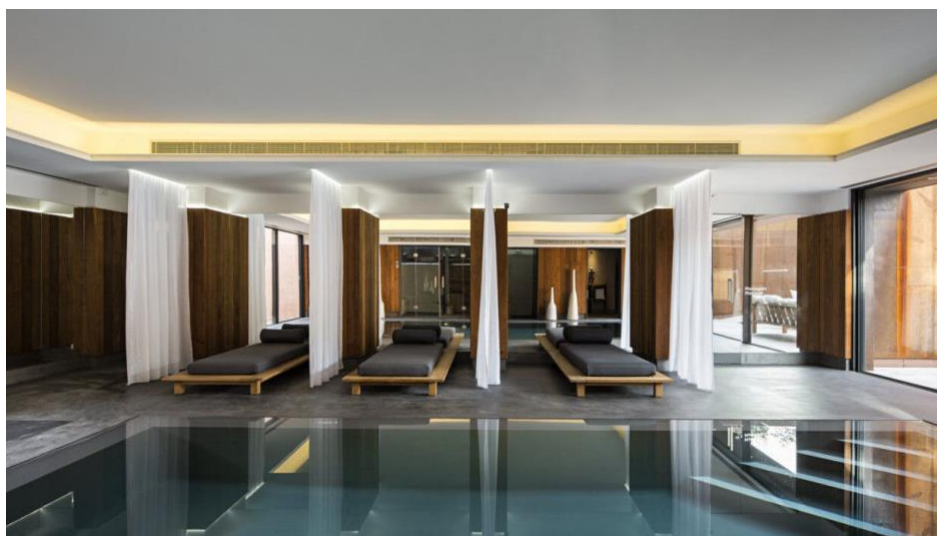


FIGURA 19 – SPA
(FONTE: *WEBSITE SUBLIME COMPORTA*)

Serviços

- Ginásio

Localizado junto ao edifício de SPA, foi contruído em 2023. Está dividido em quatro áreas: sala de máquinas, estúdio de *yoga* e pilates, ringue de boxe, área polivalente (*crossfit*). Os hóspedes têm acesso gratuito a este espaço e às aulas de grupo; as privadas são pagas.



FIGURA 20 – GINÁSIO
(FONTE: *WEBSITE* SUBLIME COMPORTA)

- Ténis e *Paddle*

Junto à entrada do *resort*, existem dois campos: um de ténis e um de *paddle*. É possível reservar, (sem custo associado para hóspedes) ou marcar aulas privadas com um instrutor (mediante pagamento).

- Concessão de Praia

Na praia do Carvalho, junto ao *Beach Club*, é possível os hóspedes usufruírem de *sun beds*, servidas pela concessão de praia.



FIGURA 21 - PRAIA DO CARVALHAL
(FONTE: INSTAGRAM SUBLIME COMPORTA BEACH CLUB)

- Pavilhão de Eventos (2026)

Com a abertura do Sublime Comporta *Villas*, será inaugurado também o novo centro de congressos.



FIGURA 22 - PAVILHÃO DE EVENTOS
(FONTE: WEBSITE SUBLIME COMPORTA VILLAS)

- *Shuttle*

De forma a proporcionar o serviço mais completo possível ao hóspede, o Sublime disponibiliza *shuttles* com partida da receção para o Sublime Comporta *Beach Club*.

- VIPS

Aquando do *check-in*, são deixados no quarto/*villa* um conjunto de produtos, cortesia do hotel, como boas-vindas. Estes conjuntos diferem de acordo com o tipo de estadia: quarto, *villa* completa, estadia romântica, etc...



FIGURA 23 - VIP ROMÂNTICO
(FONTE: STAFF F&B)



FIGURA 24 - VIP QUARTO
(FONTE: STAFF F&B)

3.4 Enquadramento Turístico e Concorrência

Em 2024, o turismo afirmou-se novamente como um dos pilares da economia nacional, atingindo novamente resultados históricos. O setor representou 9,7% do PIB nacional e 48,1% das exportações de serviços (Turismo em Portugal 2024, Travel BI).

O mercado internacional é um dos principais impulsionadores do setor, dado que representam mais de 70% das dormidas em território nacional. É também importante destacar que a estadia média dos visitantes é de 6,1 dias – a segunda mais elevada da Europa. Estes dados refletem a qualidade dos serviços prestados e da oferta turística.

O Alentejo tem vindo a destacar-se como um destino de eleição. Em 2024, ultrapassou os 3,2 milhões de dormidas – foi o maior aumento percentual em receitas turísticas do país. Esta expansão aumentou, consequentemente, a concorrência, nomeadamente no segmento de luxo e bem-estar. O Sublime preza pelo luxo detalhado, procurando sempre oferecer a experiência mais personalizada ao cliente, assim como a experiência mais autêntica.

A concorrência existente está cada vez mais qualificada e próxima. Na região do Alentejo, surgem projetos luxuosos, exclusivos e de renome.

Alentejo				
Hotel	Localização	Nº Quartos	Preço Médio (EUR)*	Conceito Principal
	Comporta / Lisboa	90	191€ - 1215€	Luxo natural, <i>wellness</i> , privacidade
Quinta da Comporta 	Comporta	61	288€ - 847€	<i>Wellness</i> , arquitetura bioclimática
	Comporta	47	270€ - 1010€	Natureza e exclusividade discreta
	Comporta	67	179€ - 522€	Cultura, criatividade e comunidade
 São Lourenço do Barrocal	Monsaraz	40	460€ - 660€	Autenticidade alentejana, enoturismo
Craveiral Farmhouse 	São Teotónio	38	147€ - 534€	Natureza, ecologia, ambiente familiar
	Albernoa	30	360€ - 680€	Vinho, gastronomia, luxo rural

	Melides	13	353€ - 1345€	Design de autor, arte e exclusividade
Centro/Oeste				
Hotel	Localização	Nº Villas	Preço Médio (EUR)	Conceito Principal
	Torres Vedras	25	385€ - 890€	<i>Eco-design</i> , romance e sensorialidade
Algarve				
Hotel	Localização	Nº Villas	Preço Médio (EUR)	Conceito Principal
	Porches	203	284€ - 740€	Luxo à beira-mar, <i>Lifestyle resort</i> , gastronomia
Douro				
Hotel	Localização	Nº Villas	Preço Médio (EUR)	Conceito Principal
	Lamego	71	990€ - 1540€	Sustentabilidade, vínico, luxo
Internacional				
Hotel	Localização	Nº Quartos	Preço (EUR)	Conceito Principal
	Côte d'Azur – França	44	402€ - 1050€	Design mediterrânico, luxo discreto à beira-mar




	Casares – Espanha	67	595€ - 1642€	Resort de golfe e bem-estar de luxo clássico
	Puglia – Itália	184	690€ - 1540€	Luxo autêntico e arquitetura tradicional italiana
	Marbella – Espanha	274	530€ – 1600€	<i>Lifestyle resort</i> com gastronomia e <i>beach club</i>

TABELA 1 - CONCORRÊNCIA SUBLIME COMPORTA (FONTE PRÓPRIA)

*Tarifas para Agosto 2025 e Novembro 2025, verificado em Julho 2025, no website próprio de cada hotel.

A análise do quadro permite avaliar o posicionamento do Sublime Comporta face à concorrência. As unidades hoteleiras identificadas são caracterizadas por luxo, exclusividade, autenticidade e *wellness*.

Na região do Alentejo, o Sublime está bem enquadrado em termos de preço, alinhado com a média apresentada. A nível internacional, o posicionamento é bastante semelhante; é, no entanto, importante reconhecer que os destinos apresentados estão já bastante consolidados, com um posicionamento de mercado bem estabelecido e *upper-scale*.

A atratividade da região da Comporta é refletida por futuras aberturas de projetos de renome internacional, que reforçam a competitividade da região:

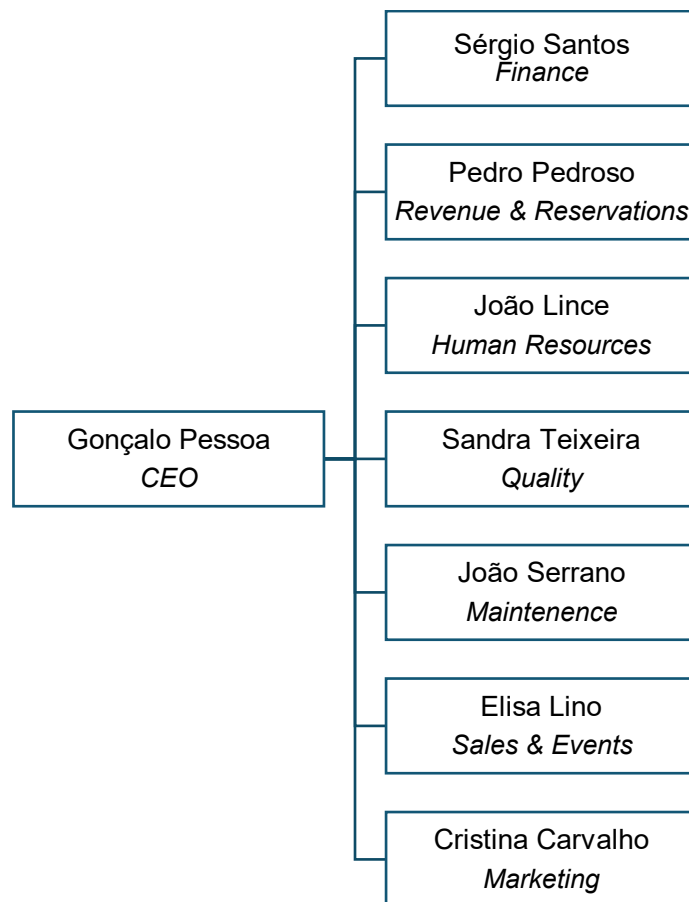
- JNcQUOI Comporta: este projeto integra *villas* premium junto à praia do Pego, atraindo ainda mais do universo de clientes JNcQUOI para a região.
- Six Senses Comporta: a inauguração está prevista para 2028, conta com 70 quartos, *villas*, campos de golf e *beach club*.

Estas aberturas elevam o nível competitivo da região e confirmam o reconhecimento a nível global. Esta nova reputação implicará uma adaptação por parte dos *players* já firmados, de forma a manterem a relevância e posição no mercado.

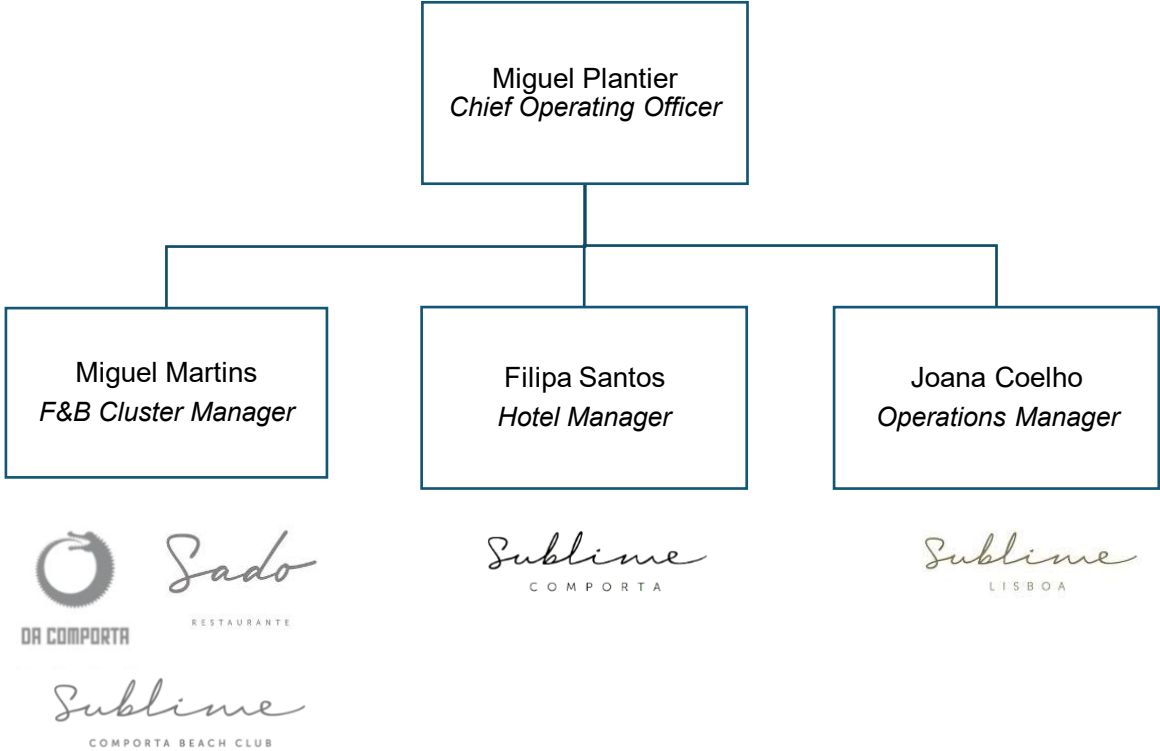
3.5 Descrição dos Departamentos

A empresa que detém o Sublime Comporta e restantes *outlets* é *Sublime Stay, S.A.*, detida pela Laje Capital, Gonçalo e Patrícia Pessoa.

Os departamentos do Sublime Comporta são organizados da seguinte forma:



O hotel Sublime Comporta conta com 223 colaboradores (dados Maio 2025):
Em termos de operação, a organização é a seguinte:

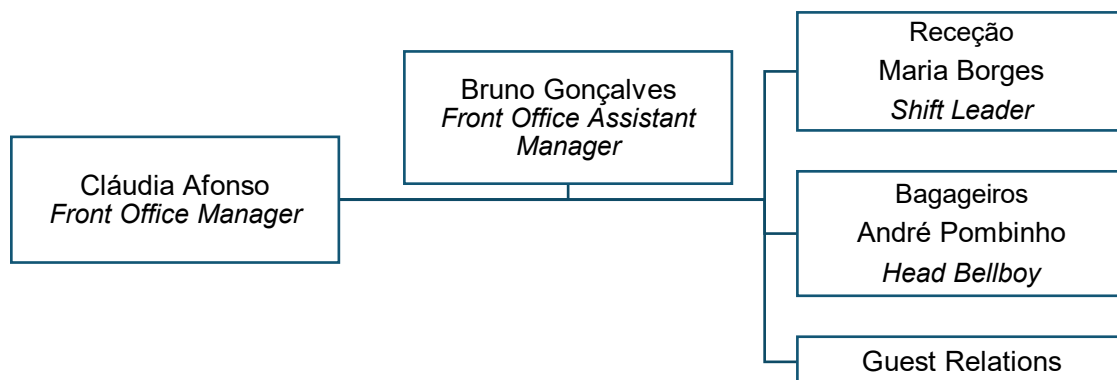


Sales

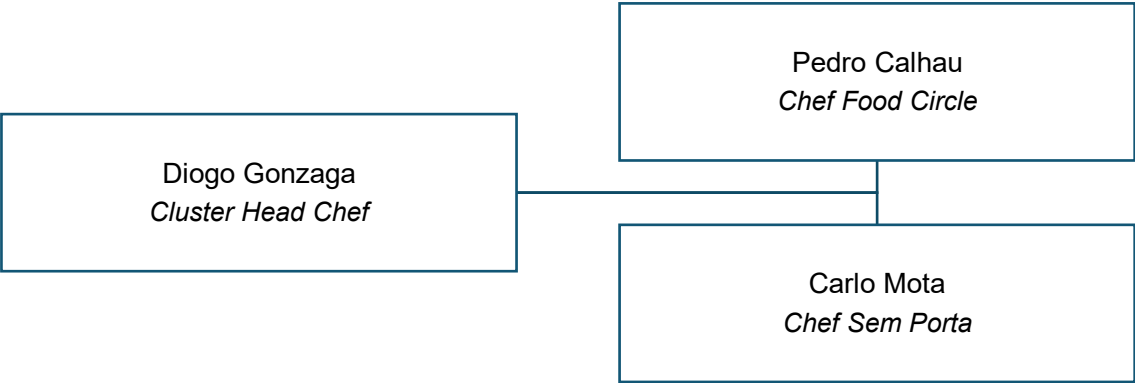
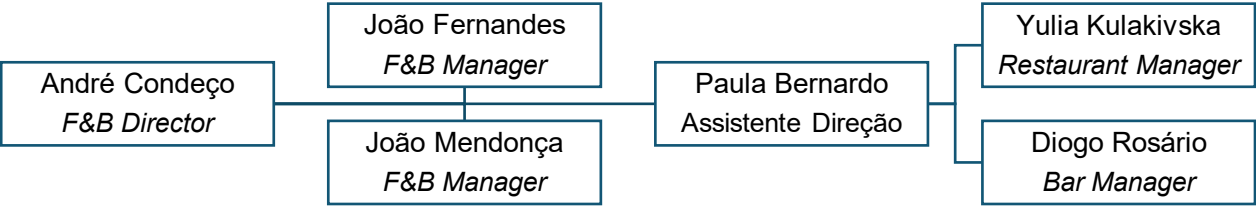
O departamento de *Sales* é organizado da seguinte forma:



Front Office



Food & Beverage



3.6 Interdependência entre os Departamentos

Durante todo o processo de estadia - e o que a antecede - o cliente passa inevitavelmente, de forma direta ou indireta, por todos os departamentos do hotel: Reservas, *Front Office*, *Food & Beverage*, *Housekeeping* (HSK). Cada um destes departamentos tem um papel fundamental na experiência do cliente.

A boa coordenação é o segredo para a experiência do cliente. A eficácia de cada departamento, sozinho, pouco impacto terá no cliente.

A comunicação é, portanto, o elo e a forma de manter o serviço fluído. Existe um equilíbrio delicado entre a autonomia de cada departamento a sua interdependência com os restantes – equilíbrio este que define o sucesso da experiência ao cliente.

Sales → Front Office	Front Office → Sales
Informação sobre grupos Informação sobre visitas de agentes	Informações pertinentes sobre hóspedes de grupos Informações pertinentes sobre horários de chegada
Sales → F&B	F&B → Sales
Informação sobre grupos Informação sobre visitas de agentes	Comentários logísticos sobre as ordens de serviço e operação
F&B → Front Office	Front Office → F&B
Disponibilidade horária	Marcações de reservas em restaurantes

TABELA 2 - FLUXOS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS (FONTE PRÓPRIA)

3.7 Descrição de Estágio

O estágio curricular foi realizado no Sublime Comporta, entre dia 13 de janeiro de 2025 e 14 de abril de 2025, no departamento de *Sales*, sob orientação da Elisa Lino (*Sales Director*) e Ana Costa (*Sales Manager*).

O principal objetivo do estágio foi apresentar as diferentes vertentes do departamento, desde a relação com clientes e parceiros, até à coordenação de eventos.

Foram realizadas diferentes tarefas ao longo do estágio:

- Análise de diagnóstico da empresa e sua envolvente no mercado;
- Definir estratégias e políticas comerciais e de marketing da empresa, bem como o respetivo plano de ação comercial;
- Analisar e compreender as várias técnicas de captação e acompanhamento dos clientes, com base em novos modelos de relacionamento com o cliente;
- Elaborar relatórios e preencher documentação relativa à atividade desenvolvida;
- Acolher e acompanhar os clientes/representantes nas visitas de inspeção aos diversos espaços, gerindo as suas necessidades e expetativas, tendo em conta a maximização da receita do Grupo;
- Avaliar processos do departamento em colaboração com outros departamentos de modo a garantir a eficiência do departamento na interação com as restantes áreas;
- Apoiar na gestão entre departamento de vendas e departamentos operacionais dos hotéis, garantindo o fluxo de informação para as restantes áreas (clientes VIP, Visitas de Inspeção, etc.);
- Enviar propostas de grupos e fazer todo o acompanhamento no pré, durante e pós evento;
- Criar *templates* necessários à venda (apresentações, contratos, entre outros);
- Organizar *fam trips* e visitas de inspeção de maior relevância;
- Estruturar e criar parcerias com fornecedores externos de materiais de eventos.

Este estágio permitiu consolidar as competências teóricas adquiridas durante o mestrado, aliado à minha experiência anterior em departamentos operacionais. Para além disso, reforçou as competências necessárias para trabalhar em hotelaria de luxo, com equipas diversificadas.

Exemplos práticos de eventos realizados

Ao longo do estágio, pude observar diferentes eventos realizados, e estar envolvida nas organizações de alguns.

- Casamentos nas *Villas*

Para casamentos até 100 pessoas, as cerimónias são realizadas nas *Villas*, na zona exterior. O copo d'água é realizado no *Beach Club*.



FIGURA 25 - EXEMPLO CASAMENTO EM VILLA
(FONTE PRÓPRIA)



FIGURA 26 - COPO D'ÁGUA
(FONTE PRÓPRIA)

- Reuniões corporativas

De acordo com o número de pessoas, as reuniões são feitas no Sublime Lounge ou na *Garden Room*.



FIGURA 27 - REUNIÃO SUBLIME LOUNGE
(FONTE PRÓPRIA)



FIGURA 28 - REUNIÃO GARDEN ROOM
(FONTE PRÓPRIA)

- Ativações de marca

Apesar de não ser comum, foi realizada uma durante o estágio, numa *Villa*, com todas as refeições realizadas na *villa* também, na zona exterior.



FIGURA 29 - ATIVAÇÃO DE MARCA NUMA VILLA
(FONTE PRÓPRIA)



FIGURA 30 – ATIVAÇÃO DE MARCA NA VILLA II
(FONTE PRÓPRIA)

Capítulo 4 - A Comunicação entre os Departamentos – Estudo de caso do Sublime

4.1 Fluxo de Informações e Protocolos de Comunicação

A operação hoteleira diária exige coordenação da comunicação e respetivas responsabilidades de cada departamento para corresponder às expectativas do cliente.

No Sublime, a comunicação interdepartamental é feita através de diferentes canais. Os métodos utilizados entre os departamentos variam de acordo com o tipo de informação e o grau de formalidade. Os principais métodos são:

- *Microsoft Teams* – principal plataforma para a comunicação entre todos os departamentos. Está organizada por diferentes grupos (grupos de *Sales* com cada um dos departamentos mencionados; grupo de *Front Office* com *F&B*; grupo geral do hotel, com informações pertinentes ao momento), permitindo assim a partilha de informação rápida e segmentada. O principal grupo, utilizado por todos os departamentos do hotel e outlets é o *Daily Operation*.

- E-mail – um dos métodos mais comuns, usado principalmente para comunicações formais, que exijam registo. Funciona como um suplemento ao *Teams* (reforço de mensagens ou envio de documentação).

- *WhatsApp* – utilizado principalmente pelo *Front Office* para comunicar com hóspedes e parceiros externos ao hotel.

- Ordem de Serviço (ODS) – documento interno pelo departamento de *Sales*, que contém toda a informação necessária sobre grupos confirmados. É partilhado com todos os departamentos para que as equipas estejam alinhadas operacionalmente.

- Reunião de grupos – à quarta-feira, o departamento de *Sales* junta os departamentos envolvidos na operação (*F&B*, *FO* e *HSK*) e a direção, para poderem apresentar as ordens de serviço e uma visão geral dos eventos que irão acontecer. No início de cada mês é enviada uma listagem de eventos (retirada do *Host*) para três meses, as restantes listagens (enviadas uma vez por semana) são para apenas duas semanas.

- *Briefings* diários – todos os dias, às 09h30, as chefias de serviço e a direção do hotel juntam-se, numa zona de escritórios para fazer o *briefing* diário do hotel. Neste *briefing* são partilhados os *challenges* assim como os clientes *red flags* do *FO* (situações ou clientes mais delicados que tenham acontecido, que exigem atenção por parte de todos os departamentos); o *F&B* partilha algumas situações que possam ter surgido no dia anterior,

assim como prospeções do próprio dia; o departamento *Sales* partilha eventuais visitas ou eventos do próprio dia. Para além destes três departamentos, está também presente o *HSK*, a manutenção, o departamento financeiro, o departamento de qualidade e o departamento de recursos humanos.

- *Briefings* equipa – na maioria das equipas, é feito um *briefing* de equipa, onde as informações dos *briefings* diários são passadas aos colegas, e é definido o plano de ação do dia.

- *Loogbook* – todos os dias, é partilhado no *Daily Operation* pela receção um documento *excel* com todas as informações relativas a hóspedes *in-house*: *challenges* (clientes com situações que tenham de ser resolvidas), *care list* (hóspedes que necessitam de cuidado extra devido a alguma situação), eventos (reuniões, cerimónias, refeições, atividades desenvolvidas pelas *Guest Relations*), aniversários (de hóspedes *in-house*), momentos (algo que possa ser preparado pela equipa de *Guest Relations* ou *F&B*), *red flags* (clientes já sinalizados como complicados), *owners* (proprietários das *villas*).

Para comunicação interna entre o departamento de Recursos Humanos, *Management* e *Linestaff* é utilizada a aplicação *Factorial*. É uma aplicação de gestão de Recursos Humanos, que concentra os horários, férias (aprovadas e por aprovar), horas trabalhadas e documentos legais num só sítio. Esta aplicação permite automatizar processos administrativos e comunicar internamente de forma eficaz. É disponibilizado o portal do colaborador através de uma aplicação para telemóvel, para maior autonomia e comodidade.

4.2 Principais Desafios na Comunicação Interdepartamental

A comunicação interdepartamental apresenta desafios diários, que comprometem o serviço.

Cada departamento tem o seu próprio método de comunicação entre a equipa e pode ter alguma dificuldade a adaptar-se às restantes formas de comunicação das outras equipas. A falta de procedimentos formais e uniformizados confunde os colaboradores, que comunicam da forma que acreditam ser a mais correta, que pode levar a falhas de informação.

A diferença de prioridades pode também ser um entrave à comunicação – o que um departamento tem como prioridade, poderá não ser a prioridade de outro e a tentativa de comunicação sobre o tema, com urgências e visões diferentes pode levar à perda de qualidade do serviço e sobrecarga sobre o departamento.

A informalidade na comunicação entre colaboradores é também um entrave. A passagem de informação e tomada de decisões com a informalidade poderá ter impacto na rastreabilidade da informação e acompanhamento de situações críticas.

É também importante de ressaltar que os Recursos Humanos têm feito um esforço no sentido de captar estes desafios e combatê-los. Na *Factorial*, são feitos questionários frequentemente, que avaliam o estado do colaborador e pedem a opinião relativamente ao estado da comunicação e outros temas relevantes.



12 agosto, 2025 15:40

Diagnóstico de necessidades de formação 2026 -Training Needs Assessment 2026

Este questionário pretende avaliar e adequar a metodologia mais eficaz a todo o grupo Sublime e não individualmente. Por favor responda com consciência.

This questionnaire aims to assess and adapt the most effective methodology for the entire Sublime group, rather than individually. Please respond thoughtfully.

<https://forms.office.com/e/QSSc3WmuA6?origin=lpLink>

FIGURA 31 - EXEMPLO QUESTIONÁRIO DISPONIBILIZADO *FACTORIAL*
(FONTE PRÓPRIA)

Capítulo 5 - Entrevistas Realizadas com os Colaboradores

5.1 Objetivos das Entrevistas

Sendo o principal objetivo compreender os fluxos e mecanismos de comunicação entre os departamentos estudados no Sublime, foram realizadas entrevistas semiestruturadas – uma abordagem qualitativa com carácter exploratório.

As entrevistas realizadas dão voz aos colaboradores, permitindo uma profunda compreensão dos fenómenos organizacionais, perceções individuais e interações no local de trabalho (Creswell & Poth, 2016).

Os objetivos específicos das entrevistas são:

- Compreender e analisar a comunicação interna e o fluxo de informação entre os departamentos, bem como a perceção dos colaboradores;
- Analisar a colaboração interdepartamental;
- Quais as barreiras e dificuldades sentidas por parte dos colaboradores;
- Em que medida a comunicação não verbal afeta a comunicação verbal e o ambiente de trabalho;
- Sugestões e melhorias que os colaboradores queiram implementar.

As entrevistas serão o principal ponto de partida para a análise da comunicação no Sublime. A comunicação que foi observada durante o período de estágio é tendenciosa, visto que o estágio apenas foi realizado no departamento de *Sales*.

5.2 Metodologia e Critérios para Seleção dos Entrevistados

Visto que o principal objetivo é obter uma visão abrangente da comunicação interdepartamental, foram selecionados colaboradores do Sublime com base na organização dos departamentos em análise – *Sales*, *Front Office* e *F&B* – de forma a garantir as diferentes perspetivas de diferentes níveis hierárquicos. Em articulação com os Recursos Humanos, foram selecionados 15 colaboradores, com base em posição hierárquica, perfil e tempo de serviço no hotel (Lopez & Whitehead, 2013).

A diversidade dos pontos de vista será um fator de extremamente enriquecedor para a análise qualitativa e permite identificar padrões ou discrepâncias (Patton, 2015). A amostragem intencional não probabilística é adequada a este estudo pois privilegia participantes que irão fornecer informação relevante (Etikan & Bala, 2017).

No total, foram entrevistados:

- Quatro chefias que esteja em contacto direto com a operação e respetivos colaboradores, que sirva de linha de contacto entre *linestaff* e direção;
- Seis elementos da direção;
- cinco colaboradores da operação diária do hotel (*linestaff*).

O mais fundamental será, sem dúvida, a adição de *linestaff*. São o grupo que mais está presente na operação diária, dada a rotatividade horária, são quem mais noção terão das lacunas existentes.

5.3 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de resposta principalmente aberta, para obter o máximo de informação possível sobre as diversas perspetivas dos departamentos. Existiam três guiões: i) para a direção, ii) para chefias e iii) para *linestaff*. Todos os guiões foram elaborados pela mestrandia.

O guião foi elaborado no seguimento da revisão literária já feita. Apesar de ligeiramente diferentes, todos os guiões abordam as mesmas questões. Um guião temático contribui para a consistência das respostas e facilita a análise (Miles, Huberman e Saldaña, 2014).

O guião para a direção está dividido em 10 perguntas, que abordam os desafios da comunicação, política de comunicação interna e a sua avaliação, cultura organizacional, canais de comunicação existentes e possíveis formações.

O guião para chefias e *linestaff*, apesar de as perguntas diferirem, estão ambos divididos em 5 partes: a primeira parte relaciona-se com a comunicação interna e o fluxo de informação, a segunda com a relação interdepartamental, a terceira (e mais comprida) com as barreiras e dificuldades sentidas na comunicação interna, a quarta parte toca na comunicação não verbal e como pode afetar o ambiente de trabalho e, por fim, a quinta parte procura abordar sugestões e melhorias.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e transcritas. No início de cada entrevista, foi explicado aos participantes que as perguntas que serão feitas foram aprovadas pelo departamento de Recursos Humanos do hotel. Foi também explicado o âmbito em que este estudo surgiu, e foi dada a possibilidade de não responderem ao que não se sentirem confortáveis. Duraram entre 20 a 40 minutos.

Nas transcrições e na análise não serão revelados nomes, apenas posições hierárquicas e a que departamento pertencem. As transcrições sofreram ligeiras alterações por motivos linguísticos ou proteção de informação pessoal.

Visto que foram pessoas com quem tive bastante interação ao longo do estágio, estavam bastante confortáveis e já sabiam qual o motivo da entrevista.

5.4 Análise dos Resultados

A análise visou identificar padrões de resposta e discrepâncias, através da comparação entre diferentes respostas. Os resultados são apresentados em três eixos: análise por pergunta, análise por hierarquia e análise por departamento. Esta abordagem permite uma análise da perceção de cada departamento, mas também uma perceção dos desafios da comunicação geral do Sublime, dentro de cada uma das dimensões estudadas.

5.4.1 Análise por Pergunta

- **Direção**
 - Como avalia, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

As respostas foram globalmente bastante positivas, assentes em mecanismos de comunicação regular (*briefings*, reuniões regulares), com destaque para a proximidade entre escritórios e departamentos. No entanto, surgiram algumas notas relativamente a alinhamento entre departamentos, que impactam a coordenação e eventos, e gestão da operação diária com clientes. A comunicação operacional é eficaz sim, mas quando toca na dimensão estratégica a longo prazo, existem lacunas. Outro ponto de melhoria mencionado está relacionado com o crescimento do grupo e com os desafios que pode trazer.

- Quais considera serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

As diferenças de perfis são apontadas como o principal desafio, com especial foco nas diferenças entre perfis comunicativos e perfis técnicos. Apesar de serem ambos perfis bastante necessários, pode existir alguma fricção entre eles, caso não sejam mediados corretamente. Isto demonstra que os entraves encontrados nem sempre são tecnológicos,

mas muitas vezes humanos e culturais. A falta de experiência é também apontada como um dos desafios, assim como a falta de alinhamento estratégico entre as equipes.

- Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Não foi referida a existência de nenhuma política oficial. O *Teams* é sim utilizado como ferramenta oficial, em detrimento de outras ferramentas menos formais. As práticas aplicadas são essencialmente informais, sem diretrizes claras ou documentadas.

- De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipes? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Segundo as respostas da direção, não existem medidores específicos para acompanhar e avaliar a eficácia. É utilizada uma resposta mais reativa, quando da situação. Esta resposta demonstra falta de prevenção, visto que apenas existe ação após o problema. Também a falta de medidores dificulta o processo de criação de SOP e práticas sustentáveis.

- Na sua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

No geral, foi reconhecido impacto direto na qualidade do serviço. Esta consciência reforça a necessidade de uma estratégia clara de comunicação.

- Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Todas as respostas indicam que sim, já existiram falhas de comunicação que tenham resultado em prejuízos operacionais: principalmente questões de alterações de última hora em reservas ou eventos e alergias. Estas situações representam riscos que podem colocar em risco a segurança do hóspede, a reputação do hotel e o decorrer do serviço. A gestão das experiências apresentadas pelos entrevistados passa por medidas de correção e não de prevenção. Algumas falhas reais exemplificadas nas entrevistas passam por: a operação não leu uma ordem de serviço e por esse motivo não preparou o serviço; não foram pedidas restrições alimentares com exigência e surgiram nove restrições vegetarianas no dia do evento.

- Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

A direção promove momentos transversais mensais, criando assim hipóteses de conversa com escuta ativa, com todos os elementos cruciais presentes. A liderança no grupo Sublime é bastante presente – sendo que as chefias e a própria direção são bastante “*hands-on*” no dia-a-dia da operação – procuram “liderar pelo exemplo”.

- Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

A principal opinião é de que o *Teams* é efetivamente útil mas limitador. Existe uma necessidade e grande vontade de inovar e maximizar as ferramentas já existente: *Factorial, software* para *housekeeping*, entre outros. O principal fator no Sublime é que as equipas operacionais estão ainda bastante limitadas em termos de ferramentas para aceder à informação.

- Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Apesar dos esforços – caixa aberta, questionários -, a adesão acaba por ser moderada a alta. Por isso, existem sim canais, mas com a baixa adesão, os resultados obtidos acabam por não ser um reflexo do universo de colaboradores.

- Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Os principais métodos abordados passam por *crosstrainings* mais recorrentes, *teambuildings* e encontros pré e pós época com o objetivo de sensibilizar as equipas para um bem maior comum. Estas medidas refletem a preocupação da direção em alinhar valores e a missão do grupo. Foi mencionado também a necessidade de formações/reforço dos “básicos” emocionais e sociais. Mais uma vez, revelando que a problemática da comunicação nem sempre está relacionada com ferramentas, mas sim com uma vertente social e humana.

- **Management**

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

- Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os restantes (ex.: *FO*, *F&B*, *Sales*)?

O fluxo de comunicação foi descrito como próximo e com espaço de melhoria. A organização da unidade e o contacto diário e presencial foram indicados como os principais facilitadores da comunicação. Apesar disto, foi referido que por vezes, a falha de comunicação por tentar comunicar com um colega que não seja o colega encarregue pelo tema pode gerar atrasos e trabalho extra.

- Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?

Foram apontadas algumas situações em que atualizações de última hora e ordens de serviços partilhadas demasiado próximas da data do evento comprometem a preparação e organização das equipas. Referiram que a informação é passada sim de forma clara, mas nem sempre atempada – isto revela que existe um problema de planeamento e não de conteúdo. No entanto, demonstraram bastante empatia entre departamentos.

- Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos? Quais consideras mais eficazes no contexto atual?

O *Teams* foi identificado como o principal e mais utilizado, seguido de reuniões semanais. Muitas das respostas remetem também para o *WhatsApp* para comunicações rápidas entre as equipas e, e-mails para temas mais formais. Todos afirmam que utilizam diferentes canais para diferentes necessidades – algo que poderá também originar confusão.

2. Colaboração Interdepartamental

- Como caracterizas a colaboração entre o teu departamento e os outros?

Tal como mencionado pela direção, nesta pergunta foi também abordada a questão das diferentes personalidades e do impacto que têm na comunicação organizacional. Foram levantadas as mesmas questões e as mesmas conclusões: a comunicação não depende apenas de processos e ferramentas, mas também de personalidades e relações socioemocionais. No entanto, foi notada uma melhoria significativa no bom ambiente entre departamentos.

- Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?

As práticas referidas incluem ordens de serviço e mensagens no *Teams*. Foi referido que são incompletos e muitas vezes trabalhosos (pois não apresentam a informação completa por vezes).

- Que tipo de informação consideras essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

As falhas de comunicação destacadas estão relacionadas com alergias, restrições alimentares e comentários úteis por parte dos hóspedes. Foi referido que muitas vezes estas falhas acontecem por erro individual e falta de estrutura, algo extremamente perigoso quando tratamos de informação vital. No entanto, alguns dos entrevistados referem que a informação importante é comunicada de forma eficaz.

3. Barreiras e Dificuldades

- Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Os principais obstáculos mencionados referem o excesso de informação e desorganização no *Teams*, falta de acesso a sistemas e grupos de trabalho, falta de ferramentas e personalidades.

- Já identificaste situações em que falhas na comunicação impactaram negativamente a operação? Podes dar um exemplo?

Todos os entrevistados reportaram que já identificaram atrasos, sobretudo por retenção de informação. Estas situações causam pressão sobre a equipa e podem comprometer a qualidade do serviço. Um dos exemplos dados pelos entrevistados: uma hóspede tinha visita marcada com o departamento de *Sales*, no dia anterior à visita teve um acidente de carro com um *buggy* (conduzido por uma colaboradora) e ninguém informou o departamento nem a responsável pela visita, que apenas descobriu pela própria cliente.

- Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?

A rotatividade dos turnos foi apontada como o principal fator de entrave à comunicação. Apesar disso, a maioria dos entrevistados não considerou que fossem problemáticas.

- Os canais atuais (PMS, e-mail, *Teams*, etc.) são adequados às necessidades da operação e da equipa? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?

Os canais são adequados, sim, no entanto, não são explorados ao seu máximo potencial. O *Teams* foi bastante indicado pela rapidez e facilidade de uso, no entanto confuso por excesso de informação. O e-mail é visto como um canal formal. O *WhatsApp* é também muito usado pelas equipas, apesar de ser bastante contrariado – as equipas utilizam para comunicar entre si, no entanto, obriga a que os colaboradores utilizem os próprios telemóveis.

- Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

Alguns dos entrevistados reconhecem existe uma hesitação esporádica, por situações tensas.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

- Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?

Todos os entrevistados referiram que é algo que tem bastante impacto nas interações.

- Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?

Todos os entrevistados referiram que já experienciaram situações em que a postura e atitude afetaram diretamente a equipa.

- Consideras que, de forma geral, existe coerência entre a comunicação verbal e não verbal nas interações diárias entre departamentos?

Foram identificadas algumas incoerências.

5. Sugestões e Melhorias

- Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?

Todas as chefias valorizam as ações de formação. No entanto, referiram também que é bastante complicado agendar devido a entraves logísticos: durante a época alta é complicado de conciliar horários, durante a época baixa não existe *staff* suficiente.

- Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?

As principais sugestões passam por regularizar e estandardizar as comunicações entre os departamentos, respeitar as hierarquias e compreensão mútua. Também foi mencionada a importância da presença dos departamentos “de escritório” na operação.

- Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?

No seguimento de práticas já realizadas, o *crosstraining* foi a mais mencionada. Também foi destacada a importância de atividades de *teambuilding*, exterior aos espaços do hotel.

- Acreditas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, quadro digital, app interna) traria benefícios à comunicação? Qual considera mais viável ou necessário?

Os entrevistados não defendem a introdução de novos canais, mas sim a exploração máxima dos que já existem. Esta exploração passa por, para além de utilizar todas as ferramentas que disponibilizam, integrar ao máximo os múltiplos canais.

- Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?

Defenderam a ideia de mais espaços formais para troca de ideias, embora reconheçam já esse esforço por parte dos Recursos Humanos. Contudo, a adesão tende a ser reduzida. Para além disso, não é consensual que todos deveriam ser ouvidos.

- Que tipo de apoio ou ferramentas consideras que seriam úteis para desenvolver as competências comunicacionais dos líderes e equipas?

A principal prática continua a ser o *crosstraining*, sendo que também foram sugeridas formações ajustadas ao mercado de luxo e socioemocionais, assim como cada vez mais capacitar as equipas de independência e responsabilidades.

- **Linestaff**

- 1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação**

- Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os outros (ex.: *FO, F&B, Sales*)?

O fluxo foi descrito como funcional, mas incompleto, dependente de quem se encontra do outro lado.

- Consideras que as informações importantes chegam até si e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

A maioria dos entrevistados confirma que a informação chega a tempo, no entanto, muitas vezes incompleta. Esta insegurança implica esforços extras por parte das equipas para completar a informação e para agilizar as alterações. Afirmam também existir diferença entre o tipo de informação e o respetivo tempo/forma de chegada.

- Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos?
Quais são os mais utilizados?

O *Teams* e o *WhatsApp* são os mais utilizados, mas de difícil organização e acesso. Porém, estes canais nem sempre estão acessíveis durante o turno ou no momento necessário – visto que são canais que carecem de ligação à internet e de um dispositivo.

- 2. Colaboração Interdepartamental**

- Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

A relação foi caracterizada como geralmente boa e com bastante entreaajuda. Alguns departamentos mais próximos são bastante dependentes uns dos outros.

- Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

Todos os entrevistados concordam que existe partilha de informação.

- Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

As alergias são bastante mencionadas novamente, no entanto, existem também algumas queixas por falta de informação sobre os hóspedes.

3. Barreiras e Dificuldades

- Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

O principal obstáculo reportado é o excesso de informação disperso por vários canais, falta de acesso a informação e de ferramentas, e barreiras linguísticas devido a diferentes idiomas.

- Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária? Se sim, em que aspeto?

Quase todos os entrevistados confirmaram que a falta de comunicação já impactou o serviço de alguma forma. Alguns dos aspetos mencionados estão relacionados com atrasos na partilha de informação e consequente atraso na preparação.

- Em que situações sentes que a distância física entre departamentos dificulta a comunicação?

Os departamentos mais afastados têm sim alguma dificuldade em comunicar mais rapidamente. A distância e desencontro de turnos deixa os colaboradores pendentes de telefonemas e mensagens, que dispersam a informação.

- Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Considera eficaz?

As respostas diferem consoante o departamento: o *FO* tem passagens distintas entre receção e *Guest Relations*, assentes principalmente na leitura do *logbook*, das mensagens trocadas anteriormente e mensagens enviadas pelos colegas; o *F&B* faz a passagem de turno principalmente através das chefias.

- Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, *Teams*) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegues enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Os sistemas foram classificados como úteis, mas cada um com as suas limitações, como já referido pelos entrevistados de *Management* e Direção. Foi também reforçado de que existe uma clara falta de integração entre sistemas e falta de acesso a conversas, por falta de ferramentas (nem todos os entrevistados têm acesso a *Teams*, por exemplo).

- Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Admitiram existir alguma hesitação, mas não incapacitante.

- Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

A resposta foi bastante dispersa entre sim e não; mas também com a nota de que foi facilmente ultrapassado.

- Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (*FO*, *F&B*, *Sales*) que dificulta a comunicação entre equipas?

Apesar da maioria dos entrevistados afirmar que sim, existe vocabulário próprio, também afirmam que a informação já chega simplificada e por isso, nem sempre é um entrave.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

- Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Foi unânime de que influencia sem dúvida a comunicação entre colegas.

- Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?

Todos os entrevistados afirmaram que já sentiram que a postura ou atitude de um colega influenciou o ambiente de trabalho.

- Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

Foram identificadas algumas incongruências entre a linguagem corporal e as mensagens verbais transmitidas, mas as respostas foram também díspares.

5. Sugestões e Melhorias

- Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Os colaboradores acreditam que sim, formação seria útil. Foi também referido que esta formação se devia estender a todos os níveis hierárquicos.

- Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?

As respostas divergiram, mas as principais sugestões passam por: investimento em ferramentas para aceder a comunicação e melhor organização interna da hierarquia.

- Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o seu departamento e os restantes?

O aumento de *briefings* (mais recorrentes e mais inclusivos), *crosstraining*, *team buildings* e criação de novos procedimentos foram algumas das sugestões mencionadas.

- Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Os entrevistados apenas defendem a adoção de novos canais caso sejam para centralizar a informação.

- Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?

Todos os colaboradores concordaram que deveriam ser ouvidos e incluídos.

- Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Os entrevistados referiram que beneficiariam de apoio psicológico e emocional, providenciar ferramentas funcionais e, de novo, bastante ênfase em *crosstrainings*.

5.4.2 Análise por Hierarquia

- **Direção**

A comunicação é descrita como “fluida, mas com margem de melhoria”, sendo que não existe uma política formal definida. As ferramentas atuais (*Teams* e *e-mail*) são vistas como suficientes para a transmissão de informação, ainda que pouco exploradas e incompletas. Dada a falta de indicadores de eficácia, não é feito um acompanhamento sistemático.

No entanto, a Direção assume que existem planos, vontade e necessidade de inovar e capacitar cada vez mais os colaboradores. A maior lacuna mencionada está relacionada com a falta de visão estratégica enquanto equipa, e não enquanto departamento. Foi também dada bastante atenção à vertente humana e de perfis.

- **Management**

As chefias funcionam como mediadores neste universo, estando no meio dos três extratos hierárquicos estudados. Têm como principal função transmitir as orientações estratégicas para o *linestaff*. Assumem o *Teams* como principal canal de comunicação, mas o excesso de informação e os vários canais (muitas vezes duplicados entre *Teams* e *WhatsApp*) dificultam a passagem clara de informação. São possivelmente a hierarquia que mais sofre com a falta de organização das ferramentas disponíveis, visto que são um ponto intermédio, de partilha das informações.

- **Linestaff**

Os colaboradores mais operacionais valorizam a presença física de comunicação, como os *briefings* e pequenas reuniões antes de serviços. No entanto, são o grupo que mais reporta falhas: informação transmitida tarde, instruções perdidas no excesso de mensagens, dependência de grupos informais de *WhatsApp*, assim como dos telemóveis pessoais (mesmo durante o serviço).

5.4.3 Análise por Departamento

- **Front Office**

O *Front Office* é o departamento que mais tem contacto com o cliente, e acaba, inevitavelmente, por ser o principal ponto de contacto entre o hóspede e os restantes departamentos, e por esse motivo é também o que mais sofre com a falta de alinhamento estratégico entre as equipas e as alterações repentinas, sem aviso, de alguns procedimentos. Os entrevistados destacam que a presença física dos outros departamentos é importante, pois transmite segurança e empatia. São, também, dos departamentos que mais sofrem com o excesso de informação dispersa por diversas aplicações.

- ***F&B***

Dada a natureza do trabalho – horários sem muito trabalho, seguido de picos de serviço – são o departamento que mais está exposto ao erro humano. São também quem mais está exposto a risco por falta de informação. Devido à organização hierárquica do hotel, são bastante dependentes de outros departamentos para se organizarem e preparem para todos os momentos: quer seja eventos ou serviços de refeições.

- ***Sales***

Este departamento foi referido como o mais distante. Em conjunto com o *F&B*, são também bastante dependentes da operação para “fazer acontecer”. Os impactos da falta de comunicação entre departamentos com *Sales* está mais relacionado com organização interna, visto que não transparece tanto para o cliente.

Capítulo 6 - Conclusão

6.1 Síntese dos Principais Resultados

A comunicação interna no Sublime é funcional e delicada. Apesar das suas lacunas, reconhecidas por todos os departamentos e respetivas hierarquias, a operação decorre no dia-a-dia com poucos (ou mesmo quase nenhuns) impactos diretos nem lesados – sendo que quando há lesados, são muitas vezes internos e não clientes. No entanto, não invalida o sentimento de confusão por parte de alguns colaboradores por não terem diretrizes oficiais.

A falta de ferramentas e investimento em tecnologia (seja *softwares*, seja dispositivos) é um dos principais desafios apontados pelas equipas. Existem alguns sistemas implementados na comunicação diária do hotel, no entanto, não estão devidamente explorados, causando uma sobrecarga de sistema, páginas, mensagens e informação. A ausência de dispositivos para aceder à informação força a utilização de telemóveis pessoais – misturando a comunicação pessoal com a laboral, dentro e fora do local de trabalho. Um tema também abordado, porém mais complicado de resolver, prende-se com a questão da rede móvel na propriedade do hotel (mantendo em mente que se trata de 17 hectares, no Alentejo).

Entre departamentos destaca-se as diferenças de organização e alinhamentos. Muitos dos entrevistados mencionam que sentem que cada departamento funciona como individual e não como parte integrante de um todo. A falta de SOPs dificulta o trabalho das operações, visto que muitas vezes têm de improvisar e agir em prol do seu próprio departamento.

A comunicação não verbal é tida também como uma fonte de tensão: as expressões corporais utilizadas pelos colaboradores podem intensificar situações. Para além disto, a baixa idade média da empresa resulta num excesso de informalidade entre equipas e consequente falta de profissionalismo – isto também causa entraves à fluidez da comunicação.

O Sublime apresenta uma comunicação funcional, que assegura serviços mínimos com mínimo impacto, mas ao mesmo tempo uma comunicação sobrecarregada, danificada e incompleta. De forma a evoluir, é necessário investimento em ferramentas, pessoas e formações, trabalhar as relações entre departamentos, definir protocolos e formar.

6.2 Propostas de Melhoria para a Comunicação

- *Standard Operations Procedures e Key Performance Indicator (KPI)*

Definição de standards operacionais de comunicação aplicáveis a todos os departamentos e situações (eventos, operação diária). Definição de *KPI's* para poder acompanhar a evolução da comunicação.

- Integração e Acessibilidade

Unir as diferentes ferramentas utilizadas, de modo a concentrar toda a informação em apenas uma plataforma. Capacitar as equipas para que possam aceder a esta informação através de formações e dispositivos de acesso.

- *Handover*

Implementar novos métodos de *handover* nas equipas obrigatórios, mais completos.

- Rotinas interdepartamentais

Criar pequenos *briefings* regulares (diários ou bi-diários) onde as equipas comuniquem entre si as informações relevantes para o serviço do dia.

- Formações

Programas mais intensos de formação socioemocional e laborais – por exemplo *crosstrainings* mais longos, formações acompanhadas por psicólogos.

- Investimento na rede

Dada a região em que o Sublime se insere, deveria ser feito um investimento na rede na região.

- Criação de espaços e momentos de ligações entre departamentos

Criar oportunidades às equipas de criarem ligações entre si.

- Equipa de Banquetes

Criar uma equipa dedicada à operação de eventos, de forma a garantir especialização e consistência nesta área e integração entre as equipas de *F&B* e *Sales*.

6.3 Limitações do Relatório de Estágio

Os resultados obtidos foram bastante relevantes e úteis, no entanto, é importante notar algumas condicionantes ao estudo:

- Departamentos analisados

O estudo incidiu apenas sobre três departamentos, excluindo outros que seriam igualmente relevantes (Manutenção e *Housekeeping* por exemplo). Foi necessário restringir o estudo a apenas três departamentos para que fosse viável.

- Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas permitem obter diferentes pontos de vista, no entanto, dependem do entrevistado e da sua subjetividade e possível enviesamento de resultados.

- Amostra de entrevistas

Apesar da seleção refletir diversidade e representatividade hierárquica, não segue os critérios de representatividade estatística e por isso não é possível obter resultados estatisticamente corretos, apenas indica tendências e padrões.

- Contexto relacional

O facto de ter estagiado no hotel trouxe várias vantagens, mas também pode ser considerado um fator de enviesamento de resultados: a minha perspetiva poderá estar inclinada para o departamento de *Sales*; os entrevistados podem ajustar as respostas à perceção de expectativas.

- *Benchmarking*

O estudo concentra-se apenas no Sublime, sem comparação com outras unidades hoteleiras. O contexto interno é, portanto, explorado, mas não é possível tirar conclusões externas.

Estas limitações não invalidam os resultados, mas delimitam o alcance. Deve ser considerado uma análise exploratória, qualitativa, baseada em perceções e padrões.

6.4 Recomendações para Estudos Futuros

- Manutenção e *Housekeeping*

Como explicado anteriormente, o estudo foi delimitado a apenas três departamentos por viabilidade. Todos os departamentos hoteleiros devem trabalhar em conjunto e muitas vezes existem certas rivalidades ou ideias pré-concebidas que limitam e influenciam a comunicação. Tanto a manutenção como o *Housekeeping* são departamentos colocados de parte por serem considerados “menos dignos”. A recomendação para estudo baseia-se em entender a importância destes departamentos, assim como a articulação com os restantes e como melhorar estes estereótipos associados.

- Avaliação de métricas objetivas

Seria relevante estudar resultados quantitativos de desempenho comunicacional e correlacionar com satisfação de clientes.

- Estudo comparativo

Realizar estudos que consistem em comparar a experiência de comunicação interna entre unidades hoteleiras semelhantes ou opostas. Este estudo permitiria identificar padrões e diferenças entre as tipologias.

- Estudo sazonal

A hotelaria é uma área de extrema sazonalidade e picos de trabalho. A comunicação poderá sofrer variações sazonais, e assim seriam avaliados os impactos das medidas ao longo do ano.

- Diversidade linguística

A coexistência de diferentes culturas na hotelaria é cada vez mais comum. Estudos futuros poderão analisar o impacto que esta coexistência tem no ambiente de equipa e na forma como comunicam.

6.5 Reflexões Pessoais sobre a Experiência de Estágio

O estágio realizado foi um marco de grande crescimento não apenas profissional, mas também de experiência pessoal. A nova realidade na qual fui inserida, com diferentes pessoas e departamentos, em situações de pressão operacional, forçou-me a desenvolver novas competências de comunicação, compreensão, flexibilidade, organização e gestão emocional. A hotelaria e os eventos exigem mais do que técnica; exigem gosto pelo que fazemos, exigem rigor, exigem inteligência emocional e acima de tudo muita empatia.

Ao longo das semanas, fui desafiada em momentos de pressão e exigência, num ambiente luxuoso e de excelência, onde nada pode falhar ao hóspede e cliente final.

As dificuldades sentidas permitiram-me compreender a necessidade extrema de um bom sistema de comunicação e organização, e também a necessidade criar boas relações com os colegas.

Senti também que o estágio reforçou a minha paixão pela minha área e a minha confiança no meu trabalho, capacitando-me com ferramentas que levarei para o meu futuro.

6.6 Considerações Finais

O relatório permitiu compreender os mecanismos de comunicação existentes no Sublime, realçando os pontos fortes e as lacunas que afetam a coordenação. No fundo, para além de estudar competências e capacidades técnicas tanto do hotel como dos colaboradores, este relatório demonstrou que a comunicação é principalmente humana: através de escuta ativa e empatia, as equipas constroem uma parceria eficaz.

O relatório contribui para uma reflexão crítica sobre a comunicação num setor tão exigente mentalmente como é a hotelaria. A comunicação não deve ser considerada um processo meramente técnico, mas sim como algo humano, onde a empatia e a cooperação se tornam pontos de partida na eficácia organizacional.

Em síntese, a qualidade do serviço de luxo, estará sempre na capacidade humana, pois é assim que se constrói a verdadeira hospitalidade.

Bibliografia

- Alentejo Ilustrado. (15 de 03 de 2025). *Anos “dourados” do turismo no Alentejo: em 2024 abriram 36 hotéis*. Obtido de Alentejo Ilustrado: <https://alentejoilustrado.pt/anos-dourados-do-turismo-no-alentejo-em-2024-abriram-36-hoteis/>
- Alves, M. S. (2010). *A Comunicação como Factor de Segurança em Eventos Públicos: O caso do Festival Paredes de Coura*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Avillez, M. J. (2018). "A Comporta foi amor à primeira vista". *Observador*.
- Cardoso, G. (2023). *A Comunicação da Comunicação*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Carvalho, A. J. (2010). *O Processo de Selecção de Pessoal na Indústria dos Eventos*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Christie & Co. (2024). *Portugal Hotel Market Snapshot – H1 2024*.
- Costa, M. A. (2023). *Pestana Hotel Group: os procedimentos e as relações departamentais fundamentais para a realização de um evento*. Politécnico do Porto.
- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- Cunha, M. P.-C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Denzin, N. K. (2018). *The Sage handbook of qualitative research (5th ed)*. Sage Publications.
- Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Fialho, C. B. (2021). *A Comunicação Interna Organizacional como Instrumento de Qualidade: O Caso do Setor de Enoturismo do Alentejo*. Évora.
- Garg, D., Zeng, S., Ganesh, S., & Ardon, L. (2025). Generating Structured Plan Representation of Procedures.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Atividade turística 2024: hóspedes, dormidas e proveitos*. INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Resultados preliminares de 2024 - Proveitos Totais e de aposento abrandaram para crescimentos de 10,9%*.
- Jennings, G. (2012). *Handbook of research methods in tourism: Quantitative and qualitative approaches*.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada (2.^a ed.)*. São Paulo: Summus Editorial.
- Lopez, V. &. (2013). *Nursing and midwifery research: Methods and appraisal for evidence-based practice*.
- Machado, L. M. (2019). *A comunicação interna de uma unidade hoteleira: o caso do VILA VITA Parc Resort & Spa*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

- Martins, A. R. (2024). *A Comunicação Interna Eficaz como instrumento de promoção da Qualidade: Análise das percepções dos agentes educacionais*. Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.
- McGehee, N. G. (2012). *Handbook of research methods in tourism: Quantitative and qualitative approaches*.
- McKinsey&Company. (2024). *The state of tourism and hospitality* .
- Miles, M. B. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Monteiro, C., Kuhl, M., & Angnes, J. (2021). *O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná*.
- Organização Mundial do Turismo. (21 de janeiro de 2025). *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024: With 1.4 billion international tourist arrivals recorded globally, 2024 marked the recovery of international tourism from the worst crisis in t*.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. SAGE Publications.
- Pereira, M., & Ferreira, T. (2019). A relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência das empresas turísticas. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*.
- Publituris. (18 de 02 de 2025). *Alentejo regista melhor ano turístico de sempre*. Obtido de Publituris: <https://www.publituris.pt/2025/02/18/alentejo-regista-melhor-ano-turistico-de-sempre>
- Recursos Humanos Sublime Hotels. (2025). Induction Sublime Comporta.
- Rego, A. C. (2007). *Comportamento organizacional e gestão (3.ª ed.)*. Lisboa: Edições RH.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Comunicar: aprenda as regras de ouro das apresentações em público*. Lisboa: Dom Quixote.
- Rego, A., Cunha, M., & Cunha, A. (2007). *Comportamento organizacional e gestão: desafios e perspectivas*. Lisboa: RH Editora.
- Ribeiro, J. (2008). *Comunicação organizacional: Funções e práticas nas empresas (2.ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, M. L. (2022). *O papel da comunidade local no desenvolvimento turístico sustentável: Estudo de caso no concelho de Cuba, Alentejo*. Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.
- Rodrigues, R. M. (2022). *Ações de Melhoria da Comunicação Interna na Hotelaria: Caso de Estudo Selina*. Politécnico de Leiria.
- Santos, S. M. (2019). *Expectativas versus satisfação dos clientes face aos serviços oferecidos: o caso da S. Hotels Collection*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Politécnico do Porto.

- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Silva, A. I. (2020). *A motivação como alavanca para a excelência do serviço*. Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data (4th ed.)*. Sage Publications.
- Sousa, & Hellman. (2016). *Gestão estratégica da comunicação orientada para resultados*. Turismo de Portugal; Banco de Portugal. (2025). *Dados turísticos preliminares 2024*.
- United Nations World Tourism Organization. (2021). *Compendium of Tourism Statistics 2021*. Obtido de <https://www.unwto.org/statistics>
- United Nations World Tourism Organization. (2025). *International tourism recovery in 2024: Export receipts and growth compared to previous years*.
- Yildiz, Ö. E. (2015). *Internal communication function and hotel productivity – A comparative study*. *American International Journal of Contemporary Research*.

Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista à Direção

Como avalia, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Quais considera serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Na sua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Apêndice B - Guião de entrevista a *Management*

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

- Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os restantes (ex.: *FO, F&B, Sales*)?
- Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?
- Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos? Quais consideras mais eficazes no contexto atual?

2. Colaboração Interdepartamental

- Como caracterizas a colaboração entre o teu departamento e os outros?
- Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?
- Que tipo de informação consideras essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

3. Barreiras e Dificuldades

- Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?
- Já identificaste situações em que falhas na comunicação impactaram negativamente a operação? Podes dar um exemplo?
- Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?
- Os canais atuais (PMS, e-mail, *Teams*, etc.) são adequados às necessidades da operação e da equipa? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?
- Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

- Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?
- Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?
- Consideras que, de forma geral, existe coerência entre a comunicação verbal e não verbal nas interações diárias entre departamentos?

5. Sugestões e Melhorias

- Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?
- Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?
- Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?
- Acreditas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, quadro digital, app interna) traria benefícios à comunicação? Qual consideras mais viável ou necessário?
- Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?
- Que tipo de apoio ou ferramentas consideras que seriam úteis para desenvolver as competências comunicacionais dos líderes e equipas?

Apêndice C - Guião de entrevista a *linestaff*

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

- Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os outros (ex.: *FO, F&B, Sales*)?
- Consideras que as informações importantes chegam até ti e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?
- Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

2. Colaboração Interdepartamental

- Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?
- Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?
- Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

3. Barreiras e Dificuldades

- Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?
- Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária? Se sim, em que aspeto?
- Em que situações sentes que a distância física entre departamentos dificulta a comunicação?
- Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Consideras eficaz?
- Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, *Teams*) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegues enumerar algumas vantagens e desvantagens?
- Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

- Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?
- Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (FO, F&B, *Sales*) que dificulta a comunicação entre equipas?

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

- Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?
- Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?
- Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

5. Sugestões e Melhorias

- Consideras que formação em comunicação interna seria útil?
- Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?
- Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o teu departamento e os restantes?
- Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?
- Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?
- Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Apêndice D – Respostas Direção

Apêndice D.1 - Hotel

Como avalia, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Eu acredito que é fluída. Tem potencial de melhoria, mas acredito que seja uma comunicação cada vez mais fluida e cada vez mais natural, porque são departamentos que também vieram a crescer e a tornar-se mais consistentes ao longo dos anos. Obviamente que isso permitiu uma evolução na forma como comunicam. O departamento e o hotel em si crescer também traz alguns desafios, porque ao crescer os departamentos também crescem e surgem novas pessoas, existe rotatividade. Nem sempre é fácil nos adaptarmos, o Sublime é um negócio muito vivo com muito volume de trabalho porque é uma empresa que está em crescimento desde o primeiro dia não parou.

Quais consideras serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

Há aqui vários desafios: um deles é termos muitas vezes nos três departamentos elementos pouco experientes. Pouca experiência traz insegurança a insegurança traz tudo o que insegurança nos traz - falta de eficácia na forma como lidamos com as coisas. Outro desafio é trabalhar muito como departamento e pouco como equipa - e os e que estão nesse modelo cruzado entre os diferentes departamentos acabam por se proteger demasiado a eles e ao seu departamento em vez de se focar na solução. Por isso é que também é muito importante elementos que são mais generalistas, neste caso o meu e tantos outros, consigam desbloquear várias situações de comunicação.

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Não temos. Nós colocámos a ferramenta do *Teams* na operação, e essa é a principal ferramenta de comunicação interna, seja de topo para *line*, seja interdepartamental. Além do *Teams*, também deve existir uma comunicação presencial frequente, haver reuniões interdepartamentais que é uma coisa que também não havia tanto e estamos a tentar implementar. Além disto, temos também o *e-mail*. Eu acho que se deve equilibrar muito bem as três ferramentas e nas reuniões presenciais sermos cada vez mais eficientes e comunicativos. No dia a dia, com o volume de trabalho que existe nós não temos tempo para passar muito tempo em reuniões porque de facto existe muito trabalho.

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Não... Para teres indicadores, terias de ter sistemas a trabalhar para obter esses dados. Neste momento, estamos muito dependentes de *Teams* e *WhatsApp*. Há dois anos implementámos o *Infraspeak*, que ajudou muito na comunicação com a manutenção. Em breve vamos implementar um serviço para *Housekeeping*, que vai permitir extrair *KPI* e muita informação. Quanto mais tens de comunicar com as equipas, mais as vais desgastar. A nossa estrutura também é um bocadinho única aqui. Os desafios na vertical são diferentes, aqui os espaços são dispersos, não tens ofícios como existem nos andares dos hotéis, não tens muito espaço de arrumação, a própria localização... tento ao máximo estar envolvida também em reuniões interdepartamentais faço as minhas reuniões também e depois volta e meia também gosto de acompanhar os grupos no qual eu não estou presente.

Na tua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

É mesmo muito importante e é muito importante ter um protocolo. Algo que já existiu no passado e eu sempre quis, e pedi um protocolo, porque é muito importante todos os departamentos saberem falar com os clientes e existir uniformização de procedimentos.

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Posso dar vários exemplos do dia-a-dia. Por vezes, existem muitas mudanças à última da hora e o facto de as pessoas não estão plenamente informadas ou não se sentem 100% confiantes na informação que estão a prestar, baralham o cliente.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Existe de facto uma cultura organizacional que temos vindo a implementar. *Training*, informação e sempre que vimos um ato não está bem ou uma atitude ou uma comunicação, é falar e corrigir. Também liderar pelo exemplo. Identificar falhas para serem corrigidas diretamente com a pessoa. Se há coisa que fazemos aqui é apostar na formação das pessoas. Uma das coisas que eu tentei puxar ao máximo agora foi os *crosstrainings*, também tentar quebrar aqui algum gelo entre departamentos. Para além disso, informação é poder, quanto mais informação as pessoas têm mais contributo vão dar!

Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

Sim, em todos os departamentos existem estratégias. Existem muitas ferramentas de inovação tecnológica que se quer trazer para dentro. A nível de *revenue*, que vai trazer muito mais facilidade nas propostas. *Housekeeping* como estava a dizer, vamos melhorar bastante através de um *software* que é um género de *infraspeak* mas para *housekeeping* - neste momento o departamento depende de um *WhatsApp* para dizer que o quarto está inspecionado. O *Host* não está muito explorado neste momento.

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Têm, são ouvidos e só queria que fossem ainda mais proativos.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Inteligência emocional, é uma falta gigante nas pessoas. E isso só vem com maturidade. Mas é assim, os nossos colaboradores estão entre os 25 e os 35 anos... Não há milagres. Não podemos exigir a jovens que saibam tudo. Formações adequadas mais ao luxo, e liderança.

Apêndice D.2 - Operations

Como avalia, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Há sempre uma margem de melhoria. Mas acho que as coisas funcionam bem, enquanto que temos vários mecanismos: os *morning briefings*, os grupos de *Teams*, reuniões de grupos... Tem de haver um bocado mais de alinhamento no processo de venda e negociação, entre *F&B* e *Sales*. Estou no Sublime há uns anos e acho que evoluímos, mas ainda temos obviamente muitas oportunidades de melhoria.

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Não existe nenhuma política. O que existe são estratégias de que têm vindo a ser reavaliadas. Inicialmente, por exemplo utilizavamos o *WhatsApp* imenso, e ainda se utiliza muito em muitos departamentos, mas era basicamente a nossa ferramenta principal e mais rápida. Atualmente, utilizamos o *Teams* como ferramenta oficial. Não sei se há um plano completamente definido, mas sim um objetivo de minimizar tudo que seja ferramentas pessoais.

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Não temos *KPI*, o que acontece é que atuamos quando há má comunicação. Tentamos perceber porque é que houve má comunicação, perceber se os mecanismos estão a funcionar e se não, porquê?

Na sua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Impacta a experiência do hóspede. Quanto mais conseguirmos passar informação de preferências ou alguma informação que o cliente tenha partilhado connosco, melhor. O essencial é que o cliente não tenha de se repetir. Para além dos mínimos, temos os momentos em que podemos surpreender através desta partilha de informação.

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Experiências negativas, com certeza; prejuízos, eventualmente. Por exemplo, a questão das alergias, é muito fácil de não comunicarmos, facilmente existirá uma falha.

(Como é que é gerido internamente?)

É importante perceber porquê e como é que falhou, depois obviamente falar com a pessoa ou chefia e garantir que essa informação é passada para a equipa.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Depende muito da pessoa. Vemos que a cultura da empresa é uma cultura de *hands-on*, de transparência, de comunicação para resolver as coisas o mais rápido possível. Particularmente, a minha forma de liderança e de gestão de pessoas é muito tentar “matar” (digamos assim) todos os problemas e todos os desentendimentos o mais rápido possível. Os ressentimentos criam-se quando as coisas vão acumulando.

Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

Os canais não estão maximizados nem otimizamos o seu potencial. Já temos um *game changer*, a *Factorial*. O *Teams*, cada vez mais estamos familiarizados e utilizamos de forma muito útil. Infelizmente, é limitador e nem toda a gente o tem. Futuros projetos é explorar as ferramentas que temos, equipar melhor as equipas - comprar telemóveis para os departamentos por exemplo.

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Têm abertura para partilhar opiniões! Essas opiniões serão ouvidas e implementadas, mas isso acaba por ser responsabilidade da direção e dos líderes dos departamentos.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Todos nós temos educação diferentes, diferentes culturas diferentes... Isto pode criar um choque. Devemos definir um *baseline* muito sólido “bom dia, boa tarde, com licença”... Uma série de comportamentos básicos.

Apêndice D.3 - Sales

Como avalia, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Acho que há as dificuldades normais de um grupo em crescimento. Ou seja, se calhar numa fase inicial a comunicação até funcionava melhor eventualmente, não sei. Tendo em conta que estava toda concentrada na Comporta. Isso obviamente que ajuda e pode facilitar também essa comunicação. Agora estamos num processo de transição, portanto eu não considero que seja boa ou má ou menos boa, mas que está num processo de transição em que temos os vários desafios com equipas em Lisboa e na Comporta, com elementos de um lado e do outro. Temos equipas de *Sales* que não estão na propriedade, não estão na operação a 100% também e isso às vezes pode levar a algum distanciamento, dificuldades e desafios; mas é um período de transição.

Quais considera serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

Falar a uma só voz: tem de haver um alinhamento estratégico de cima, seja RH, seja administração, seja direção, realmente termos uma só voz, uma mensagem clara. Isto é talvez a maior dificuldade das cadeias nacionais. Uma cadeia internacional consegue fazer isto de uma forma muito direta, em que não há dúvidas. E às vezes é isto que não fica muito definido nos hotéis independentes e nas cadeias nacionais, é onde começa e termina a função de cada um de nós. Nesta lei internacional nós sabemos que a linha, pensamento estratégico e ações estratégicas vêm de um sítio, depois é aplicado a cada hotel e a cada região, em que pode haver ajustes, tudo bem, mas isso depois compete também para a direção de cada.

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Acho que estão a trabalhar nisso. Acho que a *Factorial* é um sistema base para isto, tem de ser maximizada. Depois, terá todo um trabalho RH e provavelmente *marketing* de delinear um bocadinho a cultura, a mensagem, se calhar melhorar os planos de formação há muitos caminhos que se pode fazer e essa é uma forma de o fazer.

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Não acho que exista essa medição.

Na sua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Eu acho que impacta muito mais o nosso lado de maximização de receita e de processos e de tempo, muito mais do que se calhar a experiência do cliente. Nós somos os bombeiros e parece que abrimos ali uma caixa, partimos a caixa e vamos com a mangueira e salvamos o dia, trabalhamos sobre isto. Se não comunicamos bem internamente, vão faltar coisas ao cliente. Mas temos corrigido a situação a tempo e horas. O impacto no cliente é residual.

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Tivemos um exemplo muito claro em que a operação não leu uma ordem de serviço, e não preparou o serviço.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Acho que está em desenvolvimento, acho que o departamento de RH tem feito um esforço grande, acho que com a ajuda do *marketing* vão conseguir fazer mais e melhor. Acho que também o departamento de qualidade também tem um papel muito importante. A equipa de RH é muito presente, em especial no início no *onboarding* do *staff*, que acho que é um momento muito importante. Se calhar falta seguimento a isso.

(Tem alguma sugestão?)

Falar de pessoas da empresa, falar do que se passa em Lisboa, nas amoreiras (escritórios), na Comporta.

Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

Mais do que suficientes, só não são maximizados. Há muita vontade de inovar, utilizar inteligência artificial, tanta coisa. Mas se maximizar ao máximo, há mais do que suficiente.

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Acho que quem deverá assumir essa posição é departamento de RH, *marketing*, direção... tem de haver uma comunicação clara do que se pretende, valores, etc. Os colaboradores têm de se adaptar, as empresas não podem estar ao sabor do vento. Mas também têm de se adaptar às realidades.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Acho que não é de formações... O *Onboarding*, ok. Mas não acho que seja necessário para um ou dois dias para fazer uma formação. Deve estar presente no dia a dia. Acho super importante *crosstraining*, para perceberem as dores e dificuldades dos outros departamentos. Acho muito importante definir os papéis de cada área, mas vai haver sempre conflitos.

Apêndice D.4 - F&B

Como avalias, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Consideras que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Estamos todos alinhados. Temos de ser honestos a falar sobre estes temas, não são temas simpáticos nem fáceis, quando dizes que algo está errado. Há pessoas que ficam ofendidas com isso. Têm de entender que não estamos a ofender ninguém, é trabalho. Os departamentos deveriam estar mais interligados - não digo reuniões pois não sou a favor de ter tantas reuniões, acho que cada um tem de estar focado no seu papel. O que eu acho que tem de acontecer: a informação tem de ser passada. Vais ter um evento que implica manutenção, *front office* e *F&B*. É sempre bom ter uma reunião sobre esse evento: todas as dúvidas que existirem terão de ser tiradas nessa reunião, caso não tirem, essa pessoa poderá ser responsabilizada pelo mau trabalho que irá fazer a partir daí.

Quais consideras serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

Abertura e compreensão do outro lado. Acho que falta mais abertura e compreender as dores dos outros. Às vezes não percebemos que a outra pessoa está atrapalhada e precisamos de respostas imediatas. (...) Se me comprometo contigo, eu fiz um compromisso contigo. Eu vou ter de te respeitar para que me respeitem a mim.

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Que eu saiba, não.

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Dentro das cozinhas, o melhor indicador de satisfação é a resposta do cliente. Como a empresa me pergunta? Vão perguntando semanalmente como está a ser, como está a correr.

(Esta pergunta é feita de forma “oficial”?)

Não, é uma conversa informal.

Na tua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Impacta muito. Vou dar um exemplo: imagina que és uma hóspede e fazes anos. Apenas o *FO* sabe que fazes anos. Se o *FO* passar à cozinha, à pastelaria, num jantar podes dar um

“miminho” a essa pessoa. Se não, não fazes nada e a experiência da pessoa vai ser só “estive num hotel”. Não vai ser “estive num hotel, souberem que eu fazia anos, e tentaram dar-me um extra para me tentarem valorizar no meu aniversário e sentir que era um dia especial e feliz”.

(Esse exemplo de comunicação entre o FO e o F&B, achas que é uma comunicação fluída? Vocês têm dificuldade em falar com eles?)

Não sinto dificuldade, tenho dificuldades com a sala, vou até lá e resolvo. Tenho algum problema com o FO, vou até lá e resolvo.

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Já, claro. Primeiro, devemos resolver a situação com o cliente, deixá-lo o mais satisfeito possível. Já trabalho na cozinha há 12 anos, antigamente era refilar e apertar com os colegas, e só depois o cliente. Há uns anos comecei a perceber que isso não resolve nada. Portanto primeiro, satisfação do cliente e depois logo se resolve internamente. Quando trabalhava no *Beach Club*, numa passagem de ano, tinha registado apenas 3 vegetarianos. Como já sei, estava preparado para 12 pessoas. No final das contas, havia 8 ou 9 pessoas vegetarianas. O gerente da altura perguntou-me “Como é que vamos fazer?” e eu disse-lhe “E se eu não tiver comida para estas pessoas? Ando há tempos a pedir-vos restrições. Claro que tenho pratos, mas isto tem de ser mais bem feito e limado.”. Resolvemos a situação com o cliente. No dia seguinte, fui ter com este gerente e perguntei-lhe se ele se recordava do que tinha acontecido no dia anterior e que isto tinha de ser resolvido já hoje para não voltar a acontecer. A resposta? “Já aconteceu, já está resolvido, esquece isso”. Não é assim que se resolve.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Acho que sim e sinto muito que sim quando falo diretamente com a direção. Acho que abaixo da direção, tem de ser criado. Depende de as pessoas quererem isso e trabalharem para isso. Posso falar pelas minhas equipas, forço muito a entreaajuda: se começares logo assim, eles começam naturalmente a fazê-lo. A educação parte de casa, se a educação for boa em casa, é muito mais fácil de trabalhar. Se tiveres bons princípios de humildade, organização, tratar bem o próximo, nunca te sentirás superior: vais estar sempre numa posição onde vais estar predisposto a ouvir o outro. Seja uma boa informação ou má, vais sempre parar e ouvir. Se nos metermos no lugar do outro, é muito mais fácil de ajudar.

Acha que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

São mais do que suficientes - são até a mais. Queremos implementar o *Teams*, está tudo certo e acho ótimo. Mas eu sou tão operacional que o *Teams* muitas vezes... Há o *WhatsApp*, há o *e-mail*...

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Acho que as equipas não são envolvidas.

(Devem ser?)

Claro, mas com contrapeso e medida. Existe uma hierarquia por um motivo, se formos todos a decidir, não decidimos nada.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

O espírito em si, acho que *teambuilding* e coisas divertidas. Principalmente para as pessoas se conhecerem. Eu entrei aqui, não conheço metade das pessoas que trabalham aqui, nem sei o nome delas. Agora chego ao pé das pessoas e digo "Desculpa, mas como te chamas? Preciso de falar contigo e gosto de tratar as pessoas pelo nome".

Apêndice D.5 - F&B

Como avalias, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Consideras que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Em termos de comunicação, acho que tem melhorado bastante com as novas ferramentas. Gostava de nomear duas principalmente: acho que o *Host* com a questão da listagem de eventos (enviada todas as semanas) e o *Teams* como nova ferramenta de comunicação da empresa. Consigo tirar a listagem de cada unidade (do grupo) e consigo filtrar os eventos que já estão contratados, os eventos que estão opcionais ou que estão em prospeção ainda. Isso realmente vai melhorar a comunicação. Depois, em termos de comunicação com as *Sales managers* também tem vindo a melhorar ao longo do tempo. Também são cada vez mais, portanto acho que o trabalho já não é tão sobrecarregado numa única pessoa ou em duas pessoas e tem sido bom também para diluir esforços e sim, acho que a comunicação tem sido melhorada nesse sentido.

(Achas que faria sentido ter mais do que uma pessoa responsável por eventos?)

Acho que o evento deve ser de uma única pessoa, traz também mais confiança ao cliente.

Quais consideras serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

O cruzamento de horários, malta dos escritórios trabalha mais durante a semana e a malta de operação durante o fim de semana.

Portanto há sempre ali dois ou quatro dias porque as folgas acabam por cruzar. A reunião semanal de grupos, no caso da nossa empresa, vem mitigar esse fosso que existe porque vamos sempre pôr alguém representativo da unidade presente nessa reunião e a poder comunicar com as *Sales manager*.

(Achas a reunião de grupos de alguma forma maçadora?)

Para quem está na reunião, e está a ouvir temas que não são deles, obviamente é maçante. Mas acho importante para toda a gente perceber o que está a acontecer no grupo. Para quem está lá e o grupo é da responsabilidade deles, é importante haver essa reunião.

Existe uma política ou plano estruturado de comunicação interna? Se sim, como é implementado no dia a dia operacional?

Quem tem conta *Teams* são apenas os managers. Com a equipa operacional temos um grupo *WhatsApp* e outro com as chefias. O *Teams* tem sido utilizado cada vez mais e vamos criando cada vez mais grupos, mas para já, apenas com departamentos centrais (*Sales*,

Financeiro). O único grupo que ainda vamos manter no *WhatsApp* com o hotel é com o departamento de compras (economato). Os restantes têm sido passados para *Teams*, o futuro é esse.

(A reunião de grupos está um bocado enquadrada neste plano, concordas?)

Certo, concordo.

De que forma a direção acompanha e avalia a eficácia da comunicação entre as equipas? Existem indicadores ou mecanismos de *feedback*?

Foi um esforço conjunto, uma diretriz por parte da direção operacional, houve um esforço muito grande para que utilizássemos o *Teams* e houve essa pressão. Obviamente nós acabamos por ceder.

(Então não têm nenhuma forma de avaliar?)

Não existe nenhum *KPI* definido para tal.

Na tua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Acho que é importante, a forma como comunicamos, as ferramentas que existem disponíveis. Basta uma preferência do cliente, por exemplo, ter dito que queria que as luzes do *deck* não estivessem ligadas à noite porque queria ter maior visibilidade para o mar, e isso não está escrito em ordem de serviço ou se não foi passado às equipas na reunião de grupos é uma coisa pois vai acabar por impactar. Lá está, por isso é que é importante haver comunicação direta com uma única pessoa e essa pessoa estar presente em todas as etapas do evento - isto concretamente no caso dos eventos.

E acho que sim, acho que é muito importante realmente termos tudo bem estabelecido para não poder falhar nada depois.

Já foram identificadas situações em que falhas na comunicação interna resultaram em prejuízos operacionais ou experiências negativas para o cliente? Como foram geridas?

Existem vários casos que eu já passei aqui eu não consigo assim especificar muito em concreto, porque as coisas vão acontecendo e a memória vai-se preenchendo com outras coisa. Obviamente que nós aqui, a primeira presunção que fazemos é que os clientes são mentirosos (porque os clientes são mentirosos), e houve um evento aqui uma vez de uma senhora que era *wedding planner* e estava programado até às 2h00 da manhã, chegou às 2h00 da manhã e nós viemos falar com a senhora “olhe vamos ter de terminar, temos licença

de ruído contratado até às 2h00 da manhã”. A festa estava ao rubro, ela queria estender até às 3h00 da manhã e disse que tinha combinado estava até às 3h00 da manhã. Eu não tinha aqui neste caso a informação, a informação que eu tinha era até às 2h00 da manhã. Na altura não estava cá ninguém dos eventos, eu tentei ligar obviamente que eram 2h00 da manhã e a pessoa devia estar a dormir e eu não tinha uma contraprova, um *e-mail*, algo a refutar a senhora. Nesse caso, nós tivemos de continuar até às 3h00 da manhã, não queríamos conflitos com o cliente e arriscámos aqui um bocadinho porque não tínhamos licença de ruído até essa hora. Portanto, se houvesse aqui uma intervenção, nós também íamos estar em apuros. É uma das situações que acontece muitas vezes aqui, neste caso no *Beach Club*, que é a questão da licença e de ser até às duas ou até às três, depois os clientes querem estender porque chega a hora e querem mais horas e vai acontecer sempre isto. Portanto acho que essa essa essa questão da comunicação de termos uma prova de que foi comunicado com o cliente que era até aquela hora e não era até a hora que o cliente depois vai inventar. Acho que é uma das situações que acontece com mais frequência de erro de comunicação.

(No caso das *wedding planners*, achas que faz sentido incluí-las no *briefing* das equipas?)

Acho que é importante sim, mas é importante estar cá sempre o representante do departamento de grupos.

(E achas que faz sentido ficar sempre até ao final do evento?)

Eu acho que sim. Quem tem esse *file*, se já passou horas a fio, durante meses antecipadamente, a tratar do evento num não é pelas cinco ou seis horas do evento. Eu acho que era importante estar cá sempre do início ao fim, acho que sim, acho que é fundamental.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Acho que sim, tem havido uma evolução bastante grande. Ainda existe algum distanciamento com os departamentos que têm central em Lisboa (escritório das Amoreiras). Têm visitas pontuais à Comporta, mas há na mesma um grande distanciamento.

Achas que os canais de comunicação atualmente disponíveis (sistemas digitais, reuniões, etc.) são suficientes? Há planos para inovação ou melhoria?

No departamento de grupos de eventos o melhor canal de comunicação é ordem de serviço. É fulcral, tem de ser a melhor possível. Eu acho que a ordem de serviços neste momento

está associada ao *Host*, portanto aquilo é um bocadinho automático. Tem vindo a ser melhorada, havia ali um campo de observações que era preciso ser melhorado e, entretanto, já foi. Os encargos também estão cada vez mais *clean*. Agora essa é que não pode mesmo falhar e vendo essa e o restante, que é o *Host* e a listagem de eventos, e o *Teams*, acho que estamos bem.

Não vejo uma ferramenta no futuro que venha complementar ainda mais toda essa comunicação que existe.

(Algum género de *Customer Relationship Management (CRM)* que faça sentido de implementar?)

O *CRM* existe e está a ser trabalhado no *Host*, diretamente com o nosso sistema de reservas de restauração, o *ResDiary*. Por isso andamos em busca de uma conexão entre os dois, que ainda não estamos a conseguir, mas estamos a tentar que eles sejam integrados para que possa haver essa comunicação.

A única coisa que poderia ser melhorada no *Host* era poder fazer os *seatings* - ainda é feito de forma bastante arcaica, no *paint* ou *excel* ou o que calhar. Se o *Host* pudesse melhorar nesse sentido, era uma das coisas que mais nos faz falta.

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Acho que sim, a empresa é jovem e aberta a melhorias e sugestões de melhoria. A comunicação é sempre boa e saudável entre toda a gente e eu acho que estamos todos a crescer juntos e, nesse sentido, creio que sim, acho que há sempre abertura para isso. Não estamos numa empresa multinacional, nesse lado a hotelaria onde há os SOPs todos fechados e trancados, onde não há uma abertura para melhoria. Portanto acho que temos o contrário: uma empresa quase estilo familiar ainda, já não o é, mas ainda é de certa forma e há muito esse espaço de abertura para melhoria, portanto todas as sugestões são bem-vindas.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Sempre sugeri isto, nomeadamente na gestão de casamentos. Acho importante termos pessoas que fazem casamentos há anos daquelas quintas tradicionais de casamentos, a virem cá e olharem para os nossos processos e dizerem o que é que nós poderíamos melhorar. (...) Eu olho para os nossos processos e vejo que ainda há muita coisa que podemos melhorar (...). Portanto eu acho que poderíamos fazer essa consultoria externa, já

disse isto muitas vezes aqui dentro. É humilde a nossa parte ir a quintas que fazem casamentos há anos, umas quintas que estão esgotadas há três anos ou há quatro anos que são muito conhecidas e acho que era giro fazermos essa consultoria.

(E em termos de equipa, entre os teus colaboradores?)

É fundamental pormo-nos nos pés um dos outros, é importante de um lado a equipa de *Sales* perceber o que é a operação, portanto operacionalizar o evento que elas estão a desenhar e é importante para quem está a operacionalizar também perceber as dores de quem está a planear o evento. Quando está escrito uma ordem de serviço que a luz do *deck* não pode estar ligada porque que o cliente pediu enfim, é para seguir e é uma coisa que é uma preferência, é algo que é demanda, é obrigatório ser feito naquele dia. Portanto é importante pormos uns nos pés uns dos outros. Maneiras de o fazer: intercâmbios, *crosstraining* portanto tanto ir a um lado como a outro. Se calhar a equipa de *Guest Relations* do *Beach Club* poder passar um ou dois dias com a equipa de gestão de eventos, a equipa de eventos poder passar aqui um dia ou outro com a equipa *Guest Relations* e acho que é por aí. O resto vem com o tempo e tem vindo a melhorar cada vez mais.

Apêndice D.6 - *Human Resources*

Como avalias, de forma geral, a comunicação interna entre os diferentes departamentos do hotel? Considera que existe alinhamento estratégico entre as equipas?

Ainda hoje de manhã estava a ouvir um podcast, e o que dizem é que quando questionam os grandes problemas internos das organizações, toda a gente responde comunicação. E o externo: atrair talento qualificado para as diversas oportunidades em aberto. A nível de comunicação, eu acho que falta um barómetro onde se consiga definir se a comunicação é boa ou não. O que eu sinto é que tem melhorado ao longo do meu percurso de Sublime de 7 anos. É verdade que, aqui e acolá também houve uma necessidade de investimento por parte da empresa. Antigamente era tudo pelo *WhatsApp*, com telefones pessoais. E nós estamos a tentar fazer uma implementação onde estamos a transferir todas as comunicações e, de certa forma, também garantir aqui a proteção de dados dentro de uma plataforma que é o *Microsoft Teams*. Existe uma grande necessidade de nós colocarmos lá toda a informação que é necessária e importante e que seja realmente fundamental para todos em cada uma das funções ter toda a informação recolhida, para desempenhar todas as suas funções da melhor forma.

Agora, numa empresa ou numa indústria onde há um elevado nível de *turnover*, isto também tem repercussões diretas na comunicação, ou seja, isto porque a forma de comunicar é diferente de empresa para empresa. À medida que entras numa empresa vais que ter de aprender uma nova forma de comunicar, e nós temos sentido alguma dificuldade nesse sentido. Se calhar tu tens equipa estável durante um período e depois sai uma pessoa e voltar a pôr uma pessoa nova, parar para explicar e tudo mais, pode trazer alguns constrangimentos e é claro que num processo de *induction*, não consegues dizer a todos olha o *e-mail* tem de ser enviado com esta cópia, com esta diretriz. Há dificuldades de comunicação, estamos num caminho de melhoria, mas eu acho que vai haver sempre. Acho que vai haver sempre alguns desafios a nível de comunicação. Estamos num sítio onde não há rede. Complica a comunicação e ainda irrita.

A comunicação ascendente e descendente está a melhorar, a de pares porventura ainda não está no ponto.

(Por acaso isto é um tema que tenho para apresentar mais a frente, a questão da comunicação diagonal. Achas que os colaboradores sentem abertura?)

Com a expansão do grupo, nós sentimos necessidade e percebemos que o *Beach Club* tinha uma cultura de comunicação, Lisboa tinha outra cultura de comunicação, o Jacaré outra, o hotel outra.

Aquilo que tenho de ter é a informação necessária para desempenhar a tarefa ou a sua função de forma correta, com todos os dados de informação necessários para tal. E isso é difícil encontrá-los. Porque há vários níveis de informação e obviamente que não podemos cair no erro de “agora vamos comunicar demasiado para toda a gente”. Nós estamos a sentir isso no *Factorial*: estamos a carregar as pessoas de comunicação. Vai afastá-las.

Por isso, eu acho que existe. O importante é concentrarmo-nos no nosso caminho e alinharmo-nos. Hoje está tudo a mudar muito rápido, muitas vezes no meio da rota, tu tens de mudar para aqui, e de repente tens de voltar a girar, e se calhar já não vai para o sítio onde estava, mas é no intermédio. Não podes estar a pedir para as pessoas correrem se não estás a explicar quando é que elas vão correr. E esse tem sido o grande desafio porque a seguir à pandemia isto gira muito rápido.

(Falaste na *Factorial* e acho que és a pessoa certa para falar sobre estes canais - tivemos um grande investimento tanto na *Factorial* como em telefones de trabalho, *Teams*... achas que temos canais suficientes? Que dão uma boa resposta às necessidades internas?)

Nós passámos de não ter nada para ter muita coisa. E este processo foi de tal forma rápido demais. Se um miúdo passa do 8 para o 80, vais perceber que o teu miúdo fica confuso. Eu sinto um bocado disso com todos os canais de comunicação e todos os investimentos que fizemos. De repente sobrecarregamos - além de uma grande necessidade de formar as pessoas, e obviamente há pessoas que têm níveis de conforto diferentes com a utilização destes canais de comunicação. Eu acho que nós temos os necessários para desempenhar bem as nossas funções. Como disse, com um trabalho de excelência. Quais são os dois grandes desafios atuais a nível de comunicação: reportes financeiros mais intuitivos e mais rápidos.

Outra necessidade é a nível de inventários. Ainda são feitos de forma muito arcaica, onde pode haver erro, que também desconfigura algumas análises. E esse tipo de informação é importante chegar até nós.

(Com o nosso projeto a nascer, temos algum plano de inovação ou melhoria?)

Sim, temos. O que me recordo logo é o das fichas técnicas, não me recordo do nome, mas vai ser um bom *add-on*. Os cozinheiros vão ter numa aplicação todo o conteúdo que tem em armazém, ou seja se se for buscar dois tomates tem de registar e tens ao minuto o inventário que tens. E depois tens as fichas técnicas: se vendeste 40 couvert do prato A B e C, faz tudo automaticamente.

Quais consideras serem os principais desafios na gestão da comunicação entre departamentos como *Front Office*, *F&B* e *Sales*?

Hotelaria tem uma multiplicidade de áreas distintas interligadas entre si.

Tens pessoas que trabalham aqui única e exclusivamente para ter o ganha-pão, para colocar comida em cima da mesa. Não desprezando e não é hipócrita, completamente válido. Não são pessoas que detenham competências formativas ou cursos formativos muito altos. Ao mesmo tempo, tens pessoas que não têm uma especificidade técnica brutal (geralmente este perfil está inserido em fábricas). As pessoas de *Sales*, *marketing*, altamente formadas, habituadas a andar em esferas com pessoas também elas altamente formadas, com níveis de percursos formativos altamente elevados também e estão num registo diferente. Depois tens aqui outro desafio que é: há uma crescente popularização do segmento de restauração, antigamente vinha para restauração quem não tinha estudos, quase como uma saída profissional para quem não quisesse estudar. Agora já comesças a ver que o efeito de crescimento dentro do *F&B*: há pessoas formadas, licenciadas... Mas ao mesmo tempo não deixam de ter um trabalho muito exigente fisicamente. Isto só existe na hotelaria. É um negócio onde tens uma multiplicidade gigante de valências e de perfis: há pessoas muito fortes no *front*, que têm elevadas capacidades de comunicação e geralmente estas pessoas têm muita dificuldade no *back* nas competências de organização; e depois ao contrário pessoas muito fortes no *back* mas depois com dificuldades comunicativas. Isto tudo dentro da mesma estrutura, há uma grande dificuldade de encaixe. Tens pessoas com competências diferentes. Quer de comunicação, quer em habilidades técnicas para comunicar e isso é que é o grande desafio.

Na tua visão, como é que a comunicação interna impacta a experiência do hóspede e os resultados operacionais do hotel?

Ainda ontem foi mal comunicado um corte de árvores num quarto, levámos uma reclamação, vamos aplicar desconto.

Basicamente, há um procedimento que é necessário ter para segurança dos hóspedes; foi mal comunicado, fez barulho antes do tempo, tem impacto direto no resultado da empresa e obviamente na experiência do hóspede. Imagina, eu fui passar a passagem de ano a um *Beach Club*, disse claramente que tinha uma pessoa alérgica a marisco, colocaram o prato com o marisco. Podia ir comunicar isto para as redes sociais, isto irá impactar sempre experiência do próximo cliente.

Como é que a direção promove uma cultura organizacional baseada na cooperação, empatia e partilha de informação entre departamentos?

Estamos a passar por um período muito exigente, a envergadura do Sublime Villas realmente... O que tentamos é umas vezes por mês haver momentos com as equipas transversais - temos reuniões com estas equipas, com as chefias dos *outlets*... é assim que a direção/ administração tenta estar próximo, para as que as pessoas percebam que são ouvidas e ao mesmo tempo ter um dia onde estão a ver a *bigger picture*, todos os negócios e haver a possibilidade de interação com as nossas equipas e consequentemente melhorar a comunicação entre todos.

Os colaboradores têm oportunidade de participar na definição de práticas ou estratégias de comunicação interna? De que forma são envolvidas as equipas operacionais?

Temos a caixa aberta, que na verdade não tem muita adesão. Mas depois temos outras formas, aliás temos duas formas: temos uma que é o *NPS* - basicamente é como é que sentes na empresa de zero a 10 e tens uma caixa de texto aberta onde podes colocar tudo estritamente anónimo, e depois tens o *survey* de clima organizacional, onde tens várias perguntas e dentro das perguntas tens caixas abertas e tens uma caixa aberta final onde permite a todas as pessoas colocarem a opinião. Aqui nota-se mais adesão cerca de 50 60 por cento da população Sublime, o que é muito positivo. Mas sim, eles são envolvidos neste momento cada vez mais, já ninguém fica na empresa onde não sinta ouvido.

Que iniciativas ou formações a direção considera importantes para melhorar a comunicação e o espírito colaborativo entre os departamentos no futuro?

Pré-época alta e pós época alta reunimos as chefias de todas as unidades num momento fora do hotel, e temos uma formação que abrange vários setores: análise do ano anterior e preparação do que aí vem; *teambuilding*, confraternização - parte mais descontraída; e depois definimos os objetivos para os *next steps*. Sobre a parte operacional, temos várias formações.

(Com base em entrevistas anteriores, deram bastante ênfase aos *crosstrainings*. O que achas?)

Acho que já são feitos, mas são uma oportunidade de melhoria dos Recursos Humanos. Tem de ser feito de forma mais estruturada e cíclica, ou seja, que as pessoas saibam quando é que vão, quem é que as vai acompanhar o que é que vão fazer e tudo mais ou seja tem sido feito com maior regularidade mas ainda não regularidade que eu ambiciono pro grupo. A questão são os momentos do ano para o fazer.

Apêndice E – Respostas *Management*

Apêndice E.1 - *F&B*

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os restantes (ex.: *FO, F&B, Sales*)?

F&B e *Sales*, com a equipa que está presente na Comporta, a comunicação é muito fácil, estamos lado a lado. No entanto às vezes sinto que pode haver falhas de informação porque se calhar não se vai falar com a pessoa chave sobre as questões que surgem e vai-se a outro tipo de fonte.

Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?

Tempo útil é relativo, às vezes temos problemas... problemas com as atualizações à última da hora, grupos... às vezes fazem-nos chegar ordens de serviço grandes, importante com dois dias de antecedência. Isso é muito complicado para gerirmos principalmente compras *stocks* etc. Nem sempre, tem havido melhorias! Mas às vezes acontece.

Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos? Quais considera mais eficazes no contexto atual?

Teams, é por lá que é feita grande parte da comunicação. Temos também as reuniões semanais, que também acaba por ser um canal de informação. Nós trabalhávamos com o *e-mail*. Para mim, eu organizava muito bem com o *e-mail*, porque eu conseguia criar pastas, recebia o *e-mail*, via, partilhava e conseguia acomodar aquilo logo direto por meses. Para mim era muito mais fácil ver os eventos mensalmente. Por *Teams* às vezes é um bocadinho mais confuso, porque recebes hoje uma ordem de serviço que é daqui a 15 dias e daqui a uma semana recebes uma ordem de serviço que é daqui a dois dias, portanto para encontrares ordens de serviço às vezes é mais complicado. Internamente utilizamos o *WhatsApp*, porque o *Teams* implica um *email* da organização.

2. Colaboração Interdepartamental

Como caracterizas a colaboração entre o teu departamento e os outros?

É muito difícil de gerir empatia e personalidades. Às vezes é difícil de gerir em terreno e pode gerar mau estar e conflito entre equipas.

Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?

Quando temos grupos em casa, agarramos muito a informação que vem da equipa de *Sales*. Para cliente regular, temos o triplo do trabalho à procura de informação todos os dias dos nossos clientes. As nossas *hostess* preparam uma “*care list*” para partilhar no *WhatsApp* com quem está de serviço nesse dia. Colocamos lá informações como clientes *repeat*, preferências, *red flags*, proprietários, se temos alguma atividade a acontecer. No entanto, para ter esta informação, temos de ler reserva a reserva no *Host*, informações que tenhamos no *resdiary* e ainda possíveis mensagens que tenham caído no dia anterior.

(Portanto três sistemas diferentes?)

Sim, três sistemas. Os documentos que nos fazem chegar é incompleto.

Que tipo de informação considera essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

A informação mencionada antes. Mas acho que o nosso sistema de *Host* não está a ser utilizado no seu máximo potencial nem responde às necessidades operacionais.

3. Barreiras e Dificuldades

Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

O *Teams* não é uma boa ferramenta. Excesso de informação. Se o sistema *Host* conseguisse acomodar a informação que temos... A informação por *Teams* é excessiva, vais de folga, não vês a mensagem, e és a primeira a falhar o que pediram tanto para não falhar. Também acho que às vezes não percebem de facto o que deve ou não ser partilhado. Há departamentos que recebem certas informações, que devem ser partilhadas porque vão fazer diferença para outro departamento.

Já identificaste situações em que falhas na comunicação impactaram negativamente a operação? Pode dar um exemplo?

Sim.... Tenho uma agora, falha de comunicação e falha de atenção que causa algumas situações constrangedoras. O nosso sistema de reservas permite fazer reserva online - vai variando de restaurante para restaurante, de acordo com as políticas de cada. O restaurante que mais tem impacto nisto é o *Food Circle* - caso seja passante, a reserva é cobrada quando é feita. Um cliente contactou-nos a dizer que foi cobrada em duplicado. Neste caso, a equipa de *FO* viu que havia duas reservas, cancelou a que tinha sido feita online (com depósito associado). Agora estou a tentar perceber porque é que isto aconteceu.

Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?

A estrutura física sim, sem dúvida nenhuma, dificulta a operação em tudo. Sobre os turnos, uma das grandes dificuldades que eu sentia quando estava na operação é o turno da noite fazer uma passagem de serviço. Sobre a estrutura física, dou-te um exemplo: tivemos a festa da empresa este fim de semana. De facto, cheguei no dia seguinte e parecia que não se tinha passado nada. O problema foi quando as empresas dos alugueres começaram a chegar e eu não sabia onde estava o material armazenado porque não temos onde o armazenar. Não havia registo fotográfico, não havia nada.

Os canais atuais (PMS, e-mail, Teams, etc.) são adequados às necessidades da operação e da equipa? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?

Não, e revendo a conversa para trás... Embora o *Teams* até tenha calendário interligado e tudo, é uma notificação mais complicada. Usamos muito *WhatsApp*, mas lá está, temos a questão da rede aqui na propriedade. E depois é contraditório, pedimos ao máximo para não andarem com os telemóveis em frente aos clientes, mas depois tudo o que é informação tem de ser passada por esse telemóvel pessoal.

Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

Sim!

A linguagem e os termos técnicos específicos de cada área representam, na sua opinião, uma barreira à compreensão entre equipas?

Há termos que vão sendo adaptados aos locais e às pessoas. Às vezes há esse problema se as equipas rodarem muito. Neste momento, temos uma equipa estável, não nos podemos queixar, mas se as equipas são muito rotativas é natural que não entendam.

(Há pouco tempo, numa das entrevistas, mencionaram que no F&B temos uma questão de linguagem por teres várias pessoas que não falam português nas cozinhas... Achas que isto pode ser uma barreira de alguma forma?)

Às vezes é uma barreira se tivermos por exemplo uma reunião que precisamos que seja rápida e eficiente. É muito mais fácil de o fazer na língua mãe. Têm de aprender algumas palavras-chaves em português. Mas têm de se adaptar.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?

Têm, óbvio que sim.

Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?

Sim, sim.

Consideras que, de forma geral, existe coerência entre a comunicação verbal e não verbal nas interações diárias entre departamentos?

Não existe.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?

Acho pertinente, mas complicado de gerir formações. No verão, temos muita equipa, mas precisamos deles no terreno. No inverno, temos pouca equipa então precisamos de todos também. A parte complicada é gerir horários.

Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?

As pessoas têm de aprender a respeitar hierarquias, e a informação tem de vir numa linha reta, sem saltar hierarquias.

Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?

Teambuildings deviam ser feitos. Devia existir atividades para os colaboradores, mas fora do universo Sublime. Devia investir-se em algo no exterior. Criar dinâmicas exteriores.

Acreditas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, quadro digital, *app* interna) traria benefícios à comunicação? Qual considera mais viável ou necessário?

Mais grupos e mais e-mails não. Precisamos de ferramentas funcionais. Se o *Host* conseguisse fazer um *merge* de vários sistemas, com as diversas informações que estão espalhadas pelos sistemas. Não precisamos de mais sistemas, precisamos de melhores.

Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?

Acho que a opinião é importante, mas diverge muito. Se ouvirmos tudo, vai dispersar.

Apêndice E.2 - Sales

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como describes o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os restantes (ex.: FO, F&B, Sales)?

Pode melhorar, há sempre espaço para melhorias. Acho que tem vindo a melhorar desde que cá estou, o que eu sinto é que existe ainda muita falta de comunicação entre as equipas essencialmente dentro de cada equipa. Enquanto departamento de Sales passas a informação a FO, F&B o que seja, depois a informação para. O Teams veio ajudar, mas não acho que seja eficaz. O FO tem um computador e uma conta de Teams. Uma vez lida, acabou. Havendo *crosstrainings* poderia facilitar a compreensão de ambas as partes, é muito importante pormo-nos nos pés uns dos outros. Tem de haver entreajuda. Se alguém não pode, o que me custa a mim poder ajudar? Toda a gente devia preocupar-se mais.

Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?

Não, de todo.

Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos? Quais considera mais eficazes no contexto atual?

Não acho que o Teams seja eficaz. Não tenho sugestão porque não conheço nenhuma. Acho que sabemos que temos um desafio grande aqui que é a rede e o Wi-Fi e ainda assim insistimos em plataformas dependentes do Wi-Fi. Se realmente queremos ir pelo Teams, devia haver um investimento nesse sentido.

2. Colaboração Interdepartamental

Como caracterizas a colaboração entre o teu departamento e os outros?

Mantenho a falta de empatia. O *turnover* das equipas também não ajuda.

Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?

Sim, oficiais são o Teams, o *Daily Operation*... O *Daily Operation* tem uma componente de “eventos em casa”. Acho que não colocam lá nada.

Que tipo de informação consideras essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

Todo e qualquer comentário do hóspede. Sei que pode ser humanamente impossível, mas acho que todo e qualquer comentário deve ser passado.

3. Barreiras e Dificuldades (Chefias)

Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Rede, faltas de empatia, personalidades...

Já identificaste situações em que falhas na comunicação impactaram negativamente a operação? Pode dar um exemplo?

Tivemos uma situação de um acidente de carro entre uma hóspede e uma colaboradora de *buggy*. A hóspede ia fazer uma visita comigo e ninguém me disse nada, soube pela cliente.

Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?

Não... Se houver organização, passagens de turno.... Há uma altura do dia em que todos se cruzam, juntem-se e falem. Em todo o lado há turnos e falta de comunicação.

Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

Tantas.

A linguagem e os termos técnicos específicos de cada área representam, na tua opinião, uma barreira à compreensão entre equipas?

Podem ser, sim. Especialmente porque temos pessoas que não têm formação em hotelaria. E depois sinto que ficam com vergonha de perguntar. As pessoas que não têm formação na área devem ser formadas e não devem ser julgadas.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?

Sem dúvida. 80% da nossa comunicação é não verbal.

Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?

Todos os dias.

Consideras que, de forma geral, existe coerência entre a comunicação verbal e não verbal nas interações diárias entre departamentos?

Não.

(Queres adicionar alguma nota sobre este tema?)

Acho que é um tema pouco explorado. Há muitas chamadas de atenção nesse sentido. Chamas à atenção, mas tens de ajudar a melhorar. É preciso partilhar *feedback* construtivo e saber chamar à atenção.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?

Sem dúvida, sim.

Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?

Mais compreensão e noção. Havendo isso, o resto flui.

Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?

Sim, devia haver uma iniciativa de estarmos juntos, criarmos laços... Isso não existe. Ter uma conversa, partilhar a nossa opinião de forma construtiva.

Acreditas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, quadro digital, *app* interna) traria benefícios à comunicação? Qual considera mais viável ou necessário?

Eu não acho que sejam canais que vão resolver isto. É preciso formação, entreajuda e compreensão. Acho que nos devemos focar nas qualidades mais básicas e depois sim, novos canais.

Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?

Claro que sim, aprendemos uns com os outros.

Apêndice E.3 - F&B

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os restantes (ex.: FO, F&B, Sales)?

Acho que é um fluxo natural, é um fluxo bastante trabalhado e acho que todos os setores já estão trabalhados porque são os departamentos mais importantes de hotelaria: portanto temos o nosso Sales, temos o F&B o FO. É o que faz trabalhar um hotel e acabamos por todos trabalhar em conjunto. Por isso a nossa comunicação deve ser bastante fluida, bastante apurada e bastante *clean*. Os grupos de *Teams* ajudam bastante, se quiserem pedir alguma informação é só mandar mensagem ou só ligar.

(Então, mas achas que também faz falta uma presença física?)

Eu gosto, estou habituada. A pessoa acaba por ser sempre útil. Imagina que estamos a fazer uma montagem de uma sala para alguma coisa, e preciso de perguntar se temos menus específicos, temos pessoas específicas, temos *seating*, algo. Eu pergunto muitas vezes essas coisas e a pessoa responde logo. Sabes, acaba por ser sempre bastante útil. Estares *in loco* mostra como tu levas o grupo: tu estás lá, estás a importar-te, estás-te a preocupar. Mesmo para as pessoas responsáveis do grupo acaba por ser bastante importante e útil.

(Um dos pontos falados em entrevistas anteriores é sobre a falta de uma equipa de banquetes, achas que faz falta?)

Acho. A organização é completamente diferente, a nossa eficiência é completamente diferente. Cada um devia tratar daquilo pelo qual é responsável. Uma equipa de banquetes sabe onde estão as coisas, o que é preciso montar.

Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?

Sim, temos. O facto de termos na ODS quem é a responsável do evento ajuda bastante, não ter de estar a chatear o departamento inteiro. (...) Saber a quem devo chegar e saber que a pessoa me responde logo na hora é bastante importante.

Quando temos algum evento vejo que Sales está super junto do FO e com F&B, portanto também acaba por ser bastante apelativo e fácil de comunicar.

As ODS são bastante importantes e devem ser visualizadas por todos. Se eu estiver de folga, o Fernandes (chefia de F&B também) avisa quais as ODS que tenho por ver. Não temos tanto acesso ao computador quando temos cá *hostess*, portanto acaba por passar muito por elas. Se elas não o passarem, ninguém sabe de nada. Portanto é muito importante

esta organização. É uma daquelas coisas que tem de ser feita, porque se não for feita e se não for lida como deve ser e se não for passada...

(Tens as equipas *briefadas* para lerem as ODS da mesma forma?)

Faço um “*five minutes*”. Ou seja, quando todos chegam, organizo-os. “Meninos, às 17h00 vamos ter isto, vamos precisar disto e isto. Vamos ter um jantar assim, portanto vai ser *sharing*, vamos precisar de trinchantes, vamos precisar disto. Perceberam todos?”. Antes da hora: “não se esqueçam, vamos ter isto e aquilo”. Eu tenho de passar esse tipo de informação desta forma às pessoas porque o trabalho dos empregados de mesa e dos *sommelier* é muito físico e muito operacional. É normal. Quantas mais pessoas se meteram na organização, acaba por ser uma confusão. Eles ouvem muito, se for necessário, entregam-lhes a ODS, mostro e explico tudo e fazem as coisas. Neste sentido, conseguem estar organizados e superordenados.

(A operação precisa muito dessa orientação?)

Claro. O sucesso de todos os eventos, tudo o que nós fazemos, o sucesso vem da organização.

(Achas que as nossas ODS são fáceis de entender? Achas que têm muita informação?)

São fáceis de entender.

**Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos?
Quais consideras mais eficazes no contexto atual?**

O *Teams* funciona muito bem. Não usamos muito mais coisas.

(Há muitas pessoas no hotel que não têm *Teams*.)

Usamos o *WhatsApp*.

2. Colaboração Interdepartamental

Como caracterizas a colaboração entre o teu departamento e os outros?

Existe o recetor e existe um emissor, de conversas e de atitudes etc. Quando nós estamos abertos para a comunicação, para “vamos lá, somos uma equipa”, desde o momento em que tu tens uma pessoa destas em cada equipa, tudo corre bem. O líder da equipa deve estar recetivo a este tipo de atitude. É muito importante também orientar as pessoas para que todos estejamos na mesma linha de pensamentos.

Em hotelaria, o mais importante é isto: é não sermos carrancudos e não sermos fechados e ter a cabeça fechada. Somos nova geração de hotelaria, na minha opinião viemos para trazer alguma evolução e mudança.

Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?

O *Teams* e o grupo operacional. Mudanças de quarto, reclamações... O *FO* é avisado atempadamente, caso o cliente vá reclamar.

Que tipo de informação consideras essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

Aquelas coisinhas que ninguém quer fazer. Atiram a informação para o ar e esperam. Informação sem medos, falem.

3. Barreiras e Dificuldades

Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Não considero que haja receio.

Acho que há tanta informação e tanto grupo, que por vezes pode-se perder alguma informação. Vais de folga, alterou-se uma ODS, não foi impressa ou imprimiu e esqueceu-se, não avisou e assim como uma bola de neve. E depois há 10.000 grupos, vens de folga e tu estás a ver todos os grupos. Viste 50%da informação ou leste por alto, alguma coisa era importante e tu se calhar leste por alto e não a recebesse como importante. (...)

(sobre a falta de departamentos)

Estamos no meio do serviço, às vezes mandam uma mensagem no *Teams* “temos um *Room Service*”. Eu, que estou a tirar pedidos, estou a marcar, estou na roda, não vou ver uma mensagem. Se houvesse um departamento de *Room Service*, está alguém à espera da mensagem.

Já identificaste situações em que falhas na comunicação impactaram negativamente a operação? Pode dar um exemplo?

Passas a informação de algo que tem de ser feito, a outra pessoa está a finalizar as suas tarefas, entretanto é chamado por um cliente e já perdeu. Muitas vezes durante o serviço, o *FO* coloca ODS onde calhar e perdemos as ODS. O *Room Service*, mandam mensagem no *Teams*, estamos todos na operação, ninguém viu. Quando isso acontece, entendemos o que se passou para que não volte a acontecer.

Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?

Turno intermédio por norma é apenas para chefias.

O facto de termos escritórios em Lisboa não me diz nada, se calhar porque nunca tive atrito com isso. A estrutura do hotel não choca.

Os canais atuais (PMS, e-mail, Teams, etc.) são adequados às necessidades da operação e da equipa?

Acho que todos os sistemas com que nós estamos a funcionar no Sublime, é tudo muito mais português - dá gozo de ver. Sinto que é mais explícito, é mais simplificado, é mais *clean* de informação.

Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

Nunca. Eu sou aberta para eles: contem-me, falem, resolvemos.

Falam todos, porque eu deixo. Depende do líder. Se acharem que o líder não vai ajudar, vão esconder. Neste hotel requer-se um serviço descontraído, de férias. Eu não sou assim, mas tive de me habituar. E a minha estratégia para isso é tratarmo-nos bem uns aos outros.

Temos muitos *debriefings*, para irmos para casa descansados. Amanhã não volta a acontecer, e se voltar a acontecer, falamos novamente.

A linguagem e os termos técnicos específicos de cada área representam, na sua opinião, uma barreira à compreensão entre equipas?

Acho que não, desde que perguntem. O FO não tem de saber. Existem termos técnicos que os outros departamentos não têm de saber.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?

Sim, é o principal.

Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?

Claro. Sabes na hotelaria há uma coisa que é, há pessoas e pessoas. Mas em hotelaria há muitas pessoas que são muito ambiciosas, mas pensam que mostrar ambição e maturidade é ser arrogante. Já apanhei vários exemplos em que as pessoas pensam que para mostrar a minha autoridade tenho de ser arrogante. O tom de voz, a forma de falar, a forma de

passar, a forma de olhar...é o olhar. Eu leio muitas pessoas, acho que é um bocadinho trabalho de líder saber ler os nossos meninos. Se estás contente, se estás descontente... Linguagem corporal é tudo.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?

Acho. As pessoas que estão abaixo precisam sempre de estímulos e formação. Dou-lhes atenção, eles são muito operacionais.

Fazer *roleplay* de como é que atender um cliente, como é que eu sou como cliente e como é que eles são. Como é que eu gostaria de ser atendida e como é que não. Porque eles ensinam-me muito, porque eles têm muita mais experiência de empregados de mesa do que eu. Se tu vês que o cliente se cala sempre que tu vais à mesa, tenta ir menos à mesa. Para mim parece óbvio, para eles não. Cada um é como é e, portanto, esse tipo de ações de vamos ver os pontos de vista, vamos analisar, nós trabalhamos com pessoas; somos pessoas que trabalhamos para as pessoas. Falarmos, comunicarmos, explicar... vamos ver as relações intrapessoais, como é que nós podemos melhorar.

Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?

O que eu acho um bocadinho neste hotel menos positivo é a desinformação. No sentido de, vai acontecer alguma coisa: hoje dizem uma coisa, amanhã dizem outra e depois dizem a terceira. A culpa não é deles, mas as coisas mudam.

Mas por outro lado, as chefias têm de nos informar.

Eu ainda não percebi de que forma é que podemos melhorar isso porque eu sei que é uma dificuldade. Por mais que queiram passar informações, às vezes é o que eles sabem.

Temos de canalizar bem a informação e depois expor tudo de uma vez por todas.

Não sei se há solução, vai acontecer sempre.

Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?

Tudo o que for feito acho espetacular: *crosstrainings*, reuniões. Sabes o que acho? Acho que *Sales* e *F&B*, o que nos vai juntar mais é mais eventos juntos. Se tivermos mais casamentos mais nos aproximamos, mais aprendemos a trabalhar com os outros. Temos mais trabalho.

Acreditas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, quadro digital, *app* interna) traria benefícios à comunicação? Qual considera mais viável ou necessário?

No que concerne as reuniões, não nos toca tanto. Passam-nos o essencial, pronto. Depois vejo a ODS e vou por aí. Se surgir alguma questão, vou diretamente ao departamento de *Sales*.

Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?

Acho que cada um devia fazer aquilo que lhe concerne. Há coisas que podem funcionar bem, exponho a minha ideia: o meu trabalho é falar, o vosso é justificar se sim ou não. Agora, se vier um empregado de mesa, que não gosta de fazer eventos por algum motivo...

Que tipo de apoio ou ferramentas considera que seriam úteis para desenvolver as competências comunicacionais dos líderes e equipas?

Apoiar as equipas, ver os pontos menos fortes. Puxá-los para cima, dar responsabilidade, dar autonomia. É muito importante para terem confiança. Não esconder coisas, porque eu sou chefe. Estamos aqui para eles e vão estar aqui para nós.

Apêndice E.4 - FO

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o seu departamento e os restantes (ex.: FO, F&B, Sales)?

Há uma boa comunicação pelo menos há ferramentas para tal, temos o *Teams*, temos reuniões sempre semanais ou quinzenais, em que dá para termos uma noção do que se passa, quer seja no departamento de *Sales* quer seja da parte do *F&B*. Obviamente que há sempre alterações de última hora e para nós, principalmente com o tipo de cliente com que trabalhamos, nem sempre é fácil. Mas eu diria que a comunicação de zero a cinco diria que é um três, a puxar para quatro.

Poderia ser melhor, acho que há margem para melhoria, mas, no entanto, não considero má. Também relativamente a experiências anteriores que tive acho que neste hotel as coisas até funcionam uma maneira positiva.

Consideras que a informação relevante chega às equipas de forma clara e em tempo útil?

Não consigo dar uma resposta, não consigo dizer que sim porque há casos e casos. Eu tento sempre colocar-me na posição dos outros, principalmente do departamento de *Sales*, muitas das vezes quando estamos a organizar um casamento ou um evento ou um *buyout*, em que há sempre *wedding planner*, há várias pessoas há várias informações a passar por várias pessoas, obviamente quando chega depois até nós, é capaz de haver um *gap* mas compreendo que nem sempre seja culpa do departamento do hotel... Porque no fundo, o que eu acho é que nós estamos aqui todos a trabalhar para o mesmo e ninguém quer esconder informações de ninguém, toda a gente quer passar a informação mais rápido e conciso possível, porque o sucesso de um é o sucesso dos outros todos. Há falhas, mas como disse acho que estamos num bom caminho.

**Existem canais formais definidos para a troca de informação entre departamentos?
Quais consideras mais eficazes no contexto atual?**

Gosto do *Teams*, gosto da maneira como está tudo estruturado. No entanto, antes tínhamos um *e-mail* com todas as ordens de serviço e nós, na receção, obviamente que temos o *Teams* mas temos *Teams*, *WhatsApp*, temos *WhatsApp* dos clientes, temos *WhatsApp* com os parceiros, temos o *Teams* para o Hotel todo, temos o *e-mail* e uma das coisas que temos nas nossas *check-list* é que o *e-mail* tem de estar sempre vazio quando saímos do turno. Quando havia um *e-mail* com uma ODS, creio que era dada mais atenção do que por *Teams*, como agora temos o grupo com aquelas ODS todas. Outra coisa, eu também não sei se vais tocar nesse ponto, eu acho que muitas das vezes deveria de haver... Imagina, temos um evento na próxima semana, na semana antes tipo sete dias, cinco dias antes deveria ser feito um *briefing* desse evento e não um mês antes.

2. Colaboração Interdepartamental

Como caracterizas a colaboração entre o seu departamento e os outros?

Acho que no último ano o nível de cooperação entre os departamentos de *F&B* e *FO* tem sido muito boa. Principalmente no que toca a eventos: eu recordo-me do último evento que tivemos, em que tivemos que retirar todas as mesas e cadeiras, não é só porque fazem parte do restaurante que só o restaurante as tem de carregar. Nós fazemos e eu, enquanto um dos responsáveis pelo departamento, gosto de dar o exemplo e se eu faço, todos têm de o fazer e não tolero que ninguém diga “isto não é o meu trabalho” e isso acontece, não só quando há eventos mas também no nosso dia-dia. O *lobby* é um espaço de todos, este hotel tem esta característica, que temos a receção, o restaurante e o bar tudo no mesmo sítio. Portanto *lobby* não é da receção nem do restaurante, é nosso. Se eu vejo uma mesa suja, eu levanto a mesa, o restaurante também vê se nós temos algum tipo de lodo prontamente nos ajudam se preciso, não deixam uma pessoa à espera.

Existem práticas regulares de partilha de informação sobre hóspedes, eventos ou alterações operacionais entre departamentos?

Está bem articulado, sim.

Que tipo de informação consideras essencial partilhar entre departamentos, mas que nem sempre é comunicada eficazmente?

Alguns pontos... Mas não há um ponto em que eu diga olha isto falha sempre, eu acho que não. Acho que até de modo geral, acho que as coisas até correm bem são bastante positivas a informação é passada de todos os lados.

3. Barreiras e Dificuldades

Na tua perspetiva, quais são os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Às vezes ouvir algo que não seja positivo, pode ser mal interpretado. Acho que isso já aconteceu várias vezes, e todos nós temos a nossa maneira de ser. Nunca devemos esquecer que estamos todos aqui em prol do mesmo. Eu acho que a maior barreira é a recetividade das pessoas a comentários menos positivos. Cada um de nós tem a sua maneira de ser, aqui ninguém está a tentar apontar o dedo ou dizer “foste tu que fizeste isto”. A maior barreira é o saber conjugar perfis e saber o que é trabalhar em equipa.

Consideras que a estrutura física e a dinâmica dos turnos dificultam a comunicação entre departamentos?

Não agora. Nós por acaso alteramos essa situação recentemente - o mês passado - e tem corrido muito bem. Ao início, tinhas pessoas que entram no turno da manhã e depois tinhas vários intermédios, por exemplo em que só entrava às 9h30, outra às 10h30, outra às 12h porque ia cobrir ali um pouco os tempos mortos, e depois o turno da tarde entrava. Realmente tu só tens um *handover* de manhã, e à tarde. Portanto essas pessoas que entram de intermédio têm muito que ver por elas, pegam no computador veem mais ou menos ou, muitas das vezes, com o fluxo operação vão diretos. Agora não temos intermédios, só mesmo em casos excecionais e temos uma equipa de manhã e uma equipa à tarde - vamos ter mais pessoas por turno. Mas eu acho que assim corre melhor e o fluxo de informação também é melhor.

Os canais atuais (PMS, e-mail, Teams, etc.) são adequados às necessidades da operação e da equipa? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?

Eu acho que foi um bom *upgrade* o Teams.... Há coisas que não dá para mudar, por exemplo os parceiros externos tem mesmo de ser por *WhatsApp*, assim como concierge para os

clientes. Na receção temos muitos separadores - tem *Host*, *Teams*, *email*, dois *WhatsApps*, *Alice* (*software de Guest Relations*), *concierge*...

Um rececionista para estar a trabalhar tem de ter pelo seis ou sete separadores abertos e, felizmente, nós temos uma equipa muito boa de receção que já está treinada para isso. Mas quem vem novo, até entrar no ritmo é complicado. No entanto, nós já estudámos várias possibilidades. A última mesmo e a que estava para vir é a *Smart Talks* que é uma inteligência artificial que consegue compilar tudo, basicamente todos os canais num só. Só que tem muitas falhas. Já tivemos várias reuniões e entre cada reunião nós identificamos algo que não está correto.

Já observaste hesitação por parte de colaboradores em comunicar algo importante por receio da reação de um superior ou colega?

Sei de casos em que se sentiram intimidados, não desfazendo as lideranças que tivemos aqui porque todas elas nos fizeram crescer. Sinto que neste momento um temos um mundo diferente e eu acho que cada um de nós tem de ter voz e é assim que nós crescemos.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Acreditas que a linguagem corporal, o tom de voz e as expressões não verbais têm impacto nas interações entre os colaboradores?

Sem dúvida! Acho que temos de aprender a controlar.

Já observaste situações em que a postura ou atitude não verbal de alguém influenciou o clima da equipa?

Sim, quando se cruzam. Quem cá está neste momento, já trabalham há pelo menos um ano juntos. As pessoas já se conhecem, já identificam caras, feições.... Tentamos eliminar isso, claro, mas é complicado.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras pertinente implementar ações de formação em comunicação interna para as equipas?

Sem dúvida! Eu já tive oportunidade de ter algumas formações e sinto que ajudaram.

Se pudesses melhorar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? E porquê?

Se fosse só do meu departamento, tinha muita coisa a dizer... A presença dos departamentos também mudou, o que ajudou bastante. Era algo que não havia antigamente, mas hoje já há.

Que sugestões tens para reforçar a colaboração e a partilha de informação entre departamentos?

O *crosstraining* é um tema muito batido. Acredito no potencial e já tenho provas dadas disso também. Da nossa parte, fomos para o *housekeeping* e manutenção, foi incrível.

Na tua opinião, os colaboradores têm oportunidade de contribuir para as estratégias de comunicação interna? Como poderia isso ser incentivado?

Acho que podia haver um fórum aberto para todos, sim. Todos deviam ter voz. Senti-me útil quando fui ouvido e senti-me muito bem. Há ideias boas ou más, mas toda a gente tem direito de ser ouvido.

Apêndice F – Respostas *Linestaff*

Apêndice F.1 - FO

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o teu departamento e os outros (ex.: FO, F&B, Sales)?

Médio. Acho que há coisas que se perdem, mas isso pode acontecer sempre.

Consideras que as informações importantes chegam até si e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

Sim. Às vezes em tempo útil não, mas com clareza acho que sim.

Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

O *Teams* e o *WhatsApp*.

(O *WhatsApp* é mais entre vocês, não é?)

Sim!

2. Colaboração Interdepartamental

Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

É muito pelos pedidos dos hóspedes, de acordo com os pedidos, entregamos aos departamentos.

(Não há nada que faças por exemplo em termos de listagens?)

Sim, quando temos datas especiais ou grupos... quando foi a Páscoa fizemos uma lista das pessoas que entraram que iam levar o VIP Páscoa; Dia da Mãe fazemos sempre uma listagem também.

Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

Sim! Acredito que seja em tempo útil, mas acredito que não seja vista em tempo útil. Ou seja, são passadas quando devem ser passadas mas não são completadas quando devem ser completadas.

Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

Alergias, às vezes falha muito. Preferências de hóspedes. Às vezes o *F&B* sabe e não partilha. E vice-versa também, *FO* não é *top* em tudo, acontece também muitas falhas nossas e mudanças de última de hora que às vezes pronto, não passa.

(Porque é que achas que não passa?)

Fluxos de trabalho da pessoa, esquecimento.... É um erro da pessoa, não de estrutura.

3. Barreiras e Dificuldades

Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

OK eu acho que o *Teams* é ótimo, no entanto, devia havia haver documentos apoio. Acho que o *F&B* tem pouco acesso ao *Host*, muitas vezes perguntam algo que está facilmente acessível. No *Teams*, tens tanta coisa que perdes muito tempo a procurar informação e perde-se facilmente.

Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária? Se sim, em que aspeto?

Sim, várias vezes. Às vezes com o hóspede por atrasos, às vezes internos porque ninguém fez e alguém tem de ir fazer e depois é feito à última. O que eu acho é que há uma falha de comunicação dentro das equipas. A informação fica retida.

Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Considera eficaz?

FO tem duas passagens de turno distintas: tens receção e *Guest Relations*. A receção, além de vários documentos internos que temos de ler diariamente - temos o *logbook*, o *Daily*. Então temos a primeira passagem de turno de manhã, é só receção. Passam o *logbook*, passam o *Daily*, passam as entradas uma a uma, leem as notas de todas as entradas e passam situações que sejam importantes saber. Dura cerca de 15 a 20 minutos. As *Guest Relations* fazem a passagem de turno no *WhatsApp*, do turno da noite para a manhã porque não se encontram. Consiste em *logbook*, *challenges* e entradas do dia com notas específicas de *Guest Relations* - pessoas que tenham feito pedidos, mas não tenham respondido, por exemplo. À tarde, o procedimento é o mesmo para a receção e para as *Guest Relations*, sendo que já se encontram.

Consideras que os sistemas utilizados (PMS, e-mail, Teams) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegue enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Facilita! Estamos bem confortáveis nisso, sim. Nós utilizamos bastante o *WhatsApp* para marcar experiências e falar com os hóspedes.

(E em termos de e-mail? Organizado?)

Sim, organizado e entre nós também. Há muita entreajuda também e organização por urgência.

Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Não. Se me atrasei... talvez, para me preparar. Mas não, nunca evitei.

Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

Sim, algumas vezes, mas ultrapassado rapidamente. Vai acontecer sempre.

Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (FO, F&B, Sales) que dificulta a comunicação entre equipas?

Sim, usamos abreviaturas diferentes e está tudo bem. O geral nós sabemos, mas depois abreviaturas mais específicas...

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Tem bastante influência. Eu gosto - mas isto é gosto pessoal - gosto de pessoas assertivas, que saibam brincar, mas que saibam falar a sério. No trabalho, coisas importantes devem ser passadas de forma assertiva. Outras devem ser passadas de forma mais descontraída, para tirar o peso. As pessoas devem saber os dois.

Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?

Sim, influencia sempre. Não dá para dizer que não.

Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

Acho que às vezes não são coerentes. Às vezes fazem mais do que é realmente.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Primeiro, temos de começar pelas chefias. O teu chefe é o teu espelho do que podes ou não podes ser. Depois sim, mais *teambuildings*, para que todos se sintam confortáveis entre departamentos.

(E *crosstrainings*? Mais longos?)

Sou super a favor! Acho que este ano já foi ótimo, mesmo os mais curtos. Para percebermos o que efetivamente é o trabalho do outro. Quando fui ao *housekeeping* foi incrível, é outro mundo. Não andei a supervisionar, andei a fazer camas e a limpar. Percebi que têm 0 noção de *Host*.

Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?

Não sei, acho que estamos bem dentro de tudo.

Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o teu departamento e os restantes?

Acho que não precisamos de mais documentos, documentos perdem-se. No entanto, alguns já existem para ser utilizados. Temos vários grupos no *Teams* mas, se for preciso que exista um grupo para troca de VIP's, arranjamos um grupo para troca de VIP's. Outra coisa importante: eu fiz um erro contigo, se estamos a conseguir resolver, fica entre duas pessoas. Se houver procedimentos para serem seguidos, a comunicação melhora.

Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Mais reuniões de grupos. No entanto, acredito que em muitas a operação não pode ir também...

Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?

Completamente, sim.

Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Acho que ter uma psicóloga a liderar algumas competências era ótimo. Mais apoio e ouvir mais os colaboradores.

Apêndice F.2 - FO

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o seu departamento e os outros (ex.: FO, F&B, Sales)?

Vai sempre depender da informação e das pessoas envolvidas. Quem está a passar a mensagem deve ser clara e direta e evitar grandes textos e palavras. Tem de ser sempre direta, informar o conteúdo da tua mensagem, com o menor número de palavras possível. Usamos muito o *Teams* para comunicar e é direto.

Consideras que as informações importantes chegam até ti e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

Depende da informação: a informação importante sim, a restante não. Por exemplo, o Canalha passou a servir almoços ao fim de semana, essa informação não estava em lado nenhum. Chegou no próprio dia em que estava a acontecer.

(Achas que também depende do departamento?)

Sem dúvida, sim.

Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

Teams, *e-mail* e verbalmente, pelos *briefings*.

2. Colaboração Interdepartamental

Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

A relação é sempre boa, sempre que preciso de falar com um cliente ao pequeno-almoço, sou informado de quando ele chega. Se chega alguém para falar com o departamento de *Sales* também ligo para informar que chegou.

Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

Sim, usamos o grupo *Daily Operation* e todas as informações são adicionadas às reservas e ao nosso *logbook*.

Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

Posso dar um exemplo de comunicação com as reservas? Muitas vezes são as reservas que tratam de tudo antes da chegada... Já recomendei colocar a conversa toda entre as reservas e o cliente em Apêndice na reserva para termos acesso a tudo o que foi dito. Certas

informações são úteis a certos departamentos, por exemplo alergias. Quanto mais informação, mais se perde.

3. Barreiras e Dificuldades

Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

A comunicação interna por *Teams* com o *F&B* não costuma funcionar a 100% porque eles não usam um computador, não têm um local de trabalho fixo, com o computador. Durante o fluxo da operação é complicado para eles verem a mensagem e dar resposta. Outro obstáculo é a falta de pessoas que possam receber a informação e fazer algo com ela - se eu preciso de trocar um VIP, tenho de falar com uma pessoa específica, essa pessoa não está, eu também não tenho tempo de andar atrás dela para resolver o tema.

Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária?

Sim.

Em que situações sentes que a distância física entre departamentos dificulta a comunicação?

É um tema, mais ou menos negativo. Gostamos de ter sempre uma pessoa pronta para a operação e muitas vezes não temos essa disponibilidade. A distância também com Lisboa... Mesmo distância de chamadas, Lisboa não tem telefones fixos.

Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Considera eficaz?

Presencialmente, a pessoa que está a passar o turno lê as entradas todas, o *Daily Operation*, lê o *shuttle*, lê o ténis e paddle, lê o VIP *recognition*.

(Assinam alguma coisa quando leem?)

Assinamos sim. Temos de colocar a nossa assinatura no *logbook* quando lemos uma mensagem nova - como uma prova de que leste.

Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, Teams) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegues enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Gosto muito do *Teams*, talvez o meu favorito. A informação no *Host*, as pessoas não dão conta... A informação não passa.

Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Sim, sim.

Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

Sim.

Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (*FO, F&B, Sales*) que dificulta a comunicação entre equipas?

Sim.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Sem dúvida que influencia.

Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?

Claro, claro.

Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

Às vezes não...

5. Sugestões e Melhorias

Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Sem dúvida! Cada departamento devia ter formação em tudo o que está relacionado com este: por exemplo malta de *F&B* ter formação de HACCP. A *Factorial* tem questionários a perguntar quais as formações que gostaríamos de ter... A receção deve ter formação de postura, de tom de voz, tipos de clientes, *cross selling*, *up selling*, gestão de reclamações.

Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o seu departamento e os restantes?

Team buildings. Acho que um *team building* aprovado e promovido pelo hotel, dentro dos departamentos e mesmo entre departamentos. A iniciativa deve partir do hotel, só prova que se importam com as pessoas. Isso, e *crosstraining*. *Crosstraining* é sem dúvida uma solução.

Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Precisamos de novos canais sim. Que substitua *Teams*, *WhatsApp*, *Excel*... Neste momento tenho 5 ou 6 páginas abertas ao mesmo tempo para conseguir ter toda a informação e falar com toda a gente.

Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?

Acho que devia haver uma autoavaliação, tirar 30 minutos de cada pessoa, de 6 em 6 meses. Mas acho que não.... É bastante complicado, não há respostas concretas.

Na sua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Crosstraining!

Apêndice F.3 - F&B

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o seu departamento e os outros (ex.: FO, F&B, Sales)?

Na minha opinião, podia ser mais organizado. Por norma, a informação chega mais às chefias. Às vezes é um bocado complicado porque não entendemos bem as coisas. De resto, aberto e tranquilo.

Consideras que as informações importantes chegam até si e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

Tempo útil não diria, mas clareza, sim.

Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

Usamos o *WhatsApp* dentro do departamento.

(E se quiseses comunicar com a receção, como é que comunicas?)

Eu tenho de ir lá porque não tenho acesso ao *Teams*. Então se quiser perguntar algo, ligo diretamente do meu telemóvel ou vou lá. Muitas vezes ligo dos telefones dos quartos vazios. Às vezes ligo diretamente às pessoas com quem quero falar do meu telemóvel.

2. Colaboração Interdepartamental

Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

Dependo da organização, das ordens de serviço.

Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

As chefias enviam as listagens por *WhatsApp* e estão também impressas.

Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

As chefias que estão responsáveis nem sempre podem estar ao telemóvel ou computador e, por não ter telemóvel de serviço, nem sempre tenho as informações atempadas de troca de quartos ou VIPs.

3. Barreiras e Dificuldades

Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Não tenho muita comunicação direta. Falo apenas com os responsáveis dos departamentos.

Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária?

Sim, sim.

Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Consideras eficaz?

Fazemos um *briefing*, todo o turno da manhã. As chefias é que fazem *briefing* entre turnos.

Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, Teams) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegues enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Consigo ver que possa ter vantagens, mas para mim é uma desvantagem porque as conversas são feitas em *Teams* e não tenho acesso.

Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Acho que não.

Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

Não.

Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (FO, F&B, Sales) que dificulta a comunicação entre equipas?

Cada departamento tem vocabulário próprio sim, mas quando a informação chega já vem bastante simples e traduzida.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Muito. Às vezes se falamos um bocado mal.... Estamos num regime mais formal.

Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento?

Sim.

Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

São coerentes, sim.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Sim, sim. Em todas as hierarquias. As chefias também deviam saber como agir.

Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?

Não me ocorre nada, é bom sinal.

Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o seu departamento e os restantes?

Crosstrainings mais longos.

Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Nós voltámos com uma reunião para VIPs, para organizarmos: entre *FO* e *F&B*. As *Guest Relations* não têm tempo para estar ali 20 minutos a ver ordens de serviço, notas de reserva... e depois tem também impacto na minha organização, com as chegadas.

Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna?

Sim, deviam.

Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Não há rede, por exemplo. Ter um telemóvel de serviço.

Apêndice F.4 - *F&B*

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o seu departamento e os outros (ex.: *FO*, *F&B*, *Sales*)?

Podia ser melhor.... Existe sempre divergências, falha de comunicação. Passa para um lado e não passa para outro. Antes, havia sempre uma falha.

Consideras que as informações importantes chegam até si e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

Às vezes chegam tarde para o que necessitamos.

Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

Teams, *WhatsApp*...

2. Colaboração Interdepartamental

Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

De *Sales* acho que não afeta tanto.... Depende muito das ordens de serviço. De resto, dependemos da sala e da receção para comunicar com o cliente.

Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

Feedback de eventos e jantares é bastante importante. O restante acho que é partilhado, mas afeta mais a sala.

Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

Nunca passa, vão sempre existir alguns *gaps*. Todas as abordagens vão ser sempre diferentes.

3. Barreiras e Dificuldades

Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Depende de pessoa para pessoa e do “à vontade”. A organização pode sempre melhorar. Contudo, envolve pessoas. A maneira como gerem é o que vai fazer com que a pessoa fale ou não.

Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária?

Sim, óbvio.

Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes?

Só fazemos à noite, durante o dia, dada a organização dos turnos, vamos falando apenas.

Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, Teams) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegue enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Facilita bastante, no entanto, às vezes temos também o excesso de informação. A informação essencial às vezes perde-se no excesso de informação e mensagens.

Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Não e sim. É preciso ler a pessoa e saber quando podemos passar a informação. Mesmo se a pessoa estiver chateada, a informação não vai passar.

Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

Não...

Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (FO, F&B, Sales) que dificulta a comunicação entre equipas?

Sinceramente não me recordo de situações assim.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Bastante. Temos várias personalidades... Já trabalhei com diversas pessoas que não sabiam comunicar e claro que isso acaba por afetar a tua prestação no trabalho...

Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?

Afeta bastante.

Consideras que a expressão facial e o tom de voz são coerentes com as mensagens verbais transmitidas entre os departamentos?

Acontece, às vezes, claro.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Sim! Para todos. Às vezes temos pessoas em posições mais elevadas que não sabem comunicar com quem está mais abaixo. Mesmo as pessoas que não têm tanto contacto com cliente deviam ter essa formação. Nunca se sabe quando vais apanhar um cliente, o que ele te vai perguntar...

Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?

Existem muitas chefias... Isso acaba por trazer algumas rivalidades. É importante que estejam todas ao mesmo nível, para evitar guerras internas.

Que sugestões darias para melhorar a colaboração e a partilha de informação entre o seu departamento e os restantes?

Teambuildings! E crosstrainings. Deviam motivar mais as pessoas a fazer esses *crosstrainings*.

Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Perdes muito tempo em algumas reuniões, com algumas trocas de informação... às vezes são bastante extensas, e andamos um bocado às voltas.

Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?

Sim, é muito importante perceber a perspetiva de cada colaborador.

Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Mais formações em determinadas coisas: *chefs* convidados, alguém para estar ali 3 ou 4 horas connosco. Temos muitas pessoas, de diferentes nacionalidades, cativa as pessoas aprender algo novo.

Apêndice F.5 - F&B

1. Comunicação Interna e Fluxo de Informação

Como descreves o fluxo de comunicação entre o seu departamento e os outros (ex.: FO, F&B, Sales)?

Passou a não ser tão direto. Até chegar a nós, passa por várias pessoas e perde-se informação. Muitas vezes sou eu que tenho de me deslocar para obter informação.

Consideras que as informações importantes chegam até si e aos restantes colegas com clareza e em tempo útil?

Nem sempre. Podia haver mais clareza. Temos um tema aqui também que é a questão da língua. Temos muitas pessoas que não falam português, a clareza também parte do início.

Existem canais formais para a troca de informação entre departamentos? Quais são os mais utilizados?

Só utilizamos o *WhatsApp* - no nosso telemóvel pessoal -, a chefia tem o *Teams*. Logo aí, já um corte. O facto de não termos um telemóvel de serviço, não ajuda.

2. Colaboração Interdepartamental

Como é a relação de trabalho entre o teu departamento e os outros?

Neste momento, cruzo-me mais durante o serviço. Com o *Front Office* é muito específico, VIP's.

Costuma haver partilha de informação sobre os hóspedes, eventos ou mudanças operacionais?

Já houve mais, estamos a perder muita informação. Consigo aceder ao grupo *Daily*, tenho informação através da listagem dos VIPs e através do *briefing* da noite - sendo que o *briefing* nem é para todos.

Que tipo de informação consideras essencial que seja comunicada entre departamentos, mas que nem sempre o é?

Devia haver *briefings* com informações. Quando vem um cliente VIP há muita informação, porque é que quando é um cliente normal não temos o mesmo cuidado?

3. Barreiras e Dificuldades

Quais são, na tua opinião, os principais obstáculos à comunicação interna no hotel?

Eu acho que há muitas chefias e há muitos grupos ao mesmo tempo.

Já sentiste que a falta de comunicação impactou negativamente alguma operação diária? Se sim, em que aspeto?

Sim, claro. Acontece muito com alergias. Tem de se ter muito cuidado e muita informação. Muitas vezes mandamos algo feito especificamente para uma pessoa por causa de alergia e eu sei que é em vão. E o cliente muitas vezes recebe e nem percebe o que foi enviado e acaba por não comer.

Em que situações sentes que a distância física entre departamentos dificulta a comunicação?

Sim, muitas vezes. Às vezes distâncias minúsculas, de escadas para cima e para baixo, que dificultam pequenas coisas.

Como costuma ser feita a comunicação na passagem de turnos diferentes? Consideras eficaz?

Sinceramente, não existe. É mais boca a boca. À noite, a única passagem de serviço são as ordens de serviços para o dia seguinte, sobremesas servidas, alguma coisa mais grave que tenha acontecido. Isto é feito pelo nosso grupo do *WhatsApp*.

Consideras que os sistemas utilizados (ex.: PMS, e-mail, Teams) facilitam ou dificultam a comunicação? Consegue enumerar algumas vantagens e desvantagens?

Não os utilizo, não consigo dar resposta.

Já evitaste comunicar algo importante por receio da reação de um colega ou superior?

Sim. Muitas vezes faço certas coisas e depois vêm por cima reclamar. É frustrante sim, mas sei que o faço por um bom motivo. Em tempos sim, agora já não.

Já tiveste dificuldades em entender instruções ou mensagens de outros departamentos?

Sim. Temos a barreira linguística.

Consideras que existe um “vocabulário próprio” em cada área (FO, F&B, Sales) que dificulta a comunicação entre equipas?

Acho que não, acho que não existe. Temos mesmo é a questão linguística.... Temos muitas pessoas que não falam português e às vezes nem inglês.

4. Comunicação Não Verbal e Ambiente de Trabalho

Até que ponto consideras que a linguagem corporal e o tom de voz influenciam a comunicação entre colegas?

Muito muito, completamente. E eu sou a primeira: imagina, reviraram os olhos. Diz tudo!

Já sentiste que a postura ou atitude de um colega (mesmo sem palavras) influenciou o ambiente de trabalho naquele momento? De que forma?

Sim, é isso, basta chegares e nem dizeres boa tarde. Ou uma pessoa que te cumprimenta sempre, chega e não te cumprimenta. Já te diz tudo.

5. Sugestões e Melhorias

Consideras que formação em comunicação interna seria útil?

Era, sim.

Se pudesses mudar um aspeto da comunicação interna entre departamentos, qual seria? Porquê?

Menos grupos e um telemóvel de serviço! Acho que devia existir um *briefing* pelo menos de duas em duas semanas com o departamento. Nem que fosse um momento de descontração, para estarmos juntos, devia acontecer.

Achas que a introdução de novos canais (ex.: reuniões regulares, aplicação interna, quadro informativo digital) poderia melhorar a comunicação? Qual seria o mais eficaz?

Mantenho os *briefings*, sim.

Consideras que os colaboradores deveriam ser ouvidos para contribuir na definição das estratégias de comunicação interna? Como isso poderia acontecer?

Sem dúvida, sim. Há pessoas que não gostam, mas eu sou mega apologista disso.

Na tua opinião, que tipo de formação ou apoio seria útil para melhorar as competências de comunicação da equipa?

Não sei... *Crosstrainings*. Nunca existe isso na Cozinha, é super raro.

No entanto, nem sempre dão oportunidade de ir às formações... Eu acho que a *Factorial* veio ajudar também! Também faz falta alguns *teambuildings*.