

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado

Gestão Estratégica das Relações Públicas

2012/2013

As Relações Públicas Para Além Das *Guest Relations*

Relatório de Estágio no Grupo Porto Bay Hotels & Resorts

Carina Gonçalves

Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

Junho de 2013

Orientadora

Prof^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes

Responsável de Estágio

Lina França

Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

DECLARAÇÃO

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 24 de Junho de 2013

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio é o culminar da realização deste Mestrado na Escola Superior de Comunicação Social. Sem dúvida que este trabalho foi um grande desafio, que não seria possível sem o apoio de amigos, familiares e professores.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família, em particular aos meus pais, Fernanda Maria de Barros Rodrigues Gonçalves e José Manuel Soares Gonçalves. Sem o apoio deles a minha vinda para Lisboa e a realização do meu Mestrado não seria possível. Gostaria ainda no que concerne à minha família, de agradecer à minha tia Odeta Pontes por me ter recebido em sua casa e cujo apoio foi fundamental para a conclusão desta etapa.

Dedico também este trabalho ao meu namorado e amigas: Carlos Nóbrega, Filipa Castilho, Joana Andrade, Andreia Abreu, Sofia Gomes e Natacha Abreu, aos quais estou muito grata por todo o apoio, paciência e carinho ao longo desta etapa.

À Prof^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes, minha orientadora cujo apoio foi essencial para a realização deste trabalho. Tenho a agradecer assim o seu acompanhamento e paciência para me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos e dificuldades ao longo da realização do mesmo.

Quero ainda agradecer ao grupo hoteleiro Porto Bay Hotels & Resorts por me ter recebido em duas das suas unidades hoteleiras para a realização do meu estágio. A realização deste trabalho também não seria possível sem os conhecimentos adquiridos ao longo do mesmo. Como tal gostaria ainda de agradecer à Lina França pelo apoio manifestado neste período.

Não podendo enumerar todos aqueles que me apoiaram ao longo desta etapa da minha vida académica, gostaria de deixar um agradecimento a todos os meus familiares e amigos que de uma forma ou de outra me apoiaram.

RESUMO

Foi realizado um estágio no grupo Porto Bay Hotels & Resorts, um grupo hoteleiro da Região Autónoma da Madeira, com a duração de três meses. Apresenta-se assim no presente trabalho uma perspectiva das Relações Públicas no sector do turismo e hotelaria bem como a discussão do porquê do afunilamento desta função de gestão das relações entre as organizações e os seus públicos nas *Guest Relations* em algumas das unidades hoteleiras em que trabalhamos.

O turismo é actualmente um dos principais sectores da economia mundial. A sobrevivência de um destino turístico, unidade hoteleira ou mesmo de um resort, depende em muito da percepção que os seus *stakeholders* têm da qualidade dos seus serviços. Assim as Relações Públicas, como em outros sectores, assumem um papel de destaque sendo que estas têm a capacidade de trabalhar a relação entre uma organização e os seus *stakeholders*, gerindo conflitos e expressando uma identidade positiva sobre a mesma e trabalhando a sua reputação e visibilidade.

Em suma este trabalho pretende compreender e reflectir sobre as relações públicas no sector do turismo e hotelaria mesmo quando não o são assim entendidas. Defender-se-á uma perspectiva global, integrada e proactiva das Relações Públicas no sector hoteleiro.

Palavras-chave

Relações Públicas; Guest Relations; Turismo; Hotelaria; Stakeholders; Fidelização.

ABSTRACT

With a duration of three months, it was conducted an internship at the Porto Bay Hotels & Resorts, a hotel group in the Autonomous Region of Madeira. This work presents a prospect of Public Relations in tourism and hospitality as well as discussion about the reason of the reduction of managing relationships between organizations and their publics in Guest Relations at some of the hotels that we worked.

Tourism is now one of the main sectors of the world economy. The survival of a tourist destination, hotel unit or even a resort depends largely on the perception that their stakeholders have on the quality of their services. So the PR, as in other sectors, assume a prominent role being that these have the ability to work on the relationship between an organization and its stakeholders, managing conflict and expressing a positive identity on it and working their reputation and visibility.

It is intended by his work to understand and reflect on public relations in tourism and hospitality even when they are not well understood. It will be defended a global, integrated and proactive perspective of Public Relations in the hotel sector.

Key Words

Public Relations, Guest Relations, Tourism, Hospitality; Stakeholders; Loyalty

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - Turismo, Hotelaria e Região Autónoma da Madeira	
1.1 O Turismo	8
1.2 Papel da Organização Mundial de Turismo	14
1.3 Organização Mundial de Turismo e Portugal	15
1.4 Turismo em Portugal	15
1.5 Região Autónoma da Madeira	17
1.6 Hotelaria e Hospitalidade	20
CAPÍTULO 2 - O Contexto de Estágio	
2.1 O grupo Porto Bay Hotels & Resorts	25
2.2 As Relações Públicas no Grupo Porto Bay Hotels & Resorts	27
2.3 Instrumentos de Comunicação <i>Corporate</i> no Grupo Porto Bay H&R	29
2.4 Hotel Vila Porto Mare e Hotel Porto Santa Maria	30
2.5 A Perspectiva das Guest Relations	34
CAPÍTULO 3 - As Relações Públicas em Acção no Turismo	
3.1 As Relações Públicas	40
3.2 As relações Públicas no Turismo e Hotelaria	42
3.2.1 Principais Stakeholders e Ferramentas de Comunicação	46
3.3 As Relações Públicas Excelentes	51
3.4 As Relações Públicas e a Cultura Como Factor Estratégico no Turismo e Hotelaria	54
NOTAS CONCLUSIVAS	58
BIBLIOGRAFIA	60

APÊNDICES

Apêndice I - Diário de Estágio	64
Apêndice II – Entrevista	116
Apêndice III – Questionários da Auditoria Interna ao P.S.M.	121

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1- Teoria das necessidades de Maslow (Anon., s.d.)	9
Figura 2- Divisão do tempo (Castelli, 1990: 28)	11
Figura 3- Classificação do Viajante (Castelli, 1990: 22)	13
Figura 4- Organigrama do grupo Porto Bay (Disponibilizado pelo departamento de recursos humanos do grupo hoteleiro)	27
Figura 5- Organigrama do Hotel Porto Santa Maria (Disponibilizado pelo departamento de recursos humanos do grupo hoteleiro)	33
Figura 6- Organigrama do Hotel Vila Porto Mare (Disponibilizado pelo departamento de recursos humanos do grupo hoteleiro)	34

INTRODUÇÃO

A consideração das Relações Públicas como uma disciplina que estuda a realidade e os problemas da comunicação é um fenómeno muito novo, tendo o seu início nos países anglo-saxónicos a partir do último trimestre do século XX (Cf: Xifra, 2003). As Relações Públicas são hoje uma disciplina da comunicação utilizada pelos mais diferentes sectores em todo o mundo. Devido à multiplicidade de indústrias em que são aplicadas as Relações Públicas, os profissionais foram confrontados com a necessidade de criar competências e habilidades próprias para lidar com as especificidades das mesmas.

Por esta ser uma ciência ainda em construção e caracterizada pela imprecisão do seu objecto de estudo, levou à não existência de uma definição universal das Relações Públicas e do seu trabalho. São vários os autores que apresentam diferentes conceitos de R.P, sendo que entre 1900 e 1976 foram encontrados 472 definições sobre esta área (Cf: Harlow: 1976).

Gruning e Hunt (1984:6), definiram as Relações Públicas em uma frase, “the management of communication between an organization and its publics”. Por sua vez, Kitchen, é ainda mais breve sugerindo que as R.P. podem ser definidas como “communication with various publics”. Apesar da multiplicidade de definições existentes, todas enfatizam o facto de Relações Públicas gerirem a comunicação com o intuito de construir relações positivas entre a organização e as suas audiências. De uma forma geral, podemos então dizer que esta é uma disciplina da comunicação, que tem por objectivo construir e manter relações benéficas entre uma determinada organização e os seus públicos de forma a construir, manter e proteger a sua imagem assim como a sua reputação, criando vantagem competitiva para a organização no mercado em que actua. “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics” (Public Relations Society of America 2011/12).

Um dos sectores onde o trabalho das R.P. se torna essencial é no turismo. A hospitalidade e o turismo estão profundamente ligados com as R.P. A percepção que é tida por um local turístico ou grupo hoteleiro na mente do público é fundamental para o seu sucesso. Este é um sector que vive da imagem e da percepção que os consumidores têm. As Relações Públicas são fundamentais neste sector pois é sua responsabilidade

como já mencionado, manter relações benéficas com os públicos, construir, manter e proteger a imagem e reputação de uma organização. Mas nem sempre as Relações Públicas foram vistas como uma estratégia comunicacional importante neste sector. O seu papel no sector da hospitalidade e turismo tem vindo a percorrer um longo caminho, tendo nos últimos anos, ocupado um novo sentido nas organizações. A imagem tida pelos hóspedes de um hotel após a sua estadia, é normalmente baseada na impressão formada ao longo da sua permanência no mesmo. É assim fundamental para as R.P. conhecer os seus públicos, trabalhando com vista a atingir a missão e objectivos da organização, através da recolha de informação e compreensão dos seus *stakeholders*, mantendo a organização informada e focada em satisfazer as necessidades dos seus consumidores.

O sector do turismo tem vindo a desenvolver-se rapidamente, assumindo-se como um dos principais sectores da economia mundial. Podemos dizer que o turismo remonta aos milénios antes de Cristo devido ao espírito aventureiro do homem, pois este viajava no âmbito de fazer trocas comerciais com outras comunidades e também com o intuito de explorar novos territórios de modo a se expandirem. Em termos históricos o turismo teve o seu início quando o indivíduo deixou de ser sedentário e passou a viajar.

O turismo como o conhecemos, seja por motivos de lazer, cultura, religião, etc. remonta ao século XIX na sequência da revolução industrial. Com a recuperação económica, o nível de vida da população ocidental aumentou, surgindo assim uma sociedade preocupada com a satisfação do bem-estar. Esta é uma sociedade, tendo em conta a hierarquia das necessidades de Maslow, que após as necessidades básicas satisfeitas procura satisfazer as restantes surgindo assim o interesse no indivíduo pelo viajar e conhecer novas culturas e lugares. Desta forma a procura do indivíduo pelo lazer levou a um alavancar do sector turístico (Cf: Organização Mundial de Turismo, 2012).

Não existe um consenso ou uma definição global de turismo, pois esta é uma área de difícil caracterização enquanto produto e serviço. Outros factores devem-se também ao facto de existir não só uma diversidade enorme de oferta mas também por este ser um sector dependente de diversas variáveis. No entanto a Organização Mundial de Turismo defende que o turismo caracteriza-se pelas actividades que um indivíduo

realiza durante as suas viagens, assim como a sua permanência em sítios que não aquele em que o mesmo reside por um período de tempo consecutivo inferior a um ano. Desta forma, um turista é um visitante que se desloca de forma voluntária para um local diferente da sua residência sem ter por motivação a obtenção de ganhos financeiros. O turismo pode assim ser visto como uma filosofia partilhada por um grande número de indivíduos, que se traduz num movimento de pessoas com impacto nos valores, estilos de vida e continuidade económica dos destinos e organizações turísticas (Firmino, 2007).

Em Portugal, o sector do turismo representa uma grande parte do sucesso da economia e das suas actividades. De acordo com a Organização Mundial do Turismo e os dados publicados pela mesma em 2006, Portugal encontra-se entre os 20 maiores destinos turísticos do mundo. Este é um destino turístico conhecido e vendido tanto a nível interno como externo pela sua beleza, praias, gastronomia, herança cultural e patrimonial. Inicialmente os seus centros turísticos foram Lisboa e Cascais, juntando-se mais tarde a Ilha da Madeira e o Algarve. Actualmente todo o país está desenvolvido a nível de infra-estruturas turísticas prestigiadas, desde o Algarve, ao Alentejo, à Serra da Estrela, Porto e Ilhas.

Conhecida como a pérola ou jardim do Atlântico, a Região Autónoma da Madeira (RAM) é um dos maiores centros turísticos do país. O turismo é a principal actividade económica da região, sendo importante trabalhar para o seu desenvolvimento e garantir não só a sua sustentabilidade mas também o seu crescimento. Com a sua economia dependente do turismo, a Ilha possui um cartaz com um conjunto variado de eventos de forma a aumentar a procura turística. Destes eventos os mais importantes, em que a taxa de ocupação hoteleira atinge grandes percentagens, podemos destacar o Carnaval, a Festa da Flor, o Festival do Atlântico, o Rali Vinho Madeira, as Festas de Natal e o grandioso espectáculo de passagem de ano. À parte dos eventos turísticos, a ilha da Madeira é também caracterizada turisticamente pelo seu clima ameno, beleza, levadas, gastronomia, assim como por possibilitar um conjunto variado de actividades marítimas e de montanha proporcionadas pela sua geografia. Os percursos pedestres da ilha, nomeadamente as “levadas” são também uma das grandes atracções turísticas. As levadas, são canais de irrigação que se podem encontrar ao longo de toda a ilha. Estas tinham por objectivo trazer água das vertentes norte da ilha abundantes em água, para as vertentes sul onde esta faltava. Com uma extensão superior a 1400 km, as levadas

permitem ao turista vários percursos pedestres onde é possível observar a natureza da ilha rica, em fauna e flora assim como a sua beleza paisagística.

Assim sendo, o presente relatório de estágio pretende compreender as Relações Públicas no sector da hotelaria e turismo. Além de dar conta do trabalho realizado pelas Relações Públicas na indústria hoteleira, pretende-se também interrogar o porquê do afinamento do conceito de R.P. para *Guest Relations*. Neste sentido irá ser estudado ao longo do trabalho o que é feito numa unidade hoteleira a nível das *Guest relations*, reflectindo sobre o que poderia ser feito a nível das relações públicas. As G.R. representam apenas uma parte das R.P., sendo assim ambicionado ao longo do estudo compreender o porquê da não aplicação das R.P. na sua totalidade.

Para desenvolver este trabalho será realizado, durante um período de três meses um estágio na área das *Guest Relations* no Hotel *Vila Porto Mare* e Hotel *Porto Santa Maria*. Este pertence ao Porto Bay Hotels & Resorts um grupo hoteleiro Português enraizado na ilha da Madeira. O grupo é constituído por unidades hoteleiras localizados entre a Região Autónoma da Madeira, Portugal continental e Brasil. É o grupo Hoteleiro do mercado português mais premiado internacionalmente e é uma das maiores unidades hoteleiras da Ilha da Madeira. A primeira unidade do grupo hoteleiro surgiu com intuito de criar um hotel que suprimisse as necessidades do mercado a nível de instalações, serviços e posicionamento. O Hotel *Vila Porto Mare* onde será realizado o estágio, é um complexo hoteleiro integrado por três hotéis num só espaço, o *Suíte hotel Eden Mar*, *Hotel Porto Mare* e o *The Residence*. Onde num espaço comum os clientes de cada uma das unidades do complexo partilham serviços, facilidades e instalações. Já o Hotel *Porto Santa Maria* que também fará parte desta experiência laboral é um hotel cidadão situado no coração da cidade do Funchal.

Numa área de negócios como é a do turismo e hospitalidade, o sucesso advém da estratégia e das táticas utilizadas para satisfazer as necessidades do cliente. São estas, estratégias e táticas, que irão conduzir a organização a uma vantagem competitiva perante os seus competidores de mercado. Esta é uma área delicada onde as Relações Públicas ocupam um papel de extrema importância ao trabalharem para alcançar relações positivas a nível interno e externo otimizando a organização. É de enfatizar que esta é uma área onde pessoas trabalham para agradar pessoas (Cf: Sturman, 1997),

este é um factor mencionado por vários gestores do turismo e hotelaria pois é uma tarefa árdua, intensificando a dificuldade na obtenção de sucesso.

Cada um dos clientes representa o sucesso corrente da organização e uma oportunidade para esta construir relações que vão suportar o seu sucesso no futuro. As Relações Públicas, contribuem para o objectivo de construir uma relação com os clientes, compreendendo-os de forma a aumentar a sua preferência e lealdade pela organização. Influenciar, persuadir e motivar os *stakeholders* da organização de forma a otimizar a mesma é uma actividade fundamental das R.P.

É necessário assegurar que os clientes estão satisfeitos com a organização. Isto inclui lidar com vários factores como, inquéritos, reclamações, pedidos, entre outros, para que estes se mantenham satisfeitos com o trabalho da organização. Na área do turismo isto envolve uma maior atenção para com as necessidades dos clientes, de forma a tornar a sua estadia o mais agradável possível.

O termo *Guest Relations* é mais comum na indústria hoteleira, sendo este uma parte especializada das relações públicas. Estes caracterizam-se por serem a voz da organização para com os *stakeholders*. Desta forma, um G.R. encontra-se na frente do serviço ao cliente, sendo um dos primeiros a estabelecer contacto com os hóspedes à sua chegada. É ele também o responsável em prover o hóspede com um serviço de excelência, assegurando que a sua experiência na unidade hoteleira irá ser positiva desde que chega, até ao momento em que abandona o hotel. O seu trabalho foca-se unicamente na satisfação do cliente e na optimização da sua estadia levando à fidelização com a organização. É este que irá construir e manter relações benéficas entre o hotel e o hóspede. Para tal é sua função proporcionar todo o tipo de informação que este requer, desde as facilidades, às actividades, aos eventos, até informação geral sobre a área onde está localizado o hotel. É este que irá estabelecer a ponte entre a organização e o hóspede quando confrontado com reclamações ou problemas. Um *Guest Relations* proactivo irá permitir à organização, construir e manter uma reputação credível, antecipar problemas, melhorar a qualidade e maximizar o serviço. O profissional de *Guest Relations* é fundamentalmente o representante da unidade hoteleira para com os hóspedes.

O presente trabalho pretende então, compreender o papel das Relações Públicas no sector hoteleiro. Face a este objectivo serão elaborados três capítulos onde serão

expostas temáticas relacionadas com as Relações Públicas, com o intuito de compreender a questão fundamental colocada sobre o papel destas no sector.

Para melhor problematizar o tema do trabalho, o primeiro capítulo remete-nos para a contextualização do sector. Desta forma, será realizada uma análise do sector do turismo e da hotelaria. É também pretendido analisar as características e particularidades do turismo nacional e regional, focalizando o mercado onde se irá realizar o relatório de estágio, a Região Autónoma da Madeira. Auxiliando assim a definir o sector turístico, a actividade hoteleira e as suas organizações de maneira a compreender a indústria no seu todo. Esta análise tem por base compreender melhor as particularidades deste tipo de produto/serviço, sendo que, estes variam dependentemente da região em que estão inseridos e do tipo de unidade hoteleira que são tal como da sua oferta.

No que diz respeito ao segundo capítulo, este irá focar-se no contexto do estágio. Para tal, será apresentada a unidade hoteleira onde será realizado o estágio e a sua história. Neste capítulo também é pretendido apresentar a área de trabalho em que o estágio será realizado e a temática das *Guest Relations*. Desta forma será apresentado o conceito de G.R., assim como o seu papel na hotelaria, abordando o que é realizado a este nível na unidade hoteleira.

Por fim no terceiro e último capítulo deste trabalho iremos focar as Relações Públicas em acção no turismo. Serão desta forma tratados temas como as Relações Públicas no sector hoteleiro, a perspectiva histórica das R.P. nesta indústria, as R.P. no mercado turístico actualmente e o seu papel na comunicação estratégica de uma unidade hoteleira. Este será um capítulo mais reflexivo, onde sucederá uma análise do porquê do afunilamento do conceito de Relações Públicas em *Guest Relations*. Tentado compreender o porquê do não entendimento das relações públicas como uma ferramenta estratégica da comunicação em algumas unidades hoteleiras. Em suma é pretendido compreender e reflectir sobre as relações públicas no sector do turismo e hotelaria mesmo quando não o são assim entendidas.

Em apêndice e como parte da fundamentação deste trabalho poderá ser encontrado o diário de estágio e a entrevista realizada. No diário de estágio poderão ser encontrados os sumários diários das tarefas realizadas ao longo do estágio na unidade hoteleira. Assim como, uma análise das dificuldades e facilidades, dos aspectos

positivos e negativos e por fim uma análise reflexiva tendo em conta todo o percurso percorrido na realização do mesmo. Já a entrevista têm por base, apurar e fundamentar alguns aspectos da unidade hoteleira através do director do Hotel Porto Santa Maria.

De um ponto de vista metodológico utilizaram-se exclusivamente técnicas qualitativas. Iniciando este trabalho com uma revisão da literatura sobre os temas do turismo e da hospitalidade assim como da acção que as relações públicas enquanto disciplina da comunicação exercem neste sector. Foram também realizadas entrevistas com o intuito de conhecer as opiniões de profissionais desta área, sobre o papel das Relações Públicas em acção no turismo. Por fim é também de denotar a observação participada e não participada em departamentos de *Guest Relations* através de acções desenvolvidas durante a realização do estágio assim como a realização de inquéritos aos colaboradores/funcionários da unidade hoteleira com o objectivo de realizar uma auditoria à comunicação interna. Para a realização deste inquérito sobre o qual foi fundamentada a auditoria foi utilizado como guia o inquérito de satisfação da comunicação da ICA - *International communication association*.

Capítulo 1: Turismo, Hotelaria e Região Autónoma da Madeira

1.1 O Turismo

O sector do turismo tem vindo a desenvolver-se rapidamente ao longo dos anos, sendo que se demarcou fortemente após a Revolução Industrial. Este tem vindo continuamente a crescer, aprofundando novas formas de diversificação de maneira a se tornar um dos maiores sectores económicos do Mundo. Assim actualmente o turismo representa uma grande parcela da economia mundial sendo um dos mercados mais promissores a nível de crescimento, devendo constituir-se na primeira actividade mundial em termos de receitas e o maior empregador do séc. XXI.

A revolução industrial foi a alavanca para o desenvolvimento e massificação do turismo tal como o conhecemos hoje, não só pelo contributo técnico-científico que produziu mas também pela estrutura social que se impôs. Após a revolução industrial houve uma recuperação da economia mundial originando um aumento do nível de vida da população ocidental, que por sua vez levou ao surgimento de uma sociedade preocupada com a satisfação do bem-estar. Este melhoramento das condições de vida deveu-se a vários factores entre eles a redução do tempo de trabalho e o consequente aumento do tempo de lazer, possibilitaram desta forma um crescimento significativo do turismo. A estes factores de mudança juntaram-se também as inovações tecnológicas nomeadamente no que diz respeito aos transportes, acessibilidades, informação e comunicação assim como o aumento dos rendimentos e a procura pela descoberta de novas culturas, tradições e aventuras.

Para melhor compreender o surgimento desta evolução social após a revolução industrial, evolução esta que leva a uma população preocupada com o bem-estar, podemos ter em conta a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow. Este propõe uma divisão hierárquica no que diz respeito às necessidades do Homem, assim um indivíduo só após satisfazer um nível hierárquico é que passa ao seguinte nível. Segundo o autor é necessário um conjunto de cinco necessidades para a auto-realização do “eu”. Num primeiro nível encontram-se as necessidades fisiológicas ou básicas, no segundo nível as necessidades de segurança, no terceiro nível as necessidades sociais, no quarto nível a auto-estima e por último no quinto nível a auto-realização, onde o indivíduo realiza o potencial máximo do seu “eu”.



(Fig.1- Teoria das Necessidades de Maslow)

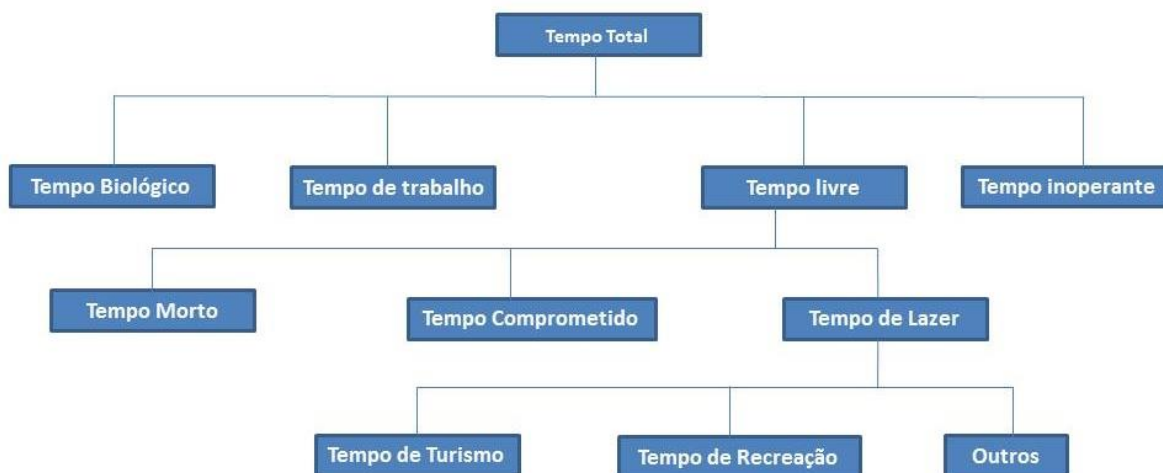
Tendo então em conta a existência de uma hierarquia de necessidades, após as necessidades básicas e de segurança do indivíduo satisfeitas, este procura satisfazer outras necessidades como por exemplo, a necessidade do lazer. Surge assim o interesse do indivíduo pelo viajar e pelo conhecer novas culturas e lugares. Dando-se assim um alavancar do sector turístico. Esta procura pelo lazer fez com que as viagens turísticas se tornassem uma realidade económica, social e cultural capaz de promover pessoas e povos através do desejo de conhecer novas culturas e lugares.

Para melhor compreender o fenómeno turístico deverá ser feita uma análise das viagens realizadas pelo homem ao longo da sua história. Ao olhar-mos para a nossa história podemos constatar por exemplo, que na época dos descobrimentos quando o homem se aventurou pela terra e pelo mar à procura de novos territórios. Este já nessa altura realizava viagens turísticas, apenas não o fazia movido pela procura do lazer. Foi em épocas como esta que o homem desenvolveu e evoluiu os meios de transporte, tais como a roda; a vela; o motor a vapor etc., que permitiram ao mesmo abrir horizontes para o mundo das viagens. Desta forma podemos dizer que sempre que o Homem realizava uma viagem, esta era realizada por motivações e interesses do foro político, económico e militar. Este normalmente deslocava-se por motivos de trabalho, sendo homens de negócios, governantes, diplomatas, etc. Actualmente várias pessoas

deslocam-se para sítios que não os de sua residência movidos pelos mais diversos factores.

Com a revolução industrial o turismo deixou de ser assim um privilégio das minorias como acontecia anteriormente a esta época. Hoje em dia existe claramente um conjunto de motivadores diferentes aos que ocorriam previamente à revolução industrial. Passamos a procurar as viagens turísticas como forma de lazer, onde se viaja pelo prazer de viajar, tendo como motivadores imperativos a curiosidade, a saúde, o desporto, a cultura, o descanso, o divertimento, entre muitos outros, de forma a fugir da vida quotidiana. Dá-se assim uma procura por novas experiências, novas formas de vida, culturas e povos.

Para que o turismo fosse uma realidade possível era necessário disposição e tempo por parte do indivíduo. E foi com a Revolução Industrial que se proporcionou a divisão do tempo no quotidiano do sujeito, onde o tempo passou a ser categorizado em quatro formas: em tempo biológico, tempo de trabalho, tempo livre e tempo inoperante (Castelli, 1990: 12). Esta divisão surge subjacente á predisposição do indivíduo para o lazer e para a satisfação das suas necessidades, tendo isto causado várias implicações sociais. Passa assim a existir uma divisão clara entre o tempo de trabalho e o tempo dedicado a outras actividades. A necessidade de tempo livre passou a ser um bem essencial ao bem-estar do trabalhador. Com esta divisão o indivíduo passa a dedicar uma parcela do seu tempo a actividades que são desenvolvidas livremente pelo mesmo, após as suas obrigações profissionais, sociais e familiares. É desta forma que o lazer se torna uma necessidade e um fenómeno contemporâneo característico da sociedade moderna devido á sua dimensão sociológica e psicológica. Actualmente identificado como um tempo autónomo ainda que de certa forma dependente do trabalho, num sistema social em que os usos do tempo são acessíveis a toda a população (Turismo em Portugal, 2002).



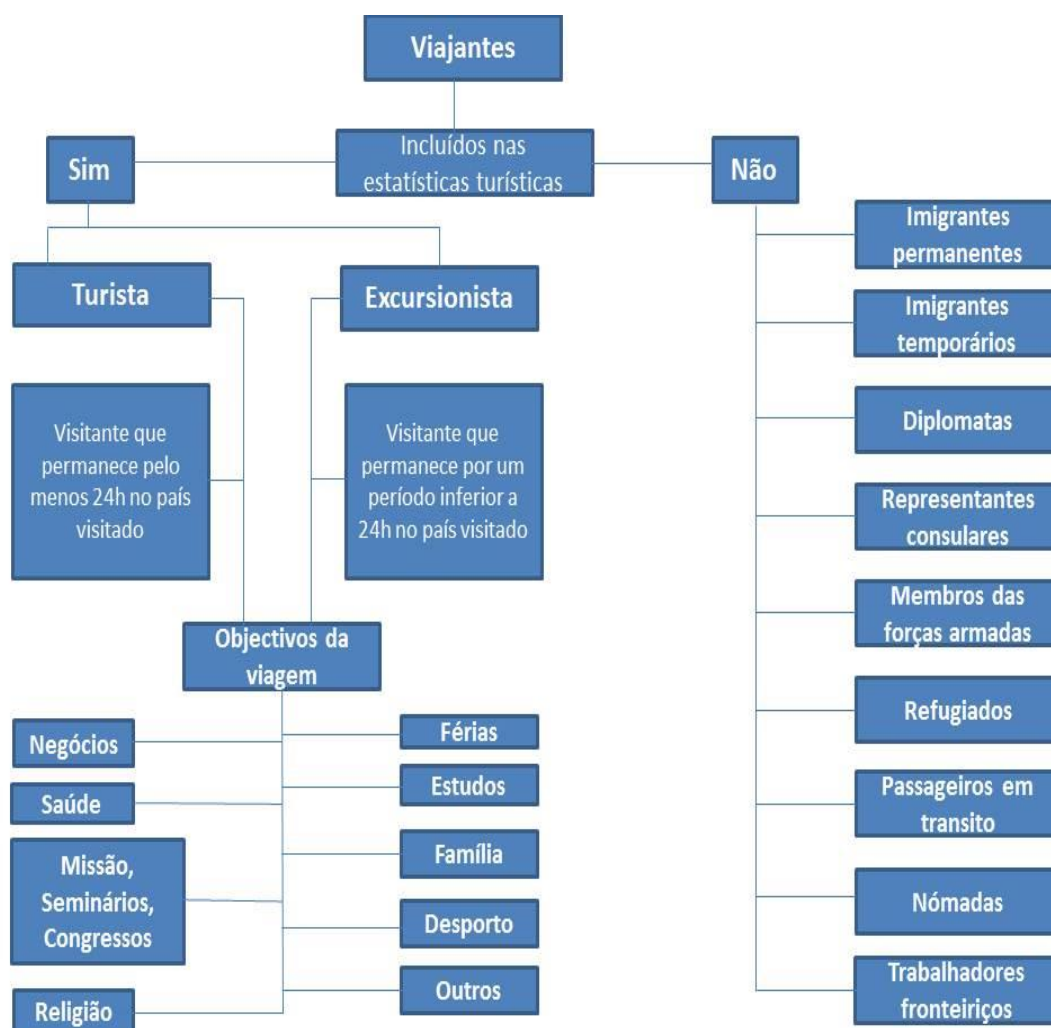
(Fig. 2- Divisão do tempo. Castelli, 1990: 28)

O cidadão da actualidade vive dividido entre o tempo do trabalho, do quotidiano, do lazer, do turismo e da cultura, assumindo este segundo tempo uma dimensão nunca antes retratada ao longo da nossa história. A prática turística implica a deslocação do indivíduo para fora da sua residência por um determinado período de tempo. O tempo despendido pelo indivíduo a esta prática depende da gestão que o mesmo faz do seu tempo de lazer. É por esta razão que o tempo que cada um dedica ao turismo está intrinsecamente ligado ao tempo em que este dedica ou usufrui como tempo de lazer. A prática do turismo está também relacionada com outros factores além da disponibilidade do tempo turístico, está também dependente da situação financeira, da vontade de viajar, da existência de meios e infra-estruturas, assim como, da necessidade de descanso, valorização individual e até pelo *status* reforçado por um certo interesse em conhecer novos lugares e culturas, entre outros.

Foi no séc. XIX após a revolução industrial que surgiu por Thomas Cook a comercialização do turismo. Este detectou uma oportunidade comercial nesta área devido à forte predisposição do Homem, que passou a considerar o turismo como um produto de primeira necessidade. Face a esta massificação relâmpago do turismo surge um aumento do aparecimento de vários meios e infra-estruturas necessários a esta área. Surgem assim vários hotéis, meios de transporte, hospedagem, agências de viagens, entre outros, de maneira a tentar corresponder às necessidades do mercado.

Com esta forte evolução do mercado turístico, surge um conjunto de várias organizações turísticas nacionais e internacionais que focam-se na regulamentação, apoio e sucesso desta área. Com estas organizações surgem também vários conceitos, entre eles, o conceito de turismo, turista, viagem e viajante. No que diz respeito ao conceito do turismo, não existe um consenso quanto á sua definição. Apesar deste facto o conceito mais consensual actualmente é respectivo ao da Organização Mundial de Turismo que caracteriza o turismo pelas actividades que um indivíduo realiza durante as suas viagens, assim como a sua permanência em sítios que não aquele de sua residência, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano. Já um turista, segundo esta organização, é um visitante que se desloca de forma voluntária para um local diferente de sua residência sem ter por motivação a obtenção de ganhos financeiros.

A noção de viagem turística poderá ser analisada sobre vários aspectos, ou seja, ela pode ser caracterizada quanto á sua motivação, meio de transporte, duração, hospedagem, organização, preço e por fim quanto à sua dimensão. A viagem turística está dependente dos factores anteriormente mencionados, são estes que irão caracterizar a viagem realizada pelo turista. Desta forma o turismo pode ser considerado uma filosofia partilhada por um grande número de indivíduos, traduzindo-se num movimento de pessoas, com impacto nos valores, estilos de vida e continuidade económica dos destinos turísticos assim como das suas organizações (Cf. Firmino, 2007).



(Fig. 3- Classificação do viajante adaptado. Castelli, 1990:22)

As características do turismo e do turista vieram assim a se alterar desde a última década, havendo um aumento na procura de destinos em que oferecem-se actividades culturais e desportivas. Apesar deste novo foco na procura, os destinos de sol e praia continuam e continuarão a manter um papel relevante ainda que possam ser complementados por actividades desportivas e culturais. Esta unificação de destinos, por exemplo, praia e cultura, surgiu como forma de resposta a esta nova procura do consumidor.

Actualmente estamos perante um turista cada vez mais exigente e com necessidade de informação. A indústria turística deverá assim procurar diversificar-se e qualificar-se de forma a conseguir responder às exigências do seu consumidor. Desta maneira as empresas turísticas, desde operadoras a hotelaria, deverão focar-se em acções e determinantes como a oferta de serviços de maior qualidade, formação dos

seus colaboradores, parcerias estratégicas, personalização da promoção de produtos turísticos, entre muitos outros com o intuito de otimizarem-se e manterem-se activas no mercado.

As tendências actuais do turismo estão a contribuir para o surgimento de oportunidades de desenvolvimento não só nas zonas costeiras mas também das regiões “interiores”. A procura por destinos calmos, de descanso e de fácil acesso à natureza, tem vindo a desenvolver fortemente o turismo rural. O turismo pode e deve ser um factor de desenvolvimento não só a nível económico mas também de infra-estruturas. Com o aumento do stresse e com a necessidade do individuo se afastar do quotidiano citadino, o turismo rural tem sido uma área beneficiada. Esta procura tem sido não só benéfica para as empresas turísticas das regiões interiores mas também quando complementadas por políticas adequadas, estas possibilitam o crescimento económico da região criando novos postos de trabalho, contribuindo para o não despovoamento, por exemplo.

1.2 Papel Da Organização Mundial De Turismo

Devido ao facto do turismo ser um sector economicamente forte, em crescimento e de representar uma grande parcela das receitas de vários países, surgiu então a necessidade de uma organização que promove-se, monitoriza-se, e avalia-se o turismo Mundialmente. Desta forma surge por volta de 1925 a Organização Mundial de Turismo (OMT) com o propósito de ser um agente mundial regulador do turismo.

A Organização Mundial de Turismo é a principal organização internacional no que concerne ao turismo. A OMT é assim uma plataforma mundial intergovernamental constituída por 154 estados membros, que trata das questões político turísticas sendo uma fonte prática de conhecimentos especializados desta área. A responsabilidade desta organização encontra-se a promoção, desenvolvimento e sustentabilidade do turismo mundial. Esta está também encarregue de acordos de cooperação com mais de uma dezena de organizações internacionais, públicas e privadas, com o objectivo de potencializar o mercado. A OMT tem assim como principais objectivos gerar conhecimento de mercado, promover a conectividade assim como ferramentas e políticas sustentáveis de turismo sendo que ainda promove a formação e educação do turismo, trabalhando de forma a desenvolver projectos em cerca de 100 países (Cf. Organização Mundial de Turismo, 2012).

1.3 Organização Mundial de Turismo e Portugal

Portugal como centro turístico e membro da Organização Mundial de Turismo tem vindo a ter um papel activo nas actividades e projectos desenvolvidos por esta organização. Devido ao seu papel pró-activo em 1995 Portugal foi eleito, durante a assembleia geral, membro do concelho executivo por um período de 4 anos (1995-1999). Como membro do concelho em 1996 Portugal apresentou a sua candidatura à presidência do mesmo, sendo que em 1997 foi eleito.

O reconhecimento e o papel de Portugal na OMT tem vindo a ser reconhecido pela própria organização e seus respectivos estados membros, tanto assim que o secretário de estado do turismo de Portugal passou a integrar o grupo estratégico de aconselhamento do secretário-geral da organização.

Após o ano 2000 ficou decidido pelo concelho executivo da OMT que Portugal juntamente com França e Espanha iam repartir a responsabilidade de orientar um grupo de trabalho. Grupo que tinha por intuito trabalhar as questões prioritárias, designadamente factores relacionados com procedimentos e funcionalidades internas, como comissões regionais e organismos locais, sendo que também ficava a cargo destes três países a cooperação técnica.

A participação de Portugal num conjunto de actividades fez com que este fica-se fortemente ligado á OMT pela sua participação em projectos proactivos, projectos estes que tinham por intuito o desenvolvimento mundial do turismo.

1.4 Turismo em Portugal

Em Portugal o turismo é um sector fundamental pelo que interessa sobretudo dignificá-lo e potenciá-lo de modo a potenciar todos os seus efeitos positivos, que vão desde os planos económicos, aos sociais e patrimoniais (Turismo em Portugal, 2012). Sendo o turismo um sector gerador de emprego, infra-estruturas e diversas actividades este torna-se essencial devido ao facto de poder proporcionar um impacto positivo na economia regional e nacional de um país. No caso Português o turismo assume um papel incontornável na sua economia.

A percepção tida por um destino turístico depende de vários factores, desde os serviços que disponibiliza, à hospitalidade, às infra-estruturas e até à segurança que

oferece ao turista. Com uma excelente posição geográfica e diversidade paisagística, constituído por um conjunto de meios e infra-estruturas para actividades de turismo e lazer, Portugal constitui-se por ser um destino turístico caracterizado pelo seu clima, património e gastronomia. Portugal tem como objectivo turístico ser um destino de excelência, qualidade, diferenciado e competitivo. São as suas características turísticas que permitem a Portugal ter condições para afirmar a diversificação da sua oferta, sendo possível potenciar as mesmas de maneira a corresponder às necessidades de procura, não só dos turistas de hoje mas também do futuro.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo e os dados divulgados em 2006, Portugal está entre os 20 maiores destinos turísticos mundiais. Os primeiros centros turísticos do país inicialmente foram Lisboa e Cascais, sendo que mais tarde juntaram-se a Ilha da Madeira e o Algarve. Actualmente e com a potencialidade que o turismo pode representar na economia, todo o país encontra-se desenvolvido com infra-estruturas turísticas prestigiadas, desde o Algarve, ao Alentejo, Lisboa, à Serra da Estrela, Porto e Ilhas.

O Algarve actualmente é um dos maiores centros turísticos portugueses. A sua principal atracção turística são as suas praias que tornam este, um dos destinos turísticos preferenciais de portugueses e europeus. Milhares de portugueses e estrangeiros no verão deslocam-se até ao sul do país para passar férias no Algarve. Destino claramente predilecto pelas suas praias é também caracterizado pelas suas óptimas infra-estruturas que possibilitam uma variedade múltipla de actividades para o mais diverso leque de turistas. Desde a praia, ao desporto, das férias individuais às de família este é um destino que abrange um grande segmento de turistas satisfazendo a procura dos mesmos.

Já a cidade de Lisboa, capital do país, está embrenhada num misto de história, mitos e encantos. Cidade cheia de história, monumentos e contemporaneidade caracteriza-se por ser um destino cultural, complementado por um óptimo clima. Desde os seus museus, aos monumentos, aos pastéis de Belém a cidade possibilita ao turista um roteiro vasto de actividades que proporcionam ao mesmo conhecer e viver de perto a cultura portuguesa.

O Porto, cidade cosmopolita e de relevo cultural distingue-se pela sua beleza e óptima gastronomia. Caracterizado pelo seu centro histórico e pelos seus cruzeiros no

Rio Douro, sem esquecer o seu mundialmente conhecido Vinho do Porto, este destino proporciona um vasto conjunto de actividades.

A ilha da Madeira, com um clima ameno, gastronomia típica e paisagens exuberantes atrai milhares de turistas anualmente. Classificada pela UNESCO como património da humanidade está a floresta Laurissilva, uma das grandes belezas naturais da ilha. Como vários outros destinos portugueses já mencionados, a Madeira é também dotada de varias infra-estruturas que proporcionam uma multiplicidade de actividades turísticas, desde caminhadas a desportos de aventura.

Portugal é um destino turístico rico em história, cultura, gastronomia e actividades que atrai milhares de turistas anualmente. Preocupado em ser um destino de qualidade e em manter a sua principal fonte de rendimento, o país está sempre à procura de desenvolver-se turisticamente, de modo a continuar a ser um destino de eleição para os turistas.

1.5 Região Autónoma da Madeira

A Região Autónoma da Madeira (RAM) constitui uma das regiões autónomas de Portugal. A ilha encontra-se localizada no Oceano Atlântico a cerca de 700 Km da Costa Africana e a cerca de 1000 Km da capital do País, Lisboa. Descoberta em 1419 por Bartolomeu Perestrelo, data na qual se iniciou o seu povoamento, actualmente é constituída por um total de cerca de 260 000 habitantes.

Conhecida como a pérola ou jardim do Atlântico, a Região Autónoma da Madeira é um dos maiores centros turísticos do país. O turismo é a principal actividade económica da região, sendo crucial para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Conhecido mundialmente como destino turístico quer pela sua beleza natural quer pelas suas infra-estruturas e qualidade, a Ilha da Madeira possui um cartaz variado de eventos de forma a aumentar e a fomentar a procura turística. Os maiores eventos a destacar na ilha são sem dúvida o Réveillon, o Carnaval, a Festa da Flor, o Festival do Atlântico, o Rali Vinho Madeira e as Festas de Natal.

O Carnaval madeirense tem vindo a tornar-se cada vez mais um evento de carismático do cartaz, levando a uma ocupação hoteleira de cerca de 70% nessa altura do ano. É composto por um cortejo alegórico onde desfilam pela cidade do funchal várias trupes espalhando música dança e alegria pela cidade.

A Festa da Flor, realizada anualmente no mês de Abril ou Maio, é outro grande atractivo do cartaz turístico madeirense, sendo a segunda maior aposta por parte da Secretaria de Turismo da região. A taxa de ocupação hoteleira oscila entre os 80 e 85%. Este é um evento único, característico da região e tem por intuito enfatizar o porquê de a Ilha da Madeira ser intitulada o jardim do atlântico. Nesta época do ano a baixa da cidade é decorada com uma grande variedade de tapetes e arranjos florais. Para finalizar este evento é realizado um cortejo alegórico onde várias trupes desfilam para residentes e turistas exuberando a fauna e flora única da Ilha.

O Festival do Atlântico consiste num espectáculo pirotécnico que ocorre no mês de Junho a cada fim-de-semana do mesmo, no cais da cidade. Este tem por objectivo, além de proporcionar um bonito espectáculo a residentes e turistas, a competição entre diversos países para ganhar o espectáculo pirotécnico de fim de ano da região.

O Réveillon é o maior evento turístico da RAM. Nesta altura do ano a taxa de ocupação hoteleira chega a atingir percentagens de cerca de 95% ou mais. Na noite de fim de ano a cidade do funchal transforma-se num anfiteatro grandioso onde os céus são iluminados por um espectáculo pirotécnico como forma de receber o ano novo. O espectáculo é de tal forma grandioso que a Madeira detêm o Record Mundial do Guinness pelo maior espectáculo pirotécnico do Mundo conseguindo no ano de 2006.

A pérola do Atlântico é também caracterizada turisticamente por um conjunto variado de características e actividades. Desde o seu clima ameno, á sua beleza, às suas levadas, á sua gastronomia assim como a um conjunto variado de actividades marítimas e de montanha. Os percursos pedestres da ilha, nomeadamente as levadas são também uma das grandes atracções turísticas, estas definem-se como canais de irrigação que podem se encontrar ao longo de toda a ilha. O principal objectivo das levadas a quando da sua construção era o de trazer a água abundante da vertente norte da ilha, para a vertente sul, onde era escassa e faltava. Com uma extensão superior a 1400 km, as levadas permitem ao turista vários percursos pedestres onde é possível observar a natureza da ilha, rica em fauna e flora assim como pela sua beleza paisagística.

O turismo na região deverá ter surgido por volta do séc. XV, devido ao facto de neste século terem sido documentados relatos de viagens á ilha. A RAM obteve também um papel importante enquanto destino turístico como porto de escala. Os navios e as suas tripulações com rotas marítimas do açúcar e do vinho passavam obrigatoriamente

pela ilha. Várias são as denominações dadas á ilha pelos turistas e adaptadas por locais, denominações que remontam aos meados do séc. XV onde era conhecida por “Flor do Oceano”, “Jardim do Atlântico”, “Ilha maravilhosa”, entre muitas outras denominações, todas elas devido à sua beleza e ao seu clima.

Outro grande impulsionador do turismo madeirense foi o facto de este destino ter ficado conhecido pelos seus efeitos terapêuticos. Por volta do séc. XVIII o clima foi considerado por muitos como possuidor de efeitos terapêuticos, sendo que até muitos médicos acreditavam e defendiam os benefícios que o clima da Madeira poderia representar em pessoas com problemas respiratórios. Esta união de beleza com terapia proporcionada pela ilha veio a representar grandes vantagens turísticas para a mesma. Muitos foram os que se deslocaram à ilha fosse à procura da cura para doenças, fosse para passear num inverno mais ameno longe dos seus países de climas rígidos (Fonseca, 2006).

Estes factores levaram a um desenvolvimento de infra-estruturas turísticas de forma a corresponder às necessidades dos turistas, assim como de dinamizar o turismo no seu futuro. Começaram assim a surgir na ilha os primeiros hotéis, sendo que anteriormente a estes os turistas pernoitavam em quintas típicas madeirenses e guias/agentes turísticos. Surgem assim por parte dos guias e agentes turísticos roteiros da ilha com informações diversas desde sítios a visitar, à história da região, gastronomia, fauna, flora, etc.

Devido ao aumento do número de turistas e á importância que o turismo começava a representar na economia regional, foram criadas infra-estruturas de apoio ao mesmo, como restaurantes, transportes, aumento da rede de saneamento básico, telecomunicações, lazer, entre outros. Foram também criadas outras estruturas de apoio como a Comissão de Turismo (1930), que mais tarde deu origem á delegação do turismo da Madeira (1936), actualmente Secretaria Regional de Turismo e Cultura (1978), instituição esta que tem como objectivo promover o destino Madeira assim como coordená-lo e desenvolvê-lo.

É desta forma que a Ilha da Madeira tornou-se um destino com perspectivas de futuro turístico próspero, que prima pela sua qualidade de produtos e serviços.

1.6 Hotelaria e Hospitalidade

Numa área de negócios de serviço como é a hotelaria, esta foca-se na arte da hospitalidade. Para reflectir nos propósitos fundamentais desta indústria é para tal necessário distinguir hospitalidade de serviço. Apesar de estes serem termos proximamente relacionados é necessário distingui-los, não esquecendo que os dois estão de alguma maneira relacionados, pois esta é uma área que para obter sucesso é necessário prover tanto hospitalidade como serviço.

“Hospitality is welcoming a person into your environment, such as your hotel or restaurant, your home, or even your office, and making them feel warm and secure and that they will be cared for”

John Sharpe, citado por Michael C. Sturman em *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*.

O termo hospitalidade deriva do latim *hospitalitem*, “amizade para com os convidados”, que significa receber com carinho e cuidado. É também derivado do conceito de cuidar, preocupar com o ser humano que necessita de apoio, carinho e amor. Quando se fala de hospitalidade fala-se de hóspedes e não se utiliza propositadamente a palavra clientes pois acredita-se que a palavra cliente é menos acolhedora que a palavra convidado/hóspede. Isto porque, a palavra cliente foca-se mais na transacção financeira enquanto hóspede preenche totalmente as dimensões da hospitalidade.

“Service: The ability to engage with guests in a discreet, professional, and warm manner, to take advantage of each moment one has with a guest, to interact with them as individuals and to put the guest before all else”

Share O’Flaherty, citado por Michael C. Sturman em *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*, 2011.

Já o conceito de serviço baseia-se no princípio de ser útil e deriva do latim *servitium*, que significa “arte de servir”, demonstrando a criatividade da função e abrangendo todas as suas nuances. Segundo Ted Teng, citado por Michael C. Sturman em *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*, 2011, “My view is that service comes from thinking of the head. Hospitality comes from that plus intuition of the gut and emotions from the heart”.

Logo perante a análise das palavras hospitalidade e serviço chega-mos á conclusão que estas estão relacionadas uma com a outra. Quando questionadas com a pergunta “o que é hospitalidade?” as pessoas tendem a usar palavras como: segurança, tratamento, amizade, compreensão, etc. E quando confrontadas com “o que é serviço?”, estas mesmas pessoas usam palavras como: mecânico, quantificável, eficaz, qualidade, etc. Perante determinados aspectos, pode até dizer-se que, a hospitalidade é a totalidade e que o serviço é uma parte da hospitalidade. Sendo que ambas não são descrições de um negócio mas sim qualidades inatas e atributos especiais que um individuo possui de forma a provir uma total experiencia positiva ao hóspede.

É desta forma que podemos identificar como uma das características predominantes da hotelaria a união entre hospitalidade e serviço. Mas para além desta união a existência de uma unidade hoteleira está sujeita a um outro conjunto de características que caucionam o seu funcionamento quer a nível interno que a nível externo da organização. Por exemplo, ao nível externo esta está dependente de um conjunto de áreas operacionais que garantem o seu funcionamento como os transportes, atracções ou diversões, alimentação, actividades socioculturais, eventos, etc. (Cavassa, 2001) A nível interno, por sua vez, existem outros conjuntos de factores que são indispensáveis ao funcionamento da unidade hoteleira, como equipamentos físicos, recursos humanos, estrutura organizacional, etc. Além dos factores mencionados um outro agente crucial desta actividade são os clientes/turistas, pois a hotelaria é uma área de mercado que resulta na base de relações, sejam estas entre organização e clientes ou até entre funcionários e organização.

Tendo em conta, que do ponto de vista económico, o turismo é uma actividade decisiva para alguns países, cada unidade hoteleira pode ser vista como uma fonte de consumo de produtos nacionais, representando uma fonte de mão-de-obra capaz de atrair investimentos e receitas internas e externas (Cavassa, 2001). O produto hoteleiro detém assim singularidades únicas posicionando-se através dos seus objectivos.

Sendo que uma unidade hoteleira será um complexo a ser utilizado por diferentes públicos, públicos estes de diferentes culturas e raças, torna-se crucial considerar a heterogeneidade e as suas exigências no que diz respeito ao funcionamento da unidade. Tendo em conta as suas exigências este é um produto que por sua vez é constituído por um conjunto de sob serviços. Desta forma o alojamento representa o

produto core de uma unidade hoteleira sendo este complementado por uma outra série de diferentes produtos e serviços desde alimentação, bar, lavanderia, salas de conferências, animação, equipamentos desportivos, etc. (Quintas, 2006). Muitas vezes são estes serviços complementares que caracterizam um hotel criando vantagem competitiva, quando conjugados com o posicionamento e objectivos estratégicos da unidade.

Podemos identificar vários tipos de turismo, desde o turismo verde, rural, religioso, saúde, ao desportivo, entre outros. E é desta maneira que um aspecto fundamental do produto hoteleiro é a sua oferta, tendo em conta as suas características e especialidades. Conforme o tipo de segmentação realizada e o tipo de turismo por que se caracteriza a unidade hoteleira, serão definidas actividades e experiências de forma a complementar o serviço e a aumentar a vantagem competitiva.

De um modo geral, é necessário por parte do sector hoteleiro satisfazer as necessidades do turista/hóspede, não só através das necessidades básicas providas pelo sector, como um lugar para permanecer á noite, mas também é necessário satisfazer complementando a experiência através de serviços adicionais (Quintas, 2006).

Num sector onde a oferta de unidades hoteleiras é imensa e visto que a maior parte das decisões de compra de um turista são tomadas á distância, sem este nunca sequer ter visto a unidade ao vivo, os factores de influência assumem um maior papel. A procura turística é causada por diversos motivadores, que determinam a escolha de um hotel pela primeira vez. As razões pelas quais um turista escolhe um hotel podem ser as mais variadas, desde o seu nome às suas características, entre muitos outros. Torna-se assim fulcral para a unidade entender quais os motivadores que influenciam maioritariamente a decisão do turista, tendo em conta o mesmo e o mercado em que está inserido. De um ponto vista global, as motivações base de um hóspede assentam no conforto, serviço, qualidade, equipamentos, instalações, etc. (Quintas,2006). Ainda assim, existem expectativas, motivadores como o tratamento personalizado e serviços que são encarados como vantagens competitivas (Quintas, 2006).

O sector hoteleiro actualmente é mais valorizado quando oferece novas experiências que potencializam a estadia e recordações do turista. Para tal a unidade hoteleira tem de ter em atenção o mercado em que se insere segmentando o público que pretende atingir. Assim, a segmentação assume um papel preponderante, pois só desta

maneira será possível ao sector turístico acompanhar com o rigor necessário as mudanças e evoluções do comportamento e necessidades dos clientes (Quintas,2006).

A segmentação através de pesquisas de mercado, avaliações, identificação das necessidades e motivações que a unidade pode oferecer tornam-se imperativas, pois não é possível integrar numa unidade todas as características de forma a satisfazer todos os segmentos. Quanto mais conseguirmos aprender sobre os factores de decisão de um turista mais facilmente se poderá ir ao encontro das suas necessidades. Esta é uma tarefa complexa, cada caso é um caso, é então necessário recorrer a abordagens científicas, de forma a ser possível prever a quota de mercado, quanto é que os clientes estão dispostos a pagar e o que consideram do serviço de hospitalidade.

Um dos muitos trabalhos desta área é garantir e procurar maneiras de melhorar a experiência do hóspede. Uma das maneiras é realçar a atenção dos mesmos para as experiências positivas que estes vão ter, estão a ter e tiveram durante a sua estadia, recorrendo para tal a um conjunto de estratégias. Uma das formas de fazer isto é através da cultura da organização, esta pode ser uma ferramenta forte para assegurar a excelência no serviço ao cliente. A cultura de uma organização define a sua maneira de se comportar, pensar e actuar, sendo estas maneiras partilhadas por todos os membros da organização, tornando-se numa vantagem competitiva quando correctamente aplicada. Torna-se crucial enfatizar e ensinar as crenças, os valores e as normas da organização para que estes se reflectam no comportamento dos trabalhadores levando a um serviço de qualidade. Mas nada disto é possível se o pessoal da organização não estiver motivado a prover um serviço de excelência.

Para avançar nesta área é necessário garantir a oferta correcta de “capital humano”. Este capital humano refere-se aos conhecimentos presentes e futuros, às capacidades e habilidades de um sujeito. Apesar de esta ser uma capacidade intangível esta não deixa de ser crítica para as organizações pois estas precisam de construir vantagem competitiva e são as pessoas que tornam a empresa competitiva e fazem-no aplicando o seu capital humano através de um conjunto de activos físicos da empresa. O sucesso numa carreira na hospitalidade começa com a capacidade de ouvir, este é um ingrediente chave. Um estudo de executivos da área confirmou que ouvir é a capacidade comunicativa mais importante a desenvolver nesta área, esta é crucial não só para compreender os hóspedes excedendo as suas expectativas, mas também para cumprir

eficazmente as tarefas de trabalho e para construir relações positivas de trabalho. Ao ouvir de forma eficaz é iniciado um ciclo de impacto positivo tanto na organização como nos clientes, este suporta o serviço e faz com que colegas e hóspedes se sintam valorizados e compreendidos.

O contacto entre empregados e hóspedes é sem dúvida chave na obtenção do sucesso, se o hóspede se sente mal tratado este ficará descontente com o hotel, pois o empregado representa o hotel. A motivação é um processo complexo, nenhuma política irá motivar os empregados, tal só pode ser conseguido através do incentivo financeiro ou do reconhecimento do seu trabalho seja através de um elogio, de um prémio ou de uma promoção. Seja qual for a abordagem, a qualidade do serviço é essencial para garantir a satisfação do cliente e para desenvolver a vantagem competitiva. É a qualidade que vai determinar o sucesso, compreender como toda a organização trabalha é a melhor maneira de garantir um serviço de qualidade. É importante treinar o grupo de trabalho para seguir determinados processos e assegurar que estes estão empenhados no mesmo, realçando o benefício que o processo significa para todos garantindo a satisfação interna e externa.

Actualmente na área de negócios da hospitalidade é importante desenvolver estratégias e táticas com o intuito de atrair clientes. Tanto para hotéis como para as infra-estruturas de apoio do turismo o desafio encontra-se em providir ferramentas, treinamento e suportes que permitam promover a organização e a procura pela mesma. Para tal a definição de uma estratégia é essencial, ao conhecer o mercado não só será possível estabelecer a melhorar a estratégia mas também construir vantagem competitiva, capitalizando os recursos e capacidades do hotel.

Em suma, é possível dizer que as áreas do Turismo, Lazer e Hospitalidade são diferentes ao mesmo tempo que estão relacionadas. Desta forma o turismo constitui-se numa actividade, o lazer num conceito de tempo e a hospitalidade é uma provisão de serviços. Em conjunto os três geram uma área de negócios rica em serviços e produtos que geram um grande potencial económico para muitos países onde o turismo representa a sua principal fonte de rendimento. Para tal é decisivo o trabalho contínuo do turismo mundial como forma de potenciar esta área de negócios disponibilizando e trabalhando para serviços, produtos e infra-estruturas de excelência.

Capítulo 2: Contexto de Estágio

2.1 O Grupo Porto Bay Hotels & Resorts

O grupo Porto Bay Hotels & Resorts surgiu da decisão de investimento de um grupo de investidores privados da ilha da Madeira, em Portugal. O objectivo focava-se em criar hotéis que respondessem às necessidades do mercado em termos de instalações, serviços e posicionamento.

O grupo pertence a duas empresas madeirenses, o grupo Ocean Islands e o grupo Blandy, cada um destes detentores de 45% do capital, sendo os restantes 10% do capital distribuído por empresários locais. A sua filosofia corporativa é representada em três pilares, sobre os quais assenta o conceito das suas unidades hoteleiras: Produto, Promoção e Pessoas. É baseado nestes conceitos que o grupo hoteleiro trabalha de forma a atingir os seus objectivos no mercado turístico.

Este grupo tem actualmente uma capacidade de cerca de 2600 camas nas suas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas espalhadas entre Portugal e Brasil, todos centrados em diferentes conceitos mas idênticos na qualidade oferecida e com a garantia certificada da marca Porto Bay.

O primeiro hotel do grupo, o *Suite Eden Mar*, surgiu no ano de 1988 na cidade do Funchal com um conceito inovador de suites espaçosas equipadas com kitchenette. Esta unidade de quatro estrelas prima em proporcionar aos seus hóspedes um ambiente de conforto, tranquilidade e qualidade.

Anos mais tarde em 1994, tendo em conta um levantamento das necessidades turísticas da ilha da Madeira surge o segundo hotel do grupo, o *The Cliff Bay*. Um hotel de cinco estrelas do Porto Bay Hotels & Resorts, que evidencia-se nos seus pormenores e por se caracterizar como um produto de excelência e requinte.

Em 2000 nasce o *Resort* citadino do grupo, o *Porto Santa Maria*. Situado junto ao mar e no coração da cidade, esta unidade resulta da ideia de fundir um hotel citadino, situado no centro da cidade do Funchal, com um *Resort*. Situado assim no centro histórico do Funchal, este distingue-se pela sua tranquilidade urbana e requinte.

No mês de Dezembro do ano de 2003 é inaugurado o *Resort Vila Porto Mar*, localizado junto à promenade do Lido na zona turística da cidade do Funchal. Este é

integrado por três unidades hoteleiras, o antigo *Suite Hotel Eden Mar* e os novos hotéis *Vila Porto Mare* e o *The Residence*, onde num espaço comum os clientes partilham serviços, facilidades e instalações de cada um dos hotéis do complexo.

Em Janeiro de 2007 surge o primeiro passo para a internacionalização do grupo. É então que surge no Brasil o hotel Porto Bay Rio Internacional, situado numa zona privilegiada, junto à primeira linha da praia de Copacabana no Rio de Janeiro. Este foi um passo dado pelo grupo em conjunto com a Logoplaste, uma multinacional portuguesa, marcando assim o início da sua participação em projectos conjuntos com o Porto Bay Hotels & Resorts.

No mesmo ano e ainda no Brasil o grupo adquire um Boutique hotel na pitoresca cidade de Búzios, o *Porto Bay Glenzhaus* mais tarde *Porto Bay Búzios* com o intuito de funcionar como complemento ao hotel do Rio de Janeiro.

É então nesta altura que surge mais um projecto do grupo, o *Porto Bay Falésia*, perto de Albufeira no Algarve, mais concretamente em Olhos d'Água. Este abriu ao público em Março de 2008 e representa a entrada do grupo hoteleiro no continente português.

Em 2009 surge o terceiro destino da unidade hoteleira em terras brasileiras, é assim adquirido o hotel 5 estrelas *Porto Bay São Paulo*. Localizado na Avenida Paulista, foi o quarto investimento da Invesvia, que agrega os grupos hoteleiros portugueses Porto Bay Hotels & Resorts e Logoplaste.

Mais recentemente em 2012, o grupo adquiriu um novo hotel na ilha da Madeira, a *Estalagem Serra Golf* que quando adquirida pelo grupo passou a *Porto Bay Serra Golf*. Uma estalagem nas serras da ilha, considerada património regional, tendo sido a casa principal concebida em 1920. O intuito é disponibilizar um refugio que proporciona tranquilidade e qualidade ao cliente.

Em 2014 o grupo prevê a abertura da sua décima unidade hoteleira a se concretizar na cidade de Lisboa. A abertura de um hotel na Avenida da Liberdade irá marcar a entrada do grupo na cidade, sendo a capital portuguesa o 3º destino português do grupo hoteleiro.

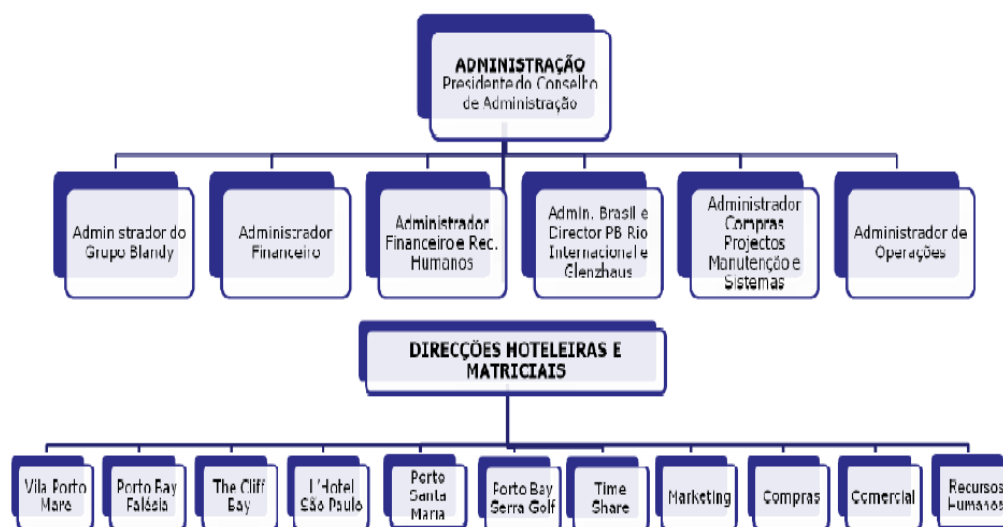


Fig. 4 Organograma do grupo Porto Bay Hotels & Resorts¹

2.2 As Relações Públicas no Porto Bay Hotels & Resorts

O Porto Bay é um grupo dinâmico que prima em todas as suas unidades pela qualidade de serviço disponibilizada aos seus hóspedes. Todas as unidades do grupo contam com um profissional de *Guest Relations*, que tem como função criar uma relação de proximidade entre a unidade hoteleira e o cliente, assim como desenvolver e organizar todo o programa de animação de forma a disponibilizar ao cliente diferentes actividades/acções, de forma a envolvê-los com a unidade. O papel principal das *Guest Relations* neste grupo foca-se desta forma em estabelecer uma relação de proximidade com o hóspede de forma a criar um laço entre hotel e cliente assim como a sua fidelização.

As *Guest Relations* são parte integrante das Relações Públicas enquanto disciplina. A sua função num primeiro contacto parece ser a de táticas de comunicação com o objectivo de angariar e até fidelizar clientes. Esta ferramenta das Relações Públicas implica um conjunto de capacidades e técnicas assim como de conhecimentos que abrangem diferentes perspectivas. Estas agrupam princípios implícitos em simetria quando estudadas com profundidade, sendo que a construção de uma relação é o

¹ Organograma do grupo Porto Bay Hotels & Resorts disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos.

principal ponto da “*two way symmetric public relations*”. O propósito deste modelo, *two-way symmetrical* de Grunig, está na base das *Guest Relations* defendendo o uso da comunicação para negociar com os públicos, resolver conflitos assim como promover a mútua compreensão e respeito entre a organização e os seus *stakeholders*.

Segundo Grunig, o modelo enfatiza a troca de comunicação, reciprocidade e compreensão mútua entre organização e audiências. O modelo pretende assim equilibrar os interesses e compreensão mútua entre a organização e os seus públicos, através da comunicação como forma de gerir conflitos. Como resultado, o modelo produz uma relação mais duradoura e produtiva.

“Acreditamos que as Relações públicas devem ser praticadas para servir o interesse público, para a compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos e para contribuírem para o debate informando a sociedade.”

(Grunig’s, 1992: 9)

Através da observação participada foi possível analisar a aplicação das *Guest Relations* em dois hotéis deste grupo regional, nomeadamente o *Resort Vila Porto Mar* e o *Resort Porto Santa Maria*. A passagem pelos dois hotéis deste grupo teve como intuito melhor compreender o funcionamento de um departamento de *Guest Relations*, a realidade da comunicação realizada e acima de tudo compreender o porquê do afunilamento do conceito de Relações Públicas a *Guest Relations*. Esta questão presidiu de algum modo como interrogação base de todo o trabalho de reflexão ao longo deste relatório.

Tendo em conta o grupo em questão, as *Guest Relations* têm dois grandes objectivos. Em primeiro lugar estas assumem como propósito fidelizar os clientes através da criação de uma relação de proximidade onde o profissional das G.R. representa o hotel. Em segundo lugar, a criação de um programa de animação que pretende envolver o hóspede com a unidade hoteleira através de um conjunto de actividades disponibilizadas pelo mesmo.

2.3 Instrumentos de Comunicação *Corporate* no Porto Bay Hotels & Resorts

O grupo Porto Bay Hotels & Resorts dispõe de um conjunto de instrumentos de comunicação *corporate*, como o seu site, revista, política ambiental, etc.

O site do grupo visa disponibilizar um conjunto de informações úteis para os seus variados públicos. É assim possível a qualquer pessoa que consulte o site da organização encontrar um conjunto variado de conteúdos relacionados com a organização. No site podemos encontrar: os hotéis do grupo, ofertas especiais, uma secção de reservas, notícias, eventos, parcerias, prémios, a empresa, entre outros conteúdos de relevância.

A revista *IN* do grupo é uma publicação interna que visa disponibilizar aos clientes dos hotéis Porto Bay artigos sobre destinos, hotéis e recentes notícias relacionadas com o grupo. Esta pode ser encontrada em todas as unidades hoteleiras ou através do seu *download*, disponível no site do Porto Bay.

O grupo tem uma preocupação especial para com a sua comunidade, sendo que participa num conjunto de parcerias e acções que visam a responsabilidade social. Ciente da importância de uma postura ambiental proactiva, o grupo Porto Bay é sócio da associação dos amigos do parque ecológico do Funchal. O grupo tem por base uma política ambiental organizacional em que o desenvolvimento e o ambiente são planeados em conjunto. Desta forma, o Porto Bay comprometeu-se a adoptar um conjunto de medidas para contribuir para a protecção do meio ambiente sempre que possível nas suas unidades hoteleiras. As medidas adoptadas passam pela separação de lixos para a reciclagem, reciclagem de desperdícios orgânicos de jardins, redução do consumo de energia, sensibilização e treino dos funcionários para as questões ambientais assim como solicitação para a colaboração dos clientes na adopção de medidas de poupança de energia.

Existe também uma preocupação no que diz respeito a questões sociais. O projecto *Hope: Small Gestures, big hopes*, foi um projecto implementado pelo grupo que visa ajudar um conjunto de instituições. As associações aliadas a este projecto são: a associação de paralisia cerebral da Madeira (APCM), a associação humanitária de

solidariedade de Albufeira (AHSA), a associação de apoio à pessoa excepcional do algarve e a liga portuguesa contra o cancro – delegação da Madeira.

Desta forma o Porto Bay abriu uma conta com o nome do projecto, *Small Gestures, big hopes*, com um depósito inicial de 10 mil euros. Sendo que o grupo Porto Bay também tem por intuito passar aos seus clientes uma mensagem de ajuda a causas sociais, este propõe que seja doado ao menos 1 euro aquando da sua estadia. O cliente é livre de contribuir ou não assim como de poder aumentar o valor do donativo.

A revitalização e dinamização são também questões sobre as quais este grupo demonstra uma acção proactiva. Surgiu assim o projecto *One by Porto Bay*, um projecto de intervenção social que se foca em acções de *fusion art* e manifestações artísticas.

Este projecto conta com o apoio de entidades privadas e públicas assim como com a participação de vários artistas. O projecto *ON* apresenta assim acções nas principais ruas da zona velha do Funchal que contam com pintura, escultura, animação, teatro e intervenções em casas antigas.

O grupo ainda no que diz respeito a questões sociais fornece habitualmente refeições aos sem-abrigo, sendo que uma das iniciativas neste âmbito passou por colaborar com um projecto da CASA – centro de apoio ao sem-abrigo, que visa ajudar pessoas socialmente fragilizadas.

2.4 Hotel Porto Santa Maria e Vila Porto Mare

No caso do hotel *Vila Porto Mare* o departamento de *Guest Relations* é constituído por dois profissionais que organizam e coordenam o programa de animação. O programa de animação, como anteriormente referido, tem como intuito principal criar uma relação de proximidade para com o hóspede. Para tal são disponibilizadas actividades, sendo algumas gratuitas e algumas pagas, tais como: visitas guiadas ao hotel, visitas guiadas a locais fora do espaço do hotel, aulas de português, aulas de ténis, provas de vinhos, clube de crianças, espectáculos nocturnos, entre muitas outras actividades.

Neste caso o departamento de *Guest Relations* foca-se unicamente na organização e coordenação do programa de animação, deixando de parte qualquer comunicação que não envolva o mesmo. Logo, toda a comunicação com os públicos,

que não envolva o programa de animação, fica a cargo do departamento de Marketing e Recursos Humanos do grupo.² Assistimos desta forma a uma clara inexistência da aplicação do conceito de Relações Públicas do qual deriva as *Guest Relations*.

Já no que concerne ao Porto Santa Maria, este é constituído apenas por um profissional de *Guest Relations* que além de organizar e coordenar o programa de animação com actividades semelhantes às do Hotel Vila Porto Mare, desenvolve um outro conjunto de funções. Uma destas funções tem o intuito de maximizar a proximidade com o cliente, sendo que o *Guest Relations* assume um o papel de *host* em eventos realizados no hotel, marcando também a sua presença no bar do hotel durante o *happy hour* e também no restaurante durante o pequeno-almoço e o jantar.

Relativamente a este papel de *Host* desempenhado pelo profissional de *Guest Relations* é também de salientar a sua presença no Cocktail do director. O cocktail do director é realizado uma vez por semana nas unidades hoteleiras Porto Bay tem o objectivo de criar um convívio entre a organização e os seus clientes repetentes fidelizando-os. Este é destinado aos seus clientes *prestige* ou *prestige gold*. Um cliente *prestige* é aquele que já tenha efectuado uma estada num hotel Porto Bay sendo que um cliente *prestige Gold* é aquele que já visitou uma das unidades do grupo pela menos seis vezes. Esta acção visa a fidelização do cliente, disponibilizando-lhe uma série de vantagens com a sua fidelização para com o grupo.

A partir do momento em que um cliente se fideliza com o grupo Porto Bay passa a haver uma situação *win-win* quer para o hotel quer para o cliente que passa a usufruir de um conjunto de descontos e regalias em qualquer um dos hotéis do grupo Porto Bay.

Esta acção verifica-se em todos os hotéis do grupo, sendo que nos casos analisados, o levantamento da lista de convidados, a elaboração dos convites e entrega dos mesmos apenas fica a cargo do profissional de *Guest Relations* no caso do Hotel Porto Santa Maria.

Outra função assumida pelo profissional de *Guest Relations*, que não se verificou no Hotel Vila Porto Mare é o da realização de acções por parte do departamento para com os funcionários do hotel. Neste caso, o departamento tenta

² Esta questão será desenvolvida na página número 35.

promover o bem-estar do seu público interno através da nomeação do empregado do mês da organização, quadros de avisos assim como do melhoramento dos espaços comuns.

Mensalmente é eleito pelas chefias da unidade hoteleira o funcionário do mês. Para tal é convocada pelo profissional das *Guest relations* uma reunião onde é discutido qual o funcionário que mais se destacou no mês em questão. Após a eleição o *Guest Relations* elabora um diploma que é entregue ao funcionário nomeando-o empregado do mês.

Outra das acções observadas para com este público foi também o melhoramento do refeitório, espaço comum a todos os funcionários. Este espaço não sofria alterações á vários anos sendo que o profissional de *Guest Relations* tomou a iniciativa de renovar o espaço melhorando-o criando um ambiente mais agradável. Uma outra acção que derivou da anterior foi também uma reorganização dos quadros de avisos. Estes foram assim organizados em duas partes, informação interna e externa. Sendo que a interna se destina a informação organizacional e a externa a informação relativa a sindicatos, promoções externas associadas ao hotel das quais o funcionário poderá usufruir, entre outras temáticas.

Neste caso é fidedigno assumir que existe uma maior abrangência na utilização desta ferramenta da comunicação que são as *Guest Relations*. Passa então a existir uma preocupação pelo profissional das *Guest Relations* no que concerne ao público interno da unidade hoteleira, assim como à importância que este representa para o sucesso da organização. Tendo em conta que esta é uma área de serviço centrada na hospitalidade, o seu sucesso está intimamente ligado ao desempenho dos funcionários. Esta ligação provém da constante interacção que ocorre entre funcionários e hóspedes.

Em ambos os casos observados é possível denotar algumas diferenças no funcionamento do departamento de *Guest Relations*, sendo que ao analisarmos os organigramas de cada uma destas unidades as diferenças são claras.

No caso do hotel *Porto Santa Maria*, o profissional de *Guest Relations* encontra-se no top do organigrama, mantendo uma relação próxima com a direcção do hotel. As actividades ou acções realizadas pelo profissional, ainda que focadas em alguns casos num programa de animação, são proximamente desenvolvidas e acompanhadas em

conjunto com a direcção do hotel. Esta proximidade revela-se uma mais-valia aquando da tomada de decisões sobre acções que envolvem potencializar a relação entre o cliente e a organização.

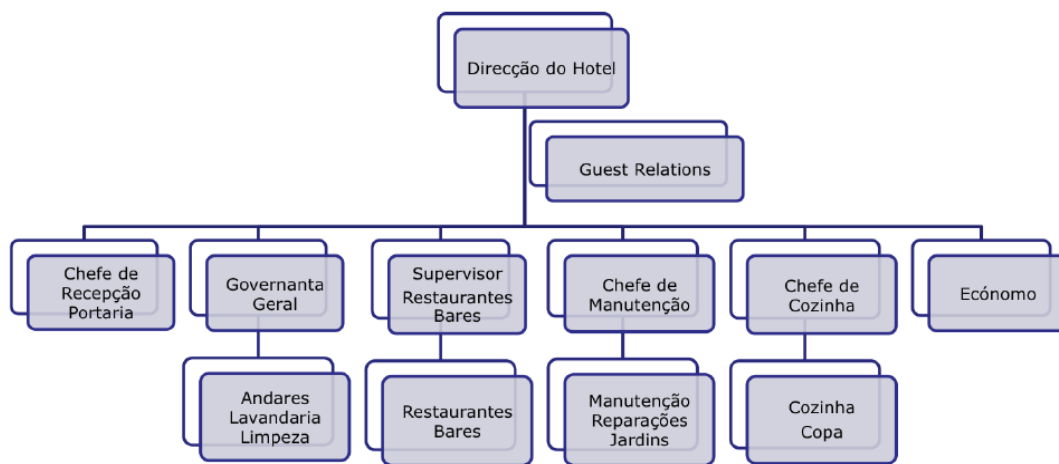


Fig. 5 Organograma do Hotel Porto Santa Maria disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos³

Mas no caso do *Hotel Vila Porto Mare* tal situação não se verifica. Pelo contrário assistimos a uma não existência de um departamento de *Guest Relations* que é substituído por um departamento de animação. Apesar de o responsável deste departamento ser um profissional de *Guest Relations*, as suas funções são afuniladas para um conceito de animação. Logo, no que diz respeito a esta unidade o foco é limitado unicamente a um departamento de animação, que tem por intuito a elaboração e coordenação das actividades de animação eliminando quase que por completo o conceito de *Guest Relations*.

³ Organograma do Hotel Porto Santa Maria disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos.

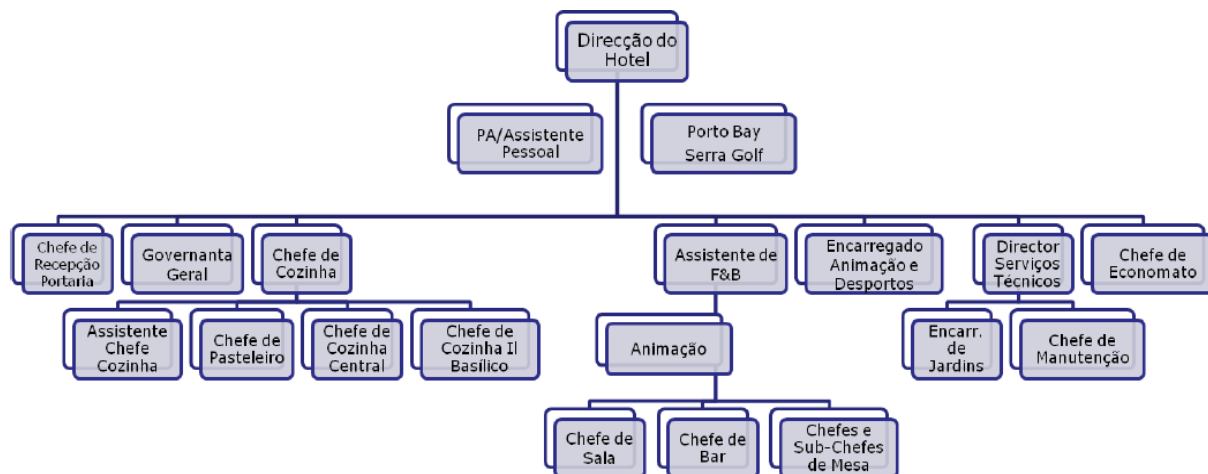


Fig. 6 Organigrama do Hotel Vila Porto Mare⁴

É então possível denotar uma disparidade. Enquanto o *Hotel Porto Santa Maria* contém no seu quadro organizacional um departamento de *Guest Relations*, tal situação não é aplicável ao *Hotel Vila Porto Mare*. Neste caso as *Guest Relations* estão inseridas no departamento de animação, havendo uma redução quase que completa deste conceito.

Tendo em conta uma análise conjunta das duas unidades hoteleiras é possível constatar o foco maioritário num programa de animação, assim como a utilização deste como elo de ligação para a construção de uma relação de proximidade com o hóspede. Logo podemos constatar que poucas ou nenhuma são as actividades que têm o intuito de estabelecer uma ligação para com os funcionários, media, comunidade, fornecedores, etc.

2.5 A Perspectiva das *Guest Relations*

Segundo o Dr^o André Caldeira, director geral do Hotel Porto Santa Maria, o papel das *Guest Relations* é o de estabelecer um elo de comunicação entre o hotel e o hóspede. O profissional de *Guest Relations* não só assume diferentes papéis ao longo do dia mas também, e segundo o mesmo, acabam por ser os seus olhos e ouvidos fora do escritório. As *Guest Relations* tornam-se assim numa ferramenta valiosa pois é sua função colectar os *feedbacks* dos *stakeholders* e transmitir à direcção de forma a encontrar acções que optimizem a comunicação da unidade hoteleira e os seus objectivos.

⁴ Organigrama do Hotel Vila Porto Mare disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos.

No que concerne ao papel das *Guest Relations* no grupo, estas são então consideradas como *hosts*. A ideia de *Host* deriva do conceito americano da hospitalidade onde os clientes são vistos como hóspedes e deverão ser tratados como um convidado. Este conceito tem assim por base o facto de o sector do turismo ser considerado uma área de serviço focada na arte da hospitalidade.

Ainda segundo o Dr.º André Caldeira, este considera haver uma clara distinção entre as Relações Públicas e as *Guest Relations*. Para este as R.P. estão relacionadas com as relações exteriores ao hotel e respectivos *stakeholders* e as G.R. estão relacionadas com o hotel e os seus hóspedes. Assim é possível argumentar que para o mesmo as G.R. são consideradas como as Relações Públicas internas, que estabelecem relações com os clientes *in house*. Esta parece-nos contudo uma perspectiva redutora das Relações Públicas pelo que defenderemos no próximo capítulo.

Tendo em conta a análise do trabalho das *Guest Relations* nas duas unidades hoteleiras do grupo Porto Bay é possível afirmar que a redução de um conceito de Relações Públicas a *Guest Relations* deriva do intuito de focar a interacção da organização unicamente para com o cliente e não para com os seus restantes *stakeholders*.

Este factor suscita uma questão, então o grupo Porto Bay não estabelece relações para com os seus diferentes *stakeholders*, que não os seus hóspedes? Tal não seria possível, nenhuma organização sobrevive num mercado competitivo como o turismo sem estabelecer relações benéficas com os seus diferentes *stakeholders*. O que ocorre neste grupo hoteleiro, não sendo este caso único, é que este foca as suas estratégias comunicacionais de Relações Públicas para com os seus restantes *stakeholders*, que não o cliente, no departamento de Marketing.

A centralização das estratégias de Relações Públicas no Marketing ocorre em grande quantidade no sector do turismo e hotelaria. Esta é uma área de negócios dominada pelo marketing, devido ao modelo de marketing de turismo ter sido pioneiro na promoção da indústria. Sendo este o modelo dominante até a nossa actualidade, apropriando-se assim, da função das relações públicas e subordinando-as ao marketing. (Cf. Assumpció Huertas, 2008). Mas a realidade é que de uma forma directa ou indirecta, as actividades de relações públicas prevalecem, sendo predominantes na promoção e comunicação no sector do turismo.

No entanto as grandes cadeias internacionais hoteleiras, como o *Four Seasons* e o *Hilton* há muito que assumiram uma perspectiva proactiva, contratando directores de Relações Públicas e de comunicação estratégica para os seus grupos e respectivas unidades hoteleiras.

No que concerne ao grupo Porto Bay as Relações Públicas encontram-se então centralizadas no departamento de marketing e no departamento de Recursos Humanos do grupo. Sendo que são estes os departamentos que gerem as estratégias comunicativas para com o público interno e externo de todas as unidades hoteleiras pertencentes ao grupo hoteleiro madeirense. É ainda necessário salientar e ter em consideração que a comunicação é efectuada maioritariamente a nível do grupo e não por unidade hoteleira de forma individual.

Desta forma, fica a cargo do departamento de marketing a comunicação com o público externo à organização, como clientes, media, comunidade, operadores turísticos, etc. É então este o departamento do grupo responsável pela gestão da relação com os media, agências, assim como é responsável pela organização e monitorização de eventos e respectivas acções de comunicação. Tudo o que envolve a estratégia comunicativa para com estes públicos externos à organização, é então planeado, executado e monitorizado pelo departamento de Marketing.

É também este departamento o responsável pela gestão das redes sociais do grupo. Podemos assim encontrar o grupo Porto Bay em redes sociais como o *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *Pinterest*, *Twitter* e *Flickr*. No caso do *Facebook*, uma das maiores redes sociais da actualidade com mais de 1 bilhão de usuários activos, o grupo conta com um total de 8.437 usuários que “gostam” da sua página. A página tem como objectivo manter uma relação de interacção para com os clientes actuais e potenciais do grupo Porto Bay.

No Facebook do grupo é possível encontrar contactos, fotos das unidades hoteleiras, eventos, assim como publicações diárias que têm como intuito estabelecer uma comunicação constante com os clientes. Nas publicações diárias do grupo podemos encontrar referências sobre prémios atribuídos às diferentes unidades hoteleiras, promoção de eventos que iram ou estão a decorrer, etc. Outras referências bastante comuns são a colocação de fotos no mural da página, de espaços dos hotéis ou mesmo

comida com frases convidativas a uma estadia numa das unidades do grupo. O intuito é de manter presente na mente do cliente a experiência Porto Bay.

Tendo em conta uma análise feita á página, 240 pessoas que acederam á página do *Facebook* do grupo confirmam ter estado numa unidade hoteleira do grupo. Sendo que esta conta com uma média de cerca de 757 usuários que acederam à página, comentaram ou referiram-se à mesma. As referências publicadas contam com um *feedback* considerável seja através de comentários ou de “gostos”. Esta é assim uma excelente plataforma para a organização poder trocar comentários com os seus usuários assim como para obter *feedback* por parte dos seus clientes.

O site do grupo Porto Bay, assim como de cada uma das unidades hoteleiras é gerenciado pelo departamento de Marketing, sendo este a elaborar e a gerir os conteúdos do mesmo. No site do grupo, podemos encontrar informações turísticas sobre cada uma das unidades hoteleiras pertencentes ao mesmo, como facilidades e tarifas. É também possível encontrar informação corporativa sobre o grupo como *press info*, *factsheets*, brochuras corporativas, parcerias, contactos entre muitos outros aspectos.

Está também associado ao departamento de marketing toda a conceitualização do *merchandising* assim como das publicações internas do grupo. No que respeita ao material de *merchandising*, são elaboradas canetas, blocos, t-shirts, toalhas, entre outros objectos para serem distribuídos não só aos clientes mas também aos funcionários como material de trabalho. Já no que toca às publicações internas, o grupo conta com uma revista, uma brochura corporativa e um jornal de boas-vindas ao cliente.

A participação em feiras turísticas tem o intuito de promover os hotéis do grupo e são organizadas pelo departamento de Marketing. É este que trata de todos os aspectos referentes à sua participação, assim como é a directora de marketing em conjunto com elementos da direcção que representa o grupo nas mesmas.

Em relação á comunicação interna, ou seja, à comunicação com os funcionários esta é maioritariamente gerida pelo departamento de recursos humanos. É este que gere a comunicação para com todas as unidades hoteleiras. Paralelamente são organizados um conjunto de convívios para promover o bem-estar corporativo.

Um dos convívios diz respeito ao jantar de natal, neste caso, aos jantares de natal, pois são organizados dois, um por unidade hoteleira e um do grupo, onde todos os funcionários de todas as unidades hoteleiras têm uma oportunidade de conviver.

São também organizados pelos recursos humanos os jogos de verão para os funcionários assim como um jantar de verão. Nos jogos é possibilitado a cada unidade hoteleira a criação de uma equipa para competir numa espécie de torneio com o intuito de proporcionar não só um momento de convívio mas também um momento de competitividade saudável.

Uma das funções para com o público interno a cargo deste departamento é também a organização de formações e *workshops* para os funcionários. Esta iniciativa pretende dar a possibilidade do funcionário manter uma constante aprendizagem na sua área assim como é uma maneira de maximizar as capacidades do capital humano da organização com vista a um serviço de excelência.

Por fim este departamento disponibiliza também, no caso observado do *Hotel Porto Santa Maria*, a lista mensal de funcionários aniversariantes ao profissional de *Guest Relations* do mesmo, para que este possa entregar uma garrafa de espumante assim como um postal da organização assinado pelos colegas, dando os parabéns ao mesmo pelo seu aniversário. Não se verificando a mesma acção relativamente ao departamento de *Guest Relations* do *Hotel Vila Porto Mare*.

Podemos então após a análise dos processos de comunicação do grupo Porto Bay para com os seus diversos *stakeholders*, concluir que a comunicação encontra-se descentralizada. Ou seja, a comunicação não esta centralizada a um departamento responsável por toda a comunicação do grupo, ao invés esta encontra-se dispersa por três departamentos.

No caso da comunicação interna do grupo esta fica maioritariamente a cargo dos Recursos Humanos, sendo que é possível denotar excepções em determinadas acções, como no caso do *Hotel Porto Santa Maria*, em que a nomeação do empregado do mês e respectivo diploma fica a cargo do profissional de *Guest Relations*.

Em relação á comunicação externa, ou seja, a comunicação com vista a promoção junto dos actuais e potenciais clientes, esta fica a cargo do departamento de

Marketing. É este departamento que conceptualiza e monitoriza toda a comunicação, de todas as unidades hoteleiras pertencentes ao grupo.

Por fim, a comunicação para com o cliente quando *in house*, esta fica a cargo do profissional de *Guest Relations*. Sendo o objectivo primordial deste profissional então o de focar a sua atenção unicamente na interacção entre organização e hóspede. Através de um programa de animação disponibilizado pela unidade ao hóspede, constituído por um conjunto de actividades que poderão ser usufruídas pelo mesmo durante a sua estadia.

Estamos assim perante uma descentralização da comunicação, sendo que esta fica a cargo de três departamentos diferentes. Ao invés de centralizar a comunicação apenas num departamento do grupo ou num departamento por cada unidade Hoteleira. Focalizando assim a comunicação num departamento de Relações Públicas ou até num departamento de comunicação estratégica que iria gerir todas as comunicações para com *stakeholders, stockholders e shareholders*.

Assistimos assim ao afunilamento do conceito de Relações Públicas a *Guest Relations*, acabando por se denotarem lacunas. No caso das unidades hoteleiras analisadas é de realçar um foco primordial num programa de animação excluindo a potencialidade desta disciplina da comunicação que são as Relações Públicas.

Apesar da elaboração de um programa de animação ter como intuito uma maior proximidade com os hóspedes a realidade é que acaba por haver um descuido na utilização e aplicação de outras estratégias comunicativas que visam a gestão da comunicação com o intuito de construir relações positivas entre a organização e as suas audiências.

Sendo que não apenas cada unidade hoteleira mas também o grupo iria beneficiar de uma comunicação centrada nas suas necessidades específicas tendo em conta as características intrínsecas da unidade em questão. O não afunilamento do conceito de R.P. iria permitir assim uma comunicação mais eficaz tendo em conta os seus diferentes públicos.

Capítulo 3: As Relações Públicas em Acção no Turismo e hotelaria

3.1 As Relações Públicas

O estudo das Relações Públicas é amplo e aplica-se à gestão estratégica da organização para com os seus públicos. Estas têm vindo actualmente a destacar-se nos mais diversos sectores, devido a ser uma estratégia eficaz na gestão de relações benéficas, que permitem à organização não só potencializarem-se mas também fortalecerem a sua imagem institucional junto dos seus públicos.

A origem das Relações Públicas está intrinsecamente relacionada com a preocupação das organizações com a opinião que esta projecta nos seus públicos em relação à sua imagem. Para persuadir a opinião dos públicos são utilizadas técnicas de comunicação que visam a criação de relações benéficas entre os públicos de interesse e a organização permitindo a esta alcançar os seus objectivos de negócio.

Não é possível determinar exactamente a origem das actividades de Relações Públicas. Ainda assim, os elementos comunicativos que constituem actualmente as R.P. e as suas estruturas, são conhecidas e quase tão antigas como a civilização humana. Desde os nossos antepassados, como por exemplo a civilização grega, que denotamos uma preocupação na área da filosofia pela comunicação intencional e persuasiva. Sendo que as relações públicas são primeiramente uma profissão e só depois uma disciplina. Esta surgiu nos Estados Unidos por teóricos norte-americanos, tendo sido estes os impulsionadores do seu estudo enquanto teoria desta forma de comunicação.

Edward L. Bernays foi o autor do primeiro livro sobre esta temática intitulado *Cristallizing public opinion*, em 1923. Sendo que é considerado pela comunidade científica, unanimemente, como o grande impulsionador da teoria das Relações Públicas. Para o autor as relações públicas enquanto profissão, deverão ser caracterizadas como assessores que dirigem e supervisionam as actividades dos seus clientes na medida em que estas poderão incidir na vida quotidiana do público. Esta situação verifica-se na medida em que a procura pelas R.P. aumenta proporcionalmente conforme o aumento do poder público. Assim, quando a motivação do público em fazer-se ouvir perante a organização aumenta, mais as relações públicas adquirem um valor acrescentado de forma às organizações aumentarem a sua competitividade (Jordi Xifra, 2003: 36).

Desta forma, as Relações Públicas assumem um papel importante aquando da identificação do problema do seu cliente/organização. Tendo como intuito estabelecer um plano de acção de forma a possibilitar e determinar métodos e meios pertinentes para chegar eficazmente ao seu público-alvo. Assim Bernays defende que as bases das Relações Públicas assentam numa estratégia comunicativa composta por diversos modelos, onde para a aplicação do plano de comunicação deve ser feita uma investigação, planificação, execução e acompanhamento do mesmo (Jordi Xifra, 2003: 36).

Ainda assim, a imprecisão das R.P. enquanto objecto de estudo originou a não existência de uma definição universal desta profissão. Numa primeira fase estas eram consideradas como uma componente publicitária com o intuito de influenciar “outros”. Com o passar das décadas e com ao fim da segunda guerra mundial as Relações Públicas passaram a ocupar uma noção de *Two-way communication*. Passa assim a haver uma alteração do conceito anteriormente definido do *One-way communication*, que defendia a não interacção da organização com os seus públicos utilizando as R.P. como ferramenta de persuasão. Passamos então a assistir a um conceito de interactividade das relações públicas.

Ao analisarmos diversos manuais, instituições e autores é possível depararmos com um leque variado de diferentes definições. Gruning e Hunt (1984) definem as Relações Públicas como “*the management of communication between an organization and its publics*”. Kitchen por sua vez define-as como “*Communication with various publics*”. Já o autor Edward Bernays define-as como, “*Public Relations is a management function which tabulates public attitudes, defines the policies, procedures and interest of an organization followed by executing a program of action to earn public understanding and acceptance.*” A realidade é que são várias as definições existentes, mas apesar da multiplicidade existente todas enfatizam o facto de as R.P. gerirem a comunicação com o intuito de construir relações positivas entre a organização e as suas audiências.

Apesar da multiplicidade de noções sobre as Relações Públicas, os seus diferentes conceitos têm vindo a reflectir a evolução desta função quer nas Organizações, quer na sociedade. Assim ao longo deste trabalho será defendido um

conceito de Relações públicas com o objectivo de construir e gerir relações benéficas entre a organização e os seus diferentes públicos.

3.2 As Relações Públicas em Acção no Turismo e Hotelaria

Tendo em conta a OMT e o Concilio Mundial de Viagens e Turismo, o turismo é actualmente a maior indústria mundial, gerando um conjunto de receitas que rondam os biliões anualmente. A hospitalidade e o turismo estão assim intimamente ligadas com as Relações Públicas, pois a percepção tida no mercado de um local turístico ou de uma unidade hoteleira é fundamental para a sua sobrevivência.

Desta forma, o sector do turismo é actualmente uma área de negócios onde os profissionais de Relações Públicas assumem um papel preponderante, sendo estas as responsáveis por estabelecer relações benéficas entre as organizações e os seus respectivos públicos.

Neste sentido o turismo tem vindo a se tornar cada vez mais uma actividade em expansão que envolve um grande número de subactividades desde, transportes, a cruzeiros, a atracções turísticas, a hotéis, a restaurantes, a companhias aéreas e operadores turísticos, entre muitas mais. Por sua vez estes podem ser categorizados em quatro sectores principais, Hotelaria, Restauração, Transportes e Destinos Turísticos fazendo com que a prática das Relações Públicas esteja no turismo amplamente dispersa.

O papel das Relações públicas e dos seus profissionais no que concerne ao turismo tem vindo a percorrer um longo percurso, estas têm vindo com o passar do tempo a tomar um novo sentido. Ao olharmos para a perspectiva histórica das R.P. no turismo é notável como o seu papel tem vindo a evoluir. Se olharmos para há cerca de 20 anos atrás, o papel de um profissional de R.P. numa unidade hoteleira consistia em entreter e satisfazer as necessidades de um hóspede importante, comumente conhecido como *VIP (very importante person)*. O conceito do profissional de R.P. era assim reduzido a um conceito de “administrador” de *Guest Relations*.

De uma forma geral os gestores hoteleiros nunca compreenderam totalmente o valor destes profissionais ou qual o partido que deles podiam tirar como forma de otimizar a sua organização. Vários são os casos documentados, onde os profissionais das Relações Públicas ou *Guest Relations* ou não eram colocados nos quadros das

organizações ou simplesmente o cargo era preenchido por pessoas com pouca ou nenhuma formação nesta área.

Em 1990 surge uma nova realidade passando a haver por parte das unidades hoteleiras uma preocupação em reunirem nos seus quadros um departamento de marketing assim como pelo menos um profissional de relações públicas, que ficariam então responsáveis pela comunicação da organização ou instituição. As R.P. têm vindo assim a provar a sua importância e eficiência no sector do turismo, não só no estabelecimento de relações benéficas como também aquando da definição estratégica e lançamento de novos produtos e serviços. Ainda assim, existem alguns gestores que vêm com algum ceticismo o valor a longo prazo dos profissionais de R.P. e respectivos programas de comunicação.

Apesar desta nova realidade, em que as Relações Públicas começavam a ser entendidas como uma estratégia de comunicação, o seu papel era mais reactivo que proactivo. Ou seja, o papel das R.P. consistia em gerir a comunicação com os media quando abordado pelos mesmos ou quando assim o era pedido pela sua organização. Ao invés de manter um papel proactivo em que a comunicação era gerida autonomamente de maneira a serem criadas estratégias e oportunidades de negócio.

No que diz respeito á aplicação das relações públicas como uma disciplina da comunicação no turismo, esta não tem vindo a ser desenvolvida na sua potencialidade. Logo é exequível dizer que este sector tem vindo a ser pouco explorado pelos teóricos das Relações Públicas, sendo que esta perspectiva critica tem assim vindo a demonstrar um conjunto de problemas na promoção cultural.

Aquando de uma revisão da literatura do turismo e das relações públicas é possível demonstrar que poucos são os teóricos que tem vindo a demonstrar interesse nesta área (L´Tang, 2007). Várias poderão ser as razões para justificar esta lacuna, sendo uma delas o facto de o turismo ser visto como um fenómeno social apenas relacionado com o tempo de lazer. O turismo tem vindo a ser visto desta forma ao longo dos anos pelos media, tendo vindo esta percepção a alterar-se na última década (Deuschl, 2006), devido ao seu desenvolvimento e potencial económico.

As relações públicas têm vindo assim a assumir ao longo do tempo um papel preponderante no turismo. Estas têm vindo a se mostrar essenciais no planeamento de

actividades promotoras assim como nas estratégias de comunicação de campanhas e instituições de turismo. Mas ainda assim tem-se vindo a denotar a existência de uma falta de associação entre a teoria e a prática das Relações Públicas na indústria do turismo.

Esta é uma área que tem vindo a ser dominada pelo Marketing. Tal facto acontece também em parte devido ao facto das teorias, modelos e conceitos de Relações Públicas não terem vindo a ser desenvolvidos ou aplicados de forma particular nesta indústria. Esta falta de associação deriva também pelo facto de o modelo de marketing de turismo ter sido o pioneiro na promoção da indústria. Sendo que é este o modelo prevalecente até aos dias de hoje, apropriando-se da função das Relações Públicas e subordinando-as ao Marketing. Tal situação ocorre devido ao facto de ainda não ter sido feita uma distinção clara entre as duas disciplinas da comunicação.

Apesar dos factos anteriormente mencionados e de esta não ser uma ferramenta utilizada na sua potencialidade no turismo, as actividades de relações públicas prevalecem nesta industria mostrando-se predominantes na promoção e comunicação do turismo. Pois é necessário considerar, que os conceitos de marketing assentes nos quatro p's: preço, produto, distribuição e comunicação, não são suficientes aquando da satisfação das necessidades comunicativas deste sector. Torna-se então necessário desenvolver um quadro teórico das relações públicas focado no sector do turismo de forma a analisar experiências turísticas, atitudes e imagens que derivam do processo turístico.

Apesar de este ser um sector com particularidades é necessário ter em consideração que as teorias gerais pelas quais se fundamentam as Relações Públicas também são aplicáveis. O turismo é um sector excepcionalmente vulnerável como muitos outros a várias crises e riscos, tal acontece muito em parte devido à sua intangibilidade. Pois acima de tudo o turismo é mais do que um conjunto de bens e serviços, estando estes muito dependentes da sua imagem e da forma como esta é projectada.

A noção do papel das Relações públicas como reactivas, tem vindo a se alterar ao longo dos tempos. Passando esta a ter um papel mais pró-activo na comunicação estratégica das organizações e instituições. Torna-se então função das R.P. manter relações benéficas entre a sua organização e os seus públicos, sejam estes; transportes,

restauração, operadoras turísticas, turistas ou unidades hoteleiras. Esta interacção dos profissionais permite um desenvolvimento de políticas que norteiam um bom clima organizacional principalmente no que diz respeito á comunicação contribuindo para a expansão do mercado turístico.

As Relações Públicas também devem assumir um papel de consultor e mediador no turismo, nomeadamente entre as operadoras turísticas e os turistas. Elevando o nível de entendimento e colaboração, desenvolvendo estratégias e linhas de comunicação, isto é, elaborando, coordenando, implantando, supervisionando e avaliando acções integrativas.

A multiplicidade de opções aquando da escolha de um destino turístico ou unidade hoteleira colocam a comunicação num patamar estratégico, com o intuito e capacidade de identificar e edificar atributos apropriados a diferentes segmentos. A comunicação no turismo e hotelaria poderá ser caracterizada como uma actividade essencial, que procura a satisfação dos *stakeholders*, mudanças no mercado, novas soluções, fidelização de mercado e por fim a maximização da rentabilidade.

Num sector que depende quase que unicamente do turista e da percepção que o mesmo tem sobre a unidade hoteleira é essencial compreendê-lo. Cada turista é um *stakeholder* e cada um deles representa uma oportunidade de construir relações que iram sustentar o sucesso presente e futuro da unidade. Assim, influenciar, persuadir e motivar os *stakeholders* é uma actividade fundamental das Relações Públicas. O objectivo estratégico assenta então em compreender o *stakeholder* de forma a otimizar a organização e potencialmente aumentar o nível de compromisso, ou seja, fidelizar.

Podemos desta forma dizer, que as relações públicas enquanto uma área estratégica no sector do turístico têm a habilidade de transmitir diferentes mensagens conforme o segmento de mercado não tendo de recorrer à publicidade (Quintas, 2006). Assim a comunicação assume como objectivo a construção de uma relação a longo prazo, valorizando a organização, bem como a sua envolvente, equilibrando os interesses de ambas as partes (Grunig, 1984).

Numa perspectiva turística das relações públicas, a imagem da comunidade é talvez a mais importante. Ela é consequente de vários factores, tais como, perspectivas públicas, cobertura da média, infra-estruturas e eventos. Apesar de alguns factores

estarem fora do controlo da comunidade, existem outros que podem e devem ser geridos de maneira a que seja transmitida uma imagem positiva aos públicos-alvo.

3.2.1 Principais *Stakeholders* e Ferramentas de Comunicação

Influenciar os públicos pelos quais são constituídos uma organização através de um sistema aberto de interacção e comunicação é uma tarefa complexa. (Cutlip, et al., 1990, 391) Estes devem ser vistos como grupos de conflito, com características e interesses variados.

Aquando da análise dos públicos estes são constituídos por grupos de homens, mulheres, crianças, país, assim como por grupos raciais e étnicos entre outros. Primeiramente torna-se essencial identificar os grupos com interesses comuns, ou seja, identificar aqueles que podem ser afectados ou que podem afectar a organização.

Uma abordagem comum é a de denominar os públicos como interno e externo. Sendo por exemplo o público interno os funcionários e os *shareholders*, e público externo os clientes e a comunidade local.

Mas uma outra abordagem na definição dos públicos é a categorização em termos demográficos, psicográficos e sociográficos. A nível demográfico é feita uma categorização por sexo e idade. Já no que concerne aos termos psicográficos estes correspondem aos valores e atitudes. E por fim os factores sociográficos que dizem respeito á classe social e económica do público.

Esta categorização aquando da definição dos públicos-alvo tem o intuito de definir mensagens e acções precisas tendo em conta as características de um determinado público cuja organização pretende atingir.

O sector hoteleiro trabalha com uma grande diversidade de públicos-alvo que precisam ser tidos em conta aquando da comunicação estratégica das relações públicas. Da imensidão de públicos deste sector podemos salientar, os operadores turísticos, agentes de viagens, media, funcionários, líderes comunitários, viajantes em negócios, oficiais de governo, grupos étnicos, fornecedores, *stokholders*, feiras de turismo, *shareholders*, media, críticos, sindicatos, comunidade, assim como actuais e potenciais clientes (Deuschl, 2006: 6).

O sucesso e o bom funcionamento da organização, está assim dependente das suas audiências. São estas que lhes iram permitir atingir os objectivos estratégicos através de uma comunicação eficaz.

Assim e tendo em conta as particularidades do sector hoteleiro, de entre os públicos que as relações públicas trabalham, dois assumem um papel de maior relevância, os funcionários do hotel e os turistas/hóspedes.

Uma das mais importantes relações organizacionais é para com os funcionários. Estes são o maior recurso de uma organização, sendo que as suas competências, conhecimentos e compromisso poderão fazer a diferença entre o sucesso e insucesso de uma organização (Cutlip, et al.,1985:312)

A comunicação consiste em muito mais que uma troca de informação, sendo um processo vital para o funcionamento de uma organização. É através da comunicação com os funcionários, que a organização partilha informação e constrói um compromisso. O objectivo da comunicação para com os funcionários consiste assim, em prover os mesmos com informação benéfica para o desempenho do seu trabalho, levando-os a trabalhar como um todo para o sucesso da organização.

A criação de um ambiente de trabalho que vai de encontro às necessidades tanto da organização como dos seus funcionários necessita de uma estruturação comunicativa ao longo da disposição da organização. Este factor coloca as Relações Públicas e as suas competências comunicativas no núcleo da gestão das relações da comunicação interna. Sendo função das Relações públicas garantir que o elo de comunicação para com os empregados tendo em vista um trabalho coesivo enquanto organização é alcançado.

Tendo em conta que a imagem que um hóspede detém de uma unidade hoteleira normalmente advém da sua estadia no mesmo ou do *feedback* recebido por hóspedes anteriores. Este baseia-se na impressão que teve ao longo da sua estadia para formar a sua opinião.

Os funcionários de uma unidade hoteleira são então um dos principais públicos pois são estes que garantem o bom funcionamento da unidade, sendo assim necessário motivá-los no exercício das suas funções e tarefas levando-os a agir como verdadeiras relações públicas que advogam pela unidade hoteleira.

Já no que diz respeito aos clientes é destes que está dependente a sobrevivência financeira e o desenvolvimento de qualquer uma organização. Um produto ou serviço que não contenha um leque considerável de clientes não poderá manter-se activo acabando por desaparecer do mercado.

No caso da hoteleira tal facto não é irrevogável. Uma unidade hoteleira sem clientes/hóspedes não poderá funcionar, pois são estes que usufruem do serviço prestado, concedendo lucros á empresa de forma a esta manter-se e desenvolver-se.

A complexidade do turismo reside na diversidade da oferta e na heterogeneidade da procura. Sendo que a comunicação dirigida á procura turística, potencial ou real, é uma tarefa complexa. Este visa atingir um grande número de pessoas em diferentes países e regiões com diversas estruturas sociais e económicas.

O êxito está então dependente tanto das características do público-alvo como da mensagem que lhe é transmitida. Torna-se desta forma necessário a utilização de canais apropriados tendo em conta as características do público em questão. Para tal a unidade hoteleira deverá ter em conta quem é o seu público-alvo, as suas características e de que maneira é que esta poderá satisfazer as suas necessidades.

É então função das R.P. planear um conjunto de estratégias e implementá-las de forma a contribuir para o bem-estar e satisfação do turista, impondo assim uma imagem positiva da organização na mente do mesmo. É então necessário analisar as suas características enquanto público, de forma a transmitir mensagens que vão de acordo com a satisfação das suas necessidades. Sendo que as mensagens deverão ser capazes de captar a atenção do cliente, conter sinais com os quais o cliente sinta uma relação comum e reportar as necessidades latentes em resposta á satisfação das necessidades.

A comunidade e os media são também de relevância aquando da nomeação dos públicos chave. A organização e a sua comunidade têm um interesse na criação de uma atmosfera de mútuo respeito e compreensão através de um programa de relações com a comunidade.

A relação entre as organizações e a comunidade no que concerne às áreas relacionadas com as Relações Públicas tem vindo a sofrer várias alterações nos últimos anos. O termo comunidade refere-se não só a um grupo de pessoas que reside na mesma

localidade mas também á interacção entre os indivíduos que fazem parte da comunidade.

A tendência na gestão das relações com a comunidade era de a tratar de forma simples, olhando para a comunidade como um grupo de pessoas. Actualmente as organizações passaram a reconhecer cada comunidade como um complexo dinâmico de diversidade que pode influenciar a sua actividade.

A comunidade tem um grande poder de influência aquando de factores que interferem com assuntos de interesse da mesma. Assim a comunidade deve ser vista pela organização como um conjunto de estruturas sociais relacionadas das quais poderá estar dependente.

Esta deverá também ser vista como uma forma de promoção, representando um bloco de comunicação pública. Para as Relações públicas gerenciarem a relação entre a organização e a comunidade estas poderão colocar em prática um conjunto variado de ferramentas como: manter as portas da organização abertas á comunidade, realizar visitas guiadas, elaborar publicações organizacionais como *newsletters* para a comunidade, realizar actividades de voluntariado assim como contribuir com fundos para acções com a comunidade, etc.

Sendo que o sector do turismo e hotelaria vive da promoção, a gestão da relação com a comunidade por parte das relações públicas é assim um elemento crucial do qual a organização e o seu sucesso poderão estar dependentes.

As organizações também deverão ter em conta a relação com os media. Num sector como o turismo, a forma como um hotel ou como um destino turístico é referenciado nos media pode levá-lo facilmente a atingir o sucesso, como levá-lo ao fracasso.

As Relações públicas funcionam como o elo de ligação entre a organização e os media. Desde o aparecimento das Relações Públicas, que a relação com os media tem sido uma das suas maiores preocupações. A relação entre o profissional de R.P. e os jornalistas tem vindo a funcionar como uma relação de mútuo interesse.

É do interesse organizacional que as notícias publicadas sejam favoráveis. Para tal a organização deve desenvolver a sua capacidade de relação com os media, esforçando-se para conciliar diferentes valores e percepções provenientes desta relação.

A melhor maneira de a organização colaborar para uma boa cobertura mediática é provendo os média com histórias interessantes e oportunas, não querendo fazer de todo o assunto notícia. Ou seja, prover informação quando pedida pelos mesmos e elaborar *press releases* quando realmente estes representam um interesse tanto para a organização como para os media.

Muitas têm vindo a ser as organizações a reconhecer a vantagem desta ligação com os media olhando para a mesma como um investimento que tem em vista o alcance dos objectivos organizacionais.

Para conseguir alcançar este objectivo estratégico, de gerir a comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, assim como de posicionar uma unidade no mercado e na mente dos consumidores, as relações públicas recorrem a um conjunto de acções e estratégias de comunicação.

No caso particular do turismo deve ser reconhecido que nem todas as actividades de Relações Públicas são aplicadas, como o caso da gestão de crise. Facto surpreendente pois existem estudos que demonstram que um potencial turista pode mudar os seus planos de viagem assim que se apercebe de algum risco associado ao destino. (Kozac, et al., 2007)

Ainda assim, na indústria do turismo são utilizadas todas as ferramentas e estratégias tradicionais das relações públicas, desde os comunicados de imprensa, aos *kits* de imprensa, brochuras, panfletos, eventos, conferências de imprensa, entre muitas outras. No entanto as mais comumente usadas neste sector são os vídeos institucionais, os websites, as viagens de familiarização para os media, as revistas direccionadas para os consumidores, patrocínios e a participação em feiras nacionais e internacionais de turismo (Deuschl, 2006: 5).

Hoje em dia a internet e em particular os sites institucionais são também uma excelente ferramenta no concerne à comunicação “*two-way*”. Sendo que permite aos vários *stakeholders* recolherem informação sobre a organização e ainda permitem á mesma a criação da imagem desejada na mente do consumidor.

O patrocínio de eventos é também outra das actividades de comunicação que é actualmente usada com regularidade e extensivamente no turismo, seja no sector privado ou publico. A maior parte dos patrocínios de eventos está relacionado com desporto e cultura. Estas acções que normalmente envolvem, eventos desportivos, de cinema, música ou até competições gastronómicas, promovem o turismo, atraindo os média e por sua vez fomentando a criação de uma determinada imagem.

Ainda no que concerne às acções de comunicação neste sector, as organizações de turismo utilizam também um grande número de materiais gráficos e de *merchandising*. Isto implica vários tipos de publicações, desde guias do hotel, guias de restaurantes, guias locais, catálogos de produtos, mapas, entre outros. Este tipo de materiais é muito específico deste sector, tendo dois principais objectivos. Em primeiro lugar informar os seus potenciais públicos ao mesmo tempo que promove o destino e em segundo lugar orientar os turistas durante a sua estadia no destino.

Seja qual for a ferramenta de comunicação utilizada todas as elas têm por intuito a criação de uma relação de proximidade com os vários *stakeholders* de forma a envolve-los com a organização, assim como fomentar a imagem pretendida pela organização na mente dos mesmos.

3.3 – As Relações Públicas Excelentes

A teoria da excelência em Relações públicas, foi um estudo liderado por James Grunig, que têm como objectivo tentar explicar como podem as R.P. enquanto função da gestão contribuir para a eficácia global da organização (Cf. Grunig, 1992).

A evolução conceptual desta teoria das Relações Públicas de excelência levou os seus investigadores a defenderem um conjunto de características das R.P. as quais chamaram de *Excellent Factor*. Este consiste num modelo normativo das Relações públicas de excelência constituído por 9 princípios genéricos (Gonçalves, 2010: 44).

Os nove princípios genéricos que constituem as relações públicas de excelência são então:

- 1- O envolvimento das relações públicas na gestão estratégica;

- 2- A autonomia das relações públicas na coligação dominante ao ocuparem uma posição em que reportam directamente ao gestor estratégico;
- 3- Função das Relações Públicas integrada;
- 4- As Relações Públicas são uma função de gestão separada de outras funções;
- 5- O papel do profissional de Relações Públicas;
- 6- O modelo simétrico bidireccional de Relações Públicas;
- 7- Um sistema simétrico de comunicação interna;
- 8- Potencial de conhecimentos para o papel de gestão das Relações Públicas simétricas;
- 9- Diversidade de recursos humanos em todos os papéis.

Para melhor compreendermos estes princípios, pelos quais devem as relações públicas de excelência regerem-se, passemos a uma elucidação de cada um deles. No que concerne ao envolvimento das R.P. na gestão estratégica, as chamadas organizações eficazes elaboram e desenvolvem um planeamento estratégico onde definem uma missão organizacional e identificam os seus objectivos. Desta forma os departamentos de Relações Públicas excelentes estão envolvidos neste processo do planeamento estratégico, sendo estas a reconhecer os principais *stakeholders* ou públicos estratégicos que afectam a missão e objectivos da organização.

Em relação ao segundo princípio, a autonomia das relações públicas na coligação dominante ao ocuparem uma posição em que reportam directamente ao gestor estratégico, este refere-se ao facto de a gestão estratégica das R.P. dever fazer parte integrante da gestão estratégica da organização. Para tal as Relações públicas devem ser desenvolvidas de forma autónoma e não apenas como parte de outras áreas fora das R.P.

O terceiro princípio defende a função das R.P. integrada. Ou seja, os departamentos excelentes deverão integrar as funções das Relações Públicas num único departamento, pois só integrando as R.P. num sistema integrado é que estas poderão gerir programas de gestão estratégica com os públicos em questão.

No que diz respeito ao quarto princípio, as Relações Públicas são uma função de gestão separada de outras funções, este defende que as relações públicas não devem ser utilizadas como uma ferramenta de apoio a outros departamentos. Quando estas assim o são associadas, deixam de poder ser geridas estrategicamente. Para as R.P. auxiliarem outras funções da gestão, esta tem de ser independente. Se as R.P. se tornarem apenas

uma função do departamento de marketing, a organização perde a sua capacidade para construir relações com os seus públicos estratégicos limitando-se à comunicação para com os consumidores.

O quinto princípio trata do papel do profissional de Relações Públicas, defendendo que os departamentos de R.P. excelentes devem ter um gestor de comunicação que terá como função conceptualizar e dirigir os programas de relações públicas. Isto para que esta função não seja subordinada a outro departamento ou a outro membro da organização que não possui os conhecimentos necessários de comunicação.

No que concerne ao sexto princípio, o modelo bidireccional de relações públicas, refere que a prática deste modelo baseia-se no diálogo e na investigação como forma de gerir conflitos assim como de aumentar a compreensão mútua com os públicos estratégicos. Desta forma um departamento de Relações Públicas de excelência deverá seguir este modelo bidireccional simétrico na maioria dos seus programas de comunicação.

O sétimo princípio refere-se a um sistema simétrico de comunicação interna de uma organização como fundamental para uma gestão eficaz. Para tal as organizações devem descentralizar as suas estruturas de gestão dando autonomia aos seus funcionários. As organizações ao implementarem sistemas de comunicação simétrica possibilitam a participação do seu público interno nos processos de tomada de decisão. Além do mais, como a organização e este público estão interligados através de um conjunto de objectivos a comunicação simétrica irá possibilitar à organização aumentar a satisfação no ambiente de trabalho.

O oitavo princípio, potencial de conhecimentos para o papel da gestão das R.P. simétricas, defende que os departamentos de R.P. devem ser integrados por profissionais com conhecimentos teóricos sobre esta disciplina da comunicação. Sejam estes conhecimentos obtidos através do ensino ou da experiencia profissional. Além de terem conhecimentos teóricos devem ainda manterem-se actualizados procurando manterem-se activos.

Por fim, o nono princípio referência a diversidade de recursos humanos em todos os papeis, ou seja, este defende que as organizações excelentes devem apresentar

diversidade ao mesmo nível que o seu meio envolvente. Para tal os departamentos de R.P. excelentes devem integrar homens e mulheres de diferentes raças e culturas.

Assim através desta teoria das Relações Públicas de excelência e do seu modelo normativo constituído pelos 9 princípios genéricos referenciados anteriormente, podemos defender um conjunto de factores. Em primeiro lugar uma organização deve conter nos seus quadros um departamento de Relações Públicas, não remetendo esta gestão estratégica para outros departamentos. Em segundo lugar as R.P. devem ser autónomas e separadas das outras funções da gestão. Por fim os departamentos de R.P. excelentes devem também olhar para a comunicação como forma de gerir conflitos e gerar relações benéficas de mútua compreensão entre organização e públicos.

3.4- As Relações Públicas e a Cultura como Factor Estratégico no Turismo e Hotelaria

A hotelaria ocupa na indústria do turismo e viagens, um dos sectores mais intensivos. O sucesso deste sector depende da sua ocupação e de uma sólida taxa média diária, sendo que as relações públicas podem influenciar positivamente ambos os factores.

De forma geral apenas os maiores hotéis, particularmente os *resorts* ou aqueles que estão incluídas numa categoria luxuosa, contêm um departamento de relações públicas. A necessidade de um profissional de relações públicas tem tendência a crescer quando os grupos hoteleiros diversificam o seu produto. Isto acontece quando há uma procura pela expansão da marca, ou seja, quando estes procuram expandir-se para outros destinos ou até pretendem oferecer novos produtos como spas, time-sharing, etc.

Sendo este, um sector de difícil promoção pois o produto aqui envolvido é o da hospitalidade e competir numa área económica de serviço é fundamentalmente diferente do que competir numa economia de indústria. No que concerne á hospitalidade e sendo esta uma área de negócios de serviço, a cultura é que irá conduzir à estratégia. Uma organização focada no serviço irá levar os seus líderes a focarem-se na cultura para dirigi-la de forma a criar serviços de primeira linha, de maneira a criar valor e satisfazer os seus clientes.

Para ter sucesso na indústria são então necessárias operações e serviços de excelência. As razões pelas quais um turista escolhe um hotel podem ser as mais

variadas, desde o seu nome às suas características, entre muitos outros. Quanto mais conseguirmos aprender sobre os factores de decisão de um turista mais facilmente será possível ir de encontro às suas necessidades. Esta é uma tarefa complexa, cada caso é um caso, é então necessário recorrer a abordagens científicas, de forma a ser possível prever os factores relevantes para os *stakeholders* no que diz respeito a um serviço com as particularidades da hospitalidade.

Sendo que o turismo é um processo intercultural as relações públicas são uma parte da actividade comunicativa que facilita a compreensão múltipla do processo. O turismo é uma experiência que implica factores físicos, emocionais e intelectuais que influenciam a identidade do turista.

Para tal torna-se fundamental o planeamento de uma comunicação estratégica. É desta forma que as relações públicas e o turismo tornam-se intimamente ligadas, sendo que o turismo sobrevive da percepção que projecta no mercado. As Relações Públicas trabalham assim na construção da percepção de uma imagem seja de uma unidade hoteleira ou de um destino turístico.

Sendo esta uma área que sobrevive da projecção da imagem e da promoção da mesma, é necessário uma estratégia de comunicação compreensiva que una áreas como a publicidade e as Relações Públicas como forma de comunicação promocional. Uma estratégia focada em ambas as áreas comunicacionais irá permitir a implementação de táticas de Relações Públicas a nível interno e externo, estabelecendo uma compreensão mútua entre públicos de relevância.

Alguns sociólogos têm denotado que as Relações Públicas podem potencialmente representar um papel de “definição primária” em relação aos media assim como para com outras audiências e públicos, construindo uma relação de proximidade que vai de encontro ao estilo de vida dos consumidores (Habermas, 1987/1989).

Assim o trabalho das Relações Públicas no turismo pode ser definido de uma forma limitada como a capturação e comunicação de imagens designadas para relacionarem-se com um determinado estilo de vida e demografia tendo em conta os seus *stakeholders*. Utilizando desta forma a comunicação para conectar a estratégia com a acção (Cf. Beslin & Reddin, 2006).

Um dos pontos essenciais do trabalho das Relações Públicas nesta área é também garantir e procurar maneiras de melhorar a experiência do hóspede. Uma forma de melhorar a experiência é através da cultura e da organização, levando o cliente a focar-se apenas nos factores positivos da sua estadia.

A cultura torna-se assim uma ferramenta vigorosa para assegurar a excelência no serviço ao cliente. A cultura de uma organização define como se comportar, pensar e actuar, devendo estes conceitos serem partilhados por todos. A cultura organizacional consiste assim num conjunto de valores, normas, padrões de comportamento e expectativas comuns que enviam mensagens aos seus membros sobre os objectivos que devem atingir e como se devem comportar para atingir esses mesmos objectivos (Jones e George, 2003).

A construção de uma identidade corporativa é uma parte importante da comunicação sendo que no sector do turismo e da hospitalidade esta pode ser um elemento decisivo no sucesso, particularmente quando a decisão de escolha de um hotel está dependente da percepção tida pelo *stakeholder* da imagem que a organização projecta no mercado. Será então possível, através de um conjunto de acções de comunicação construir uma imagem e reputação e desta forma uma identidade corporativa.

Desta forma torna-se crucial enfatizar e ensinar as crenças, os valores e as normas da organização para que estes se reflectam num trabalho conjunto da organização. Isadore Sharp o fundador da cadeia de hotéis *Four Seasons* atribui o sucesso da sua organização na construção de uma relação de confiança com os seus funcionários e clientes. Para tal a comunicação é feita tendo por base a sua regra de ouro que consiste em tratar os outros, sejam estes clientes, funcionários, parceiros ou mesmo fornecedores como nós mesmos gostaríamos de ser tratados. Segundo Sharp, a cultura não pode ser ditada como uma política, esta deve crescer a partir de dentro (Cf. Beslin & Reddin, 2006).

Assim surge a necessidade de uma política de comunicação, em que as organizações estabelecessem uma comunicação aberta e honesta, de forma a encorajar o desenvolvimento e a criar um clima de apoio corporativo criando um nível de confiança para com os seus *stakeholders*.

A maior parte das empresas, assim como no turismo, desenvolvem filosofias ao nível de várias actividades corporativas e estas mais tarde tornam-se uma política da empresa, pois tornam-se vitais para o seu funcionamento como no caso da cadeia *Four Seasons* sendo esta a sua regra de ouro.

Desta forma, uma política de comunicação assenta num conjunto de princípios e normas nos quais estão pressupostos a identidade da organização. Esta irá orientar as estratégias e canais a utilizar, levando ao diálogo aberto com o objectivo de a organização legitimar o seu posicionamento frente aos seus diversos públicos de interesse.

Este é um factor crucial no sector do turismo e hotelaria devido ao facto de o contacto entre funcionários e hóspedes ser sem dúvida um elemento chave na obtenção do sucesso, garantindo a qualidade de serviço e a satisfação do cliente. Mas para desenvolver uma vantagem competitiva num sector tão competitivo como é o turismo também é necessário definir estratégias na política de comunicação para com os restantes *stakeholders* tendo em conta as suas particularidades. A maior relevância de uma filosofia de comunicação reside no facto de que a comunicação deve ser regida conforme as necessidades tanto da organização como dos seus públicos.

NOTAS CONCLUSIVAS

A realidade das práticas comunicacionais em contexto laboral superou em muito as minhas expectativas. Não posso no entanto afirmar que tudo foi positivo. Na realidade se é verdade que a experiência em contexto de trabalho é sempre uma mais-valia, também não deixa de ser verdade que a sensação que algo mais poderia ser feito se tornou a base dominante do meu estágio.

Todo o trabalho reflexivo de leitura e de confronto a que este relatório me obrigou, levou-me a terminar este meu relatório com um conjunto de sugestões que visam uma melhor expressão da identidade do grupo Porto Bay Hotels & Resorts e das suas diferentes unidades junto de todos os seus *stakeholders*.

Tendo em atenção o que defendi no terceiro capítulo, o grupo Porto Bay deveria ponderar centralizar a sua estratégia comunicacional num só departamento de Relações Públicas, ao invés de remeter esta gestão estratégica para os departamentos de *Guest Relations*, Marketing e Recursos Humanos sempre de uma forma parcelar e meramente instrumental.

Tendo em conta que o foco do trabalho tem por base a minha experiência laboral no grupo, esta revelou uma descentralização da comunicação a nível das Relações Públicas. Sendo que a comunicação para com os clientes na organização em questão está a cargo das *Guest Relations*, com a maioria dos *stakeholders* externos à organização no Marketing e com os seus colaboradores/funcionários nos Recursos Humanos.

O não afunilamento do conceito das Relações Públicas iria permitir a elaboração de uma estratégia de comunicação, com o objectivo de maximizar as relações entre o grupo hoteleiro e os seus *stakeholders*. Deixando assim de parte um foco limitado na relação exclusiva com o hóspede, estabelecendo objectivos e acções para cada um dos *stakeholders* tendo em conta as suas características, para a obtenção de um maior conhecimento e reconhecimento do grupo, aumentando assim a sua notoriedade e tornando-o mais competitivo.

Um departamento de Relações Públicas iria permitir à organização desenvolver um plano estratégico de longo prazo, definindo uma missão e identificando objectivos para cada um dos seus *stakeholders*. Este departamento iria também proporcionar à organização uma análise da comunicação por unidade hoteleira tendo em conta os objectivos comunicacionais do grupo.

A existência de um departamento de Relações Públicas iria também permitir a elaboração de uma política de comunicação assente em princípios e normas nos quais estão pressupostos a identidade e os valores da organização.

Uma política de comunicação iria possibilitar à organização definir estratégias e canais adequados, proporcionando a compreensão mútua e o diálogo aberto, legitimando o posicionamento da organização para com os seus *stakeholders*.

BIBLIOGRAFIA

- Alexis Papathanassis, F. K., 2011. Exploring the adoption and process of online holiday reviews: a grounded theory approach. *Tourism Management*, pp. 215-224.
- Andrade, V., 2011. *Gestão e comunicação no turismo - Estudo de caso: Grupo vila Galé*, Lisboa: s.n.
- Anon., s.d. *Porto Bay Hotels & Resorts*. [Online] , disponível em <http://www.portobay.com/>, [Acedido em 15 Novembro 2013].
- Anon., s.d. <http://www2.unwto.org/en/content/who-we-are-0>. [Online] , disponível em: World Tourism Organization, [Acedido em 12 Dezembro 2012].
- Anon., s.d. *madeira-web*. [Online], disponível em: <http://www.madeira-web.com/PagesP/tourism-p.html>, [Acedido em 7 Janeiro 2013].
- Anon., s.d. *World Tourism Organization*. [Online], disponível em:<http://www2.unwto.org/en/node/35869>, [Acedido em 12 Dezembro 2012].
- Beslin, R. & Reddin, C., 2006. Trust in your Organization's Future. *Communication World*, pp. 29-32.
- Castelli, G., 1990. *Turismo actividade marcante do séc. XX*. s.l.:Universidade de Caxias do Sul.
- Cavassa, C. R. 2001. *Hotel: gerenciamento, segurança e manutenção*; São Paulo; s.n.
- Caywood, C. L., 1997. *The Handbook of strategic public relations & integrated Communications*. Estados Unidos da América ed. s.l.:McGraw - Hills books .
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M., 1985. *Effective Public Relations*. 6ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Deuschl, D. E., 2006. *Travel and Tourism Public Relations*. s.l.:Elsevier Inc..
- Donn James Tilson, D. W. S., 1997. To Know Us Is To Love Us:The Public Relations Campaign to sell a "Business- Tourist - Friendly Miami. *Public Relations Preview* , Issue 23, pp. 95-115.

- Doo Syen Kang, T. M., 2008. How cultural difference affects international tourism public relations websites: A comparative analysis using Hofstede's culture dimensions. *Public Relations Review*, Issue 34, pp. 54-56.
- Eisner, M. D., 2001. *Be our guest: Perfecting the art of customer service*. s.l.:Disney Enterprises, Inc.
- Huertas, A., 2008. Public relations and tourism: fighting the role of public relations in tourism. *Public Relations Review*, Issue 34^a, pp. 406-408.
- Firmino, M. B., 2007. *Turismo - Organização e gestão*, s.l., Escola Editora.
- Fonseca, A., 2006. *Oferta Turística e Relação Turismo - Ambiente na RAM*, funchal: s.n.
- Freitas, C., 2006. *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*, Funchal: s.n.
- Gonçalves, G., 2010. *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. 19^o ed. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J.E.; Hunt, T.; 1984. *Managing Public Relations*. New York, s.n.
- Grunig J.E., 1992. *Excellence in Public Relation*. sl, sn.
- Jones, G. R. and George, J-M; 2003. *Contemporary Management*. s. L. McGraw-Hill
- Habermas, J., 1987. *Theory of Communication action*. s.L. Polity press
- Harlow, 1976 cited in Cutlip, S.M., Center A.H. & Broom, G.M, 1999, *Effective Public Relations*, 8th edn, s.l., Prentice Hall
- Kozac, M. Crotts, J.R. & Law, R.; 2007. The impact of the perception os risk on international travellers. *International Journal of tourism research*, 9, 233-242.
- Lesly's, 1998. *Handbook of Public Relations and Communications*. s.l.:McGraw - Hill.
- Liping A. Cai, J. S. P. H., 2004. Making Hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, pp. 197-208.
- L'Tang, J., Falkheimer, J. & Lugo, J., 2007. Public Relations and Tourism: Critical Reflections and a research agenda. *Public Relations Review*, Issue 33, pp. 68-76.

Madeira, D. R. d. T. d., s.d. *Madeira Islands*. [Online], disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/?s=menu&e=/madeira/eventos&i=por>, [Acedido em 17 Dezembro 2012].

Michael C. Sturman, J. B. C. a. R. V., 2011. *The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Quintas, M.; 2006. Organização e gestão hoteleira - Marketing vendas dos empreendimentos hoteleiros, volume III, 1ª edição, s.l.; s.n.

Ram Herstein, Y. M. E. D. J., 2006. From blueprint to implementation: communicating corporate identity for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 485-494.

Reis, L., 2007. *A sustentabilidade do turismo na RAM*, Lisboa: s.n.

Sevki Ozgener, R. I., 2005. Customer Relationship management in small medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 15 Junho.

Sharp, I., 2009. *Four Seasons: The story of a Business Philosophy*. s.l.:Penguin Group.

Swarbrook, S. H. a. J., 1996. *Marketing Tourism Hospitality and leisure in Europe*. s.l.:International Thomson Publishing Company.

Walton, J. K., 2009. Prospects in tourism history: evolution, state of play and future developments. *Tourism Management*, pp. 783-793.

Turismo, D. G. d., 2002. *Turismo em Portugal: Política, Estratégia e instrumentos de intervenção*. Lisboa: s.n.

Xifra, J., 2003. *Teoria y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw - Hill.

APÊNDICE I

DIÁRIO DE ESTÁGIO

APÊNDICE II

ENTREVISTA:

Dr. André caldeira director do hotel Porto Santa Maria

1- Para si o que são as *Guest Relations*?

Transcrição: “Acho que o papel das *Guest Relations* é exactamente ser um elo de comunicação entre seja lá o que for, seja uma empresa, seja um hotel, seja uma loja, seja lá qual for a entidade para qual ela trabalha é o ponto de comunicação acaba por ser o microfone e os ouvidos da empresa para o cliente hospede, utente e vice-versa. E este elo de ligação depois é um trabalho muito mais abrangente mas numa definição reduzida é o veiculo de comunicação entre entidade e utente”

2- Enquanto director do Porto Santa Maria, para si qual é o papel das *Guest Relations* no hotel?

Transcrição: “Papel das *Guest Relations* aqui acaba muito por ser, acho que tem diferentes papéis ao longo do dia, para mim enquanto director acaba por ser os meus olhos e ouvidos fora do escritório. E eu infelizmente por razões burocráticas e de papelada não consigo estar tantas vezes fora, nas áreas publicas do hotel quanto gostaria e por tanto acabam por ser os meus olhos e ouvidos, passa-me os feedbacks dos clientes, as suas alegrias, as suas tristezas, porque que estão chateados, porque que estão satisfeitos o quê que nós podemos melhorar as sugestões e tudo isso. Acho que para a própria empresa as *Guest Relations* é o que define ...eu acredito que o porto santa maria, que o nosso negócio é mais que ser um hotel, o nosso negócio é mais que dar cama, duche e comida, não chega! O nosso negócio é diferente em inglês é *hospitality* e as *Guest Relations* acabam por ser isso, por exemplo todos os problemas que um cliente tem que nos possamos ajudar, temos obrigação de ajudar eles são nossos convidados, a partir do momento que são nossos convidados eu trato os meus convidados bem em casa e suponho que você também e isto é a nossa casa e as *Guest Relations* tem também esse trabalho de tratar bem os nosso convidados de os ajudar em diferentes pontos.”

3- O porque da redução do conceito de relações públicas a *Guest Relations*?

Transcrição: “Relações publicas e *Guest Relations* são coisas diferentes, R.P. terá mais a ver com a interacção da empresa com provavelmente todos os outros *stakeholders* que não o cliente. Portanto estamos a falar das nossas relações públicas desde os media com a sociedade civil com as entidades governamentais com os nossos fornecedores com os nossos prestadores de serviços essa parte de relações publicas esta mais concentrada em serviços como o departamento de marketing que gere as comunicações exteriores e neste caso, e isto é uma questão pessoal, na nossa administração que depois acaba por ter esse papel. A *Guest Relations*, é a nossa interacção com o *stakeholder* cliente, hóspede neste caso, portanto são coisas diferentes.”

- 4- Considera que há uma distinção entre as relações públicas e as *Guest Relations*?
Se sim, qual?

Transcrição: “Existe.” (pergunta anterior)

- 5- Porque a criação de um departamento de *Guest Relations* e não de relações públicas?

Transcrição: “*Guest Relations* basicamente são relações públicas internas, são as nossas relações com os nossos clientes, obviamente que isto não há uma linha, as linhas são sempre relativamente premiáveis, por exemplo quando nos temos uma *Guest Relations* que acaba também por ter um papel grande em toda a parte do entretenimento do hotel seja diário seja nocturno, quando eu tenho uma *Guest Relations* a negociar e a organizar uma aula de hidroginástica com um professor de hidroginástica ela está a falar com um *stakeholder* exterior no entanto as barreiras são relativamente premiáveis, no entanto existe uma linha orientadora que as *Guest Relations* acabam por ter mais relacionadas para o hotel enquanto as relações públicas será se calhar mais as relações exteriores a empresa com os *stakeholders*.”

- 6- Qual o maior benefício das *Guest Relations* para a unidade hoteleira?

Transcrição: “Foi o que eu disse, uma ligação ao cliente, a pior coisa, o que nos não queremos é ser impessoais a hotelaria é uma relação entre pessoas e portanto este é um serviço de pessoas para pessoas e portanto quando estamos aqui a falar é sempre mais fácil haver alguém que seja responsável por essa ligação não é por acaso quando, por exemplo, isto não tem nada a ver com hotelaria mas como exemplo, quando havia uma policia estrangeira a trabalhar num caso num país estrangeiro, são duas policias que tem de trabalhar em conjunto e existe sempre um elemento chamado oficial de ligação e esse oficial de ligação acaba por ser um pouco também a nossa *Guest Relations* entre a empresa e o cliente, nos temos de ouvir os nossos cliente saber o que o nosso cliente pensa. Este negocio existe, isto é um negocio, mas o negocio só existe se houver clientes e se nos não soubermos o quê que o nosso cliente quer e o quê que agrada o nosso cliente e o que lhe deixa insatisfeito jamais vamos encontrar o caminho para o sucesso.”

- 7- Qual o plano de comunicação estratégia do hotel no presente ano?

Transcrição: “Não, a nossa comunicação com o exterior não é independente por hotel. Porque não faz sentido cada hotel do grupo Porto Bay não deve falar cada um em vozes diferentes nos temos uma linha orientadora central e acaba por ser isso. O que não

impede por exemplo que eu fale a comunicação social em nome do hotel. Não temos por hotel uma estratégia de comunicação, existe um plano estratégico que engloba toda a parte de comunicação mas é um pouco mais abrangente do que propriamente, não é tão estanque como este é o nosso plano de comunicação, este é o nosso plano de marketing e este é o nosso plano de vendas, as coisas são um bocadinho mais fundidas se calhar não estão, tão estanques quanto isso, mas existe obviamente, todos os anos nós temos os nossos objectivos e utilizamos a comunicação exactamente para os atingir apesar de ele não estar se calhar tao bem definido num documento, existe. Mas será sempre a um nível organizacional de grupo.”

- 8- Do ponto de vista institucional quem está responsável pela comunicação?
(Comunicação com os funcionários)

Transcrição: “É o departamento de recursos humanos do grupo. Nas comunicações institucionais do grupo é os recursos humanos e depois obviamente existe e o Porto Santa Maria é um hotel com uma equipa relativamente pequena, existe uma grande gestão de comunicação interna mas acaba por ser as comunicações mais informais e é gerido muito por mim com a ajuda das *Guest Relations*.”

- 9- Quais consideram ser os vossos principais *stakeholders*?

Transcrição: ”Os nossos principais *stakeholders* de comunicação das *Guest Relations*, são os clientes, aliás o próprio nome indica *Guest Relations*.”

- 10- Tendo em conta os vossos *stakeholders* quais são os principais objectivos da comunicação do Porto Santa Maria?

Transcrição: “É muito um trabalho que é feito diariamente nós obviamente, os nossos objectivos não são definidos exactamente como, eu quero que a *Guest Relations* fale com 30 clientes por dia, não é isso, eu quero é que ela fale com os 30 clientes que querem falar com ela e querem passar alguma informação ao hotel nesse dia. Acho que as coisas quando tem parâmetros demasiado fixos não funcionam! Agora obviamente que objectivos assim de missão a longo prazo, não quero que nenhum cliente insatisfeito que tenha uma informação para nos dar, que essa informação não me chegue. Nós temos vários veículos de forma de comunicação desde formulários nos quartos, aos feedbacks que são realizados independente do hotel a cada 15 dias e uma *Guest Relations* que está presente no pequeno-almoço, na *happy hour*, no jantar e esta durante o dia no hotel, portanto nos devemos dar as diferentes possibilidades para que o cliente comunique connosco, o objectivo, eu não quero que nenhum cliente saia do hotel insatisfeito com algum ponto e que não nos tenha chamado atenção para que nos possamos tentar resolver é esse o nosso objectivo. Lógico que hotelaria é uma empresa feita por pessoas e as pessoas tem falhas as falhas, existem por muito que se tente, nós não podemos garantir que não vai existir nenhuma falha se nem as máquinas conseguem

as pessoas muito menos, no entanto é nossa política tentar sempre resolver qualquer falha que exista e tentar resolver o assunto e aí o nosso conceito de comunicação passa muito por ter esta interação com o cliente de forma a garantir que nos temos a informação no tempo certo e com tempo suficiente para tomar medidas correctivas.”

11- Tem algum plano de comunicação, medidas estratégicas da comunicação para a implementação do green projecto em qual o hotel está a trabalhar?

Transcrição: “Existem várias medidas neste momento elas ainda estão num ponto muito embrionárias e vamos aqui dividir a nossa estratégia neste momento, nós estamos na fase de atribuição de responsabilidades a diferentes membros das equipas e depois obviamente tem de haver uma estratégia de comunicação primeiro de apresentação geral do projecto. Este é o ponto essencial, apresentação do projecto a todos os funcionários a partir do momento que isso está feito existirá uma comunicação feita por cada elemento responsável por determinadas áreas do projecto e as suas equipas assim como ao hotel em geral, isto internamente. Isto só pode ser feito a partir do momento que todas as pessoas tenham as suas responsabilidades e nós saibamos exactamente qual e o quê que nós temos de fazer. Em relação a comunicação exterior e vou englobar tudo o que seja exterior ao hotel e clientes nos acreditamos que não faz sentido nenhum comunicar qualquer ponto deste projecto até ele estar concluído. É uma questão do vamos fazer, o que vamos fazer não interessa, não, nos fizemos esta coisa e nós fizemos a, b, c tivemos resultados d, e, f, e o nosso objectivo para o próximo ano é x, y, z e portanto só quando tivermos a coisa mais estruturada. Mas sim existe um plano de comunicação, a parte de comunicação com o cliente e com o exterior, os suportes e a forma de comunicação será muito feita com o apoio do marketing, a comunicação interna para as equipas será muito feita por nós aqui no hotel e também com o apoio dos recursos humanos. Porque eu acho que todas as boas conclusões que consigamos partilhar que sejam interessantes para toda a gente, o chamado *take home value*, e se nós conseguirmos ensinar alguma coisa que tenha valor para as nossas equipas mesmo em casa, de poupança, isso é interessante porque um dos pontos centrais deste projecto é “*what’s in it for me*”, o que que eu ganho com isto, o que que eu ganho em fazer isto, sim vamos todos salvar o ambiente mas têm de haver benefícios e obviamente vamos poupar água, fantástico salvamos o ambiente mas a água tem um custo portanto também e bom para o hotel, portanto a sustentabilidade económica também é importante, se nós conseguirmos ensinar os membros da nossa equipa técnicas e formas de eles também terem poupança que sejam benéficas para o ambiente nas suas casas é um *take home value* e portanto esta comunicação tem de ser passada.”

APÊNDICE III

INQUÉRITOS – Auditoria Interna PSM

Inquérito de avaliação da comunicação

O presente inquérito faz parte de um levantamento que o hotel Porto Santa Maria (PSM) está a realizar com o objectivo de analisar os pontos fortes e os pontos fracos da comunicação interna da organização, visando uma melhoria contínua da mesma. Agradecemos desde a sua colaboração, garantindo o anonimato da mesma.

1- À quanto tempo trabalha no Porto Santa Maria:

1.1) Menos de 1 ano

1.2) Entre 1 a 5 anos

1.3) Entre 6 a 10 anos

1.4) Mais de 10 anos

2- Há quanto tempo exerce a sua presente função?

2.1) Menos de 1 ano

2.2) Entre 1 a 5 anos

2.3) Entre 6 a 10 anos

2.4) Mais de 10 anos

3- Actualmente ocupa um cargo de chefia?

Sim Não

4- Já recebeu formação de competências comunicacionais?

Sim Não

5- A organização possibilita-lhe formações profissionais?

Sim Não

5.1) Se sim, considera que estas são adequadas ao seu desenvolvimento profissional?

Sim Não

Porquê?

De 1 a 5, sendo que 1 corresponde a muito pouco e 5 a excelente, assinale as suas respostas:

6- De que fonte provém a maior parte da informação organizacional que recebe?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6.1) Subordinados (se aplicável) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.2) Colegas de trabalho do meu departamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.3) Colegas de trabalho de outros departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.4) Supervisor imediato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.5) Reuniões de departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.6) Gerência | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.7) Outros? (quais:_____) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7- Das seguintes fontes abaixo apresentadas, quais aquelas que disponibilizam informação quando necessita?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7.1) Subordinados (se aplicável) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.2) Colegas de trabalho do meu departamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.3) Colegas de trabalho de outros departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.4) Supervisor imediato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.5) Reuniões de departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.6) Gerência | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.7) Outros? (quais:_____) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8- Tendo em conta as suas relações no ambiente organizacional, indique a resposta que melhor descreve a relação em questão:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8.1) Confio nos meus colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.2) Os meus colegas de trabalho dão-se bem uns com os outros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.3) A minha relação com os meus colegas de trabalho é | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 8.4) Confio no meu superior imediato 1 2 3 4 5
- 8.5) O meu supervisor imediato é honesto comigo 1 2 3 4 5
- 8.6) O meu supervisor imediato “ouve-me” 1 2 3 4 5
- 8.7) Sou livre de discordar com o meu supervisor imediato 1 2 3 4 5
- 8.8) Sinto-me à vontade em comunicar ao meu supervisor quando algo não está a correr bem 1 2 3 4 5
- 8.9) O meu supervisor imediato elogia o meu bom trabalho 1 2 3 4 5
- 8.10) O meu supervisor imediato é simpático com os seus subordinados
1 2 3 4 5
- 8.11) Classifico a relação com o meu supervisor imediato como 1 2 3 4 5
- 8.12) Confio na gerência 1 2 3 4 5
- 8.13) A gerência esforça-se em comunicar com os funcionários 1 2 3 4 5
- 8.14) Classifico a minha relação com a gerência como 1 2 3 4 5
- 8.15) Existe encorajamento à partilha de diferentes opiniões 1 2 3 4 5
- 8.16) Tenho uma palavra a dizer nas decisões que afectam o meu trabalho
1 2 3 4 5
- 8.17) Tenho um papel no que concerne ao alcance dos objectivos do PSM
1 2 3 4 5

9- Um dos resultados mais importantes de trabalhar numa organização é a satisfação pessoal que se obtém ou não, através do trabalho realizado. Indique o seu nível de satisfação em relação aos seguintes pontos:

- 9.1) O meu trabalho 1 2 3 4 5
- 9.2) O meu progresso na organização 1 2 3 4 5

- 9.3) A minha oportunidade de fazer a diferença de forma a contribuir para o sucesso da organização 1 2 3 4 5
- 9.4) A capacidade da organização em reconhecer e premiar o meu desempenho 1 2 3 4 5
- 9.5) A preocupação da organização para com o meu bem-estar 1 2 3 4 5
- 9.6) Os esforços gerais da organização em comunicar 1 2 3 4 5
- 9.7) Trabalhar nesta organização 1 2 3 4 5
- 9.8) A minha organização, comparada com outras 1 2 3 4 5
- 9.9) A eficiência da minha organização 1 2 3 4 5
- 9.10) Qualidade do serviço/produto da minha organização 1 2 3 4 5

10- Assinale as suas respostas tendo em conta a quantidade de informação que recebe em relação aos pontos a baixo mencionados:

- 10.1) Se está ou não a fazer um bom trabalho 1 2 3 4 5
- 10.2) Políticas organizacionais 1 2 3 4 5
- 10.3) Promoções e oportunidades na organização 1 2 3 4 5
- 10.4) Novos serviços da organização 1 2 3 4 5
- 10.5) Ações/eventos organizados pela organização 1 2 3 4 5

11- Que utilização dá actualmente aos seguintes canais de comunicação do PSM?

- 11.1) Telefone 1 2 3 4 5
- 11.2) Reuniões 1 2 3 4 5
- 11.3) Cara-a-cara 1 2 3 4 5
- 11.4) E-mail 1 2 3 4 5

- 11.5) Comunicados 1 2 3 4 5
- 11.6) Quadros 1 2 3 4 5
- 11.7) Outro (qual: _____) 1 2 3 4 5

12- Indique segundo uma escala de importância, qual considera ser o melhor canal de comunicação institucional:

- 12.1) Telefone 1 2 3 4 5
- 12.2) Reuniões 1 2 3 4 5
- 12.3) Cara-a-cara 1 2 3 4 5
- 12.4) E-mail 1 2 3 4 5
- 12.5) Comunicados 1 2 3 4 5
- 12.6) Quadros 1 2 3 4 5
- 12.7) Outro (qual: _____) 1 2 3 4 5

13- Classifique em que nível as informações que recebe por parte do PSM são úteis para o exercício das suas funções:

1 2 3 4 5

14- Existem normas e/ou restrições de comunicação no PSM?

Sim Não

14.1- Se sim, quais? _____

15- Com qual organização se sente comprometido?

PSM Porto Bay Ambas Nenhuma

16- Conhece os três p's sobre os quais assenta o conceito do Porto Bay Hotels & Resorts?

Sim Não

16.1) Se sim, quais são? _____

17- Que sugestão (s) daria para o melhoramento da comunicação interna do hotel Porto Santa Maria?
