

**Expressão de Identidade Corporativa no Setor Hoteleiro –
O Caso do Belmond Reid's Palace**

Sara da Veiga França Aguiar

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Orientador

Prof. Doutor João Gomes Abreu

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

Novembro de 2014

**Expressão de Identidade Corporativa no Setor Hoteleiro –
O Caso do Belmond Reid's Palace**

Relatório de Estágio

Sara Aguiar

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

Este trabalho foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

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, 14 de Novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Este relatório de estágio é o culminar deste Mestrado na Escola Superior de Comunicação Social, e não seria possível sem o contributo de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, ajudaram de forma preciosa a que este desafio fosse superado.

Antes de mais, agradeço à minha Família. À minha Mãe, Isabel Aguiar e Pai, Luís Filipe Aguiar, a quem dedico este trabalho, por terem tornado possível a minha ida para Lisboa e a realização do meu Mestrado, e ainda por todo o apoio e carinho que me deram ao longo deste percurso. Estou eternamente grata por isso! Aos meus irmãos, Sandra, João e Maria, que por mais longe fisicamente estivéssemos, mostraram-se sempre disponíveis para me ajudar no que podiam. À minha tia Rosário Veiga França e primas Sofia, Catarina e Joana Veiga França, que acompanharam todo este processo e contribuíram para que o mesmo fosse exequível, um enorme bem-haja por tudo!

Ao meu querido namorado e amigo, Francisco Santana, que se mostrou sempre pronto a ajudar no que fosse preciso, pelo tempo que investiu comigo na elaboração deste trabalho e pelas horas que passou sem a minha presença, estou ainda incessantemente grata por todo o apoio, paciência e carinho. À Carolina Cesaroni, minha parceira e amiga, que mesmo fazendo uma tese em simultâneo, esteve sempre disponível para me ajudar. Às minhas queridas amigas, Maria Braz, Ema Braz e Joana Gomes, por todos os bons momentos que me proporcionaram nas minhas louvadas pausas da tese e pela enorme amizade que me fazem sentir sempre.

Ao Prof^o Doutor João Gomes Abreu, meu orientador, pela sabedoria e exigência que me compeliu a refletir à medida das necessidades do presente trabalho, assim como pela sua constante simpatia e paciência que me permitiram ultrapassar todos os obstáculos ao longo da realização do mesmo.

Agradeço ainda à enorme família Belmond Reid's Palace Madeira, por toda a atenção, partilha e amizade transparecida ao longo dos meses de estágio. Em especial à Dra. Rosalina Baptista e à D. Isabel de Portugal pelo cuidado em me integrar no hotel e em me manter sempre atualizada nas diversas funções diárias; e à minha querida amiga e colega Joana Pita da Silva, por todo o apoio, conselhos oferecidos, partilha de sabedoria, amizade, e simpatia contagiante.

Sendo difícil a enumeração de todos os que contribuíram e me apoiaram ao longo desta etapa da minha vida acadêmica, deixo aqui um enorme obrigado a todos os meus familiares e amigos que tornaram possível que este dia chegasse!

RESUMO

O presente relatório de estágio pretende estudar a importância dos elementos visuais, como se expressam e interferem na expressão da Identidade Corporativa no setor hoteleiro. Foi possível ter uma realidade próxima em contexto laboral facilitando a percepção do intuito deste trabalho, através de um estágio curricular com a duração de três meses, no departamento de *Guest Relations* do hotel Belmond Reid's Palace na Região Autónoma da Madeira. Aqui, conheceu-se como é expressada a Identidade Corporativa que o hotel Belmond Reid's Palace defende, através dos diferentes aspetos observados no seu quotidiano hoteleiro; com a descrição clara e concisa, de todas as atividades desenvolvidas ao longo dos meses de estágio (diário de estágio), e ainda através da interação com clientes, funcionários, etc.

Todos os campos relacionados com a Comunicação e Identidade Corporativa, como a Imagem, a Identidade Visual Corporativa e a Reputação Organizacional, serão aqui explicados e aplicados ao Turismo e à Hotelaria, de maneira a dar a conhecer a base teórica consultada que permitiu a execução deste trabalho.

Atualmente a hotelaria é um dos principais sectores da economia mundial, e a Imagem do hotel percebida pelo cliente é cada vez mais relevante pois, esta variável influencia, consideravelmente, a sua preferência aquando o processo de escolha de um hotel. Num segundo momento, foi possível perceber que toda a parte visual está interligada com a qualidade de produção oferecida pelo hotel, gerando grande impacto na formação da Identidade Corporativa e conseqüente Imagem hoteleira.

Em suma, o trabalho apresentado neste documento objetiva mostrar o contributo que estes elementos de expressão visual têm na Identidade Corporativa na hotelaria, através de uma experiência em contexto laboral.

PALAVRAS-CHAVE

Elementos de expressão visual; Identidade Corporativa; *Guest Relations*; Setor Hoteleiro; Identidade Visual Corporativa.

ABSTRACT

This internship report seeks to investigate the importance of visual elements, how they express themselves and influence the expression of Corporate Identity in the hospitality industry. It was possible to be in a close reality in a work environment facilitating the perception of the purpose of this work through a traineeship lasting three months, at the Guest Relations department of Belmond Reid's Palace Hotel in Madeira. Here, was known how is expressed the Corporate Identity that the hotel Belmond Reid's Palace defends, through different aspects observed daily in the hotel, with a clear and concise description of all activities throughout the traineeship (daily stage), and also through interaction with customers, employees, etc. All fields related to Communication and Corporate Identity, as Image, Corporate Visual Identity and Organizational Reputation, will be explained here and applied to Tourism and Hospitality in order to make known the theoretical basis found that allowed the execution of this work.

Currently, Hospitality is one of the main sectors of the world economy, and the hotel image perceived by the customer is increasingly relevant because this variable influences considerably their preferences during the process of choosing a hotel. Secondly, it was revealed that the whole visual part is intertwined with the quality of the product offered by the hotel, creating great impact in shaping the Corporate Identity and consequent hotel image.

In short, the work presented in this document aims to show the contribution these elements of visual expression have in Hospitality Corporate Identity, through an experience in the employment context.

KEY-WORDS

Visual expression elements; Corporate Identity; Guest Relations; Hospitality; Corporate Visual Identity.

ÍNDICE

	Páginas
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Introdução	1
Metodologia	7
Capítulo I – Imagem e Identidade Corporativa nas Relações Públicas	
1.1. As Relações Públicas – Contextualização	11
1.2. Comunicação Corporativa nas Relações Públicas	14
1.3. Identidade Corporativa	18
1.3.1. Personalidade e Cultura Corporativa	21
1.3.2. Gestão da Identidade Corporativa	23
1.4. Identidade Visual Corporativa	27
1.4.1. Principais elementos de Identidade Visual Corporativa e a sua importância	32
1.5. Imagem e Reputação Corporativa	33
1.5.1. Imagem	34
1.5.2. Reputação	36
Capítulo II – As Relações Públicas na Hotelaria	
2.1. Comunicação Corporativa na Hotelaria	41
2.2. As Relações Públicas no setor Hoteleiro	41
2.2.1. O papel do profissional de Relações Públicas	43
2.3. Expressões de Identidade na Hotelaria	44
2.3.2. Imagem e Reputação	46
	ix

2.4. A Hotelaria em Portugal e na Ilha da Madeira	47
Capítulo III – O contexto de estágio – O hotel Belmond Reid’s Palace	
3.1. História e Cultura Organizacional	53
3.2. O grupo Orient-Express, agora Belmond	54
3.3. Apresentação do Hotel	55
3.4. Público-alvo e <i>Stakeholders</i>	58
3.5. Posicionamento de mercado	59
3.6. Responsabilidade Social enquanto valor identitário	60
3.7. Gabinete de Comunicação	61
3.8. As Relações Públicas no Belmond Reid’s Palace	61
3.9. Comunicação interna	63
3.10. Comunicação externa	64
3.10.1. Ações de <i>Guest Relations</i>	64
3.10.2. Ações de <i>Public Relations</i>	65
3.11. Principais elementos de Expressão Visual	67
3.11.1. Logótipo	72
3.11.2. Decoração de ambientes	73
3.11.3. Fardas	74
3.12. Outros elementos de Identidade Corporativa	75
3.12.1. Serviços	75
3.12.2. Alimentação	76
3.12.3. Atividades	77
Considerações Finais	79
Referências Bibliográficas	83
Apêndices	89
Apêndice I – Diário de Estágio	91
Apêndice II – Entrevista I	121
Entrevista II	129

ÍNDICE DE FIGURAS

	Páginas
Fig. 1 – Processo de Gestão de Identidade Corporativa (Stuart, 1999)	29
Fig. 2 – Um novo modelo de Identidade Corporativa – Processo de Comunicação Corporativa (Balmer & Gray, 2003)	29
Fig. 3 – Modelo de Identidade Corporativa (Melewar & Wooldridge, 2001)	30
Fig. 4 – Raciocínio da formulação da Reputação Corporativa (adaptado de Barnett, <i>et al.</i> 2006)	34
Fig. 5 – Entradas de Turistas em Portugal (1967-2007)	48
Fig. 6 – Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo o mês (anos 2006, 2007 e 2008)	48
Fig. 7 – Capacidade de alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, 2012	49
Fig. 8 – Capacidade média de alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros, por NUTS II, 2012	49
Fig. 9 – Estada média nos Estabelecimentos Hoteleiros, por NUTS II, 2012	50
Fig. 10 – Taxa líquida de ocupação-cama nos Estabelecimentos Hoteleiros, por NUTS II, 2012	50
Fig. 11 – Fachada lateral do hotel – vista da Estrada Monumental; Antiga entrada do hotel; Fachada traseira do hotel – vista do Restaurante Jardim (da esq. para a dta.)	68
Fig. 12 – Decoração de um quarto do hotel; Casa de banho de uma suite com azulejo típico português; Sala de estar entre o cabeleireiro e o Salão de Bilhar (da esq. para a dta.)	68
Fig. 13 – Tipos de móveis utilizados em diferentes espaços públicos do hotel.	69
Fig. 14 – <i>Gifts</i> Belmond Reid’s Palace; Decoração do espaço da festa de apresentação da nova Identidade Belmond; <i>Labels</i> de dossiers de escritório com o novo logótipo Belmond (da esq. para a dta.)	69
Fig. 15 – Iluminação natural presente em diferentes espaços do hotel Belmond Reid’s Palace.	69
Fig. 16 – Serviço de chá na varanda do hotel Belmond Reid’s Palace.	70

Fig. 17 – Convite para o evento de apresentação da nova Identidade Belmond; <i>Label</i> identificat6rio do departamento de <i>Public Relations & Guest Relations</i> (da esq. para a dta.).	70
Fig. 18 – Farda do <i>Chef</i> de cozinha Belmond Reid’s Palace.	70
Fig. 19 – Diferentes artigos de papelaria Belmond Reid’s Palace.	71
Fig. 20 – Site <i>online</i> Belmond Reid’s Palace.	71
Fig. 21 – Diferentes artigos de restaura76o utilizados no hotel Belmond Reid’s Palace.	71
Fig. 22 – Diferentes apresenta76es de comidas do <i>buffet</i> de almo76o do Restaurante Jardim.	72
Fig. 23 – Log6tipo antigo Reid’s Palace Madeira.	73
Fig. 24 – Log6tipo novo Belmond Reid’s Palace Madeira.	73
Fig. 25 – Decora76o e adornos dos quartos Belmond Reid’s Palace.	74
Fig. 26 – Sal6o de ch6 Belmond Reid’s Palace.	74
Fig. 27 – Algumas fardas Belmond Reid’s Palace.	75
Fig. 28 – Servi76o de <i>Guest Relations</i> , Cozinha e Portaria (da esq. para a dta.).	76
Fig. 29 – Restaurante Jardim, “ <i>Les Faunes</i> ” e apresenta76o de um prato “ <i>Les Faunes</i> ” (da esq. para a dta.).	77
Fig. 30 – Boutique “ <i>Signature</i> ”, Jardins Belmond Reid’s Palace, “ <i>Board</i> ” informativo do <i>Guest Relations</i> (da esq. para a dta.).	77

INTRODUÇÃO

Grande parte das vantagens competitivas organizacionais encontra-se nos seus ativos intangíveis (competências nucleares, Identidade Corporativa, cultura organizacional...) raros e dificilmente imitáveis, atuando como fator diferenciador e refletindo-se no posicionamento da organização e no seu valor de mercado. Assim, a Comunicação Corporativa tem a função de gerir essas vantagens competitivas organizacionais internas e externas, com o intuito de estabelecer e manter reputações favoráveis entre os grupos de *stakeholders*¹ de que a organização depende. É então, a Comunicação Corporativa que garante a sobrevivência e desempenho de uma organização numa realidade complexa e que se altera de forma muito rápida.

Quando falamos de Comunicação Corporativa, facilmente a associamos ao conceito de Relações Públicas, e de facto, muitos autores concordam que os dois conceitos poderão ser considerados sinónimos. Assim, o profissional de Relações Públicas tem o dever de estabelecer um diálogo com os diferentes *stakeholders* da organização (*media*², acionistas, funcionários, etc.) e isso implica a análise das ações organizacionais que possam ter impacto nas relações ou na reputação. É uma disciplina que cobre diversas áreas e tem o propósito de influenciar o comportamento do público através do diálogo com todas as diferentes audiências corporativas (L'Etang, 2008; White & Mazur, 1995). O que significa que o objetivo principal da organização é gerir estas relações com os *stakeholders* através da comunicação, de forma a criar uma relação positiva e de preferência uma *win-win zone*³.

A definição do conceito de Relações Públicas não é ainda consensual, uma vez que existem inúmeras definições estabelecidas por vários autores. No entanto, o “sumo” deste termo “Relações Públicas” transmite-nos que é uma função de gestão de comunicação que cria estabilidade corporativa entre as organizações e os seus públicos. Sendo parte integrante da função de Relações Públicas a criação de vantagem competitiva, como é referido no primeiro parágrafo, a Identidade Corporativa ocupa

¹ Os *stakeholders* são definidos como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização" (Freeman, 1984, p. 46), inclui os acionistas (*shareholders*), funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

² Comunicação social.

³ “A *win-win zone* é definida como um conjunto de resultados de campanhas, em que ambas as partes consideram suficientemente satisfatórios. Ou seja, o resultado não maximiza o efeito desejado para cada parte, o resultado, no entanto, satisfaz ambos.” (Dozier et al. 2001).

um lugar de foco neste trabalho e é considerada a essência da organização refletindo o seu alter-ego. É a Identidade Corporativa que responde a questões como “Quem somos?” e por isso faz uma introspeção da organização sobre si mesma (Jorge, 2010: 7).

Posto isto, a Identidade Corporativa existe em qualquer organização e define-a em quatro vertentes: quem a organização é; o que ela faz; como faz; e onde quer chegar. É portanto, a soma das atividades proactivas, reativas e intencionais, e ainda das mensagens da organização. Estes elementos de identidade podem ser usados como uma ferramenta que ajuda a reduzir a dissonância que pode existir entre como a organização gostaria de ser vista pelos seus *stakeholders*, e a imagem que esses *stakeholders* realmente têm da organização. A função do profissional de Relações Públicas aqui é reduzir essa dissonância ao mínimo (Tench & Yeomans, 2009).

Assim, “surtem os conceitos de imagem e reputação, amplamente associados àquilo que são as funções da Comunicação Corporativa. Todas as organizações têm uma identidade, seja criada intencionalmente ou não e apenas pelo facto de existirem, as organizações “emitem mensagens” que, por sua vez, vão criar a sua imagem” (Eirógomes & Nunes, 2013: 4). A imagem da organização depende da sua identidade, e pode ser percebida de diversas formas pelos diferentes grupos que se relacionam com a organização, e é essa percepção que irá formar a sua reputação organizacional. A mesma irá depender de diversas apreciações – imagem positiva ou negativa – que a tornará numa boa ou má reputação, sendo decisiva para atrair funcionários, clientes, investidores, entre outros *stakeholders*. Uma boa reputação aumenta a credibilidade organizacional e torna-a mais confiante de si mesma.

À luz do exemplo dado por Daniel Löwensberg (Tench & Yeomans, 2009: 240), podemos visualizar na nossa mente a imagem organizacional como uma fotografia tirada a uma organização num determinado momento, e a coleção de várias fotografias da mesma organização em diferentes momentos é a Reputação Organizacional.

Tendo em conta a realidade acima referida, toda a crise económica que neste momento enfrentamos, e o mercado altamente concorrencial que praticamos, a diferenciação e as relações são um fator cada vez mais importante. Torna-se então necessário adaptar toda esta realidade ao sector do turismo que é considerado das atividades económicas mais importantes do mundo e, uma indústria em constante crescimento que merece especiais cuidados na sua gestão corporativa.

O turismo tem um grande impacto ambiental e sociocultural que clama pela interação do profissional de Relações Públicas em termos de responsabilidade social corporativa. Está então, infinitamente ligado aos processos de comunicação intercultural e às perceções sobre a Globalização (L'Etang, 2006).

A nível mundial, o turismo define-se como o setor de atividade com as maiores taxas de crescimento dos últimos tempos, e segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) manterá essa tendência nas próximas duas décadas. Assume-se como a principal atividade económica no globo, superando, em termos de exportações, outros grandes setores como a produção petrolífera e o comércio de automóveis (Direção Regional do Turismo, 2002).

Em Portugal, o turismo contribui muito para o bem-estar económico, patrimonial, cultural, territorial e até social do país. *"Para além do seu impacto na Balança de Pagamentos (BP), no Produto Interno Bruto (PIB) e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de "motor" de desenvolvimento de outras atividades económicas"* (Daniel, 2010: 262). Trata-se de um setor gerador de infraestruturas, de equipamentos, de atividades, de bens e serviços transacionáveis e de empregos. Pode proporcionar uma verdadeira cadeia de riqueza com repercussões diretas nas economias regionais e na economia nacional, e a sua atratividade pode depender do tipo de produto oferecido nesse país, e da sazonalidade que faz com que as pessoas optem por determinada época do ano (épocas quentes como é o caso de Portugal). Atualmente, o turismo é uma das atividades mais importantes em Portugal.

Assim, Portugal pode ser considerado um ícone do turismo, e prova disso foi o galardão "óscar do turismo 2014" na categoria de "melhor organismo oficial de turismo europeu" (LUSA 2014). A ilha da Madeira, um dos destinos mais procurados em Portugal e foco deste estudo, é caracterizada principalmente pelo seu microclima, fator muito atrativo para o turismo na ilha. O turismo madeirense é um setor fundamental para o seu desenvolvimento sustentável, contribuindo *"...com cerca de 16 a 20% para o PIB da Região"* (Direção Regional do Turismo, 2002: 123). A maioria das unidades hoteleiras concentram-se na sua Costa Sul (em particular no concelho do Funchal, capital regional), das quais se destacam o grupo Pestana, Porto Bay e Belmond, no entanto nota-se o crescimento do turismo rural em diversos locais da ilha especialmente na Costa Norte.

É possível ainda acrescentar que a Madeira, reúne todas as características de um produto turístico de qualidade e excelência, nomeadamente as montanhas de origem vulcânica, as famosas levadas, a natureza exuberante e única, o mar e as singulares praias de calhau, elemento distintivo de grande valor acrescentado. Para além disto, importa atentar à sua localização geográfica, com proximidade privilegiada dos principais mercados europeus e o facto de, sendo uma ilha, ser desde logo fator diferenciador e apelativo (Welsh, 2011). É possível então concordar que os pontos fortes do turismo na Ilha da Madeira são: a qualidade natural e ambiental (beleza paisagística, clima ameno, valor arquitetónico do ambiente urbano); hospitalidade; segurança; autenticidade cultural; e a qualidade de infraestruturas e de equipamentos (Turismo, 2002).

O Belmond Reid's Palace Madeira (antiga cadeia Orient Express, agora Belmond), local onde se realizou o estágio curricular, foi eleito o melhor hotel em Portugal, pelos *World Travel Awards Europe* (2013). Este reconhecimento é equivalente ao Óscar da indústria internacional de viagens e turismo. Para além deste galardão, a ilha da Madeira foi ainda a vencedora na categoria "Melhor Ilha da Europa" como destino de férias (Diário do Turismo, 2013). O hotel Belmond Reid's Palace nasceu em 1891 no seio da família Reid e mais tarde, em 1996 foi comprado pela cadeia Orient Express (após ter passado por outros proprietários desde 1925) e mais recentemente (início de 2014) alterou o seu nome de marca para Belmond. A companhia Orient Express trouxe ao hotel uma série de remodelações que o valorizaram ainda mais.

Após a exposição da realidade supra mencionada, o objetivo deste relatório de estágio passa então por perceber qual a importância dos elementos visuais (as fardas, a decoração, o logótipo, entre outros) na expressão da Identidade Corporativa de um hotel, neste caso específico, no Belmond Reid's Palace. Para tal é essencial perceber quais são esses elementos organizacionais presentes na expressão de Identidade Corporativa, qual o impacto que produzem, a forma como os mesmos são comunicados e se são percebidos da maneira esperada.

O presente relatório de estágio é requisito para a conclusão do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, pertencente ao Instituto Politécnico de Lisboa, e tem como finalidade a obtenção do grau de Mestre. O estágio decorreu entre os meses de Março a Maio de 2014, no hotel Belmond Reid's Palace, com a duração de 400 horas no departamento de *Guest*

Relations. Pretende dar a conhecer como é expressada a Identidade Corporativa que o hotel Belmond Reid's Palace defende, através dos diferentes aspetos observados no seu quotidiano hoteleiro; com a descrição clara e concisa, de todas as atividades desenvolvidas ao longo dos meses de estágio curricular, e ainda através de interações com clientes, funcionários, entre outros.

O tema deste trabalho foi escolhido tendo em conta a formação prévia e a área de interesse em questões relacionadas com o *Design* e a Hotelaria, e ainda o facto de a Madeira ser um enorme elo de ligação entre o objeto de estudo e o investigador, e desta forma, poder relacionar tudo num só. Tudo isto ainda considerando que a hotelaria é uma área em expansão e que não prevê falência, embora estejamos a enfrentar uma enorme crise em Portugal.

Sendo este um relatório de estágio, a investigação utilizada é de carácter exploratório – qualitativa. Este tipo de investigação é caracterizado pelo recurso a um conjunto de técnicas de recolha de dados, o mais aberta possível, de maneira a permitir uma análise pormenorizada e aprofundada da questão em estudo. A pesquisa inicial, recolha e análise documental, possibilitou uma revisão de literatura relativa aos conceitos chave mencionados ao longo deste trabalho. Este método presencial proporcionou uma elaboração mais pormenorizada ao nível da caracterização organizacional do hotel Belmond Reid's Palace, onde decorreu o estágio, permitindo também compreender melhor a dinâmica da sua organização corporativa, entre outros aspetos relacionados com a cultura e clima organizacional. Esta é portanto considerada, uma avaliação crítica sob a prática (estágio).

Face aos objetivos apresentados, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes. Uma revisão bibliográfica que constitui um campo teórico de base e, a aplicação dessa pesquisa à realidade hoteleira experienciada através do estágio no hotel Belmond Reid's Palace, que permitiu observar e analisar como ali se expressa a Identidade Corporativa. No capítulo I deste relatório, é feito um enquadramento concetual de todos os conceitos que serão abordados ao longo do mesmo, com enfoque nas Relações Públicas, na Comunicação Corporativa e conceitos como Identidade, Imagem e Reputação, de maneira a permitir responder a algumas questões e delinear o campo de estudo. Estando esta fase demarcada, no capítulo II, esse enquadramento conceptual é centrado no setor hoteleiro, onde é revelado qual o impacto integrante que estes conceitos têm na hotelaria, e ainda uma breve abordagem histórica sobre a hotelaria em Portugal e na ilha da Madeira. Feita uma primeira abordagem à

bibliografia e a todas as disciplinas dependentes dos conceitos que se pretende explorar, a segunda parte deste trabalho e capítulo III do mesmo, envolve a entidade hoteleira (Belmond Reid's Palace) onde se realizou o estágio, desde a sua história, missão, visão, valores, entre outros. Após a exposição dos capítulos supra mencionados, são apresentadas as conclusões de todo este trabalho, que surgem como resposta às questões que impulsionaram a elaboração do mesmo. As considerações finais fazem-se seguir do apêndice, que corresponde ao diário de estágio onde são enunciadas todas as atividades realizadas ao longo de cada dia, e ainda outros instrumentos utilizados.

De uma maneira geral, este trabalho pretende aplicar todo o pré-estudo feito, que envolve o tema de expressão de Identidade Corporativa no setor hoteleiro, a uma experiência em contexto laboral e que demonstra o contributo que os elementos de expressão visual têm na Identidade Corporativa no setor hoteleiro.

METODOLOGIA

Num primeiro momento de reflexão, onde o interesse pelas áreas do *Design*, da Imagem e da Hotelaria prevalecem, formularam-se diversas questões às quais a resposta poderia ser um pouco ambígua. Assim, de forma a que fosse possível existir uma resposta coerente e concisa, formulou-se então a seguinte questão de partida: ***“Qual a importância dos elementos na expressão da Identidade Visual no setor hoteleiro?”***.

A partir desta questão de partida e com base na literatura revista e análise documental em livros especializados nas áreas de Relações Públicas, Comunicação Corporativa, Hotelaria e em conceitos como Identidade, Imagem e Reputação, surge a necessidade de ligar a teoria aos factos e de procurar explicações sobre as ocorrências. Foi possível perceber que existe uma infinidade de hipóteses viáveis a esta questão, e de maneira a limitar as mesmas e a criar um ambiente real onde seja possível observar diretamente como esses elementos atuam, decidiu-se que a melhor ferramenta a utilizar seria o estágio.

O estágio foi aplicado ao hotel Belmond Reid’s Palace, por ser um hotel de luxo que explora ao máximo os seus elementos visuais manifestados na ostentação e exuberância a nível de decoração, qualidade, serviço, entre outros fatores que posicionam este hotel no *ranking* da *“Leading Hotels of the World”* onde se encontra neste momento. Foi escolhido este método de pesquisa de maneira a que fosse possível atingir os objetivos deste trabalho, em que existe uma abordagem direta e consequentemente uma elaboração mais pormenorizada. Esta investigação é de carácter exploratório – qualitativo, à semelhança dos métodos etnográficos.

A Etnografia, através dos investigadores, tem o objetivo de alcançar uma descrição analítica de uma cultura ou subcultura. O investigador, para além de observar, interage com a cultura sobre a qual estuda. Nesta metodologia, o investigador tem um posicionamento periférico relativamente às dinâmicas de interação social. O quotidiano é apreendido por referência central à racionalidade contextual dos «nativos» e não às representações sociais ou às racionalidades importadas do exterior ou situacionalmente acionadas em entrevistas pontuais (Caria, 1995 referido em Damiana et al., 2009).

É então essencial que os investigadores se integrem num grupo ou comunidade por um determinado período de tempo e de trabalho em campo, usando o conhecimento cultural que os seus membros partilham com eles, de forma a compreender a realidade em que se infiltrou, explicar os processos observados e os padrões de atividade humana. Pode-se dizer então que, tem implícita a visão pessoal do investigador, podendo esta ser fruto de uma experiência denominada "participação-observação" (em que apenas assistiu) ou de uma "observação-participante" em que interagiu e integrou a vida do grupo. Estes investigadores observam e fazem perguntas sobre a maneira pela qual as pessoas em determinados contextos sociais interagem, colaboram e comunicam – inclusive com o investigador – observando sempre os sinais de cultura, como a linguagem, comportamentos (incluindo atividades de comunicação) e artefactos (tais como documentos, arquitetura, tecnologias) que são considerados símbolos de crenças (Daymon & Holloway, 2011: 145-148).

Este método Etnográfico é tanto uma metodologia de pesquisa como o produto dessa mesma pesquisa. Isto é, uma descrição escrita de uma cultura que se baseia nos resultados de trabalho em campo. A pesquisa etnográfica pode ser tanto qualitativa como quantitativa, mas em Relações Públicas, é geralmente qualitativa. É ainda considerada uma ferramenta de pesquisa apropriada para investigadores que procuram uma profunda compreensão da totalidade de experiências que os consumidores e outros *stakeholders* têm, com uma marca ou Identidade Corporativa (Daymon & Holloway, 2011: 146-148).

A Etnografia tem várias características em comum com outras abordagens qualitativas, na medida em que o investigador se torna objeto do seu próprio estudo, tais como a recolha de dados através de observação, documentos, entrevistas, conversas, fotografias, notas de campo, gravações, etc. Os participantes de um estudo etnográfico são chamados de informantes ou informantes-chave. Os conceitos de trabalho de campo, de uma descrição densa e o investigador como "*insider*" têm as suas raízes na pesquisa etnográfica, embora sejam agora usados em muitas formas da investigação qualitativa (Daymon & Holloway, 2011: 148).

Este método presencial proporcionou uma elaboração mais pormenorizada ao nível da caracterização organizacional do hotel Belmond Reid's Palace, onde decorreu o estágio, permitindo também compreender melhor a dinâmica da sua organização corporativa, entre outros aspetos relacionados com a cultura e clima organizacional.

Foi escolhido o hotel Belmond Reid's Palace Madeira como local de estágio por ser um hotel emblemático da Madeira, pelo prestígio que tem e por ser considerado dos melhores hotéis de Portugal e estar aqui tão “à mão de semear”. Só após a primeira entrevista é que se soube que a cadeia enfrentava no momento uma alteração de Identidade Corporativa, o que veio a acentuar ainda mais o motivo da escolha hoteleira.

Após esta reflexão é então possível dizer que o investigador integrou-se no grupo hoteleiro Belmond Reid's Palace durante cerca de três meses, onde pôde recolher o máximo de informação possível junto dos seus membros através essencialmente das relações estabelecidas e partilha de experiências. O investigador teve uma “observação-participante” pois interagiu e integrou a vida do grupo, participando nas tarefas diárias do departamento de *Guest Relations* e também de Recursos Humanos. Outras tarefas como: adquirir alguns conhecimentos sobre os restantes departamentos do hotel; participar na mudança de Identidade Visual da cadeia hoteleira (de *Orient-Express* para *Belmond*); questões colocadas às *Managers* de *Public Relations* e Recursos Humanos do hotel (departamentos com grande poder decisivo sobre o hotel); participar na elaboração de um questionário interno “*Tallent Toolbox*” aos funcionários do hotel; entre outras; permitiu que o investigador tivesse um olhar ainda mais amplo sobre o grupo em estudo e consequentemente, ter uma recolha de informação mais rica e verdadeira.

Outros métodos de recolha de dados foram: através de documentos facultados pelo hotel, sobre alguns estudos já feitos como o “*Press Kit*” que é geralmente entregue à imprensa que procura escrever sobre o Reid's; conversas com clientes do hotel; fotografias retiradas às diversas áreas do hotel; e sobretudo as notas de campo e fichas de identificação recolhidas diariamente que se tornaram parte essencial da investigação – diário de estágio.

1.1. AS RELAÇÕES PÚBLICAS – CONTEXTUALIZAÇÃO

Para perceber a Comunicação nas organizações é essencial conhecer o papel das Relações Públicas e como atuam neste universo. Desta forma, as Relações Públicas envolvem a comunicação interpessoal, a comunicação em grupo, a comunicação entre grupos e a comunicação de massa. Assim, os profissionais de Relações Públicas para além de terem que entender os processos de comunicação, necessitam de perceber em que contexto social e organizacional a comunicação se posiciona. Posto isto, a função das Relações Públicas tem que ter em conta uma série de fatores, como fatores relacionais, organizacionais e ambientais, acompanhando sempre questões de contexto local, nacional e internacional (L'Etang, 2008: 17-18); e ainda deve fornecer um diálogo com todas as diferentes audiências corporativas, que podem incluir para além dos *media*⁴ e dos acionistas, os funcionários, a comunidade, o Governo, os clientes e os fornecedores (White & Mazur, 1995: 4).

A primeira vez em que há registo das Relações Públicas terem sido utilizadas foi durante a Guerra da Independência (1775-1782), como forma de publicidade para a promoção de várias organizações, e apaziguar a população americana que se encontrava num estado de pobreza profunda. Ivy Lee é reconhecido como sendo o primeiro profissional da área, colocando a sua profissão em prática através das comunicações com a ferrovia, e ao ser o primeiro a emitir comunicados de imprensa de maneira a manter os jornalistas informados com os eventos (Tench & Yeomans, 2009: 10).

As Relações Públicas são a função central da vida das organizações, grupos ou indivíduos que pela sua atividade desenvolvem um relacionamento público. Uma das suas mais importantes funções é gerir (construir, manter, alterar) a imagem de alguém (pessoa, grupo ou organização), imagem que se quer fotográfica e não pintura (esta admite a visão do autor, enquanto aquela no momento do disparo apanha aquilo que for registado no suporte). As Relações Públicas estão presentes: na definição de estratégias de comunicação, nas grandes empresas multinacionais, são uma função permanente do Governo e da Presidência, são uma carreira nas Forças Armadas entre muitas outras presenças notáveis que, onde quer que essas sejam praticadas, estão

⁴ Expressão corrente usada para definir os órgãos de comunicação social.

sempre ligadas à sua função social, contexto político e económico. Nasceram da necessidade de gestão de conflitos que as organizações criam, ainda que não intencionalmente, e porque o conflito se resolve muitas vezes através do diálogo, as Relações Públicas, atividade dialogante por excelência, surgem para gerir esses conflitos (Soares, 2005: 514-515; Tench & Yeomans, 2009: 9).

Já muitas foram as propostas oferecidas por vários autores para uma definição holística da atividade de Relações Públicas, onde argumentam o seu uso, as suas práticas e funções. No entanto, e dado a inúmera oferta de conceitos, existe ainda uma dificuldade em estabelecer uma definição consensual, mas que, rodeia sempre um objetivo comum: alcançar os melhores resultados⁵ tanto para a organização como para os seus *stakeholders*⁶. Harlow (1976) citado por Lee Edwards (Tench & Yeomans, 2009: 4-5), um dos grandes nomes das Relações Públicas, reuniu cerca de 472 definições e construiu a sua própria noção:

“As Relações Públicas são uma distinta função de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas; ajuda a manter a gestão informada das opiniões públicas; define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir o interesse público; ajuda a gestão a manter-se a par e a utilizar eficazmente a mudança, servindo como um sistema precoce de alerta que ajudar a antecipar as tendências; e usa pesquisas e técnicas de comunicação éticas como as suas principais ferramentas” (Harlow, 1976: 36, em Tench & Yeomans, 2009: 4-5).

No entanto, Grunig e Hunt (1984: 6) opõem-se a Harlow (1976) e definem as Relações Públicas como: *“a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos”*, e segundo Grunig (1992), apesar de esta definição ser simplificada, inclui elementos importantes como a gestão de comunicação e o foco nas relações externas (Tench & Yeomans, 2009: 5). Paralelamente, também podemos definir Relações Públicas como:

“... uma disciplina que se assume como uma função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que a afetam ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis” (Eiró-gomes & Nunes, 2013: 2).

⁵ Utiliza-se o vocábulo “resultado” como tradução do conceito de “outcome”.

⁶ Os *stakeholders* são definidos como *“qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização”* (Freeman, 1984, p. 46), inclui os acionistas (*shareholders*), funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

As Relações Públicas são, portanto, uma importante parte do processo de gestão organizacional, que contribuem para o desenvolvimento e implementação estratégica, e que promovem e protegem os interesses organizacionais nas importantes relações com os seus *stakeholders*. Para além de uma técnica, as Relações Públicas devem ser vistas como uma abordagem que garante consistência e mantém a transparência nas organizações (White & Mazur, 1995: 6). Contudo, a definição referida mais regularmente por profissionais de Relações Públicas foi concebida pelo *UK Chartered Institute of Public Relations*, e resume-se a:

“As Relações Públicas são a disciplina que cuida da reputação, com o intuito de ser entendida, apoiada e influenciar opiniões e comportamentos. É o esforço planeado e contínuo para estabelecer e manter o goodwill e a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos” (Tench & Yeomans, 2009: 7).

É cada vez mais importante para o profissional de Relações Públicas ajudar a sua organização a antecipar e lidar com tendências e desenvolvimentos futuros, bem como com as condições atuais. Ter sensibilidade para o que as pessoas estão preocupadas, ter experiência de investigação e de julgamento, torna o profissional de Relações Públicas mais qualificado e capaz de antecipar tendências e aconselhar sobre cursos de ação. Logo, deve saber antecipar e moldar o que se está a desenvolver no momento, não em relatar ou lidar com o que já foi determinado (Lesly, 1998: 744).

Conforme Soares (2005: 518), a atividade de Relações Públicas pode desenvolver-se segundo quatro fases: a de Investigação (que teoricamente deveria ser a primeira), a Planificação das ações a desenvolver, a Comunicação (fase em que os instrumentos são postos a funcionar) e finalmente, a Avaliação de resultados. Desempenham assim, uma função estratégica quando fazem a ligação e mediação entre a organização e os seus *stakeholders*, definindo o que comunicar e como, assumindo sempre um papel pró-ativo, monitorizando, planeando e implementando todas as suas ações estratégicas. As Relações Públicas abrangem uma panóplia de áreas como, publicidade do produto, relações com investidores, gestão de crises, *lobbying*⁷, assuntos públicos, gestão de eventos, patrocínios, entre muitas outras áreas, como a que de seguida será abordada mais aprofundadamente: a Comunicação Corporativa.

⁷ Atividade de pressão organizada por um grupo organizado com o objetivo de interferir diretamente nas decisões de poder público, em favor de causas defendidas pelo grupo.

1.2. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

“A Comunicação Corporativa é um instrumento de gestão por meio do qual todas as formas de comunicação interna e externa utilizadas conscientemente, são harmonizadas de forma tão eficaz e eficiente quanto possível, de modo a criar uma base favorável para as relações com os grupos sobre os quais a empresa é dependente” (van Riel, 1995: 26).

Ainda de acordo com o pensamento de van Riel, a Comunicação Corporativa é também uma ferramenta utilizada pela administração para moldar comunicações deliberadas de uma organização com todos os seus *stakeholders*, e um termo associado a isso é “relações favoráveis”. Para que isso seja possível, deverá existir reciprocidade entre a organização e os seus *stakeholders*, o que significa que não deverão existir diferenças ou divergências entre quaisquer partes envolvidas (Tench & Yeomans, 2009: 239).

Segundo Cornelissen (2011: 3), o futuro de qualquer organização depende criticamente da forma como ela é vista pelos seus principais *stakeholders* e membros da comunidade onde opera, e com a Globalização, as crises empresariais e a recente crise financeira, essa realidade está ainda mais presente. Atualmente, o *core task* dos profissionais de Comunicação Corporativa é construir, manter e proteger a reputação da organização.

Christensen *et al.* (2008: 3) citado por Daniel Löwensberg (Tench & Yeomans, 2009: 238) assume que, a sua noção de Comunicação Corporativa passa por uma “*mentalidade, a ambição de abarcar todas as comunicações dentro de uma perspectiva*”. Saber reconhecer e diagnosticar quando existe algum problema na organização, e saber aplicar estratégias apropriadas e ações que lidem e resolvam essas questões, são uma arma essencial e poderosa para que o funcionamento da Comunicação Corporativa seja eficaz. Este diagnóstico permite que os profissionais e gestores de comunicação entendam e assumam o controle de situações que se enquadram na competência da Comunicação Corporativa, e saibam identificar oportunidades para comunicar e interagir com os *stakeholders* da organização (Cornelissen, 2011: 4).

Dolphin & Fan (2000: 1) e Eiró-gomes & Nunes (2013: 2), concordam que as Relações Públicas e a Comunicação Corporativa referem-se a uma mesma atividade profissional ou um campo disciplinar semelhante, e o que costumavam ser apenas as Relações Públicas inclui agora também assuntos corporativos, Comunicação Corporativa e Relações Públicas.

Até os anos (19)70, os profissionais usavam o termo "Relações Públicas" para descrever a comunicação com os *stakeholders*, e esta função de Relações Públicas consistia na comunicação com a imprensa. Rapidamente surgiu a necessidade de expandir esse conceito de Relações Públicas para o que hoje conhecemos por Comunicação Corporativa, pois o nível de exigência de informações sobre a organização foi aumentando. *"Esta nova função veio incorporar uma gama de disciplinas especializadas, incluindo o design corporativo, publicidade corporativa, comunicação interna para funcionários, problemas e gestão de crises, relações com os media, relações com investidores, e assuntos públicos. Uma característica importante desta nova função é que se concentra na organização como um todo e na importante tarefa de como uma organização se apresenta a todos os seus principais stakeholders, internos e externos"* (Cornelissen, 2011: 4). Neste sentido, esta função veio estruturar novos departamentos mais eficazmente e encaixar a função da Comunicação Corporativa num sistema existente (Argenti, 1998: 50).

"Corporate" deriva do Latim e significa "corpo" (*corpus*) e/ou "formando um corpo" (*corporare*), que enfatiza uma forma unificada de tratar de disciplinas "internas" e "externas". Logo, pode-se afirmar que a função da Comunicação Corporativa começa a partir do ponto de vista da organização como um todo, quando comunicando com os *stakeholders* internos e externos (Cornelissen, 2011: 5).

De acordo com o pensamento de Argenti (1998: 32-36), a primeira variável para uma Comunicação Corporativa eficiente é relacionada com a própria organização, e deve: determinar quais são os objetivos para essa organização em particular; decidir que recursos têm disponíveis para alcançar esses objetivos; e diagnosticar a credibilidade da imagem da organização. Estas tarefas dependem em grande escala dos recursos que a organização dispõe para o efeito – dinheiro, recursos humanos e tempo – e ainda da credibilidade que os seus grupos constituintes depositam na organização.

A Comunicação Corporativa é então uma função de gestão responsável por supervisionar e coordenar o trabalho feito por profissionais de comunicação em diferentes áreas especializadas, como as Relações Públicas. Envolve uma gama de atividades "geríveis", como o planeamento, coordenação e orientação do *Chief Executive Officer* (CEO) ou chefe executivo, e dos gerentes seniores da organização, bem como, características táticas que envolvam a produção e divulgação de mensagens para grupos de *stakeholders* relevantes, com a finalidade de estabelecer e

manter reputações favoráveis entre esse grupos de *stakeholders* de que a organização depende (Cornelissen, 2011: 5). Descreve uma variedade de funções de gestão relacionadas com a comunicação interna e externa da organização, e muitas vezes inclui atividades filantrópicas, comunicação de crises e publicidade, como funções integrantes da Comunicação Corporativa. É assim, uma ferramenta estratégica para a organização ganhar vantagem competitiva, usada para liderar, motivar, persuadir e informar os funcionários e o público (Goodman, 2004: 200).

A natureza complexa da Comunicação Corporativa exige uma abordagem integrada na gestão da comunicação, pois transcende as especialidades do profissional de comunicação (por exemplo, *branding*⁸, relações com os *media*, relações com investidores, relações públicas, comunicação interna, etc.) e cruza esses limites especializados para aproveitar os interesses estratégicos da organização em geral (Cornelissen, 2011: 5). Assim, faz sentido para a maioria das organizações, existir uma estrutura de gestão de comunicação central, responsável pela comunicação que desenvolve, projeta e mantém a imagem e cultura corporativa. Este grupo responsável pela gestão de comunicação central, estabelece as políticas que levam à formulação do objetivo estratégico – desenvolver e perpetuar a imagem e cultura corporativa – projetando mensagens consistentes e comunicando com os seus variados públicos numa rotina normal ou até, numa situação de crise (Goodman, 2004: 201).

Existe uma série de conceitos associados à Comunicação Corporativa e que todas as organizações devem ter pleno conhecimento dos mesmos de forma a garantir o sucesso organizacional. Conceitos como: missão; visão; objetivos e metas corporativas; estratégias; Identidade, Imagem e Reputação Corporativa (temas abordados mais à frente); *stakeholders*; entre outros (Cornelissen, 2011: 7-10). Conforme Goodman (2004: 204), a missão corporativa e a filosofia da organização definem aquilo em que a organização acredita, os seus objetivos e as suas práticas, e perceber estes dois conceitos integrantes é a principal base para a construção da imagem na mente dos *stakeholders*.

Segundo Riel & Balmer (1997) citados por Thomaz & Brito (2010: 233), a Comunicação Corporativa pode ser vista como o processo através do qual os *stakeholders* percebem a Identidade, a Imagem e a Reputação da organização. Ou até mesmo, conforme Riel (2003: 163) descreve “a *orquestração de todos os instrumentos*

⁸ Pode ser definido como o ato de administrar a imagem de marca de uma organização (nome, logo, slogan, identidade visual, entre outros símbolos concretos).

no campo da identidade da organização (comunicação, símbolos e comportamento dos membros da organização)”, cujo objetivo é criar e manter a reputação e a posição competitiva da empresa (em Eiró-gomes & Nunes, 2013).

Imagens e Reputações Corporativas favoráveis entre os vários grupos de *stakeholders* da organização ajudam a formular a Comunicação Corporativa e fazem com que esses mesmos grupos de *stakeholders* atuem em prol do sucesso da organização. Posto isto, é essencial que as organizações mantenham bons relacionamentos com os seus principais *stakeholders*: a comunidade, o Governo, os clientes, os *media* e os investidores; e de que são economicamente e socialmente dependentes, garantindo assim uma Imagem e Reputação positivas (Cornelissen, 2011: 10; Goodman, 2004: 211-213). Como a organização vai ser percebida externamente deve assim ser considerado, bem como a consciencialização da organização sobre as forças competitivas externas, que a torna menos vulnerável a ataques de concorrentes, e que podem facilmente afetar a sua posição no seu setor (Argenti, 1998: 43-44). A função de gestão que surgiu para lidar com esta tarefa é a Comunicação Corporativa. *“A Comunicação Corporativa surge (...) com a função de construção de Identidade Corporativa, não no que diz respeito aos elementos não intencionais, mas no que diz respeito aos pró-ativos”* (Eiró-gomes & Nunes, 2013: 4).

O profissional de Comunicação Corporativa deve ter a habilidade de resolver problemas em grupos, perceber os *media* e a tecnologia de comunicação, trabalhar eticamente, e sentir-se confortável num ambiente de negócios globais, tanto quanto construir uma cultura corporativa, construir confiança em todas as suas audiências, criar e construir relações internas e externas, entre outros fatores decisivos para o bom desempenho e sucesso organizacional. Sempre com o intuito de alcançar uma *win-win zone* que cria um ambiente de confiança, através da solução de problemas mutuamente benéficos e satisfatórios para a organização e para os seus *stakeholders* (Goodman, 2004: 206-208).

Segundo Tench & Yeomans (2006) e Steyn & Gustav (2000) citado por Eiró-gomes & Nunes (2013: 6), *“...uma das principais características que tornam a Comunicação Corporativa uma função estratégica é a sua influência no processo de tomada de decisão da instituição, mais do que apenas contribuir para o atingir dos objetivos. Esta função estratégica está, assim, intrinsecamente ligada à gestão das relações com todos os stakeholders da instituição e, também, à gestão da reputação. (...) Surge numa organização como aquela capaz de prever reações por parte de todos os*

stakeholders, capaz de identificar quais as tendências da sociedade, da opinião pública e da agenda mediática e pública. A função do profissional de comunicação é, portanto, a de reduzir a incerteza nos processos de tomada de decisão e a de procurar que as decisões tomadas sigam uma linha de simetria, indo ao encontro não só dos interesses da organização, mas também dos interesses de todos os stakeholders”.

Um outro conceito base da Comunicação Corporativa e com um papel decisivo no sucesso ou falhanço das organizações é a sua cultura. De acordo com Goodman (2004: 209) e Gregory (Tench & Yeomans, 2009: 20-26), a cultura corporativa oferece uma análise profunda das crenças, valores e padrões comportamentais de uma organização. Esta cultura corporativa é representada pela Identidade Corporativa da organização, e é parte crítica do seu papel promover essa identidade e que a sua importância seja reconhecida (Dolphin & Fan, 2000: 17). O termo “Cultura Corporativa” foi popularizado em 1982 por Deal e Kennedy, e segundo estes, pode ser percebida através de três planos: artefactos e padrões de comportamento que podem ser observados mas cujo significado não é facilmente perceptível (logótipos corporativos, jantares de entregas de prémios da organização, entre outros); valores e crenças que exigem um nível ainda maior de consciência (o *slogan* da organização); e suposições básicas sobre a atividade, natureza e relação humana, bem como suposições sobre tempo, espaço e realidade (requer a análise daquilo que a organização diz e a observação daquilo que faz, e depois uma síntese para determinar áreas de conflito) (Goodman, 2004: 209).

Mediante os factos expostos, a Comunicação Corporativa é uma ação estratégica que reúne esforços para se comunicar de forma eficaz e rentável, praticada por profissionais dentro de uma organização, ou em nome de um cliente. Cria, mantém e gere relações com os seus *stakeholders* internos e externos, e essas relações passam por um dos objetivos organizacionais (Goodman, 2004: 224-225).

1.3. IDENTIDADE CORPORATIVA

A origem do termo “Identidade”, segundo Abend (1974) citado por Tonder & Lessing (2003: 20), é derivado da palavra latina "*idem*" que significa "o mesmo". O seu primeiro uso conhecido remonta os anos 1570 AC, e foi utilizado como “... *uma expressão para transmitir a qualidade ou condição de ser a mesma, sendo*

absolutamente ou essencialmente similares e referindo-se a um sentimento de unidade” (van Tonder, 1987, citado por Tonder & Lessing, 2003: 20-21). Erik Erikson, geralmente creditado por ter popularizado o conceito como uma consequência do seu trabalho no campo da psicologia individual, descreveu a Identidade Corporativa como “...um sentimento interior de mesmice e uma continuidade do personagem” (Erikson, 1959, citado por Tonder & Lessing, 2003: 21).

*“As [...] questões fundamentais que caracterizam a área:
f Quais são os atributos distintivos da empresa? IDENTIDADE
f Para quem e o que comunicamos? COMUNICAÇÃO
f Como somos percebidos? IMAGEM
f Como somos percebidos no tempo? REPUTAÇÃO
f Quais as afinidades dos membros? IDENTIDADE [...]”*

(cf. Pinto, 2008: 63, adaptado de Jonh Balmer e Stephen Greyser, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing, 2004*).

O desafio para as organizações e para os seus líderes atuais é manter-se coerente ao lidar com as exigências cada vez mais específicas dos seus *stakeholders*. Em tal mundo, a Identidade desempenha um papel fundamental, pois fornece significado, estabilidade e especificidade. "Quem somos nós?" é uma das perguntas mais importantes que as organizações e os seus executivos enfrentam. Respondendo à questão da Identidade, esta irá incidir sobre o posicionamento da organização, a sua estrutura, a sua cultura, a sua estratégia de comunicação, e as suas políticas de recursos humanos. Na verdade, vai informar muito sobre o que a organização faz. Os executivos não são, contudo, os únicos envolvidos com o fornecimento de uma resposta: os funcionários, os clientes e os diversos públicos externos também têm interesses e também quererão ser ouvidos. Como resultado, as organizações têm múltiplas identidades, e essas identidades têm múltiplas facetas. Se bem geridas, elas podem ser uma fonte de vantagem competitiva, mas se forem ignoradas podem tornar-se irreconhecíveis (Moingeon & Soenen, 2002: 1).

Segundo Pinto (2008: 68), “[...] a identidade [...] representa um processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, e resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas”. Já Hatch e Schultz (2000: 27) citado por Moingeon & Soenen (2002: 16-17) defendem que “A identidade é formada tanto a partir de posições internas e externas. Quem nós somos não pode ser

completamente separado das percepções que os outros têm de nós e que temos dos outros. Várias imagens de identidade referem-se à mesma organização. A identidade é um texto que é lido em relação ao contexto cultural. Entendimentos tácitos sentam-se ao lado de expressões evidentes de identidade e, a identidade envolve o uso instrumental dos símbolos culturais emergentes”.

Meech concorda com Bernstein (1984), ao afirmar que a Identidade Corporativa “...é a soma das indicações visuais pelo qual o público reconhece a empresa e a diferencia das outras”, como o logótipo organizacional, os produtos, os serviços, os edifícios, os artigos de papelaria, as fardas, e todos os outros fatores tangíveis criados pela organização para comunicar com os seus diferentes *stakeholders*; e ainda com Chajet (1989) que teoriza que “A Identidade Corporativa é o elemento mais visível de uma estratégia corporativa” (Argenti, 1998: 74; Meech, 2006: 391). Já Balmer (1995: 25) citado por Moingeon & Soenen (2002: 136) propõe uma definição mais abrangente de Identidade Corporativa: “A Identidade Corporativa é o que a organização é, ou seja, o seu carácter inato. Tudo o que uma organização diz e faz tem impacto sobre a identidade da organização, por exemplo, os produtos e serviços, as comunicações formais e informais, as políticas da empresa, o comportamento do pessoal, etc.”, de uma forma mais restrita, Birkigt e Stadler citados por van Riel (1995: 28) sugerem que a Identidade Corporativa é “a maneira pela qual uma empresa se apresenta aos seus grupos-alvo”.

De forma a saber se a Identidade Corporativa de uma organização é transmitida claramente de maneira a que a sua Imagem seja o seu reflexo, é necessário examinar várias funções. Como: “... a publicidade corporativa, as relações com os media, a publicidade do produto e relações com o cliente, a comunicação financeira, a comunicação com os funcionários, as relações com a comunidade e a filantropia corporativa, as relações com o Governo, e ainda como a organização está preparada para lidar com uma situação de crise” (Argenti, 1998: 54-55).

Dado a agressiva e competitiva indústria atual, os recursos limitados de que as organizações dispõem, a Imagem e a Identidade de uma organização são os fatores de diferenciação mais fortes que a distingue dos seus concorrentes. A semelhança de características, cada vez mais comum nos produtos e serviços disponíveis no mercado, forçam o cliente a fazer esta analogia à Imagem e Identidade da marca/organização e que irá fomentar a sua preferência (Argenti, 1998: 76-78).

Nunca poderiam ser as organizações, as responsáveis por construir a Imagem Corporativa pois não são elas que controlam o contexto em que a comunicação é recebida, interpretada ou percebida. Segundo Idd (1990) citado por Theaker (2004: 96), *“uma organização pode assumir comumente que apenas comunica quando quer, mas infelizmente para muitas organizações, uma falha em controlar a comunicação resulta numa imagem confusa”*, logo, uma Identidade Corporativa clara e bem gerida pode ajudar a estipular a estratégia e a Imagem, enquanto uma Identidade Corporativa negligenciada pode transmitir mensagens erradas.

Conforme Olins (1989) citado por Meech (2006: 392), a Identidade Corporativa inclui desde produtos ou serviços (o que faz, vende ou oferece), ambientes (o lugar onde faz, vende ou oferece), a informação (como descrever e comunica o que faz) ao comportamento (como as pessoas dentro da organização se comportam uns com os outros e para fora. É portanto, o conjunto de atividades e artefactos de uma organização, tudo o que faz e diz, tanto deliberada e intencionalmente, construída ao longo de um período de tempo.

Chajet (1988) através de Tonder & Lessing (2003: 23) estabeleceu que, se a Identidade Corporativa de uma organização e as suas conseqüentes percepções (Imagem Corporativa) forem imprecisas ou inadequadas, terá um impacto negativo sobre as vendas e lucros da organização, na moral dos funcionários, na capacidade de atrair pessoas talentosas e no capital de expansão organizacional.

1.3.1. PERSONALIDADE E CULTURA CORPORATIVA

Considerando que a Identidade Corporativa pode ser equiparada com tudo o que uma organização faz ou diz, a sua personalidade pode ser pensada como o seu próprio *self*⁹. Tanto a história, a cultura, os valores da organização, as crenças, a visão e a estratégia corporativa, são partes integrantes desta entidade multifacetada. Como também o seu pessoal, sistemas de estruturas, os seus produtos e/ou serviços. De acordo com Gorb (1992) citado por Meech (2006), a Personalidade Corporativa é, talvez, melhor considerada como altamente diferenciada e dinâmica, mas capaz de manifestar a continuidade, e ainda segundo Bernstein (1984, em Tench & Yeomans,

⁹ Entende-se por *“self”* uma caracterização, pessoal e social, de nós mesmos, que resulta da interação social e da partilha de significados (Sets & Burke, 2003, citado por Jorge, 2010: 9).

2009), a "*personalidade é manifestada pela identidade e é percebida como imagem*". Já a Cultura Corporativa, é descrita por Trompenaars e Hampden-Turner (1999: 7) citado por Daniel Löwensberg como "*a maneira pela qual as atitudes são expressas dentro de uma organização específica*" (Tench & Yeomans, 2009: 243).

Segundo a ideologia de Daniel Löwensberg (Tench & Yeomans, 2009: 244), alguns dos aspetos mais visíveis da Cultura Corporativa são os seus objetivos, declarações de missão, procedimentos, Relações Públicas organizacionais, comunicações de *Marketing*, sistemas e estilos de gestão. No entanto, há outros aspetos da cultura de uma organização que muitas vezes são menos óbvios: os tipos predominantes de comunicações (pessoais vs. impessoal) utilizados na organização; o nível de formalidade vs. informalidade nas comunicações e interações pessoais; expectativas não declaradas de pessoal pela administração; entre outros não menos importantes.

Van Riel (1995: 34) defende que a Personalidade Corporativa é exibida ou revelada pela Identidade Corporativa: "*características corporativas únicas são reveladas em produtos e edifícios da empresa, na natureza e escala da sua comunicação, e no seu comportamento*".

Um outro fator que ajuda a estabelecer e definir a Personalidade Corporativa é a consistência que a mesma pode oferecer. Markwick e Fill (1997) citado por Theaker (2004), argumentam que "*é importante estabelecer imagens internas consistentes e sustentáveis entre todos os funcionários, a fim de que essa consistência seja projetada como um sinal positivo para outros stakeholders*". As organizações devem envolver um conjunto de intervenientes na determinação de filosofias e valores fundamentais e comunicar claramente os objetivos acordados. No entanto, diferentes *stakeholders*, muitas vezes têm necessidades e expectativas das organizações díspares, pelo que a uniformidade parece uma meta irreal. Isso demonstra a importância de se definir o que se entende pelo termo "consistência" (Theaker, 2004: 98).

Olins (1989) concebeu dois esquemas classificatórios de Identidade Corporativa e traduzem-se em: (1) identificar o modo dominante de comunicação que uma organização tem com o que pode ser considerado como o seu principal público. Por exemplo, a prioridade de uma empresa de manufatura é a qualidade, confiabilidade, *design*, preço e disponibilidade do produto, enquanto uma loja de um departamento de luxo, é provável que a sua prioridade seja criar uma atmosfera de exclusividade através da decoração; (2) a identidade visual de uma organização na sua

estrutura corporativa. Nesta “estrutura de Identidade Corporativa”, três grandes categorias são sugeridas: o monolítico, o aprovado, e a marca. A preocupação monolítica organiza-se, como o termo indica, de uma forma altamente centralizada, com cada secção destinada a ser parte integrante de um todo maior – marca única (ex.: IBM). A abordagem da marca está associada a uma maior descentralização e diversificação, e à utilização de uma variedade de denominações de produtos (ex.: Procter & Gamble). O aprovado, aplica-se às organizações onde os últimos dois conceitos (monolítico e marca) coexistem: quando uma organização tem um grupo de atividades que subscreve com o mesmo nome e identidade (ex.: Chanel) (Moingeon & Soenen, 2002: 139; Theaker, 2004: 98; Bosch, 2005: 26; Meech, 2006: 393-394).

Como já se pôde perceber, são várias as adaptações de definição para o conceito de Identidade Corporativa. Não obstante, o conceito que originou posteriores adaptações de outros autores, foi o de Birkigt e Stadler (1986) que basicamente consistia na introdução do conceito de “Identidade Corporativa Mix” que emergia da comunicação, comportamento e simbolismo, resultantes da Personalidade Corporativa. Com isto, depressa se percebeu que a Identidade Corporativa também compreende muitas características intangíveis (como a cultura e comportamento da organização). Os ativos tangíveis são visíveis e estão incluídos no campo do simbolismo (Bosch, 2005: 26).

Este Mix de Identidade Corporativa providencia um guia útil dos aspetos da Identidade que devem ser auditados. Auditorias comportamentais, mais comumente conhecidas como pesquisas de atitude, medem a satisfação no trabalho, obtêm *feedback* sobre a eficácia das políticas internas e fornecem informações sobre as atitudes e o comportamento dos funcionários em todos os níveis. Estas auditorias de comunicação fazem o levantamento do clima de comunicação, incluindo o estilo de comunicação e estruturas, bem como de conteúdo (Theaker, 2004: 103).

1.3.2. GESTÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Consoante Hatch & Schultz (2000) citado por Meech (2006: 395), foram instituídas mudanças internas em muitas organizações como a adoção de estruturas menos hierárquicas, para além de, por exemplo, questões ambientais. Esta necessidade de mudar internamente surgiu por haver uma carência na sensação de

pertença e envolvimento entre os funcionários, e com a sua concretização criar imediatamente uma percepção mais positiva da organização entre eles.

Como se sabe, o objetivo comum de uma organização é criar *goodwill*¹⁰, levando às tais ações desejadas como comprar, investir, doar, votar, ou aderir. Cada organização tem a sua própria identidade, por mais difícil que seja defini-la ou medi-la. Reconhecer a Identidade Corporativa de uma organização é considerado uma vantagem potencial num ambiente cada vez mais competitivo, uma vez que funciona simultaneamente para distinguir a organização em questão e proporcionar aos seus próprios membros, uma sensação de pertença (Meech, 2006: 396).

É natural que, com o passar do tempo e conseqüente amadurecimento da organização, a sua Identidade Corporativa venha a tornar-se difusa se não houver o cuidado de criar programas de Identidade Corporativa. Estes programas realizam revisões periódicas que permitem à organização transmitir o que deseja de forma contínua e controlada aos seus principais *stakeholders*. Um programa desta estirpe pode durar muitos meses, implica uma meticulosa investigação, gera uma mudança significativa na percepção e comportamento interno e externo, produzem uma Identidade Visual modificada, e têm um custo muito elevado. Para além destes programas, hoje em dia, já muitas são as organizações que investem grandes quantidades de dinheiro em programas de Identidade Visual (departamentos governamentais, partidos políticos, entre outros) (Meech, 2006: 397).

Conforme o que o Meech (2006: 398-400) sugere, podemos considerar que a gestão da Identidade Corporativa resume-se a um programa de quatro etapas principais: pesquisa, desenvolvimento, introdução e implementação.

1. A primeira etapa – pesquisa – “... concentra-se em determinar com a maior precisão possível, o *status quo* da Identidade Visual da organização, a sua personalidade, e as suas percepções, entre os diferentes grupos com os quais mantém relações. Concentra especial atenção em qualquer discrepância entre a forma como uma organização pensa que é percebida, e como realmente é ou gostaria de ser percebida. (...) O estudo das demonstrações visuais feitas por uma organização envolve a produção de um inventário de todo o tipo de material impresso de publicidade para cartões-de-visita,

¹⁰ “O “goodwill” representa o valor da parte intangível do negócio nomeadamente o valor da marca, o valor da base de clientes existente, o valor das relações com a banca e com os fornecedores e outro tipo de vantagens intangíveis” (Nunes, 2006).

desde a pintura dos veículos aos uniformes, dos *stands* de exibição à sua presença na Internet. (...) Fontes existentes, cores, *layouts*, logótipos e slogans podem ser melhor avaliados, comparando-os com os dos concorrentes, um processo que se pode beneficiar de uma análise semiótica de cada elemento e da Identidade Visual como um todo. (...) Fica claro, portanto, que o conhecimento destes códigos socialmente determinados é essencial para uma compreensão completa dos sinais individuais e a sua interação com os outros em mensagens completas.

Mas desde que a Identidade Visual é apenas uma parte da Identidade Corporativa, outros fatores idealmente exigem uma auditoria, para determinar o que eles revelam sobre a organização. A principal delas é o ambiente físico, a aparência externa dos edifícios e terrenos circundantes (se houver), e o olhar interior de escritórios, áreas de receção, laboratórios, entre outros. Aqui, a atenção estará centrada na escolha de esquemas de cores, iluminação e mobiliário, bem como com o seu cuidado e manutenção. Um exame desses aspetos físicos pode fornecer insights reveladores da Identidade Corporativa de uma organização. (...) Estas normalmente incluem, por um lado, uma avaliação de tudo, da sua publicidade ao seu pessoal...”.

2. Numa segunda fase, “depois dos dados serem recolhidos e analisados, os resultados produzidos, e as recomendações feitas, a equipa de consultoria começa o seu trabalho de elaboração de um novo nome e/ou projetar sistemas visuais para o novo programa de identidade”. Esta fase “... envolve inevitavelmente uma série de reuniões com o cliente. Considerações de ordem prática, tais como a gama de superfícies envolvidas, a possível exibição em pixels ou a adequabilidade de imagens coloridas para fotocópia a preto-e-branco, deve ser tida em conta”.

“Com o advento da *World Wide Web* em 1990, um novo meio de comunicação e negociação tornou-se disponível para organizações de todos os tipos e tamanhos, com diversos meios para fazer uso dele. Desde então, o rápido crescimento da indústria da Web deu origem ao crescimento igualmente rápido dos *web designers*, muitos dos quais anunciam os seus serviços na própria *web*”.

3. “A terceira fase – introdução – pode ser feita de maneira gradual, e pouco divulgada, ao longo de um período de tempo, por razões económicas. Desta forma, o custo de repintar os veículos ou a reimpressão em artigos de

papelaria, muitas vezes podem ser cumpridos fora da manutenção normal ou orçamentos de consumo. Alternativamente, uma operação em grande escala de Relações Públicas pode ser realizada”. A necessidade de mostrar em primeira mão a nova Identidade Visual aos funcionários, é para muitas organizações mais importante do que expor ao público. “São os funcionários acima de tudo (...) que precisam de se convencer do mérito de tais mudanças simbólicas, dos benefícios colaterais da melhoria moral e do sentido renovado de esforço coletivo que devem ser realizados”.

4. “A fase da implementação oferece a oportunidade de explicitar não só uma nova estratégia corporativa, mas uma coesão (possivelmente nova) aos diferentes *stakeholders* de uma organização. A fim de que esta seja expressada de forma mais eficaz, é necessário um alto nível de disciplina nas maneiras em que o esquema de *design* é posto em prática. Um procedimento padrão é um manual de regras de aplicação para fazer parte da embalagem produzida pela consultadoria. Alguns consultores preferem falar de orientações, que pode ou não permitir uma maior flexibilidade. O que realmente importa é que qualquer pessoa que seja obrigada a usar o novo *design* corporativo, tendo sido previamente consultados e estando cientes dos seus benefícios, concorda em abrir mão de alguma autonomia ao interesse da coerência global”.

Finalmente surge o posterior acompanhamento e a avaliação deste exercício de Identidade Visual, como parte de uma mudança de Identidade Corporativa no geral. Isso completa o ciclo de comunicação, fornece *feedback*, o que pode eventualmente levar a um novo ciclo deste exercício (Meech, 2006: 400).

Argenti (1998: 83-87) também sugere um processo de gestão de Identidade Corporativa que se resume basicamente a: (1) Realizar uma auditoria da identidade: Para começar é essencial a organização ter conhecimento da sua imagem atual. Como o público a vê, o que os vários símbolos representam para os seus diferentes *stakeholders*, se a sua identidade realmente reflete aquilo que se passa atualmente na organização ou se se tornou decadente e ultrapassada. Rever a literatura da organização, publicidades, artigos de papelaria, produtos e serviços, instalações e ainda, pesquisar as percepções que os vários *stakeholders* têm da organização, incluindo funcionários, analistas e clientes; (2) Definir os objetivos da identidade: estabelecer objetivos claros é essencial para o processo de formulação de identidade. Esses objetivos devem explicar como os *stakeholders* devem reagir a específicas propostas

de identidade; (3) Desenvolver *designs* e nomes: se for necessário uma mudança de nome da organização, os *stakeholders* devem procurar as alternativas. Este passo necessita realmente da ajuda dos *stakeholders* uma vez que muitos nomes já foram usados, logo as organizações têm de ter a certeza que não vão utilizar um já em uso ou usado, ou seja, correr riscos de copiar uma marca registada; (4) Desenvolver protótipos: depois de selecionado e aprovado o *design* final, deverão ser desenvolvidas várias opções de modelos usando os novos símbolos e/ou nome; (5) Lançar e comunicar: tornar público a nova identidade da organização. Através de conferências de imprensa, publicidades, entrevistas, entre outras ferramentas de comunicação; (6) Implementar o programa: pode demorar anos para as grandes organizações e alguns meses para as mais pequenas.

O objetivo de um plano de Identidade Corporativa é determinar e comunicar uma Identidade Corporativa para atender a esses futuros objetivos estratégicos (Theaker, 2004: 97).

Como Ind (19997: 65) citado por Theaker (2004: 107) refere: “*Seja qual for a validade do modelo, as organizações precisam de ter os recursos, estruturas, pessoas e compromissos com a comunicação. Os ciclos de feedback são credíveis apenas se a organização tiver a capacidade de ouvir o que ele ouve e o desejo de agir de acordo com o que descobre*”.

1.4. IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA

A Identidade Visual Corporativa pode ser utilizada como um instrumento organizacional usado para a organização se apresentar aos seus *stakeholders* e segundo Bosch (2005: 28), pode ser estudada e gerida consoante três perspetivas: (1) sob a perspetiva da Identidade, Imagem e Reputação focada nos objetivos da Identidade Visual Corporativa que lida com escolhas estratégicas; (2) sob a perspetiva de *design* que considera expressões visuais como um meio para atingir um fim; (3) e sob a perspetiva organizacional que estuda a gestão da Identidade Visual Corporativa nas suas operações, processos, instrumentos e práticas, e qual o seu impacto no meio organizacional.

À luz da primeira perspetiva – Identidade, Imagem e Reputação – o processo de alteração de Identidade Visual Corporativa é moroso e não garante que os aspetos

visuais contribuam para o sucesso dessas mudanças estratégicas. Não obstante, questões de nomenclatura não resolvidas podem dar a impressão que a Identidade Corporativa da organização também está por estabelecer. Para desenvolver uma nova Identidade Corporativa, Balmer (1995) citado por Bosch (2005: 29), sugere duas teorias: (1) uma teoria amplamente estratégica, que, como o próprio nome indica, concentra-se na estratégia corporativa, no comportamento organizacional e na Comunicação Corporativa, e articula a missão da empresa com a sua filosofia – a Identidade Visual Corporativa não é o foco principal; (2) e uma teoria estratégica visual, que tem o *design* gráfico como o seu foco e assume que a alteração da estratégia pode ser realizada através dos meios visuais. Em ambas as teorias, o desenvolvimento estratégico da organização e a expressão visual da organização estão incluídos.

“(...) A Identidade Visual Corporativa pretende aumentar a visibilidade organizacional e o reconhecimento dos seus stakeholders (...). No entanto, o design de uma Identidade Visual Corporativa tem pouco valor acrescentado, e os identificadores visuais precisam de adquirir valor no tempo. Logo, a Identidade Visual Corporativa deve ser coerente – todos os elementos visuais devem transmitir a mesma mensagem e os vários elementos devem fortificar-se uns aos outros – e consistentemente usada – durante um longo período de tempo. Sem essa coerência e consistência, a impressão da organização continuará fragmentada e ambígua. Portanto, o design tanto afeta a Identidade Corporativa (...) como a Imagem Corporativa (...)” (Bosch, 2005: 29-30).

Apesar de já muito ter sido estudado e escrito sobre Identidade, Imagem e Reputação Corporativas, a relação entre estes elementos e a Identidade Visual Corporativa é muito pouco conhecida mas, no entanto, é notório que existe uma relação entre estes três elementos e de grande importância. Autores como Birkigt e Stadler (1986 em Bosch, 2005) e van Riel (1995), concordam que o comportamento, a comunicação e o simbolismo são fatores que afetam a Identidade Corporativa, mas, como se sabe, são vários os contributos e de diversos autores:

- Como é o caso de Stuart (1999) que identifica três pilares no processo de gestão de Identidade Corporativa: a personalidade, a estratégia e a Identidade Corporativa:

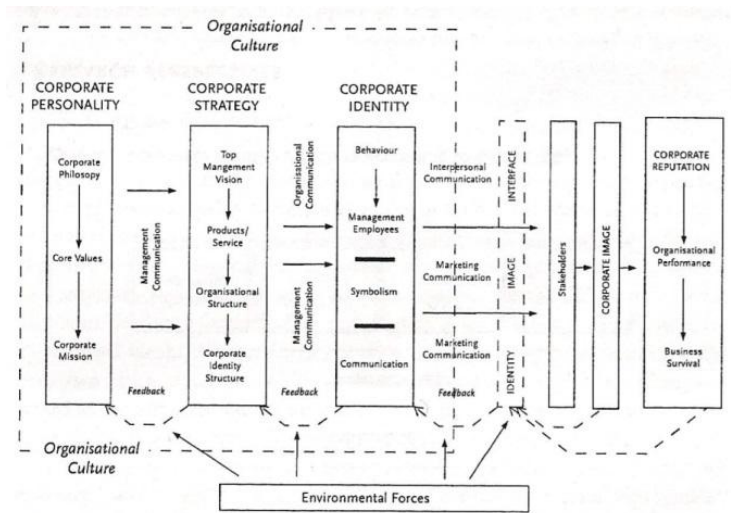


Fig. 1 - Processo de Gestão de Identidade Corporativa segundo Stuart (1999) (Bosch 2005)

- Balmer e Gray (2003) que ao desenvolver um novo modelo de Identidade Corporativa articula-a com o processo de Comunicação Corporativa:

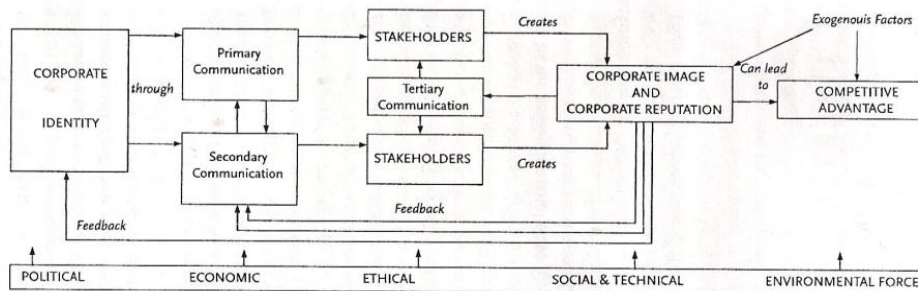


Fig. 2 - Um novo modelo de Identidade Corporativa - Processo de Comunicação Corporativa segundo Balmer & Gray (2003) (Bosch, 2005)

- E ainda como Melewar e Wooldridge (2001) que também apresentam um modelo de Identidade Corporativa mas que compreende mais determinantes e onde a comunicação e a Identidade Visual são tratadas como uma variável combinada:

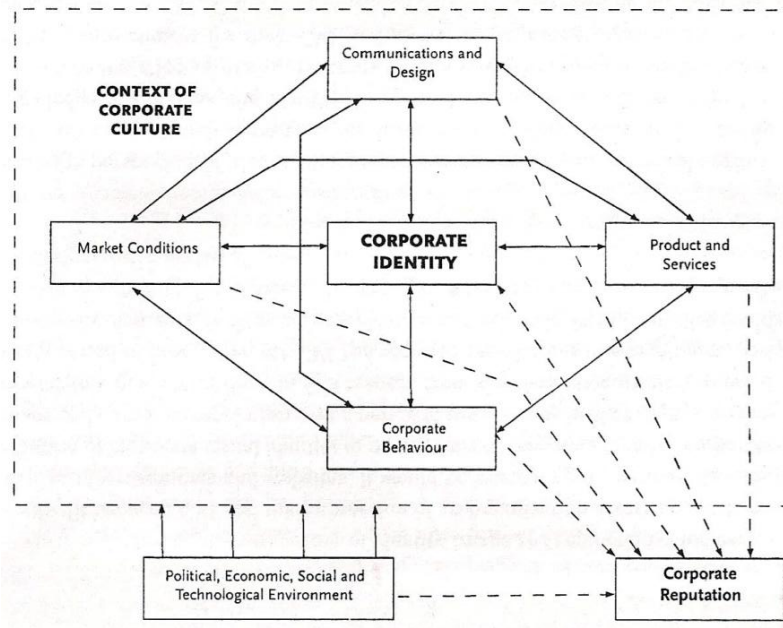


Fig. 3 - Modelo de Identidade Corporativa segundo Melewar & Wooldridge (2001) (Bosch 2005)

Ainda, van den Bosch, de Jong, e Elving (2005) discutiram as possíveis contribuições da Identidade Visual Corporativa para a Reputação Corporativa, usando as cinco excelentes dimensões de Reputação distinguidas por Fombrun e Van Riel (2004), a visibilidade, distinção, transparência, autenticidade e consistência, e concluíram que a Identidade Visual Corporativa pode ser relevante para cada dimensão. A Identidade Visual Corporativa é reconhecida em todos os modelos como um aspecto da Identidade Corporativa, é portanto, um dos identificadores da Identidade Corporativa e que afeta a Imagem e/ou a Reputação Corporativa (Bosch, 2005: 31-32; van den Bosch, 2006: 139).

Os logótipos têm poder associativo e de reconhecimento. A importância de associar significado através das imagens visuais faz com que o logótipo tenha maior valor. Logos harmoniosos, simétricos e equilibrados, são os que mais ajudam a atribuir reconhecimento corporativo (Bosch, 2005: 35). O termo "logo" (do grego *logos* = discurso, palavra, razão) é geralmente usado para se referir à maneira pela qual as organizações se representam a si mesmas em termos gráficos, com ou sem linguagem verbal. Existem diversos tipos de logótipos que, consoante a identidade que a organização pretende comunicar, podem ser mais específicos, podem incluir um elemento pictórico, podem ter uma semelhança icónica aos objetos físicos, entre outros. *"O ideal é que eles não ilustrem, é que eles indiquem. Os logótipos não são*

representacionais, mas sugestivos" (Kamekura, 1966). Já a escolha dos símbolos é um processo que pretende pedir o reconhecimento – função denotativa – e evocar associações positivas – função conotativa (Meech, 2006: 393).

A Identidade Visual Corporativa numa perspetiva de *design* (segunda perspetiva) refere-se aos seus principais elementos – nome, logótipo, símbolos e certos aspetos como a paleta de cores, padrões e outros elementos gráficos – assim como o seu uso e a variedade das suas aplicações. Estas figuras simbólicas podem perfeitamente representar a organização, expressar o seu *core business*¹¹ e atrair clientes. Os elementos visuais têm de ser coerentes, transmitir a mesma mensagem e os vários elementos devem fortalecer-se uns aos outros. A Identidade Visual Corporativa pode então ser percebida como um instrumento usado para expressar a Identidade Corporativa (Bosch, 2005: 34-35).

“Portanto, a criação de um design para a representação visual da organização também precisa de ter em conta questões como a estrutura (visual) desejada de Identidade Corporativa” (Bosch, 2005: 36).

Finalmente, a terceira perspetiva – Organizacional – sublinha que, não é só o uso do *design* que é importante, a qualidade da produção também influencia a Imagem Corporativa. As organizações comunicam-se através da sua marca por várias condutas e canais de comunicação, bem como através do comportamento dos funcionários. Os funcionários nem sempre agem de acordo com as orientações (Van Gemert, 2003), logo, algo mais precisa ser feito para garantir que os funcionários apliquem essas diretrizes. A gestão da Identidade Visual Corporativa numa perspetiva organizacional envolve processos, instrumentos e práticas da organização. Os usuários (incluindo os fornecedores) e os funcionários devem aplicar as orientações no seu quotidiano. Quando não têm conhecimento ou acesso a ferramentas apropriadas, a Identidade Visual Corporativa não será consistente. A Identidade Visual Corporativa também precisa ser gerida depois de um novo *design* implementado (Argenti e Druckenmiller, 2003) e um compromisso organizacional é essencial (Balmer, 2003; Bosch, 2005: 37-38).

Diante do que foi dito, a Identidade Visual Corporativa desempenha várias funções: simboliza a organização, proporciona visibilidade e reconhecimento, expressa a sua estrutura e, internamente pretende fazer com que os funcionários se

¹¹ Entende-se por “*core business*”, o ponto forte e estratégico de atuação de uma determinada organização.

identifiquem com a organização (Bromley, 2001; Dutton, Dukerich, e Harquail de 1994; Kiriakidou & Millward, 2000; Olins, 1989; citado em van den Bosch, 2006: 140).

O estudo da literatura e gestão acadêmica mostra um crescente interesse na Identidade Corporativa, Imagem Corporativa, e Reputação Corporativa. A Identidade Visual Corporativa é vista como um dos elementos que expressa uma Identidade Corporativa e contribui para a Imagem e Reputação Corporativas. A Identidade Visual Corporativa pode ainda ser vista como um ativo tangível, que pode ser usada para representar a organização. Os funcionários mostram a sua ligação com a organização, seja através de cartões-de-visita, ou um endereço de *e-mail*, ou através do uso de vestuário corporativo. A coerência entre os elementos de Identidade Visual Corporativa e o seu uso consistente, são essenciais para qualquer organização que visa alcançar a uniformidade da sua representação visual (Bosch, 2005: 39-40).

1.4.1. PRINCIPAIS ELEMENTOS DE IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA E A SUA IMPORTÂNCIA

São vários os elementos/ativos corporativos que interferem na construção e expressão da Identidade Corporativa. Elementos como: logótipo, paleta de cores, tipo de fonte, o *slogan*, artigos de papelaria, publicações, veículos, sinais, formas, publicidade, embalagens, brindes promocionais, produtos e roupas, têm um grande impacto na expressão de identidade e aumentam o reconhecimento da organização (Bosch, 2005: 34; van den Bosch, 2006: 138-139). Segundo um estudo feito por van Riel e van den Ban (2001) citado por Bosch (2005: 34), um novo logótipo de um banco foi comparado ao logótipo de dois concorrentes seus, e o público atribuiu diferentes associações a cada logótipo; outros exemplos de estudos feitos são, as impressões que o público tem de determinado banco baseado na arquitetura dos seus edifícios (cf. Schroeder, 2003), os aspetos visuais de uma embalagem em relação ao produto (cf. Bernstein e Moskowitz, 2003; Garber Jr. e Hyatt, 2003), o efeito dos nomes e das fontes tipográficas na escolha do produto (cf. Doyle e Bottomley, 2002), entre outros. Um exemplo prático de como a embalagem reflete a Identidade Corporativa é o caso da “Body Shop” – simples, sem adornos e o rótulo corresponde à marca desta organização – que enfatizam os seus valores: responsabilidade, justiça e gestão global (Bosch, 2005: 33-34).

A escolha da roupa é a forma mais simples para se criar uma impressão. Por exemplo, o preto é muitas vezes associado às suas propriedades de emagrecimento e tornou-se um uniforme padrão para muitas organizações. Existe também em muitas organizações, o “*casual Friday*” ou o “*jeans day*” que ajudam a estabelecer relações mais informais entre os funcionários criando um clima organizacional mais apelativo e acolhedor. O uniforme ou farda é sem dúvida, uma importante característica da cultura organizacional (L’Etang, 2008: 62).

Quando a Identidade Corporativa é aplicada, segundo Keen & Warner (1989) citado por Meech (2006: 391), significa “não apenas o seu logótipo, mas os outros aspetos da sua apresentação física, como o seu padrão, *layouts*, tipografia, esquemas de cores e *design* de interiores”. Publicações como relatórios anuais, brochuras, manuais de instrução, papéis timbrados, cartões-de-visita, notas de imprensa, faturas, folhetos, CD-ROMs e sites, são outros elementos organizacionais onde a Identidade Corporativa está presente e se manifesta. Igualmente importantes são os edifícios, veículos, uniformes, e, se for o caso, o produto e a sua embalagem. A Identidade Corporativa é portanto, escolhida deliberadamente ou não pela organização, e de forma a não ficar obsoleta e desatualizada, deve ser atualizada periodicamente e monitorizada constantemente (Argenti, 1998: 56; Tonder & Lessing, 2003: 22; Meech, 2006: 391).

Para além dos elementos visuais que a Identidade Corporativa utiliza para se autoapresentar, é também através da linguagem corporal, maneira de falar e, acima de tudo, da maneira de lidar com o público, que comunica. É portanto, um aspeto vital para motivar uma ampla gama de *stakeholders*. Compreende ainda a velocidade e eficiência com que uma organização lida com uma crise, bem como o grau de abertura para com os *media* (Theaker, 2004: 95; Meech, 2006: 391-392).

1.5. IMAGEM E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Fombrun (1996) e Barnett, *et al.* (2006) citados por Jorge (2010: 6-7), defendem que a reputação apenas existe representada num nome que cria um referencial de impressões, positivas ou negativas, nas mentes dos *stakeholders*, e que invoca um conjunto de símbolos que definem para os outros quem nós somos e o que podemos ser. Esse nome reflete um caráter, uma ideia de identidade. O modelo

conceitual de como se forma a reputação de Barnett, *et al.*, apresenta o resultado do processo de comunicação de uma identidade, que resulta em imagens sobre as quais os *stakeholders* avaliam a organização.

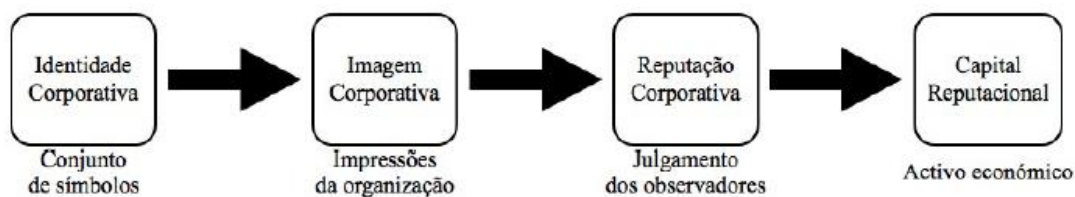


Fig. 4 - Raciocínio da formulação da reputação corporativa (adaptado de Barnett, *et al.* 2006)

1.5.1. IMAGEM

Schultz, *et al.* (2000) diferenciam o conceito de imagem e de identidade ao explicarem que, identidade é construída internamente (pelos membros da organização), responde à pergunta “*Quem nós somos?*” e é singular (é de uma só entidade – a organização), enquanto a imagem corresponde a uma perspetiva externa (por parte dos *stakeholders* externos), representa uma noção do outro (como a organização é vista pelos *stakeholders*) e é plural (cada *stakeholder* constrói a sua própria imagem da organização).

“A Imagem pode ser moldada, mas não controlada pela organização, porque depende de uma série de fatores externos como a cobertura mediática, as regulamentações governamentais, a dinâmica de mercado e outras forças externas que influenciam a perceção sobre a organização.” (Barnett et al. 2006: 34)

Monique Brun (Moingeon & Soenen, 2002: 136) concorda com Diminopolu (1999) que defende que, a Imagem Corporativa é um ativo estratégico, uma fonte de vantagem competitiva, e um investimento para o futuro, especialmente quando há pouca ou nenhuma diferença entre a concorrência. Pode ainda afetar o julgamento do comprador sobre os produtos da empresa e contribuir para o aumento das vendas; nomeadamente, pode ajudar no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Também pode ser usada para fortalecer as relações financeiras, para harmonizar relações com os empregados, e para atrair funcionários de maior qualidade.

A Imagem traduz-se na soma das impressões feitas por um indivíduo acerca de um organismo, ou seja, é o reflexo da realidade da organização. “*A imagem funciona*

para a identidade, cultura e comunicação, como um espelho das suas impressões [...], e que irá influenciar o modo como a organização se vê a si própria e se pretende gerir [...]" (Pinto, 2008: 128). Estas impressões derivam das formas explícitas e controladas em que uma organização se comunica com os seus diversos *stakeholders*, através do *design* gráfico, da publicidade e de outros materiais visuais, e, não menos importante, por meio da sua escolha do logótipo corporativo. Ainda, a Imagem da organização é também afetada pelas experiências pessoais de um indivíduo, nos produtos ou serviços de uma organização, no seu desempenho pós-venda, no sentido resultante de satisfação e prazer (ou na sua falta) e no *value for money*¹² (ou o seu oposto). É difícil uma organização agradar a todos os seus públicos, no entanto, através de um processo de monitorização pode evitar situações de hostilidade num grupo em particular (Argenti, 1998: 56; Meech, 2006: 390).

De acordo com GR Dowling (1986: 110) citado por Monique Brun (Moingeon & Soenen, 2002: 136), "*Uma imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através dos quais as pessoas descrevem, lembram-se e se relacionam com ele. Ou seja, é o resultado líquido da interação de crenças de uma pessoa, ideias, sentimentos e impressões sobre um objeto*", neste caso, o "objeto" é a organização.

A Imagem Corporativa pode variar de um indivíduo para outro, logo, não é compelida a permanecer estática pois pode mudar ao longo do tempo. A receção das mensagens comunicadas pela organização produz uma pluralidade de imagens corporativas. Uma imagem única e a forma como é gerida, fazem parte de um processo complexo e imprevisível. Perceber a Imagem implica então, conhecer o que a organização é realmente e quais os seus objetivos (Argenti, 1998: 74; Meech, 2006: 390-391). É portanto, um elemento vital para uma organização, criadora de um capital de confiança junto dos seus públicos (Soares & Perreira, 2005: 527).

As organizações têm à sua disposição inúmeras formas (ou elementos) para influenciar a sua Imagem Corporativa, como através de: publicidade, relações com a comunidade, cores e *design* corporativo, *marketing* direto, eventos, comunicação financeira, *lobbying*, relações com os *media*, *newsletters*, *marketing* relacional, promoção de vendas, patrocínios, formação do pessoal, uniformes, entre outros. Todos estes elementos são pró-ativos e, portanto, deliberados. São ações premeditadas e

¹² "“Value for Money” é o termo usado para avaliar se uma organização obteve ou não, o máximo benefício dos bens e serviços que adquire e/ou fornece, dentro dos recursos que tem disponível para isso. Não só mede o custo de bens e serviços, mas também tem em conta a combinação da qualidade, custo, utilização de recursos, adequação à finalidade, a oportunidade e a conveniência de julgar ou não, quando todos em conjunto constituem um bom valor” (s.n., 2007).

esforços por parte das organizações para comunicarem com os seus *stakeholders* e influenciá-los. No entanto, as organizações também influenciam a Imagem que os *stakeholders* formulam por meio de ações não intencionais e fatores fora do seu controlo ou vontade (Tench & Yeomans, 2009: 242).

Para além de uma Imagem sólida, um fator atrativo muito importante é a credibilidade que a organização adquire. Esta credibilidade vai determinar a sua Imagem na mente dos *stakeholders* de uma forma muito mais profunda do que através de uma campanha publicitária corporativa. Não esquecendo o *goodwill*, as organizações também podem diferenciar-se através de nomes e logótipos. Quando um nome é atribuído a uma organização deve transmitir uma impressão duradoura e, para isso, deve ser eufónico, memorável, intemporal e “induplicável”, deve criar um sentimento de simpatia e cordialidade, deve ter boas associações, deve ser fácil de usar em logótipos e outras formas gráficas, deve ser registável em todas as regiões e ter uma fácil e rápida aceitação. Não obstante, também podem perder qualquer Imagem construída através de mudanças impetuosas no uso de nomes e logótipos (Lesly, 1998: 740-741; Argenti, 1998: 80-81).

1.5.2. REPUTAÇÃO

A Reputação é entendida como um dos principais conceitos que formam a base do trabalho das Relações Públicas. Vários autores contribuíram para o desenvolvimento do conceito como Charles Fombrun e Cees van Riel (2003: 225-230), e, segundo estes, existem diversas abordagens na sua análise. Outro estudioso e psicólogo, Professor Bromley (1993: 1-18), ressalta que a Reputação é distinta da personalidade; é um recurso valioso (uma boa reputação cria felicidade e segurança; uma má reputação provoca culpa e ansiedade); pode ser manipulada; é inútil se não for autêntica; e é comparável a uma caricatura, uma vez que enfatiza características boas ou más através de estereótipos (L’Etang, 2008: 48-49).

Existe alguma dificuldade em definir o termo “Reputação Corporativa” uma vez que é muitas vezes feita uma analogia às definições de Imagem e Identidade Corporativas. No entanto, a Reputação Corporativa é vista como um conceito dinâmico, pois leva tempo para construir e gerir. Representa o *ranking* classificatório de uma organização relativamente aos seus rivais, e também pode e é geralmente

percebida de diferentes formas por diferentes *stakeholders* através das suas experiências com a organização logo, uma organização pode ter várias Reputações. Nada é mais importante para um negócio do que a sua Reputação, pois sem ela, o seu sucesso é limitado e o seu futuro a longo prazo é posto em causa (Dolphin, 2004: 79; Schultz & Werner, 2005; Bosch, 2005).

“A reputação é definida como a representação coletiva do desempenho passado de uma organização que descreve a capacidade da organização entregar resultados valiosos para os seus vários stakeholders. A reputação é então o historial de uma organização na mente do público. (...) Uma boa reputação é criada e destruída por tudo o que uma organização faz, desde a maneira como gere os funcionários à maneira como lida com conflitos com componentes externos” (Wilcox & Cameron, 2006: 264).

De acordo com Schultz & Werner (2005: 2), a Reputação Corporativa envolve dois componentes principais: percepção – relacionada com a Imagem que a organização projeta ou seja, é a forma como a organização é percebida por todos os *stakeholders*; e a realidade – a verdade sobre as políticas da empresa, práticas, procedimentos, sistemas e desempenho. Afirma ainda que a Imagem, a Identidade e a Personalidade Corporativas são constituintes da Reputação, e o alinhamento destes fatores mantêm e protegem a Reputação da organização. Os funcionários e os clientes são os dois grandes grupos de influência neste processo de gestão, uma vez que as suas opiniões são os pilares para a base reputacional corporativa. Dado que, cada vez mais, caminhamos para uma Era de reduções, reestruturação e competição, a fidelidade dos funcionários é um bem superior e a forma mais eficaz de alcançar o objetivo da gestão de reputação: promover uma relação harmoniosa entre a Identidade e Imagem Corporativas.

A Identidade e respetiva Imagem são contribuintes ativos para a formação de uma fraca ou forte Reputação Organizacional. Segundo Charles Fombrun citado por Argenti (1998: 78-79), a *“reputação é uma fonte de vantagem competitiva (...) em organizações onde a reputação é valorizada, os gerentes esforçam-se para construir, manter e defender a reputação, seguindo práticas que (1) moldam uma identidade única e (2) projetam um conjunto coerente e consistente de imagens para o público”*. As Reputações, na visão de Fombrun, são, em parte, um reflexo da Identidade e da Imagem de uma organização e, ainda, o resultado dos esforços do gestor para convencer o público da excelência da sua organização. Ainda em conformidade com Fombrun (1996: 3), a boa Reputação Corporativa aumenta a credibilidade, torna-a

mais confiante de si mesma e reduz o receio muitas vezes sentido por parte dos acionistas.

A Imagem Corporativa pode ser equiparada a uma fotografia de uma organização tirada num determinado momento por um indivíduo. Seguindo este raciocínio, a Reputação Corporativa é quando o indivíduo reúne todas as fotografias (ou imagens), tiradas ao longo de um período de tempo e faz um parecer da organização, olhando para toda a coleção de fotografias (Tench & Yeomans, 2009: 240). É também importante ressaltar que, projetar imagens atraentes da organização que não correspondem à realidade, não é um fator positivo, antes pelo contrário. Transmitir uma ideia errada só irá trazer futuros problemas à organização e conseqüentemente, denegrir a sua Imagem e conseqüente Reputação. Logo, a transparência é muito importante e um pré-requisito para outros elementos relacionais – confiança e compromisso (Fombrun, 1996: 55; L'Etang, 2008: 51).

O desenvolvimento de práticas que integram considerações económicas e sociais nas suas estratégias competitivas, ajuda a construir a Reputação Corporativa de muitas das grandes organizações de hoje. A capacidade de resposta social e de entregar resultados valiosos aos *stakeholders*, são outros dois fatores muito importantes e que devem ser sempre bem respondidos pelos profissionais de Relações Públicas, principalmente por aqueles que gerem conflitos e situações de crise. É importante refletir ainda os seus valores fundamentais, haver uma preocupação com o desenvolvimento das comunidades locais, e garantir a qualidade e solidez ambiental das suas tecnologias, produtos e serviços (Fombrun, 1996: 8; Wilcox & Cameron, 2006: 264).

Segundo Fombrun e Shanley (1990) e Shapiro (1983) citados por Kitchen (2004: 266) *“A boa reputação é muito útil para uma organização; pode habilitá-la a cobrar preços mais altos nos seus produtos, entrar em acordos financeiros favoráveis com os bancos, atrair licenciados das principais universidades, entrar facilmente em contato com os clientes, e assim por diante, assim a boa reputação constitui um recurso valioso para a organização”*. No entanto, a ideia de que a organização pode cobrar valores mais altos nos seus produtos não é por todos aceite como é o caso de Dolphin (2004: 78).

A gestão de crises é um processo benéfico e construtor da Reputação Corporativa. Aquando uma situação de crise, a organização deve estar preparada para lidar com a realidade e para isso, deverá ter um plano de resposta já pré-estabelecido.

Ter uma Reputação bem estabelecida e um bom programa de Reputação ajuda à sobrevivência da organização numa situação de crise.

Como Fombrun (1996: 81) explica, *“uma boa reputação aumenta a rentabilidade, porque atrai clientes para os produtos da organização, investidores aos seus valores mobiliários, e os empregados aos seus postos de trabalho. Por sua vez, a estima inflaciona o preço pelo qual são comercializados os títulos de uma organização pública. O valor económico de uma reputação corporativa pode, portanto, ser medido pelo valor de mercado acima dos seus valores mobiliários”*.

Para avaliar e monitorizar a Reputação de uma organização, são utilizadas técnicas de pesquisa – auditorias. Estas auditorias para além de fazerem a gestão de crises que possam eventualmente surgir na organização, entre outras possibilidades menos positivas que é necessário lidar, os profissionais de Relações Públicas são ainda confrontados com situações que um pedido de desculpa é por vezes, necessário. A forma como esta fase de recuperação de gestão de conflitos é tratada, põe em risco a confiança e a credibilidade futura da organização pelo que é essencial saber reconhecer as falhas e pedir desculpa por alguma situação menos apelativa. Não obstante, autores como Lyon acreditam que nem sempre o pedido de desculpa seja a melhor solução pois pode muitas vezes ser associado a hipocrisia, pelo que Coombs sugere que haja uma intervenção a nível relacional entre os *stakeholders* afetados e a organização de forma a reconstruir essa relação e restaurar a sua Reputação (Wilcox & Cameron, 2006: 265).

Os objetivos de realizar estas auditorias de gestão de Reputação são por exemplo: manter uma Reputação favorável no mercado de trabalho; melhorar e construir o nome e Reputação da organização; estabelecer aceitáveis práticas, políticas, procedimentos, sistemas e normas que evitem a criação de danos na Reputação da organização; estabelecer diretrizes para lidar com situações em que a Reputação da empresa tenha sido manchada; e preparar e equipar a equipa de gestão para assumir a total responsabilidade por gerir a Reputação da empresa (Schultz & Werner, 2005: 4).

Uma completa e eficaz gestão de Reputação requer uma abordagem multidisciplinar: construir, sustentar, e proteger uma Reputação são diferentes objetivos e cada um requer diferentes técnicas e capacidades (Schultz & Werner, 2005: 13).

Assim, é fácil perceber que quando a organização consegue transmitir claramente aquilo que ela mesma é, ou seja, a sua Identidade Corporativa, as Imagens percebidas pelos *stakeholders* internos e externos deverão permitir criar a tão desejada (e boa) Reputação Corporativa. A Identidade e a Imagem são os pilares para a base reputacional e leva o seu tempo a construir e a gerir. Compreende-se então que a Reputação ajuda a construir confiança entre os seus *stakeholders* fazendo jus a um conjunto de valores fundamentais seus constituintes, age com integridade, assume a responsabilidade pelos seus erros corrigindo-os rapidamente, fornece produtos e serviços de qualidade, trata bem os seus funcionários e retorna o valor justo para os seus acionistas (Center, 2011: 5). Posto isto, as Relações Públicas têm então o papel de gerir estas plataformas reputacionais, transparecendo e comunicando a Identidade da organização de maneira a que a Imagem percebida defina uma boa base reputacional.

2.1. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NA HOTELARIA

Em qualquer atividade humana, a comunicação é o fator primordial e o elo entre os seres humanos. Efetuá-la bem é a chave do sucesso de uma relação, seja ela pessoal ou profissional. Na indústria hoteleira, é usual lidar com pessoas e culturas diferentes e é fulcral saber como agir, de maneira a transmitir sempre segurança ao cliente e credibilidade ao produto ou serviço. Entre os funcionários é também muito importante estabelecer uma boa comunicação, visto que são eles que empenham e transmitem qualidade aos serviços oferecidos e realizados (Popp et al., 2007: 12).

No atendimento hoteleiro, a responsabilidade de existir uma comunicação efetiva é do emissor, portanto do rececionista (por exemplo). Ele deve garantir que o recetor (cliente) compreende claramente a mensagem que pretende transmitir, e ainda confirmar se a informação foi entendida e caso não o tenha sido, deve repetir ou procurar outra forma de a fazer chegar ao recetor. Grande parte dos problemas de atendimento está relacionada com falhas de comunicação, o que gera prejuízos para a organização como: perda de tempo, insatisfação para ambas as partes, desperdício de recursos e desgaste da imagem perante o cliente. Mediante os fatos expostos, compreende-se que *“a garantia de uma comunicação efetiva com o cliente é fator primordial para o sucesso do atendimento e depende da habilidade do atendente.”* (Popp et al., 2007: 27-28).

2.2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO SETOR HOTELEIRO

“O objetivo das Relações Públicas no turismo é o de estabelecer, por meio de esforço deliberado, planeado e contínuo, um clima psicológico de compreensão e de confiança mútuos entre a organização e o seu público, permitindo que a atividade turística se processe de forma harmoniosa e num ambiente favorável.” (Ruschmann, 2002: 65).

As Relações Públicas no setor hoteleiro pretendem promover o seu produto hoteleiro, posicionar-se no mercado, difundir e consolidar a sua imagem através da criação de relações de interdependência entre o público-alvo e o estabelecimento; e inclui atividades como: assessoria de imprensa, planeamento de eventos especiais,

divulgação direcionada para a cobertura editorial, organização de viagens de familiarização de imprensa (de modo a que os escritores de viagens possam experimentar em primeira mão o local), *newsletters*, relações com a comunidade, e filantropia. A hotelaria, vista como um produto intangível por ser um setor de prestação de serviços, tem por objetivo principal criar confiança no seu produto, e a Comunicação e as Relações Públicas são o veículo que permite alcançar essa credibilidade (Popp et al., 2007: 11-13; Lanz & Fischhof, 2004).

Pode-se então aferir que as Relações Públicas utilizadas como uma ferramenta estratégica de gestão por parte do setor hoteleiro, contribuem para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações turísticas e hoteleiras e ainda influenciam a sua relação com o mercado conquistando credibilidade organizacional.

“As Relações Públicas estão profundamente arraigadas às atividades comerciais, sobretudo às atinentes à hotelaria, uma vez que objetivam provocar uma reação favorável da opinião pública para o hotel, criando ou melhorando a imagem da marca da empresa junto aos públicos. Para ele as Relações Públicas também objetivam prolongar os efeitos da publicidade e promoção de vendas.” (Mota, 2001).

O setor hoteleiro depende do relacionamento positivo com os seus públicos para sobreviver, bem como a maioria dos setores prestadores de serviços. Desses relacionamentos, aqueles entre os funcionários e os clientes que convivem direta e intensamente, exigem conhecimento e habilidade na sua administração. Planejar ações dedicadas ao público interno (funcionários) traz ótimos resultados que podem ser avaliados pela percepção do cliente em relação ao serviço prestado, uma vez que os hóspedes avaliam a qualidade de um serviço comparando o que foi oferecido e o que esperavam receber. Segundo Rego (2004: 102), “[...] *uma empresa hoteleira tende a interagir com outros atores do sistema turístico. Tais como órgãos governamentais, empresas de alimentação, transporte, entretenimento, comércio, eventos, agências e operadoras.*”.

“Cinco elementos principais compõem a escala pela qual os serviços são julgados: (1) tangibilidade, (2) credibilidade, (3) responsabilidade, (4) garantia e (5) empatia. Como, a maioria desses fatores são resultado da interação humana, a maneira como o funcionário se comporta durante o momento do serviço contribui muito para a percepção da qualidade do serviço.” (Chon & Sparrowe, 2003: 11).

Conforme Soares (2005: 518), a atividade de Relações Públicas pode desenvolver-se segundo quatro fases: a de Investigação (que teoricamente deveria ser a primeira), a Planificação das ações a desenvolver, a Comunicação (fase em que os instrumentos são postos a funcionar) e finalmente, a Avaliação de resultados.

2.2.1. O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Os profissionais de Relações Públicas são aqueles que são capazes de gerir crises, definir estrategicamente políticas de patrocínios que irão criar credibilidade e publicidade para a organização, planejar ações de responsabilidade social, organizar eventos, praticar assessoria de imprensa de acordo com os interesses da organização, realizar auditoria de imagem e traçar objetivos e ações para o fortalecimento da organização, gerir o ambiente interno seja criando manuais de crises ou *scripts* de atendimento dos funcionários, gerar um bom relacionamento com os acionistas, clientes, parceiros, comunicação social, fornecedores, entre outros *stakeholders*.

Entende-se então o quão importante a função do profissional de Relações Públicas é para o meio hoteleiro, uma vez que os hotéis devem transmitir estrategicamente aquilo que são e ainda, corresponder aos desejos do cliente. Devem ter bons parceiros que saibam “vender” o hotel, manter um bom relacionamento com a comunidade para que o hotel possa ser indicado pelo maior número de pessoas possível, investir em patrocínios que estejam relacionados com as suas metas e missão, ou seja, atuar sempre em prol do hotel de forma a manter uma imagem positiva junto dos demais *stakeholders* (Monteiro, 2010).

“O departamento de Relações Públicas garante que a imagem do hotel e da organização na comunidade local é sempre mantida ao mais alto nível. Também fazem press releases sempre que há algo importante a anunciar, e mantêm excelentes relações com a comunicação social” (ICHM, 2010: 43).

É importante perceber que o profissional de Relações Públicas no setor hoteleiro deve ter experiência na escrita, em falar em público e em se relacionar com a comunicação social. Esta profissão exige dedicação à disciplina das Relações Públicas, bem como tempo, organização, criatividade, entre outros requisitos que requerem experiência e *know-how* (Lanz & Fischhof, 2004).

2.3. EXPRESSÕES DE IDENTIDADE NA HOTELARIA

A utilização de determinados elementos de expressão de identidade no ambiente hoteleiro, interferem diretamente na experiência do cliente. Critérios como a arquitetura, decoração, mobiliário, cores, iluminação, entre outros elementos presentes no ambiente, estimulam a visão e a expectativa da experiência hoteleira.

“Muitos itens no ambiente físico servem para comunicar sinais implícitos ou explícitos do local para os seus consumidores. Símbolos ou sinais dispostos no interior de um ambiente, como placas ou sinalizas são exemplos de comunicadores explícitos. [...] Qualidade dos materiais utilizados na construção, presenças de peças de arte, certificados, tapetes e alguns objetos dispostos no ambiente, podem comunicar significados simbólicos e fazer com que no caso, o hóspede, tenha uma impressão geral do ambiente (Bitner, 1992)” (Gomes et al., 2013: 683).

De acordo com Petr (2002) e Hetzel (2000), citados por Gomes *et al.* (2013: 672) as características físicas e visíveis da atmosfera de uma organização de serviço, como a decoração do local, podem determinar as características de posicionamento do seu ambiente, assim como contribuem para a imagem comercial da organização. Castelli (1991) apresenta uma estratégia de diferenciação para os meios de hospedagem através da arquitetura e da decoração, e de modo a criar uma atmosfera que provoque reações específicas nos consumidores, os elementos do ambiente de serviços presentes no hotel precisam de ser harmoniosos (Gomes *et al.*, 2013: 674).

Gomes *et al.* (2013: 678) concorda com Almeida *et al.* (2007) que explica que o que o cliente *“... espera de um hotel [...] são as instalações amplas, bem cuidadas e conservadas, que primam pelo uso de materiais naturais e ambientação coerente com a proposta do hotel, tanto nas áreas comuns como nos apartamentos”*. Considerando sempre o tipo de hotel e de hóspede a que se destina, Andrade (2003) através de Gomes *et al.* (2013: 679-681), sugere que alguns requisitos relacionados com o conforto do hóspede devem ser observados, como: iluminação adequada a diferentes tarefas, boa escolha de mobiliário; em relação às dimensões do espaço em questão. As cores são outro fator muito influente e que estimulam o cliente, o vermelho por exemplo, é a cor de maior estímulo e que mais atrai o olhar.

“Ferrara (2002) aponta um hotel como um dos lugares memoráveis dentro do circuito de viagens, classificando-o como lugar de fetiche e mitificação, no qual se vive uma realidade de superabundância de imagens envolventes. Um dos elementos presentes no ambiente de um hotel [...] capaz de envolver o cliente é a mobília, tendo a capacidade de influir na formação de opinião dos hóspedes de um hotel (LAS CASAS, 2000)” (Gomes et al., 2013: 679).

“Os detalhes visuais como cores e suas combinações harmoniosas, a iluminação correta em cada superfície, uma decoração coerente com a proposta do empreendimento ou o mobiliário e equipamentos que se encaixam no contexto do local são de importância expressiva para a satisfação do cliente. Afinal, o primeiro detalhe a se notar ao adentrar um ambiente é o aspecto visual.” (Gomes et al., 2013: 684).

Conforme o que o Meech (2006: 398-400) sugere, podemos considerar que a Identidade Corporativa resume-se a quatro etapas principais: pesquisa, desenvolvimento, introdução e implementação.

Tomemos o seguinte exemplo de Identidade Corporativa na indústria hoteleira citado por Argenti (1998: 73-74):

“Uma executiva e o seu marido decidiram mimar-se com um dos grandes prazeres da vida: um fim de semana numa suíte no Hotel Oriental em Bangkok. Durante a sua estadia, o Asian Wall Street Journal e o Herald Tribune foram passados a ferro, de forma a eliminar possíveis vincos; a equipa do hotel é omnipresente; a roupa lavada chega lindamente com uma orquídea anexada a cada pacote embrulhado; todas as noites, os travesseiros eram adornados com um poema Inglês sobre o tema do sono; e, fora do hotel, limusines Mercedes estavam alinhadas prontas para levar o casal a qualquer sítio, a qualquer hora do dia ou da noite.

Algumas semanas mais tarde, o casal retorna para os EUA e esta mesma executiva tem uma apresentação para um grupo de colegas num resort do meio-oeste. O jornal EUA Today aparece na maçaneta do lado de fora da porta espremida num saco plástico; a equipa do hotel é invisível e indisponível para trazer o serviço de quarto em menos de 45 minutos; o seu travesseiro é adornado com um menu de room-service para a manhã seguinte e um pedaço de doce duro; o veículo de espera para levar os convidados para vários destinos é uma minivan Dodge; e, para as flores, o resort oferece variedades de plástico numa caixa de vidro fechada que reproduz a popular canção "Feelings" quando a parte superior é levantada.”

Com este exemplo é fácil perceber que, ambos os hotéis têm identidades fortes que apelam para determinados círculos eleitorais, comunicando através de diversos elementos visuais e organizacionais, e ambos fornecem aproximadamente o mesmo

nível de serviço através de distintas abordagens. As escolhas que cada um fez sobre os seus negócios estão no centro do que as suas identidade e imagem são (Argenti, 1998: 74).

Diante do que foi dito, a Identidade Visual Corporativa desempenha várias funções: simboliza a organização, proporciona visibilidade e reconhecimento, expressa a sua estrutura e, internamente pretende fazer com que os funcionários se identifiquem com a organização (Bromley, 2001; Dutton, Dukerich, e Harquail de 1994; Kiriakidou & Millward, 2000; Olins, 1989; citado em van den Bosch, 2006: 140).

2.3.1. IMAGEM E REPUTAÇÃO

“A imagem que as pessoas têm de um destino é um dos principais fatores para determinar, onde uma família ou um indivíduo irá nas férias ou onde acontecerá uma reunião ou uma convenção de empresa. Os turistas nem sempre conhecem a localidade e, assim, acabam escolhendo um destino com base em imagens.” (Chon & Sparrowe, 2003: 36).

A construção de uma imagem por parte do turista é feita através de diversos elementos de comunicação e atinge o consumidor das mais variadas formas. Logo, o sucesso de um grupo hoteleiro ou local turístico, depende essencialmente dessa percepção feita pelo turista. Aqui, as Relações Públicas têm a responsabilidade de manter relações benéficas com os públicos, construir, manter e proteger a imagem e reputação da organização. É desta forma fundamental para as Relações Públicas conhecer os seus públicos, através da compreensão dos seus *stakeholders*, focando e informando a organização em satisfazer as necessidades dos seus consumidores.

“Toda a vez que alguém é exposto a alguma coisa relacionada a um destino, isso ajuda a formatação da imagem do lugar. Livros, filmes, televisão, cartões-postais, canções, fotografias, novas histórias e anúncios contribuem para formatar a imagem das mais diferentes localidades.” (Chon & Sparrowe, 2003: 37).

No entanto, e parafraseando Ruschmann (2002), é fundamental que as Relações Públicas realizem sempre uma divulgação verídica, pois não é bom para a imagem do hotel realizar uma divulgação positiva dos seus serviços e produtos aos seus potenciais clientes se essa imagem não corresponder à realidade. Falsas informações nunca se sustentam por muito tempo e a longo prazo causam descrédito

que dificilmente é recuperado. É necessário portanto, através de técnicas e estratégias de Relações Públicas, realizar bons diagnósticos acerca dos grupos de interesse do hotel, a fim de propor ações mais eficazes na condução do relacionamento entre os seus parceiros e concorrentes e ainda, no uso de instrumentos e linguagens mais adequadas na divulgação da sua imagem.

Na indústria hoteleira utiliza-se muito o termo *Guest Relations* como parte integrante e especializada das Relações Públicas. Estes caracterizam-se por serem a voz da organização para com os *stakeholders*, logo, os responsáveis por assegurar um serviço de excelência ao hóspede durante a sua estada no hotel. Este seu trabalho irá levar à fidelização do cliente com a organização que é basicamente o objetivo principal da mesma. Um *Guest Relations* proactivo irá permitir à organização, construir e manter uma reputação credível, antecipar problemas, melhorar a qualidade e maximizar o serviço (Gonçalves, 2013: 5).

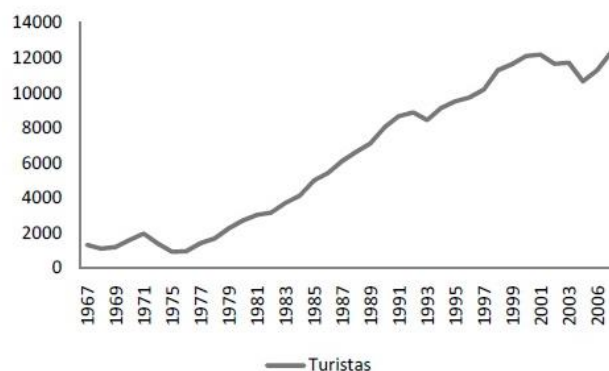
O ambiente físico tem também a capacidade de influenciar comportamentos, criar e comunicar uma imagem. É particularmente evidente em organizações prestadoras de serviços, como restaurantes, bancos, hospitais, hotéis, etc. e consegue ainda influenciar a satisfação final do cliente com o serviço, bem como a satisfação do funcionário, a sua produtividade e motivação (Bitner, 1992: 57-58).

É importante que o setor hoteleiro veja as Relações Públicas como uma estratégia eficaz para a manutenção do relacionamento equilibrado e harmonioso entre a organização e os seus *stakeholders*, e também como uma importante ferramenta que deverá ser integrada nos instrumentos utilizados para conquistar o positivismo da opinião pública perante a instituição turística.

2.4. A HOTELARIA/O TURISMO EM PORTUGAL E NA ILHA DA MADEIRA

Considerada uma das atividades económicas mais importantes em Portugal, o turismo representa cerca de 10% do emprego e tem um grande papel no investimento e desenvolvimento de outras atividades. O interesse por este setor em Portugal começou a ser notório no início da década de 60, observável na positiva evolução revelada ao longo do tempo (Fig. 4). O país centrou-se essencialmente na oferta do produto “Sol e Mar” (turismo dos três “S” – *Sun, Sea and Sand*), mas que devido à competitividade encontrada, teve necessidade de diversificar a sua oferta, como por

exemplo através do aproveitamento do espaço territorial português – “Plano Estratégico Nacional de Turismo” 2006-2015 (PENT) (Daniel, 2010: 256-261).

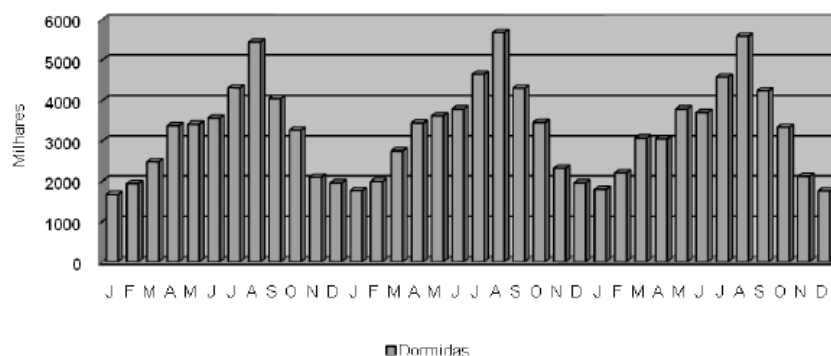


Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), Estatísticas do Turismo, vários anos; Direcção Geral do Turismo (DGT), 2005.

Fig. 5 - Entradas de Turistas em Portugal (1967-2007)

“O turismo é um setor que muito contribui para o bem-estar económico do país. Para além do seu impacto na Balança de Pagamentos, no Produto Interno Bruto e do seu papel na criação de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de “motor” de desenvolvimento de outras atividades económicas.” (Daniel, 2010: 262).

Segundo Daniel (2010: 262-263), Portugal é essencialmente um país recetor de turistas e ainda um dos setores da economia com um papel muito importante na criação de emprego, que apesar do seu carácter sazonal – é nos meses mais quentes que o país é mais procurado pelos turistas e o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros aumenta (Fig. 5) – e consequente contratação precária de muitos indivíduos, o número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros tem evoluído.



Fontes: INE, Estatísticas do Turismo (2008), INE, Estatísticas do Turismo (2007), INE, Estatísticas do Turismo (2006).

Fig. 6 - Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros Segundo o Mês (anos 2006, 2007 e 2008)

Relativamente aos principais países emissores de turistas para Portugal, verificou-se que estes são, a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido, e que representam 67,1% do total das dormidas de estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros, e mais de 65% do total de receitas do turismo no ano de 2008 (Daniel, 2010: 267).

Conforme os dados disponibilizados pelas Estatísticas do Turismo 2012 (Estatística, 2013: 23-24), as receitas relativamente à rubrica Viagens e Turismo¹³ mantiveram o seu crescimento relativamente ao ano anterior (+5,6%), o que corresponde a 8.606M€. A Espanha (12,8%) e a Alemanha (10,1%) continuam a ser os principais mercados emissores de receitas no turismo em Portugal.

As regiões com maior capacidade média – Algarve, Madeira e Lisboa – mantiveram os níveis de capacidade média por estabelecimento (Fig. 5 e 6).

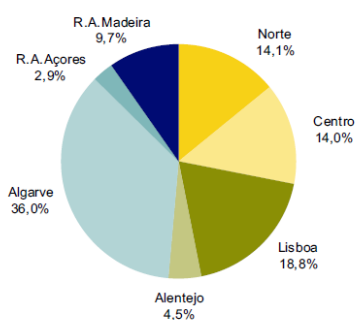


Fig. 7 – Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, 2012

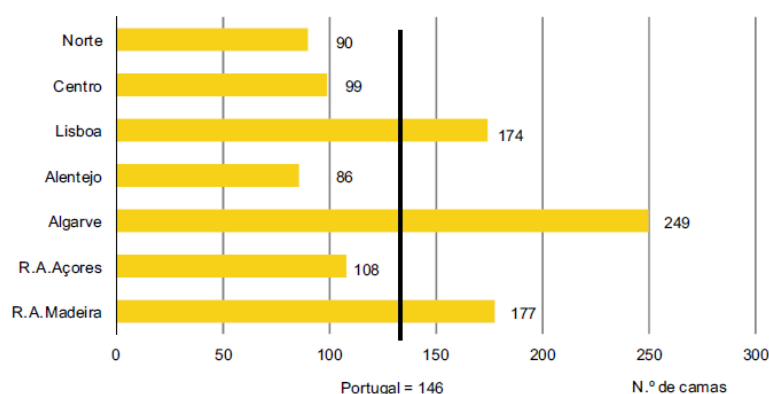


Fig. 8 – Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2012

¹³ Esta rubrica inclui, os bens e serviços adquiridos a uma economia por viajantes durante visitas inferiores a um ano a essa economia. Os bens e serviços são adquiridos pelo viajante, em seu nome e são-lhe fornecidos sem contrapartida para seu uso próprio ou de terceiros. Exclui-se o transporte internacional e o transporte dos viajantes no interior da economia visitada quando este é fornecido por não residentes.

O Algarve continua a ser o destino com maior procura (36,1% das dormidas), secundado por Lisboa (23,8%) e Madeira (13,9%). Notou-se ainda um ligeiro aumento nos valores da estada média, em que a Madeira e o Algarve apresentaram as estadias mais prolongadas, como habitual (Fig. 7). Apesar de ter existido uma ligeira redução nas taxas de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, a Madeira voltou a registar a taxa de ocupação mais elevada (54,4%) (Fig. 8). Resumidamente, Lisboa, Algarve e Madeira foram as regiões que mais contribuíram para a receita do turismo em Portugal (Estatística, 2013: 46-51).

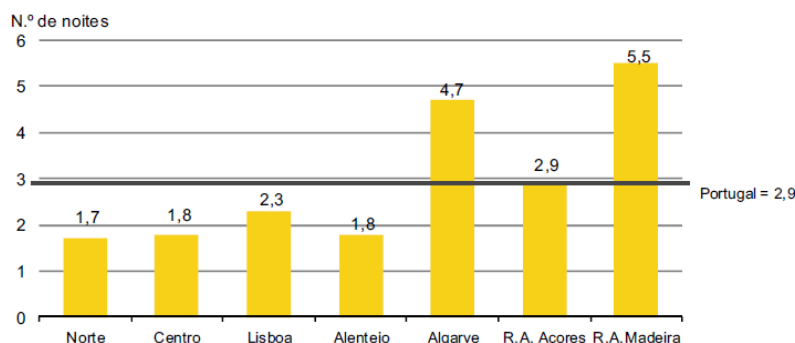


Fig. 9 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2012

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) os proveitos totais das receitas de 2013 em Portugal foram de aproximadamente 2M€ (aumento de 5,4% em relação a 2012), e que apesar de 2013 não ter sido recorde em receitas (2008 foi o ano mais elevado), foi um ano recorde para o setor hoteleiro em número de dormidas. A Madeira registou uma recuperação de 8,5% face às dormidas de 2012 (Presstur, 2014; Portugal, 2014; Laranjeiro, 2014).

De acordo com as previsões da Organização Mundial do Turismo, o número de chegadas de turistas internacionais atingirá aproximadamente os 1.6 mil milhões em 2020, sendo este 2.5 vezes o volume registado nos finais dos anos 90 (Daniel, 2010: 274).

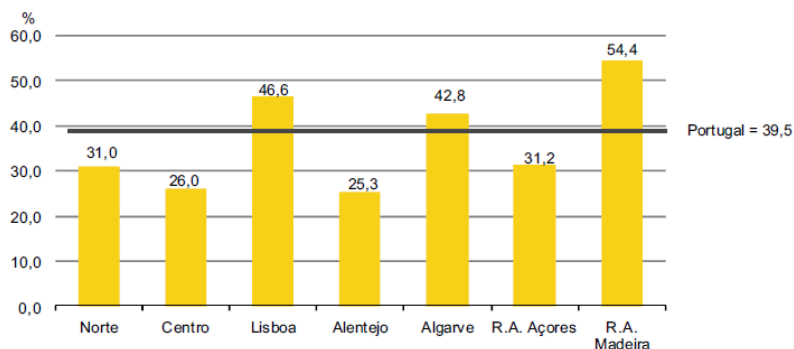


Fig. 10 - Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2012

“Atendendo à dimensão reduzida do nosso território não competimos pela quantidade, apostamos na valorização da qualidade dos nossos recursos naturais e humanos e na oferta em nichos de mercado com produtos diferenciados” (Turismo, 2014: 1).

Para além dos mercados estratégicos com que a Madeira já conta, é neste momento, um desafio para a Direção Regional do Turismo da Madeira, comunicar e promover de forma persistente e eficaz o destino Madeira e os seus produtos associados, aos mercados emergentes onde a Madeira está ainda em fase de exploração. Com o intuito de captar novos segmentos em mercados tradicionais e permitir a orientação para novos mercados com elevado potencial de crescimento, considerando ainda as características próprias do turismo da Madeira e as suas condições naturais, o destino Madeira oferece três produtos turísticos:

- Produtos “Core”: *Touring* Cultural e Paisagístico; Sol e Mar; Turismo de Natureza;
- Produtos que visam reduzir a sazonalidade: Turismo de Negócios; Turismo Náutico;
- Produtos que visam diversificar a oferta: Saúde e Bem-estar; Golfe (Turismo, 2014: 1).

As ações de comunicação a desenvolver para os vários públicos-alvo visam essencialmente aumentar a notoriedade da Madeira enquanto destino turístico e incentivar a compra de férias na Região, através de uma estratégia que estimule a procura dos produtos turísticos, tanto por parte do público-alvo como dos canais de distribuição. Desta forma, a comunicação turística da Madeira assenta fundamentalmente em ações com a comunicação social, nomeadamente através de investimentos publicitários em imprensa generalista e especializada, em publicidade *outdoor*, *Internet*, ações de promoção, de publicidade e de Relações Públicas (Turismo, 2014: 3-4).

“O requinte, o bom gosto, a qualidade e o atendimento personalizado são a imagem de marca da hotelaria madeirense” (Turismo, 2014b: 3).

No Funchal encontram-se os mais modernos e contemporâneos hotéis da Região, a maioria com certificados de qualidade. Os quartos são luxuosos e a vista sobre o mar e a serra é deslumbrante. Alguns hotéis apresentam uma decoração minimalista e confortável mas todos aliam o requinte ao bem-estar (Turismo, 2014b: 3).

“O conceito de destino turístico ideal está dependente do valor percebido das características das infraestruturas (Características estruturais, Estabilidade social e Facilidade de acesso) e Valor percebido das características explícitas do produto turístico (Oferta turística + Oferta comercial)” (GConsulting, 2005: 2).

Para que uma unidade hoteleira possa ter turismo de qualidade, deve tentar atrair turistas com elevado poder de compra, de forma a obter um lucro elevado, atuando ao nível das receitas, sem que seja necessário atrair um grande número de turistas, já que a ideia de turismo de massas está associada a uma diminuição da qualidade do turismo (Pinto, 2014: 9).

A Madeira foi eleita um dos dez melhores destinos Europeus em 2014, conquistando o 6º lugar nesta competição organizada pela *European Best Destinations* (Direção Regional do Turismo, 2014). Ainda de acordo com um estudo realizado em Janeiro de 2005 relativamente à avaliação da imagem da Madeira enquanto destino turístico a turistas ingleses e alemães, de entre diversas conclusões sobressai-se que: *“a Madeira é considerada como um destino claramente diferenciado face a outros destinos alternativos”; “na comparação entre destinos já frequentados, a Madeira é considerada como o melhor destino em Estabilidade Social e Política, Características físicas e Clima, Relação Qualidade/Preço, Infraestruturas hoteleiras e Simpatia”; “os aspetos mais positivos associados à Madeira são a Beleza Natural, a Hospitalidade, o Clima e a Gastronomia” (GConsulting, 2005: 2-3).*

3.1. HISTÓRIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O hotel Belmond Reid’s Palace está rodeado por 5 hectares de exóticos jardins, com vista para a pitoresca baía do Funchal. Categorizado com cinco estrelas de luxo e considerado um dos mais antigos e melhores hotéis do mundo. Dispõe de uma decoração clássica, harmoniosa, elegante e rica de tradição, a par de modernas facilidades de conforto (Orient-Express, 2014: 6).

Durante muitos anos e ainda hoje, o hotel acolhe várias celebridades e viajantes que retornam ano após ano, e que apreciam o alto nível de serviço personalizado e a sua extraordinária localização. Sir Winston & Lady Churchill (político conservador e estadista britânico) e ainda George Bernard Shaw (dramaturgo, romancista, contista, ensaísta e jornalista irlandês), foram entre muitos outros, os que mais marcaram o hotel e consequentemente, deram origem a duas suites presidenciais que ainda hoje mantêm os seus nomes (Orient-Express, 2014: 18).

William Reid, filho de um agricultor escocês, chegou à Madeira em 1836 com 14 anos. Devido ao seu débil estado de saúde, o médico havia-lhe aconselhado um sítio de bom clima. Com £5 no bolso e muita vontade de trabalhar, empregou-se na pastelaria alemã. Conseguiu poupar algum dinheiro para investir no comércio do vinho e o extraordinário êxito que William Reid atingiu com este negócio em expansão, permitiu que abandonasse a cozinha, e aos 25 anos já era dono de uma pequena empresa de exportação de vinho.

Atento às tendências do mercado e consciente do fluxo de muitas famílias inglesas, atraídas à Madeira pelas vantagens do clima, William Reid apostou na gestão de quintas para aluguer, atividade que culminou na carreira de hoteleiro.

Apesar de gerir vários hotéis, este senhor escocês sonhava em construir um hotel ao seu gosto – seria o melhor da ilha e reconhecido mundialmente pela sua classe. Ele sabia exatamente onde desejava construir o hotel, porém, o terreno já tinha dono. Contudo, dado o seu elevado espírito empreendedor e elevada capacidade de negociação, conseguiu convencer o proprietário a vender-lhe o espaço. Imediatamente iniciou a construção do Reid’s Palace em 1887, mas infelizmente faleceu sem ver a sua

obra completa. O hotel foi inaugurado em Novembro de 1891 pelos seus filhos William e Alfred Reid.

Infelizmente, dado o fracasso de uma aventura dos irmãos no ramo financeiro, em 1925 viram-se obrigados a vender o prédio, a uma empresa inglesa, Reid's Palace Hotel, Ltd. que por sua vez foi dissolvida em 1937.

Posteriormente foi então constituída a empresa "*Island Hotel* (Madeira) Lda." pela família Blandy, que também se dedicava ao negócio do vinho, carvão e transporte marítimo na Madeira. Mantiveram-se donos do Reid's Hotel até Julho de 1996, altura em que o hotel foi adquirido pelo grupo Orient-Express Hotels.

Até à década de 60 o hotel tinha apenas o edifício principal e em 1967 a sua capacidade aumentou com a construção da ala jardim. Nos anos seguintes, principalmente no início da década de 90, e também já no século XXI foram efetuadas muitas remodelações. Após a compra do hotel pelo grupo Orient-Express, a designação do hotel voltou ao seu nome original de Reid's Palace.

Desde essa altura e até aos dias de hoje o hotel faz parte do grupo internacional de renome Orient-Express, que mais recentemente (Março de 2014) alterou o seu nome de marca para Belmond (Orient-Express, 2014: 16-17).

3.2. O GRUPO ORIENT-EXPRESS, AGORA BELMOND

A Orient-Express, mais recentemente Belmond, é a empresa proprietária do Reid's Palace. Em 1977, o fundador da Orient-Express dedicou-se à indústria hoteleira e comprou o seu primeiro comboio – "Expresso do Oriente". Dado o sucesso turístico deste lendário comboio, célebre na literatura e no meio cinematográfico, a Orient-Express (Belmond) foi adquirindo ao longo do tempo outros hotéis, todos eles de grande qualidade, e com um carisma especial, criando assim uma "coleção de hotéis de luxo".

Hoje, a Belmond tem os seus escritórios centrais em Londres, goza de notável reputação a nível internacional, dado os seus luxuosos e prestigiados hotéis, comboios e barco cruzeiro, espalhados pelos quatro cantos do mundo.

Por mais de um século, o nome “Orient-Express” tem simbolizado as famosas viagens de comboio. Mas hoje representa muito mais. Como responsável de sofisticadas aventuras de viagens em todo o mundo, de experiências memoráveis que entretêm e enriquecem a alma (Orient-Express, 2014: 19).

3.3. APRESENTAÇÃO DO HOTEL

O hotel tem dois edifícios: Edifício Principal (ou Ala Antiga) e o Edifício Jardim (ou Ala Nova); e dispõe de 163 quartos devidamente equipados, incluindo 35 suites, a maioria com varanda ou terraço e vista para o mar. Os preços dos quartos variam consoante a sua categoria: Suites – (17) Junior (desde 835€/noite), (13) Superior (desde 1065€/noite), (3) Deluxe (desde 1800€/noite), (2) Presidencial (desde 2350€/noite); Quartos: (4) Individual, (11) Charming (desde 260€/noite), (17) Classic (desde 370€/noite), (49) Superior (desde 465€/noite), (47) Deluxe (desde 535€/noite). A classificação dos quartos depende das suas características, nomeadamente: a dimensão, a localização e a decoração. Não obstante, o preço do quarto inclui todas as taxas, pequeno-almoço *buffet*, acesso à internet, algumas bebidas do mini-bar disponível no quarto, e ainda o serviço de limpeza de sapatos.

Os quartos no hotel Belmond Reid’s Palace providenciam conforto juntamente com a belíssima vista da baía do Funchal. O Charming Room combina *glamour* e graciosidade num quarto verdadeiramente encantador, perfeitamente desenhado para dois adultos desfrutarem de um tratamento de luxo. Todos estes quartos têm uma varanda, com vistas inesquecíveis para o Oceano Atlântico ou para os verdejantes jardins botânicos. O Classic Room tem uma vista parcial para o mar a partir do conforto da sua varanda privada. Adornado com ricos móveis de madeira escura, cortinas florais e roupa de cama creme e elegante adicionam uma receção calorosa. O Superior Room é decorado em tons pastéis delicados com mobiliário de estilo antigo, esbanjando estilo e tranquilidade. O Deluxe Room é o tipo de quarto maior, excluindo as suites, e situam-se no local mais procurado com vistas inigualáveis sobre o espumante oceano ou os fabulosos jardins. Uma cama king-size tem orgulho do lugar, feito sob medida para uma sesta à tarde decadente como a brisa do mar que vibra através das janelas panorâmicas.

Brilhantes e contemporâneas suites oferecem muito espaço para relaxar. A Junior Suite, tem vista sobre o porto desde a privacidade da sua varanda. Suaves cores e tecidos luxuosos combinam com as cortinas coloridas que criam um ambiente elegante. Estas suites também podem ser interligadas com outra para fornecer ainda mais espaço. A Superior Suite, adornada com tecidos florais requintados, tons quentes e uma área de estar sumptuosamente decorada, fornecendo conforto e estilo. A Deluxe Suite é dividida em duas salas fabulosamente equipadas, proporcionando uma vista verdadeiramente magnífica sobre os gloriosos jardins e oceano. É também cuidadosamente incluída uma despensa no projeto da maioria das suites Deluxe. Finalmente, as Presidential Suites já albergaram desde celebridades à realeza, encantados com o charme do Belmond Reid's Palace. Dentro desta tipologia de suite, o hotel tem duas à disposição: Suite Presidencial Churchill e George Bernard Shaw, decoradas com uma chique paleta de cores, com tetos altos, madeiras ricas, papéis de parede chineses pintados à mão e impressionantes janelas do chão ao teto. Oferecem um estilo histórico e uma vista esplêndida para os jardins bem cuidados e do além-mar. O quarto e sala de estar separados podem ser combinados para criar uma suíte de dois quartos.

No hotel estão à disposição também diversos espaços destinados à realização de eventos, reuniões, entre outros acontecimentos: "The Board Room" ou "Sala de Reuniões" com 37m² é o local perfeito, como o próprio nome indica, para a realização de reuniões privadas, onde tem disponível uma antiga mesa de reuniões com a capacidade para 16 pessoas sentadas e com uma varanda com vista para os jardins do Reid's; o "Bridge Room" ou "Sala de Bridge", com ligação para o "Board Room", serve como sala para pequenas pausas em reuniões e também como sala de lazer, onde os hóspedes podem fazer jogos de cartas, entre outros e ainda usufruir de uma pequena biblioteca com diversas línguas à escolha; o "William Reid Room" com uma decoração mais contemporânea, reúne um máximo de 20 pessoas sentadas; "The Meeting Room" decorada com um tartan escocês é apropriada tanto para reuniões como para banquetes e tem uma capacidade máxima de 86 pessoas; o "House of Commons" é a maior sala com 104m² com uma linda decoração Eduardiana e faz parte da histórica "Sala de Jantar" ou "Dining Room"; e finalmente, o "Salão 28" conhecido por ser o antigo último (nº 28) quarto do hotel (edifício antigo), tem uma pitoresca decoração em azulejos portugueses e é lá que se passam a maior parte das atividades do hotel (como as aulas de pilates, *workshops* de chocolate, de bordado madeira, entre outras).

Dispõe de 6 restaurantes: “Garden Room” ou “Restaurante Jardim” onde é servido o *buffet* do pequeno-almoço, aberto das 7h às 10:30h e o traje a utilizar poderá ser informal; “Pool Terrace” ou “Restaurante da Piscina” onde é servido o almoço (*buffet* e “a la carte”), aberto das 12:30h às 15h e o traje a utilizar poderá ser informal; “Villa Cipriani” restaurante de menu italiano serve jantares no edifício exterior do Reid’s das 19h às 22:30h e o traje a utilizar poderá ser informal; “The Dining Room” ou “Restaurante Principal” onde é servido o jantar num ambiente tradicional e requintado com música ao vivo, aberto às terças com a temática de “*Dinner Dance*” e aos sábados o “Champagne Gala Buffet”, das 19h às 22h e o traje a utilizar deverá ser com casaco (*jacket*); “Les Faunes” onde é servido o jantar com menu “*a la carte*” de assinatura do *Chef*, é um restaurante sofisticado e decorado com litografias de Picasso com piano como música de fundo, aberto das 19h às 22h e fechado às terças-feiras e sábados, e o traje a utilizar deverá ser “*smart casual*”; “Brisa do Mar” é o restaurante localizado nos jardins do hotel que apenas funciona de Junho a Setembro das 19:30h às 22h, com menu “*a la carte*” de assinatura do *Chef*, e o traje a utilizar deverá ser “*smart casual*”.

Existem três bares disponíveis no Reid’s Palace: “The Cocktail Bar” serve cocktails e bebidas “*after dinner*” todos os dias das 10h às 1h com música ao vivo a partir das 21:30h, e ainda serve refeições ligeiras no terraço, a partir das 19h o traje a utilizar deverá ser “*smart casual*”; “Pool Bar” ou o “Bar da Piscina”, como o próprio nome indica localizado em frente das piscinas, está aberto das 10h às 19h e no Verão até às 20h e o traje a utilizar poderá ser informal; “Tea Terrace” ou “Chá da Tarde” localizado no terraço ou no salão do chá do hotel, onde é servido o típico chá inglês da tarde com seleção de bolos, sanduiches e scones, todos os dias das 15h às 17:30h, e o traje a utilizar deverá ser “*smart casual*” não sendo permitido roupa de desporto ou calções. O Room Service funciona 24h/dia com um menu selecionado.

O hotel ainda dispõe de diversos serviços como: Cabeleireiro; Loja de presentes “Signature Boutique”; SPA e ginásio; Babysitter; Lavandaria; Limpeza de sapatos; Minibus grátis para o centro do Funchal; Transferes de/para o aeroporto; Serviço de câmbios; Cofres particulares; Clube de crianças “Fun@Reid’s Kids”; e Clube de jovens “Fun@Reid’s for Teens”.

3.4. PÚBLICO-ALVO E *STAKEHOLDERS*

O público-alvo do hotel Belmond Reid's Palace é variado, uma vez que depende da utilização do mesmo em diferentes épocas do ano e com propósitos diferentes. 50% dos hóspedes são chamados “*repeat*”. Estes, são hóspedes que vêm pelo menos uma vez por ano nos últimos 5 a 6 anos, geralmente na mesma altura do ano e pedindo o mesmo quarto; ou ainda aqueles que vêm 3 a 4 vezes no mesmo ano durante os últimos 10, 15 ou mais anos (há hóspedes que vêm regularmente nos últimos 25 a 30 anos). Estes hóspedes normalmente vêm fora de época tradicional de férias, são pessoas com grande capacidade económica e já sem compromissos laborais logo, de uma faixa etária mais elevada (60 anos ou mais). Existem também hóspedes que vêm em alturas tradicionais de férias, com a família e crianças, e que muitas vezes se tornam clientes “*repeat*” pela preferência que principalmente as crianças têm pelo hotel, e neste caso os pais são de uma faixa etária mais jovem. Tem ainda aqueles hóspedes que visitam o hotel pela primeira vez, através de *Tour Operators*, e que dão um ótimo *feedback* mostrando a intenção de regressar.

Um denominador comum entre todos estes públicos que visitam o hotel é sem dúvida a disponibilidade económica, o gosto pelo conforto e hospitalidade, e ainda a proximidade que a Madeira tem dos países da Europa emissores do seu mercado turístico.

O cliente pode recorrer a diversas formas para reservar a sua estadia no hotel Belmond Reid's Palace. Por exemplo, as agências de viagens e os *Tour Operators*, geridas pelo departamento de Vendas e *Marketing* que mais vendem e têm contrato com o hotel (*Tui, Classic Collection, Elegant Resorts, Sovereign, Leading Hotels of the World, ITC Classics, American Express*, etc), obtêm valores especiais para aplicarem nos seus pacotes. Grande parte dos clientes, faz a sua reserva diretamente através do telefone ou do *site* do hotel, e trata do seu próprio transporte aéreo, contratando muitas vezes *transfers* e outro tipo de reservas com o hotel como, atividades e restaurantes.

Os fornecedores do hotel são maioritariamente empresas locais, principalmente no fornecimento de produtos alimentares. A grande maioria é comprada localmente com grande atenção e preferência pelos produtos biológicos, dos quais o hotel Belmond Reid's Palace é o maior comprador da Ilha; assim como de artigos de proveniência Portuguesa (sempre que possível). Estes produtos quando são

comprados têm sempre que ter em conta o nível de qualidade exigida neste hotel. Há claramente produtos importados de outros países, como o salmão, ostras, caviar, trufas, etc. que não existem localmente, e para os quais o hotel procura sempre a melhor relação preço/qualidade, nunca descurando as normas de higiene e segurança alimentar.

A concorrência mais próxima do hotel Belmond Reid's Palace é o Grupo Porto Bay, por ser um grupo de hotéis com elevados níveis de serviço. Este, impõe-se por ser um grupo com uma oferta e preços muito diversificados, o qual tem o seu expoente máximo no hotel Cliff Bay, o seu único hotel de 5 estrelas no qual existe um restaurante de 1 estrela Michelin.

3.5. POSICIONAMENTO DE MERCADO

Desde que o hotel Belmond Reid's Palace abriu as suas portas em 1891, tem sobrevivido a várias convulsões internacionais, como as duas Guerras Mundiais, crises económicas, crises Portuguesas e locais, incêndios, ou seja, inúmeros acontecimentos que afetam o destino Madeira e por consequência o desempenho do hotel. Pode-se afirmar que o hotel Belmond Reid's Palace não tem par no mercado local, e até mesmo no mercado Português e Internacional, pois faz parte de um pequeno número de hotéis que marcam e fidelizam o cliente principalmente devido ao serviço prestado pelo seu *staff*. É pelo sentimento que os viajantes de hoje em dia avaliam as suas estadias e é o *feedback* dado pelos hóspedes que dá o reconhecimento do trabalho desta família Reid's, no que concerne aos prémios ganhos pelo hotel ao longo dos muitos anos da sua existência, tendo-se tornado o nome Reid's Palace num ícone da hotelaria Internacional.

O hotel Belmond Reid's Palace pertence ao "*The Leading Hotels of the World*". Esta é a organização que representa a hospitalidade de luxo e de prestígio dos melhores hotéis e *resorts* do mundo. Para um hotel ser incluído nesta posição de "*leading*", tem de estar na categoria de luxo e corresponder aos mais exatos *standards* no que diz respeito às acomodações, serviço, gastronomia, comportamento dos funcionários e instalações - em suma - todos os aspetos que afetam o conforto do cliente, conveniência e humor. Apenas as propriedades mais ilustres do mundo são

admitidas no “*Leading Hotels of the World*”, garantindo assim uma aderência constante aos exigentes padrões da organização de alta qualidade (Anon 2014).

A plataforma digital “TripAdvisor” é o maior site de viagens do mundo, que permite aos viajantes planejar a sua viagem. Oferece conselhos de outros viajantes e uma grande variedade de opções de viagem e recursos de planejamento com *links* úteis de ferramentas de reserva. O hotel Belmond Reid’s Palace está incluído nos comentários do “TripAdvisor” e todos eles são respondidos pelo diretor do hotel Sr. Ciriaco Campus. Atualmente, o hotel conta com uma pontuação muito positiva de 96% - vencedor do Travellers' Choice™ 2014 – e o viajante pode desta forma, basear-se nas opiniões de outros que poderão influenciar a sua escolha.

3.6. RESPONSABILIDADE SOCIAL ENQUANTO VALOR IDENTITÁRIO

Como sabemos, a Responsabilidade Social é um fator de grande compromisso corporativo e traz grande visibilidade às organizações. Neste caso específico, apesar de não ter surgido a oportunidade de experimentar uma das várias ações de Responsabilidade Social praticadas pelo hotel Belmond Reid’s Palace, soube-se que o hotel participa em algumas, nomeadamente:

- Fornece refeições para os voluntários do banco alimentar aquando das campanhas “saco”;
- Participam com uma equipa de voluntários seus colaboradores na recolha de alimentos em supermercados;
- Fornecem muitas refeições para algumas associações de solidariedade e escolas quando tem um evento especial;
- Fornecem roupas de casa, mobiliário, televisores, etc. para instituições quando fazem alterações no hotel;
- Apoiam algumas iniciativas, como jantares, passagens de modelos e outros eventos no hotel, cuja parte da receita reverte a favor de instituições de solidariedade.

3.7. GABINETE DE COMUNICAÇÃO

O hotel Belmond Reid's Palace utiliza alguns canais de comunicação *online*, como o *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*. Quem gere estes canais é a Sra. Dra. Teresa Sousa (Gestão de Projetos T-Hotel – *Hospitality Knowledge*) e foi-lhe atribuído este cargo dado a sua formação na área da Comunicação e disponibilidade. Esta responsável tem o dever de estar constantemente atenta aos contactos dos clientes ou possíveis clientes, assim como com os jornalistas e *media* em geral. A Sra. Dra. Teresa Sousa depende da informação sobre eventos internos (entre outros) que lhe é comunicada pela Relações Públicas – Sra. Dra. Isabel de Portugal – do Reid's, e até de algumas partilhas de clientes, que lhe permite publicar nesses canais *online*.

Para além dos canais de comunicação *online* referidos, é ainda utilizada a publicidade tradicional nos jornais e revistas regionais, nacionais e estrangeiros, não perdendo uma oportunidade de divulgar o hotel em publicações que atinjam os seus públicos-alvo.

3.8. AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BELMOND REID'S PALACE

O grupo Belmond considera-se “[...] encantador, inesperado, autêntico e significativo. Celebra a individualidade, a diversidade e a personalidade de cada uma das suas experiências, tornando-o numa empresa única” (Orient-Express, 2014a: 8). Assim, o grupo Belmond compromete-se a garantir a máxima qualidade de serviço disponibilizada aos seus hóspedes. No hotel Belmond Reid's Palace o lema é precisamente o mesmo: serviço de excelência acima de tudo. Aqui, o cliente pode contar com um profissional de *Guest Relations*, que tem como função criar uma relação de proximidade entre a unidade hoteleira e o cliente – que se irá traduzir na sua fidelização – bem como organizar e desenvolver todos os programas de animação de forma a disponibilizar ao cliente diferentes atividades diárias, fazendo assim com que o cliente se envolva com o hotel.

As *Guest Relations* são parte constituinte das Relações Públicas enquanto disciplina. A sua função num primeiro contacto parece ser uma tática de comunicação com o objetivo 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 perspetivas. Estas agrupam princípios implícitos em simetria

quando estudadas com profundidade, sendo que a construção de uma relação é o 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* (Gonçalves, 2013: 27-28).

“A nossa estratégia é partilhar os nossos conhecimentos e tradições locais com os nossos hóspedes, a fim de criarmos uma experiência genuína madeirense introduzindo um toque peculiar em todos os nossos serviços. Cada um de nós tem a liberdade de aprender o melhor da cultura, produto e tradição da Madeira, adaptando estes conhecimentos aos elevados padrões do Reid’s e transmitindo-os aos nossos clientes.” (Orient-Express, 2014: 33).

Todas as atividades organizadas pelo profissional de *Guest Relations* do hotel Belmond Reid’s Palace, têm um cunho Madeirense. Atividades como: visitas guiadas ao hotel e seus jardins que emanam uma exuberante beleza tropical, atividades náuticas de Verão, excursões organizadas aos mais bonitos jardins da Madeira, desportos radicais feitos nas zonas montanhosas da ilha, entre outras atividades. O cliente pode ainda contar com aulas de português, de ténis, de dança, assim como com provas de vinho, um cocktail semanal que tem o intuito de apresentar os dirigentes e alguns funcionários do hotel aos seus clientes, noites de música portuguesa (fado, música clássica, entre outros), entre muitas outras atividades idealizadas e divulgadas diariamente (*Reid’s Times* – um programa diário com sugestões de várias atividades que decorrem dentro do hotel) pelo departamento de *Guest Relations*. Para além deste papel do *Guest Relations*, este, acaba também por fazer o papel de *Host(ess)*¹⁴ em eventos realizados no hotel (como é o caso do cocktail semanal organizado pelo diretor), e ainda marcando a sua presença no bar, pequeno-almoço, chá e almoços do hotel.

Assim, o departamento de *Guest Relations* tem o papel de se focar unicamente no cliente – estabelecendo um elo de comunicação entre o hotel e o hóspede –, na organização e coordenação do programa de atividades e animação do hotel, deixando a comunicação externa (com outros públicos envolvidos) para o departamento de *Public Relations*. “As *Guest Relations* tornam-se assim numa ferramenta valiosa pois é sua função coletar os *feedbacks* dos *stakeholders* e transmitir à direção de forma a

¹⁴ 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.

encontrar ações que otimizem a comunicação da unidade hoteleira e os seus objetivos”
(Gonçalves, 2013: 34).

3.9. COMUNICAÇÃO INTERNA

- Formações constantes para os funcionários do Reid's nas diversas áreas de trabalho existentes no hotel;
- Quadro no corredor de serviço onde são afixadas todas as novidades, aniversários do pessoal, atividades organizadas para os colaboradores, entre outros;
- Várias atividades são organizadas para os colaboradores do hotel poderem participar. Atividades como: corridas/maratonas, concursos de cozinha/fotografia, entre outros;
- Todos os meses é combinado um dia em que todos os colaboradores (interessados) se reúnem na cantina para cantar os parabéns aos aniversariantes desse mês com um bolo partilhado, assim como também é eleito o empregado do mês e outros prémios atribuídos a outras funções;
- Diariamente, é feita uma reunião com os responsáveis por cada departamento e com todos os elementos da direção, onde são discutidos todos os assuntos diários entre outros e que devem ser falados e esclarecidos para que todas as tarefas sejam bem-feitas;
- Talent toolbox – Ferramenta *online* que permite analisar o desempenho de cada colaborador do hotel. Este conceito reflete que a empresa se preocupa com os seus colaboradores e com o seu desenvolvimento continuado, fornece feedback construtivo e é benéfico para a equipa Belmond, para o gestor/supervisor da equipa e para a Belmond como um todo;
- Inquérito de satisfação do colaborador – Questionário feito *online* uma vez por ano de forma que o colaborador possa expressar a sua satisfação no trabalho.

3.10. COMUNICAÇÃO EXTERNA

3.10.1. AÇÕES DE GUEST RELATIONS:

- **“Weekly Programme”** – Programa semanal organizado para os clientes do Belmond Reid’s Palace. Todas as atividades sugeridas neste programa deverão ser reservadas com o departamento de *Guest Relations* ou com a Portaria do hotel. Este programa oferece algumas sugestões aos clientes, desde atividades gratuitas a decorrer no hotel (como: aulas de Pilates e de Hidro-ginástica, entre outros), a outras atividades ao ar-livre que permitem ao cliente conhecer melhor a ilha da Madeira (levadas, visitas a jardins e quintas, passeios em carros antigos, entre outros), e outras também no interior do hotel (como: *“Chocolate Tasting”*, *“Madeira Wine”*, *Workshops* de Bordado Madeira, entre outros) – o hotel tem sempre à disposição do cliente o serviço de *“Shuttle Service”* que é um *minibus* que transporta os clientes do hotel para dois pontos no Funchal: Marina e Teleférico, e os recolhe mais tarde de volta para o hotel;
- **“Blandy Travel”** – Caso nenhuma das atividades propostas no *“Weekly Programme”* seja conveniente ao cliente, o hotel tem ainda à sua disposição a opção de realizar outras atividades com a agência Blandy, – agência de viagens muito conceituada na ilha com forte influência no mercado turístico – de quarta a sábado;
- **“Booklist”** – Folha de controlo das atividades e/ou excursões a decorrer em determinado dia. O departamento de Guest Relations faz uma tabela com o limite de pessoas que poderão ser inscritas em determinada atividade, que é entregue na Portaria onde reserva o lugar dos clientes;
- **“Daily Programme”** – Programa diário organizado para os clientes do Belmond Reid’s Palace, que mantém o mesmo processo de reservas do *“Weekly Programme”* mas mais detalhado. A distribuição destes programas é feita consoante as chegadas dos clientes aos quartos nas diversas línguas: Português, Inglês, Francês e Alemão (consoante a nacionalidade do cliente). É também afixado no quadro informativo do 5º piso situado em frente ao departamento de Guest Relations;

- **“Letters to the guests”** – Sempre que surge uma situação pontual em que é necessário informar o cliente, como por exemplo, quando alguma atividade está programada no *“Weekly Programme”* e por algum motivo a mesma não se poderá realizar, é feita circular uma carta ao cliente a informá-lo da alteração de planos;
- **“Weatherforecast”** – É afixado no quadro, a meteorologia para a semana em questão e é feito um *update* 3 vezes por semana, uma vez que o tempo é incerto;
- **“Market Metrix”** – Este é um questionário *online* onde os clientes dão opiniões sobre o funcionamento do hotel e as suas diversas áreas durante a sua estada. Ao receber as respostas, os clientes são respondidos individualmente pela *Guest Relations* Sra. D. Joana Pita da Silva sob a supervisão e consentimento do Sr. Ciriaco Campos (CEO do hotel Belmond Reid’s Palace) ou pela Sra. D. Patrícia Gomes (assistente pessoal do Sr. Ciriaco). Os comentários feitos pelo cliente são introduzidos na sua ficha da base de dados do hotel, onde numa visita futura os funcionários já sabem o que devem melhorar para aquele cliente. O cliente ainda atribui uma pontuação que é esse valor que irá pontuar o serviço geral do hotel;
- **“Reservas”** – O cliente entra em contato com a *Guest Relations* de forma a saber de antemão que atividades irão acontecer durante a sua estada no hotel. É-lhe respondido ao e-mail de forma personalizada e ainda enviado o *“Weekly Programme”* sem datas, sujeita a alterações consoante a época do ano, e ainda o *“Other Activities”* que descreve ainda (quase) todas as atividades que o cliente pode usufruir fora do hotel;
- Entre outros documentos possivelmente requisitados – ex.: Sugestão de Restaurantes.

3.10.2. AÇÕES DE PUBLIC RELATIONS:

Apesar da qualidade e dos ótimos serviços prestados no Belmond Reid’s Palace, hoje em dia o Mundo tornou-se pequeno, a comunicação é imensa e a concorrência enorme. No hotel, atuam dois tipos de ações: Locais e Internacionais.

As ações Internacionais são feitas na sua maioria pelo departamento de Vendas e *Marketing*, com a sua participação em Feiras Internacionais, além de apresentações do hotel a agentes de viagens no estrangeiro (alguns deles já seus parceiros), e também visitas “porta a porta”, a agentes e *Tour Operators* que apesar de já trabalharem com o Reid’s, relembram a sua existência e qualidade, visto que hoje em dia a concorrência é muito grande.

Outras ações Internacionais são feitas através do departamento de Relações Públicas, pelo contato, divulgação e muitas vezes, convite pessoal a jornalistas, para que venham experimentar o produto e ter assim uma percepção real do que é ficar hospedado no hotel Belmond Reid’s Palace.

O hotel conta ainda com Agências de Publicidade e Gestão de *Media* em diversos países, que propõem ao hotel que acolham determinado tipo de imprensa, com publicações normalmente semanais ou mensais, e ainda tipos de leitores que correspondem ao tipo de cliente Reid’s. Estas Agências também servem de guia para quando o Reid’s é contactado diretamente quer por jornalistas individuais quer por publicações, como por exemplo propostas para *photoshootings* de moda, etc., que normalmente implicam o chamado “*Barter Agreement*” – troca de serviços, alojamento e refeição, por uma publicação sobre o hotel e as suas comodidades, como sejam artigos escritos sobre os tipos de comida e restaurantes que se podem encontrar no hotel, receitas exclusivas do restaurante, serviços e tratamentos de Spa, atividades de entretenimento, eventos especiais, enfim, tudo o que hotel pode oferecer.

Alguns pedidos de alojamento gratuito ou oferta de refeição ou chá da tarde, vêm também através da Agência de Promoção da Madeira, e da Direção Regional de Turismo, quando têm jornalistas ou agentes convidados e desejam publicitar o que a Madeira, como destino, tem para oferecer.

Há ainda a promoção local, que visa incluir os Madeirenses na vida do Hotel, encorajando-os a usar o hotel como parte integrante da oferta de entretenimento disponível na Ilha.

Neste aspeto tem sido feito um grande esforço para que os locais pensem no Belmond Reid's Palace como um sitio agradável onde podem beber um aperitivo, ou jantar, seja em celebração especial, seja em saídas para jantares de fim de semana, e inclusivamente na celebrações dos 120 anos do hotel foi lançado um preço especial

para residentes, tarifa essa que ainda existe e visa dar a conhecer o conforto e a paz que se pode viver neste hotel, mesmo que seja a 5 minutos de casa.

Neste âmbito o Belmond Reid's Palace tem promovido muitas ações viradas para os locais e patrocinado muitos eventos, como por exemplo e só para mencionar alguns, o Baile Anos 20 no Carnaval, o Baile Madeira em Flor durante a Festa da Flor, o Madeira *Film Festival*, a festa *Prime*, o *Reid's Classic Auto Show*, o festival de Jazz de 2014, além de programas mais pequenos e continuados como o menu de jantar a par com cervejas *gourmet*, outro menu a par com vinhos especiais, cocktails *dinatoires* no restaurante *Villa Cipriani* com DJ's, jantares às terças-feiras e aos sábados e à beira da piscina, seguidos de Momentos *Rendez-Vous*, para celebrar o Festival do Atlântico com os seus fogos de artifício, e muitas outras ações ao longo do ano que visam dar visibilidade ao nosso hotel, além de relembrar aos madeirenses que este hotel é também um legado seu e que podem usá-lo sempre que quiserem.

3.11. PRINCIPAIS ELEMENTOS DE EXPRESSÃO VISUAL

São várias as possibilidades de elementos que expressam a Identidade Visual de uma organização. O logótipo é sem dúvida, o elemento que melhor simboliza qualquer identidade. Pode-se equipará-lo por exemplo, à assinatura de cada contribuinte, cada qual tem a sua e essa é única e intransmissível. O mesmo se aplica às cores utilizadas, ao *slogan*, às *fonts* (muitas vezes criadas especificamente para determinada organização), entre outros. É claro então perceber que, todos os elementos visuais que interferem e pertencem a uma organização, contribuem para a construção da sua Identidade Visual Corporativa. Isto porque, cada elemento tem o seu “quê” de personalidade, tem certas características que mais nenhuma organização tem e assim a distingue das suas concorrentes.

No caso do hotel Belmond Reid's Palace, são também vários os elementos que expressam a sua Identidade Visual Corporativa e que defendem a Imagem que a maioria dos seus hóspedes já conhece há muitos anos. Estes elementos são considerados “estimulantes da visão” aumentando a expectativa da experiência hoteleira, e são decisivos para muitos hóspedes pois já são conhecidos como “Imagem Reid's”.

Elementos de expressão de Identidade Visual Corporativa do hotel Belmond Reid's Palace:

- 1. Arquitetura dos edifícios** – O hotel tem dois edifícios: Edifício Principal (ou Ala Antiga) e o Edifício Jardim (ou Ala Nova). Este último edifício, foi acrescentado há muitos anos atrás com a necessidade de aumentar o número de quartos. No entanto, ambos os edifícios mantêm a mesma arquitetura, mostrando o cuidado com o manter da cultura Reid's.



Fig. 11 – Fachada lateral do hotel – vista da Estrada Monumental; Antiga entrada do hotel; Fachada traseira do hotel – vista do Restaurante Jardim (da esq. para a dta.)

- 2. Decoração dos ambientes** – Respira-se a decoração Eduardiana em qualquer área do hotel, sempre muito cuidada e limpa.



Fig. 12 – Decoração de um quarto do hotel; Casa de banho de uma suite com azulejo típico português; Sala de estar entre o cabeleireiro e o Salão de Bilhar (da esq. para a dta.)

- 3. Tipo de mobiliário** – Os móveis utilizados em todas as áreas do hotel, tanto públicas como privadas, acompanham o estilo da decoração Eduardiana presente no hotel. São móveis já muito antigos mas sempre bem restaurados e recuperados.



Fig. 13 – Tipos de móveis utilizados em diferentes espaços públicos do hotel.

4. **Cores** – O laranja e o branco são as cores que mais recentemente descrevem o hotel. Isto deveu-se à alteração de Identidade da cadeia Belmond que antes se associava o azul-escuro e o branco. De maneira a que fique na memória dos hóspedes, tem sido preocupação do hotel realizar eventos e *merchandising* que remetam a essas novas cores.



GUEST CLAIMS CURNEEN 2001-2008 © BELMOND REID'S PALACE	RESTAURANT PROJECT 2008-2013 © BELMOND REID'S PALACE	REID'S GARDENS A-Z PRIVILEGE CARDS 2008-2012 © BELMOND REID'S PALACE	GRAPHIC DESIGNS A-Z 2008-2013 © BELMOND REID'S PALACE	CONTRACTS M-Z 2006-2013 © BELMOND REID'S PALACE
CONTRACTS A-L 2006-2013 © BELMOND REID'S PALACE	LEGAL INFORMATION A-Z © BELMOND REID'S PALACE	MAILINGS 2009-2012 © BELMOND REID'S PALACE	PROJECT & WORKS 2008-2013 © BELMOND REID'S PALACE	GENERAL CORRESPONDENCE A-Z 2011-2013 © BELMOND REID'S PALACE

Fig. 14 – Gifts Belmond Reid's Palace; Decoração do espaço da festa de apresentação da nova Identidade Belmond; Labels de dossiers de escritório com o novo logótipo Belmond (da esq. para a dta.)

5. **Iluminação** – A iluminação natural é um fator bastante presente em quase todas as divisórias do hotel.



Fig. 15 – Iluminação natural presente em diferentes espaços do hotel Belmond Reid's Palace.

6. **Serviço de chá** – Fator diferenciador do hotel. Este é sem dúvida alguma motivo de passagem e parte integrante da rota turística Madeirense. Muitos hóspedes de outros hotéis fazem reservas diariamente para tomar o famoso chá da tarde na tão prestigiada varanda do Reid's.



Fig. 16 – Serviço de chá na varanda do hotel Belmond Reid's Palace.

7. **Logótipo** – Elemento corporativo principal. Durante o estágio foi possível observar a alteração de Identidade Belmond Reid's Palace que interferiu com vários critérios identitários, em especial o logótipo e as cores.

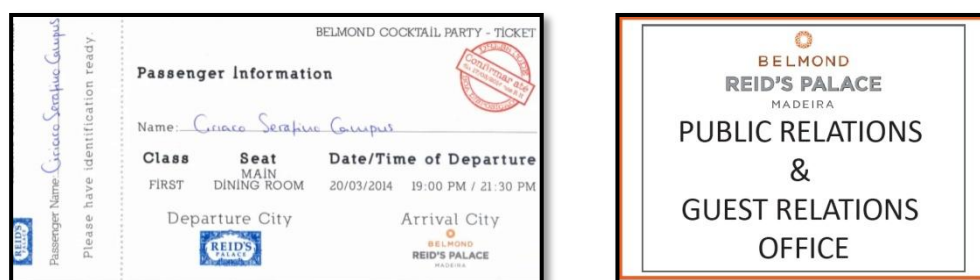


Fig. 17 – Convite para o evento de apresentação da nova Identidade Belmond; Label identificatório do departamento de Public Relations & Guest Relations (da esq. para a dta.).

8. **Fardas** – Cada departamento ou secção no hotel tem a sua farda corporativa, representando o serviço que presta.



Fig. 18 – Farda do Chef de cozinha Belmond Reid's Palace.

9. **Artigos de papelaria** – Assim como o logótipo e as cores foram alterados, os artigos de papelaria consequentemente também foram.



Fig. 19 – Diferentes artigos de papeleria Belmont Reid's Palace.

- 10. Site do hotel** – Uma nova imagem “Belmond” foi associada ao hotel Reid's Palace e é possível ter um primeiro contato através do seu site.



Fig. 20 – Site online Belmont Reid's Palace.

- 11. Artigos de restauração** – Loiças, guardanapos, menus, saquetas de açúcar, compotas, entre outros artigos, são de uma qualidade máxima e sempre organizados e mantidos de forma apresentável ao cliente.



Fig. 21 – Diferentes artigos de restauração utilizados no hotel Belmont Reid's Palace.

- 12. Apresentação das comidas** – Todas as comidas expostas no hotel têm sempre uma certa lógica (estipulada pelos responsáveis de cozinha e pastelaria), fazendo sempre o melhor uso de produtos regionais e ainda apelando (quando possível) à imagem Reid's (como se pode ver nos bolos da terceira fotografia – da esq. para a dta.).



Fig. 22 – Diferentes apresentações de comidas do buffet de almoço do Restaurante Jardim.

Aquando a experiência de estágio no hotel Belmond Reid's Palace foi possível perceber que são vários os elementos que contribuem para a expressão da sua Identidade Visual Corporativa. Todos estes elementos têm o seu lugar e valor neste processo de construção e expressão. No entanto, os elementos com que a experiência de estágio possibilitou ter um maior contato foram o logótipo, a decoração de ambientes e as fardas dos funcionários.

3.11.1. LOGÓTIPO

O logótipo é dos elementos visuais que mais definem a Identidade Corporativa de uma organização. A cadeia de hotéis Orient Express sofreu recentemente uma alteração de Identidade para o nome Belmond, e o logótipo foi uma das principais mudanças, assim como todos os produtos de *merchandising* da marca – desde papéis timbrados, *gifts*, páginas *online*, brochuras, *press kit's*, entre outros (ou seja, tudo o que tinha o antigo logótipo do Reid's Palace foi alterado). Neste caso, esta alteração fez com que a imagem de marca se alterasse a nível gráfico.

A arquitetura da marca Belmond foi concebida de modo a que cada produto tenha o seu próprio logótipo, que por sua vez combina a marca Belmond com o nome do produto e a sua localização, neste caso Reid's Palace Madeira.

O logótipo não deve ter mais que 25% da largura da página, nem ser menor que 23 mm de largura em aplicações de impressão. O tamanho mínimo deve ser respeitado, a fim de expressar a confiança da marca. A posição preferencial do logótipo deverá ser centrada no topo da folha sempre que possível.



Fig. 23 - Logotipo antigo Reid's Palace Madeira



Fig. 24 - Logotipo novo Belmond Reid's Palace Madeira

As cores que compõem o logótipo são: "Truffle outlined in Orange Flare". O logótipo também pode aparecer em tons de branco e "Grey Star" ou qualquer outro fundo escuro. Quando as opções de cores não estão disponíveis o logótipo deve aparecer numa escala de "Grey Star", sobre um fundo branco. Devem ser tomados alguns cuidados ao usar o logótipo como imagem, e só deve ser usado com um fundo simples, assim como devem ser evitadas quaisquer formas que interfiram com o "globo".

3.11.2. DECORAÇÃO DE AMBIENTES

A arrumação diária dos quartos é meticulosamente cuidada (as camareiras têm sempre em conta os *standards* do *Leading Hotels of the World*) e os seus adornos variam consoante o tipo de quarto. É colocado na maioria deles, flores frescas preparadas pela florista do hotel e uma travessa com bolos regionais (bolo de mel e queijadas) e ainda vinho madeira. O bordado madeira está presente em todos os quartos, quer nas colchas da cama quer nas cortinas da casa de banho. Conforme o pedido do cliente, poderá ser colocado diariamente no quarto, o jornal ou revistas do seu país (valor acrescido), assim como qualquer outra sua possível exigência. O serviço de quartos praticado no hotel Belmond Reid's Palace é um dos elementos mais apreciados pelos seus clientes.



Fig. 25 - Decoração e adornos dos quartos Belmond Reid's Palace

A decoração do hotel tem mantido ao longo dos anos e desde a sua existência, o mesmo registo Eduardiano, que apesar de algumas remodelações os *designers* tiveram sempre o cuidado em manter esse estilo. É necessário perceber que este hotel tem um público maioritariamente inglês britânico, que gosta e está familiarizado com este tipo de decoração. Este elemento visual deverá manter o mesmo registo de forma a vincar a sua personalidade e consequente Identidade Corporativa, no entanto poderiam surgir novos apontamentos visuais no espaço físico do hotel que remetessem o cliente a esta nova mudança, visível por exemplo, no logótipo.



Fig. 26 - Salão de chá Belmond Reid's Palace

3.11.3. FARDAS

As fardas dos funcionários do hotel foram desenhadas por uma empresa especializada, mas já têm o mesmo modelo há alguns anos. São dadas novas fardas anualmente mas apenas aos departamentos que mais necessidades têm em renová-las. Alguns funcionários dizem que consoante a altura do ano, as fardas podem ser muito

quentes para executarem as suas tarefas ou demasiado frescas. Desta forma, um *redesign* nas fardas dos funcionários do hotel que se adapte às diferentes estações do ano e às diferentes tarefas desempenhadas no hotel poderia ser uma hipótese viável, dado ainda que a alteração de Identidade Corporativa na cadeia Belmond mudou também a sua imagem de marca.



Fig. 27 - Algumas fardas Belmond Reid's Palace

3.12. OUTROS ELEMENTOS DE IDENTIDADE CORPORATIVA

Para além dos elementos anteriormente observados e que contribuem para a expressão da Identidade Corporativa, existem ainda ferramentas utilizadas que defendem essa mesma Identidade, objetivando sempre o reconhecimento e valorização entre os seus *stakeholders*. Tem ainda o intuito de contribuir não só para a identificação da organização, como também para a identificação dos funcionários com a organização, tornando-os cada vez mais envolvidos e fiéis.

3.12.1. SERVIÇOS

Os serviços prestados no hotel são a sua mais-valia e muito elogiados pelos seus clientes. Desde o momento em que o cliente entra no hotel, o serviço de portaria (pontuado sempre na escala máxima no *Guest Survey* – inquérito enviado *online* a todos os clientes após a sua estadia no hotel) é o mais exigente e atencioso, tratando sempre o cliente pelo seu nome (*standard* do hotel – todos os funcionários de todos os departamentos têm que tratar o cliente pelo nome) e fazendo com que o mesmo se sinta “em casa”; assim continua o ótimo serviço prestado pela *Guest Relations* que está constantemente disponível para atender o cliente e satisfazer todas as suas necessidades dentro do hotel, fazendo muitas vezes de companhia para muitos que lá passam, e ainda recomendando atividades fora do hotel; às terças-feiras é organizado

um *cocktail* de recepção ao cliente, onde pode conhecer as pessoas mais influentes dentro do Reid's e que estão constantemente disponíveis para o atender; o serviço de lavanderia e costura é também muito apreciado pelos clientes – já houve situações em que o cliente envia peças de roupa já um pouco deterioradas e regressam às suas mãos completamente recuperadas e em excelentes condições; todos os restantes serviços prestados no hotel são do mais alto nível de exigência, sempre com o intuito de fazer com que o cliente se sinta o mais confortável possível e sempre satisfeito. Após a experiência em contexto laboral foi possível perceber que o serviço no hotel Belmond Reid's Palace é de topo, logo não há necessidade de existir novas implementações para surgirem melhores comentários da parte do cliente pois estes já são excelentes.



Fig. 28 - Serviço de *Guest Relations*, Cozinha e Portaria (da esq. para a dta.)

3.12.2. ALIMENTAÇÃO

A alimentação (ou os restaurantes) é outro elemento de grande importância na construção da Identidade Corporativa deste hotel. Autênticas experiências gastronómicas, verdadeiros momentos de bem viver e de bem comer, onde o requinte acompanha o habitual serviço dedicado e personalizado. Usados muitos produtos biológicos e de marcas exclusivas regionalmente apenas no Reid's. "*Les Faunes*" e "*Villa Cipriani*" com uma vista deslumbrante, oferece ao cliente uma cozinha de autor de referência e com um ambiente romântico e contemporâneo; "*Pool Terrace*" e "*Brisa do Mar*", com uma gastronomia regional e com uma carta de vinhos de referência; "*Tea Terrace*", muito famoso e ponto de atração turístico mesmo para clientes de outros hotéis, oferece um leque variado de chás, alta pastelaria, doces e *snacks*; "*Main Restaurant*", muito apreciado pelos clientes Reid's principalmente pela decoração Eduardiana e consequente envolvência a que submete o cliente. O serviço de restaurantes é apreciado por todos os clientes, e sempre que surge alguma reclamação o hotel encarrega-se de resolver de forma a não causar qualquer transtorno ao cliente.

Desta forma, e consoante alguns *Guest's Survey*, a única observação a fazer é que por vezes deveria haver mais pessoal a trabalhar de forma a atenuar as tarefas dos colegas e consequentemente proporcionar um melhor serviço.

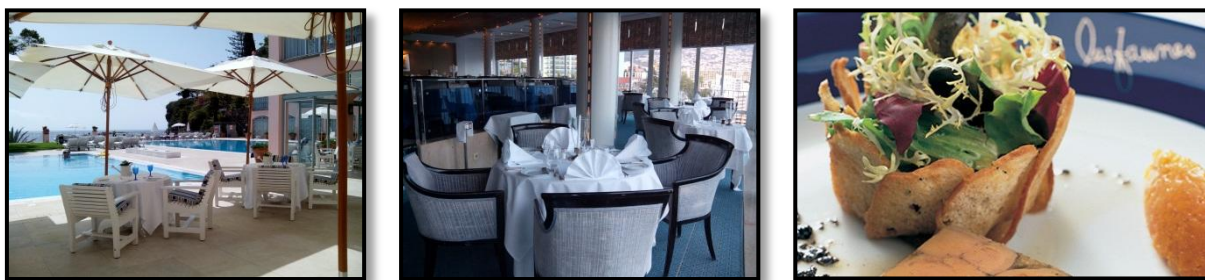


Fig. 29 - Restaurante Jardim, "Les Faunes" e apresentação de um prato "Les Faunes" (da esq. para a dta.)

3.12.3. ATIVIDADES

Diversas atividades e facilidades de lazer são oferecidas pelo hotel (boutique, cabeleireiro, fun@reid's, spa, etc.). A *Guest Relations* do hotel tem sempre várias opções de planos para apresentar ao cliente Reid's desde levadas, passeios organizados por especialistas, restaurantes, entre muitos outros. Os jardins exóticos do hotel são também uma opção para o cliente interno e externo. Ali podem observar diferentes tipos de flores, plantas e árvores e que muitas delas apenas ali se podem encontrar. Este sistema de atividades funciona muito bem no hotel, no entanto poderia haver uma maior divulgação de atividades disponíveis no hotel para clientes externos. Poderiam ser utilizados os meios digitais para fazer essa divulgação uma vez que assim não teria qualquer custo para o hotel e chegaria facilmente ao público-alvo Reid's. Desta forma, seria mais fácil se o responsável pela gestão destes canais digitais *online* fosse alguém interno no hotel, ou seja, alguém que esteja realmente dentro dos acontecimentos.

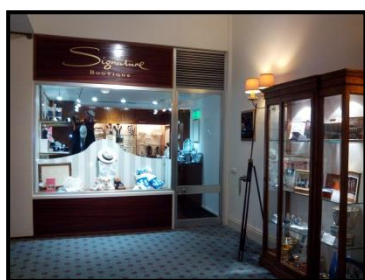


Fig. 30 - Boutique "Signature", Jardins Belmond Reid's Palace, "Board" informativo do *Guest Relations* (da esq. para a dta.)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou quais são os elementos de expressão visual existentes no hotel Belmond Reid's Palace, como os mesmos contribuem para a construção da Imagem positiva que o hotel defende e, como conseqüentemente expressa a sua Identidade Corporativa.

Ter uma realidade próxima em contexto laboral facilitou a percepção do intuito deste trabalho. Através da observação direta dos diferentes ambientes observáveis no hotel Belmond Reid's Palace, com a ajuda do registo diário de todas as tarefas e ainda, do registo fotográfico de todos esses elementos que contribuem na expressão da Identidade Corporativa do hotel, fez com que fosse possível tirar algumas conclusões.

Numa fase inicial, estava presente a ideia de que os elementos visuais que provavelmente contribuiriam mais na construção desta Identidade Corporativa seria, para além do espaço físico do hotel, as fardas dos funcionários, o logótipo da marca, o tipo de móveis utilizados, entre outros elementos visuais. Posto isto, e após uma análise aproximada e integrante no seio hoteleiro, foi possível perceber que esses elementos visuais definem uma primeira impressão, o dito "cartão-de-visita" que cria o primeiro impacto na mente do cliente e que faz com que o mesmo decida usufruir ou não dos serviços do hotel. Desta forma, todos estes elementos têm a sua importância pois reunidos formam impressões e registos mentais que ajudam a influenciar decisões. Não obstante, foi também possível analisar que o serviço prestado e a forma como o cliente se sente familiarizado dentro do hotel, também interferem e ajudam a construir a Identidade Corporativa hoteleira.

Desta forma, e como foi previamente estudado, percebe-se que os elementos visuais presentes num hotel de luxo (como é o caso do Belmond Reid's Palace) que estimulam a expectativa da experiência hoteleira, que associam significado através das imagens visuais e que definem a Identidade Visual Corporativa, são utilizados como um instrumento organizacional que é usado para o hotel se apresentar aos seus clientes e diversos *stakeholders*.

Os elementos visuais presentes no hotel Belmond Reid's Palace têm vindo a manter uma vincada linha ao longo do tempo, fazendo assim com que a sua Identidade Visual Corporativa seja coerente e consistente. Como já foi observado antes, o hotel

Belmond Reid's Palace tem mantido uma decoração Eduardiana ao longo dos anos e mesmo quando há alguma alteração Corporativa (como foi a recente mudança de Identidade Corporativa da cadeia Orient Express para Belmond), o *design* registado na decoração do hotel é sempre o mesmo. Logo, os elementos visuais presentes no hotel são coerentes, transmitem a mesma mensagem e os vários elementos fortalecem-se uns aos outros.

Através destes aspetos consegue-se perceber que a Cultura Corporativa do hotel, que oferece uma análise profunda das suas crenças, valores e padrões comportamentais, e que se faz representar pela sua Identidade Corporativa, tem vindo a manter o mesmo cunho ao longo do tempo traduzindo-se numa Imagem de confiança e fidelidade. Todos estes aspetos contribuem de uma maneira ou de outra, para a formação da Identidade do Belmond Reid's Palace. Consegue-se perceber também que o hotel defende uma ótima Reputação, por exemplo através dos altíssimos preços praticados (tanto a nível de quartos, restauração, atividades, entre outros) que mesmo assim mantém um nível de ocupação diário relativamente favorável sendo este um recurso valioso para o hotel.

É importante ainda perceber que, a qualidade de serviços oferecida também influencia a Identidade Corporativa e consequente Imagem. Não basta apenas a farda que o funcionário veste ser bonita, quem a veste deve sentir-se confortável e transmiti-lo para o cliente; assim como não basta um prato ter uma apresentação deliciosa, este deve ser igualmente de qualidade. Outro bom exemplo, é o cuidado que existe em manter limpas e arrumadas as zonas de serviço que claramente facilitam o bom serviço desempenhado pelos funcionários. Há então, uma preocupação muito atenta e minuciosa por parte dos funcionários em manter o hotel sempre em condições visuais para que o cliente se sinta sempre confortável. É portanto, uma preocupação a longo prazo e que consequentemente está sempre presente no quotidiano do hotel. Esta preocupação acontece uma vez que tanto os executivos dirigentes dos principais departamentos, como os funcionários, os clientes, e os diversos públicos envolvidos são levados em consideração nas suas opiniões (o que faz com que se sintam bem recebidos e reconhecidos), como por exemplo através dos jantares e eventos organizados especialmente para os funcionários se sentirem pertencentes à família Belmond, e isto traz grande vantagem competitiva ao hotel.

Tendo em conta que o foco do trabalho tem por base a minha experiência laboral no hotel Belmond Reid's Palace, esta revelou que o hotel expressa a sua

Identidade Corporativa através de vários elementos visuais, sobressaindo o logótipo, a decoração de ambientes, e as fardas; e que todos estes elementos também aumentam o reconhecimento e representam o hotel, expressam o seu “*core business*” e atraem muitos clientes. Revelou ainda que todos estes elementos visuais presentes no seio hoteleiro do Belmond Reid’s Palace, são sempre acompanhados pelo bom atendimento e serviço por parte dos funcionários (qualidade de produção), desde a organização que flui no dia-a-dia do hotel, às informações disponibilizadas aos clientes e na forma como a mesma é comunicada, à forma como lidam com situações inesperadas, como antecipam problemas, entre outras possíveis situações.

Como membro integrante, apesar de que a curto prazo, do seio hoteleiro Belmond Reid’s Palace, e ainda como futura profissional da área de Relações Públicas, tendo uma perspetiva “*in loco*” do funcionamento de um dos mais prestigiados hotéis Madeirenses e também de uma das maiores cadeias hoteleiras mundiais, pode-se afirmar que a experiência laboral para além de ter defendido a temática deste trabalho, suscitou um enorme interesse pela Identidade Corporativa Hoteleira. Foi ainda possível observar que o hotel Belmond Reid’s Palace pode perfeitamente servir de exemplo para muitos outros hotéis de luxo, que tentam defender uma Imagem e Reputação positivas.

Todos os elementos, visuais ou não, têm a sua importância e influência no modo como a Identidade Corporativa é percebida tanto pelos funcionários como pelos clientes, e são ambas essenciais. Assim, a relação entre os elementos visuais e organizacionais presentes no hotel Belmond Reid’s Palace, e o extremo cuidado aplicado ao seu serviço de excelência e atendimento hoteleiro, é extremamente forte e estrategicamente pensado, o que resulta numa Identidade Corporativa bem expressada, estruturada e vinculada ao longo da sua existência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anon, (2014) *Luxury Hotels and Resorts : Leading Hotels of the World*. [Internet] Disponível em: <<http://www.lhw.com/>> [Consult. 25 de Março 2014].
- Argenti, P.A., (1998) *Corporate Communication*. 2ª ed. Irwin/McGraw-Hill, ed., EUA, Craig S. Beytien.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A., (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), pp.26–38. [Internet] Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.crr.1550012>> [Consult. 30 de Julho 2014].
- Bitner, M.J., (1992) Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), pp.57–71. [Internet] Disponível em: <<http://yuiworld.files.wordpress.com/2011/07/6-the-impact-of-physical-surrounding-on-customers-and-employees.pdf>> [Consult. 25 de Março 2014].
- Bosch, A.L.M. van den, (2005) *Corporate Visual Identity Management: Current practices, impact, and assessment*. 1ª ed., Holanda, H. Bv.
- Van den Bosch, A.L.M., (2006) Managing Corporate Visual Identity: Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations. *Journal of Business Communication*, 43(2), pp.138–157. [Internet] Disponível em: <<http://job.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0021943605285476>> [Consult. 20 de Dezembro 2013].
- Center, E.R., (2011) Building a Corporate Reputation of Integrity. In *A discussion guide for executives about communications and ethics*. Crystal Drive, pp. 1–15. [Internet] Disponível em: <<http://www.ethics.org/files/u5/integrity.pdf>> [Consult. 25 de Março 2014].
- Chon, K.-S. (Kaye) & Sparrowe, R.T., (2003) *Hospitalidade: Conceitos e Aplicações*, São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Cornelissen, J., (2011). Defining Corporate Communication. *Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice*. Amsterdam: VU University of Amsterdam, pp. 3–36. [Internet] Disponível em: <http://www.sagepub.com/upm-data/39352_978_0_85702_243_1.pdf> [Consult. 20 de Dezembro 2013].
- Damiana et al., (2009) Metodologia de Investigação: Estudos Etnográficos. *Programa Doutoral em Multimédia em Educação - Universidade de Aveiro*. [Internet] Disponível em: <<http://metodologia-etnografica.wikispaces.com/2.+Met.+Etnogr%C3%A1fica>> [Consult. 31 de Julho 2014].
- Daniel, A.C.M., (2010) Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, VIII, pp.255–276.

- Daymon, C. & Holloway, I., (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2^a ed. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis Group, Routledge.
- Diário do Turismo, (2013) Reid's Palace hotel conquista premiação de melhor hotel de Portugal. [Internet] Disponível em: <http://www.diariodoturismo.com.br/materia.php?mid=31232> [Consult. 2 de Novembro 2013].
- Direção Regional do Turismo, (2014) Madeira no Top 10 dos Best European Destinations 2014, p.1. [Internet] Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/?s=menu&e=/info/comunicacao-social/1364-Madeira-no-Top-10-dos-Best-European-Destinations-2014&i=por> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Direção Regional do Turismo, (2002) *Turismo em Portugal - Política, Estratégia e Instrumentos de Intervenção: Turismo sustentável e de qualidade com empresas modernas e competitivas*, Lisboa: Princípio Activo.
- Dolphin, R.R., (2004) Corporate reputation – a value creating strategy. *Corporate Governance*, 4(3), pp.77–92. [Internet] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700410547521> [Consult. 12 de Dezembro 2013].
- Dolphin, R.R. & Fan, Y., (2000) Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38(2), pp.99–107. [Internet] Disponível em: [http://dspace.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1859/4/Is Corporate Communications A Strategic Function.pdf](http://dspace.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1859/4/Is%20Corporate%20Communications%20A%20Strategic%20Function.pdf) [Consult. 27 de Novembro 2013].
- Dozier, D., Grunig, L. & Grunig, J., (2001) Public Relations as Communication Campaign. In T. Oaks, ed. *Public Communication Campaigns*. California: SAGE Publications, Inc., pp. 231–248.
- Eiró-gomes, M. & Nunes, T., (2013) Relações Públicas/Comunicação Institucional/Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? , pp.1–15.
- Estatística, I.N. de, (2013) *Estatísticas do Turismo 2012*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Fombrun, C.J., (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image* 1^a ed. Boston, H. B. S. Press.
- Freeman, R.E., (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy)* 1^a ed. California, Berkeley: Harpercollins College Div., B. Edwin M. Epstein - Univeristy of California.
- GConsulting, (2005) Imagem da Madeira enquanto Destino Turístico. p.23. [Internet] Disponível em: [https://cld.pt/dl/download/d4f9e155-f5fd-4cb3-b84d-542914cb635a/imagem no RU 2005.pdf](https://cld.pt/dl/download/d4f9e155-f5fd-4cb3-b84d-542914cb635a/imagem%20no%20RU%202005.pdf) [Consult. 27 de Novembro 2013].
- Gomes, A.M., Salazar, V.S. & Leite, Y.V.P., (2013) Hotelaria de Luxo como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias.

Turismo & Sociedade, 6(3), pp.671–687. [Internet] Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/view/30656/20890>> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].

Gonçalves, C., (2013) *As Relações Públicas Para Além Das Guest Relations*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social.

Goodman, M.B., (2004) Today's corporate communication function. In S. M. Oliver, ed. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London: Routledge, pp. 200–225.

International College of Hospitality Management, (2010). Introduction to Hospitality Industry, pp.1–143. [Internet] Disponível em: <[http://ichm.edu.np/files/download/Introduction to Hospitality Industry.pdf](http://ichm.edu.np/files/download/Introduction%20to%20Hospitality%20Industry.pdf)> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].

Jorge, N. da S., (2010) *Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social.

Kitchen, P., (2004) Corporate reputation. In S. M. Oliver, ed. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations 2*. London, Routledge, pp. 265–275.

L'Etang, J., (2006) Public Relations and Tourism. In S. Books, ed. *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. United Kingdom, Lawrence Erlbaum Assoc Inc, pp. 256 – 261.

L'Etang, J., (2008) *Public Relations Concepts, Practice and Critique*, SAGE Publications Ltd.

Lanz, L.H. & Fischhof, B., (2004) How Does Public Relations Fit into a Hotel's Marketing Plan? *HVS*. [Internet] Disponível em: <<http://www.hvs.com/article/921/how-does-public-relations-fit-into-a-hotels-marketing/>> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].

Laranjeiro, A., (2014) Hotelaria portuguesa teve mais hóspedes, mais dormidas e mais proveitos em 2013. *Negócios Online - Turismo & Lazer*. [Internet] Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/hotelaria-portuguesa-teve-mais-hospedes-mais-dormidas-e-mais-proveitos-em-2013.html> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].

Lesly, P., (1998) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5ª ed. McGraw-Hill, ed., Lincolnwood (Chicago), NTC Business Books.

LUSA, (2014) Turismo de Portugal ganhou os World Travel Awards. *Expresso*. [Internet] Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/turismo-de-portugal-ganhou-os-world-travel-awards=f884509>> [Consult. 26 de Agosto 2014].

Meech, P., (2006) Corporate Identity and Corporate Image. In E. Wilkinson, ed. *Public Relations - Critical Debates and Contemporary Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc Inc, pp. 389–403.

- Moingeon, B. & Soenen, G., (2002) *Corporate and Organizational Identities - Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. 1ª ed., Routledge.
- Monteiro, C., (2010) Marketing, Turismo e Hotelaria: Relações Públicas na Hotelaria. *Marketing de Hoteis*. [Internet] Disponível em: <http://marketingdehoteis.blogspot.pt/2010/06/relacoes-publicas-na-hotelaria.html> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Mota, K.C.N., (2001) *Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal*. 1ª ed., São Paulo, Brasil: Atlas.
- Nunes, P., (2006) Goodwill. *Dicionário de Gestão - Nota Positiva*. [Internet] Disponível em: http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/goodwill.htm [Consult. 11 de Janeiro 2014].
- Olins, W., (1989) *Corporate Identity - Making Business Strategy Visible Through Design*. London, Thames and Hudson, ed.
- Orient-Express, (2014a) *Como nós trabalhamos - A Orient-Express Código de Conduta*, Funchal, Madeira.
- Orient-Express, (2014b) *Reid's Palace - Manual de Acolhimento*, Funchal, Madeira.
- Pinto, R., (2014) *Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Reid's Palace Hotel*. Trabalho de Licenciatura, Instituto Superior de Ciências Educativas de Odivelas.
- Popp, E.V. et al., (2007) *Hotelaria e Hospitalidade* 1ª ed. R. A. de Almeida et al., eds., São Paulo, Brasil: Ministério do Turismo.
- Portugal, A. da H. de, (2014) Proveitos da hotelaria crescem 5,4% em 2013. [Internet] Disponível em: <http://www.hoteis-portugal.pt/pt/ahp/quem-somos> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Presstur, (2014) Hotelaria portuguesa faz recorde de dormidas sem fazer mais dinheiro que em 2008. , p.1. [Internet] Disponível em: <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=46083> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Rego, R.A., (2004) Análise estratégica societal no planeamento de marketing turístico. In *Planeamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning, pp. 93-113.
- Riel, C. Van, (1995) *Principles of Corporate Communication*. 1ª ed., Prentice Hall.
- Ruão, Teresa (2008). A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação – Teorias da Comunicação e da Informação. Repositorium da Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais. Recuperado *online* em 10 de Setembro, 2014 em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%2520final.pdf> [Consult. 21 de Outubro 2014].

- Ruschmann, D. van de M., (2002) *Turismo no Brasil: Análise e Tendências*, Universidade do Texas: Manole.
- S.n., (2007) Value for Money. *Imperial College London*. [Internet] Disponível em: <http://www3.imperial.ac.uk/purchasing/externalvalueformoney> [Consult. 11 de Janeiro 2014].
- Schultz, H.B. & Werner, A., (2005) Reputation Management. *Oxford University Press*, pp.1-15. [Internet] Disponível em: http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf [Consult. 11 de Janeiro 2014].
- Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H., (2000) *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. 1ª ed., M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen, eds., Oxford, New York: Oxford University Press Inc.
- Soares, J.V., (2005) *Comunicação nas Organizações e Relações Públicas*, Livro de Actas – 4º SOPCOM, Lisboa. [Internet] Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-jose-comunicacao-organizacaoes-relacoes-publicas.pdf> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Soares, J.V. & Perreira, F.C., (2005) *A Imagem das organizações, contribuições para uma sua identificação*, Livro de Actas – 4º SOPCOM, Covilhã. [Internet] Disponível em: <http://bocc.unisinos.br/pag/soares-pereira-imagem-organizacaoes-contribuicoes-para-identificacao.pdf> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Tench, R. & Yeomans, L., (2009) *Exploring Public Relations*. 2ª ed., F. T. Prentice Hall, ed., Pearson Education Limited.
- Theaker, A., (2004) *The Public Relations Handbook*. 2ª ed., F. P. Ltd, ed., USA & Canada: Routledge.
- Thomaz, J.C. & Brito, E.P.Z., (2010) Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), pp.229-250. [Internet] Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a04.pdf> [Consult. 11 de Janeiro 2014].
- Tonder, C. van & Lessing, B.C., (2003) From identity to organisation identity: The evolution of a concept. *Journal of Industrial Psychology*, 29(2), pp.20-28. [Internet] Disponível em: <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/99/95> [Consult. 11 de Janeiro 2014].
- Turismo, S.R. da C.T. e T.D.R. do, (2014a) *Estratégia Promocional da Madeira*, Funchal, Madeira.
- Turismo, S.R. da C.T. e T.D.R. do, (2014b) *Ilhas por Descobrir*, Funchal, Madeira. [Internet] Disponível em: <http://www.gov-madeira.pt/joram/1serie/Ano de 1998/ISerie-013-1998-02-23.pdf> [Consult. 26 de Fevereiro 2014].
- Welsh, J., (2011) Destino Madeira: Uma visão estratégica. *O Turismo em 2011*, V, pp.50 - 52.

White, J. & Mazur, L., (1995) *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*, United Kingdom: Addison-Wesley Longman Ltd.

Wilcox, D.L. & Cameron, G.T., (2006) *Public Relations Strategies and Tactics*. 8^a ed. Molly Taylor, ed., Boston: Pearson Education, Inc.

APÊNDICE I – DIÁRIO DE ESTÁGIO

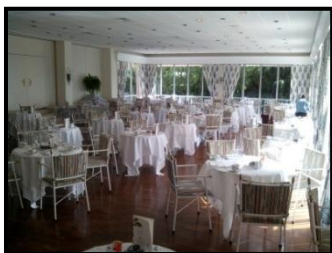
Semana 1	Dia 1 – 05/03/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos & Guest Relations	
Relatório diário: <p>Comecei por ter uma reunião com a Dra. Rosalina Baptista (diretora do departamento de Recursos Humanos do hotel) sobre como será o meu estágio onde ela me entregou o “programa de integração” que explica como serão os primeiros dias no hotel. Vou passar por várias secções antes de chegar ao departamento de Guest Relations/Public Relations de forma a conhecer bem os “cantinhos” do hotel e como funciona o fluxo de entradas e saídas de clientes. Falámos sobre a alteração de Identidade Visual da cadeia Orient Express para Belmond – irão ser feitas várias alterações a nível gráfico e visual do hotel, no entanto a decoração do Reid’s Palace mantém-se.</p> <p>Tarefas futuras a desenvolver para os RH:</p> <ul style="list-style-type: none">• Introdução na base de dados do hotel as férias dos funcionários;• Ajudar alguns funcionários a responder a questionários “<i>tallenttoolbox</i>”;• Outras. <p><u>Formação dia 14/03/2014</u> – “Código de Conduta” com a Dra. Rosalina Baptista.</p> <p>No fim da manhã a Joana Pita da Silva (Guest Relations) apresentou-me grande parte do <i>staff</i> e conheci vários departamentos do hotel.</p> <p>Às 15:30h fiz uma excursão com a guia Sra. Cristina pelos jardins do Reid’s.</p>	
	
Saída: 17:15h	

Semana 1	Dia 2 – 06/03/2014 (quinta-feira)
Entrada: 9h	
Departamento: Housekeeping	
<p>Relatório diário:</p> <p>Passei a manhã inteira com a D. Patrícia (governanta – departamento de andares) a conhecer vários quartos do hotel – fiz registos fotográficos.</p> <p>Existem 13 empregadas + 7 valetes (quartos).</p>	
	
<p>Às 15h houve uma reunião geral com o diretor do hotel – Sr. Ciriaco Campos – e com a Dra. Rosalina sobre a alteração de Identidade Visual da cadeia hoteleira. Convidaram os funcionários para uma festa de lançamento da nova marca “Belmond” dia 20/03/2014 às 19h. Tirei alguns apontamentos dos slides que nos mostraram.</p> <p>Porquê o nome “Belmond”? <i>Rebranding</i> feito por uma empresa Norte-Americana, após a elaboração de várias entrevistas de Marketing em Inglaterra e nos Estados Unidos da América, a viajantes e potenciais clientes. A análise incidiu a nível cultural e linguístico. O logótipo representa todas as propriedades pertencentes à organização hoteleira e transmite uma imagem unificada. “Belmond” – Latim: “<i>Bello mondo</i>”.</p>	
	
Saída: 16h	

Semana 1	Dia 3 – 07/03/2014 (sexta-feira)
Entrada: 9h	
Departamento: Housekeeping	
<p>Relatório diário:</p> <p>Passei o dia com a D. Énia (governanta – departamento de andares) e fiz praticamente o mesmo que ontem, observei a governanta a verificar se os quartos que estão para receber clientes estão devidamente limpos e a corresponder aos <i>standards</i> com que trabalham – <i>The Leading Hotels</i>. Forneceram-me alguma documentação (tipologias dos quartos) que facilita a compreensão dos tipos de quartos que existem no hotel.</p> <p>No departamento de andares trabalham 5 pessoas: Governanta Geral (D. Patrícia Arriagada), Assistente da Governanta Geral (D. Susana Freitas), e 3 Governantas (Patrícia, Énia e Élia).</p>	
	
<p>A D. Dolores (chefe do departamento da lavandaria) ainda me mostrou muito rapidamente a zona da lavandaria e o seu funcionamento.</p>	
Saída: 16h	

Semana 2	Dia 4 – 10/03/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recepção	
<p>Relatório diário:</p> <p>Passei o dia na recepção com a Sra. Águeda, Sr. João e Sra. Susana (chefe da recepção: Sr. Alcino). Acompanhei o Sr. João – Assim que o cliente chega ao hotel e depois de fazer o <i>check-in</i> vem alguém (duty manager, guest/public relations, outro responsável) dar as boas vindas ao cliente, e de seguida alguém da recepção acompanha o cliente até o quarto onde o mesmo irá ficar, passando pelas alas principais do hotel para que o cliente se consiga orientar cá dentro. À chegada do quarto, ainda é explicado ao cliente tudo o que ele pode usufruir: mini-bar, serviço de lavandaria, diferentes almofadas que pode pedir, etc. Antes de sairmos do quarto, o Sr. João ainda perguntou ao cliente se desejava que fizesse reservas para o jantar (é recomendado ao cliente que sempre que o mesmo desejar almoçar/jantar ou usufruir do serviço de chá, fazer a reserva).</p>	
	
<p>Sub-chefe da recepção: Sr. Gilberto.</p> <p>Aquando a chegada do cliente, conforma a agência que fez a reserva, o cliente poderá ter direito a algum tipo de voucher (promoção) como foi o caso do cliente desta manhã que tinha direito a um voucher até 30€ para usufruir no SPA.</p>	
Saída: 18h	

Semana 2	Dia 5 – 11/03/2014 (terça-feira)
Entrada: 8h	
Departamento: Food & Beverage (F&B) – Serviço de Pequeno-Almoço e Almoço	
<p>Relatório diário:</p> <p>O serviço de pequeno-almoço tem início às 7h e termina às 10:30h, com <i>buffet</i> e menú “<i>a la carte</i>”. Todos os dias existe uma sugestão diferente e o menu fixo que o cliente pode optar por diversos pratos, principalmente à base de ovos e omeletes. O chefe de mesa é o Sr. Magno e a sub-chefe é a Sra. Cláudia Vieira.</p>	



O cliente ao chegar ao salão de pequeno-almoço é sempre recebido por quem estiver disponível no momento (chefe, sub-chefe ou empregado de mesa) e acompanhado até à mesa onde desejar tomar o pequeno-almoço. Após o cliente se sentar, pergunta se deseja café, chá ou sumo de laranja e ainda se pretende algum ovo do menu. Depois tem o *buffet* à disposição.

O almoço é servido a partir das 12:30h até às 15h no salão de almoço da piscina. O cliente tem sempre a opção do *buffet* de frios (34€), a sugestão do dia ou o menu "*a la carte*". Este serviço é efetuado muito identicamente ao de pequeno-almoço, em que o empregado tem sempre o dever de acompanhar o cliente à mesa e apresentar-lhe todas opções que tem à escolha. Na cozinha trabalham cerca de 3 pessoas (1 para empratar e 2 para cozinhar) e no serviço de mesa, contam com 5 a 6 empregados de mesa (incluindo o chefe/sub-chefe). No fim do turno, é feito o fecho de caixa pela pessoa responsável que é entregue à receção, que por sua vez é entregue à contabilidade.





Nota: Mr. Nielson é o cliente residente do Reid's Palace e tem um atendimento "especial", inclusive já tem uma tecla no sistema de pagamento que inclui um desconto de 20% nas suas refeições e outras atividades.

Saída: 15h

Semana 2	Dia 6 - 12/03/2014 (quarta-feira)
Entrada: 14h	
Departamento: Food & Beverage (F&B) – Serviço de Chá, Jantar e Bar	
Relatório diário:	
<p>Iniciei este dia no serviço de chá com o Sr. Nelson (chefe do serviço de chá e jantar). Começamos por ir à recepção buscar a lista de clientes reservados para o chá que é confirmada pelo Sr. Nelson consoante a chegada de cada cliente ao salão de chá. As mesas são previamente preparadas consoante as reservas (terraço e sala), e regra geral a <i>hostess</i> recebe o cliente à sua chegada e acompanha-o até à mesa. Ao sentar, é sempre sugerido o copo de champagne e então depois o cliente escolhe o tipo de chá que pretende (e que pode sempre repetir). Depois é servida a gaiola com doces, sandúches e salgados, e ainda os scones. O serviço de chá tem o preço tabulado de 33,50€ e apenas sob alguma exceção especial (por exemplo sendo residente do Reid's) é que o cliente poderá ser servido de qualquer outra coisa.</p> <p>O serviço de chá tem um limite de 16 mesas (aproximadamente) e dois turnos (um das 15h às 16:30h, e outro das 16:30h às 18h). Conta com cerca de 4/5 empregados de mesa e a <i>hostess</i>. O valor que o cliente paga pelo chá (33,50€) inclui ainda a visita ao jardim do Reid's (domingo e quarta, com a duração de 1h) que pago à parte tem um preço de 15€.</p>	



Departamentos do hotel (nº de pessoas):

- Sales & Marketing (5);
- Reservas (3);
- Housekeeping (30);
- Receção (10);
- Concierge (14);
- Rooms management (2);
- Restaurante (F&B department) (34);
- Cozinha (43);
- Villa Cipriani (9);
- Gardener (5);
- Maintenance (10);
- General management (2);
- Cocktail bar (8);
- F&B management (3);
- Reid's shop (1);
- Hairdresser (2);
- Swimming pool (5);
- SPA (5);

- Laundry (13);
- Fun@Reid's (1);
- Financial Control (7);
- Purchasing (4).

O jantar foi servido no restaurante “*Les Faunes*” e tem o horário das 19h às 22h (fecha às quintas e sábado). O chefe de sala continua a ser o Sr. Nelson e o circuito de preparação do jantar é idêntico ao do almoço: os empregados de mesa preparam todas as mesas antes da abertura do salão; o cliente é recebido à entrada pelo chefe de sala ou se o mesmo estiver ocupado, por um empregado de mesa que esteja disponível; de seguida, o cliente é acompanhado até à mesa onde pretende jantar e tem à disposição o menu “*a la carte*”, “*daily suggestion*” – a comida já está feita e é servida em frente ao cliente – e outro menu que tem já a cerveja ou o copo de vinho incluído – “*gastronomic menu*”; é dado a escolher ao cliente variados pães, o habitual champagne (ou outro, vinho madeira, campari, etc.) como entrada/aperitivo. O pianista (Sr. Adler) chega perto das 19:45h e sai às 21:30h.

A decoração do restaurante faz lembrar a proa de um navio, e o nome “*Les Faunes*” foi atribuído pelas obras do Picasso que são apresentadas em vários quadros expostos no restaurante.


No fim do jantar (ou perto de fechar o restaurante) o chefe/sub-chefe vai à receção confirmar se está tudo OK e confirmado para o dia seguinte, como por exemplo as reservas de chá e jantar.



No fim do dia, o Sr. Nelson mostrou-me toda a parte que engloba o F&B (cozinhas, copas, arcas frigoríficas, armazéns, etc.). Cada restaurante tem uma cozinha diferente, assim como o serviço de quartos () tem também o seu espaço de preparação dos pedidos dos clientes.

Saída: 23h


Semana 2	Dia 7 - 13/03/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário:	
Primeiro dia no departamento de Guest Relations com a Joana Pita da Silva.	
	
<p>Quase todos os dias (2as, 4as, 5as e 6as-feiras) há uma reunião de direção onde se fala sobre questões do dia ou algum assunto a tratar. À terça-feira há uma reunião departamental (que é um pouco mais prolongada) onde se tratam de assuntos mais específicos.</p> <p><u>Ideia:</u> Fardas – Dado a alteração de Identidade Visual da Belmond, haverá alguma possibilidade de alterar as fardas? Ou alguns apontamentos, mantendo algumas partes da farda?</p> <p><u>Agente de viagem:</u> Vem todos os dias de manhã e à tarde. Se o cliente perguntar, digo que ele tem uma carta no quarto com a informação toda das atividades que tem disponíveis.</p> <p><u>Livro:</u> “Reid’s Palace – The most famous hotels in the world”, by Andreas Augustin (2011) – www.famoushotels.org: História do Reid’s Palace</p> <p>Na Guest Relations, a Joana à quinta-feira trata das grelhas das excursões que são entregues na portaria (conciERGE), assim como o programa semanal das atividades disponíveis para a semana seguinte.</p> <p>Às 14:30h fizemos uma visita de estudo a uma turma de 2º ano de receção da Escola Hoteleira do Funchal com a professora Teresa (Ni) Vasconcelos, onde a Joana mostrou o hotel e os jardins. A D. Alice da receção também recebeu os alunos e falou-lhes da sua experiência no hotel como rececionista. A visita terminou às 17h.</p>	
Saída: 18h	

Semana 2	Dia 8 – 14/03/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
<p>Relatório diário:</p> <p>Hoje, a Joana teve que se ausentar durante a manhã pelo que a Dra. Rosalina Baptista (RH) chamou-me para a ajudar com os convites para a festa de dia 20/03/2014. Pelo que estive a escrever nos convites os nomes dos funcionários todos que serão convidados nessa festa (também aniversário do Sr. Ciriaco Campos). Ainda estive a ajudar a Dra. Rosalina a preparar a sala de conferências para a formação das 14h.</p> <p>Às 14h participei da formação sobre “Código de Conduta” dada pela Dra. Rosalina Baptista.</p>	
	
Existem 216 funcionários no Reid’s Palace, fora prestadores de serviços.	
Saída: 18h	

Semana 3	Dia 9 – 17/03/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
<p>Relatório diário:</p> <p>Hoje a Joana mostrou-me o que é o “Market Metrix” (Guest Survey Online). Este é um questionário <i>online</i> onde os clientes dão opiniões sobre o funcionamento do hotel e as suas diversas áreas. Ao receber as respostas, os clientes são respondidos individualmente pelo Sr. Ciriaco Campos ou pela Sra. Patrícia (assistente do Sr. Ciriaco). Os comentários feitos pelo cliente são introduzidos na sua ficha da BD do hotel, onde numa visita futura os funcionários já sabem o que devem melhorar para aquele cliente. O cliente ainda atribui uma pontuação que é esse valor que irá pontuar o serviço geral do hotel.</p> <p>Dress code:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Faunes e Villa Cipriani – Smart casual; • Dinning room – Jacket; • Special occasions – Tie and jacket or Tuxedo. 	

Saída: 18h

Semana 3	Dia 10 - 18/03/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Passei o dia a atualizar estas grelhas do diário de estágio.	
Saída: 18h	

Semana 3	Dia 11 - 19/03/2014 (quarta-feira)
Entrada: 12h	
Departamento: Recursos Humanos	
Relatório diário: Estive o dia todo com o departamento de Recursos Humanos a ajudar nos preparativos para a festa do lançamento da marca Belmond para os funcionários do hotel Reid's Palace.	
	
Saída: 19:30h	



Semana 3	Dia 12 - 20/03/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Na parte da manhã estive a terminar uns <i>gifts</i> para oferecer aos funcionários do hotel durante a festa da Belmond. À tarde, estive com a Joana Pita da Silva no departamento de Guest Relations a assisti-la. A festa teve início às 19h, e eu estive na porta do "Dinning Room" a confirmar os convidados com a D. Magda (departamento de RH), e a oferecer um saco da Belmond com	

gifts e um crachá para utilizar na festa.



Saída: 21:45h

Semana 3	Dia 13 – 21/03/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Passei o dia a trabalhar na pesquisa para a minha tese na parte respetiva ao hotel, com a informação que me cederam até agora.	
Saída: 18h	

Semana 4	Dia 14 – 24/03/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: De manhã estive a assistir a Joana Pita da Silva com assuntos do dia. No fim da manhã, a Patrícia Gomes (assistente do Sr. Ciriaco Campus – Diretor do hotel) pediu-me que fosse ao departamento de F&B imprimir a lista de convidados para a festa da Belmond dia 03/04/2014. Depois do almoço, estive com a Joana Pita da Silva e com a Patrícia Gomes a fazer os convites de forma a enviá-los no próprio dia para os convidados poderem confirmar a sua presença com antecedência. Antes de sair, estive a tratar da correspondência da Patrícia Gomes de forma a facilitar trabalho.	
	
Saída: 18h	

Semana 4	Dia 15 - 25/03/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Estive na parte da manhã a escrever na tese. Depois do almoço a Dra. Rosalina Baptista chamou-me aos RH para me explicar como será o funcionamento do “Talentoolbox” e que irei também fazer a inserção das férias dos funcionários. A partir de 2ª feira (dia 31/03/2014) vou estar no gabinete das fotocópias a responder aos questionários do “Talentoolbox” com quem precisar de ajuda, neste horário: 2ª, 4ª e 6ª – parte da manhã; 3ª e 5ª – parte da tarde.	
Saída: 18h	

Semana 4	Dia 16 - 26/03/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Passei o dia todo a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 4	Dia 17 - 27/03/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Estive com a Joana Pita da Silva a obter informações a nível de funções da Guest Relations, para complementar a tese. Todos os meses é feito: <ul style="list-style-type: none"> • Desinfestação; • Choque térmico; • Teste às sirenes. <p>“Booklist” – Folha de controlo das excursões, das atividades, entre outros. que é entregue na portaria.</p> <p>“Letters to the guests” – Sempre que surge uma situação pontual (ex: numa semana não poderá decorrer o “Champagne gala buffet” que já estava incluído no “Weekly program”,</p>	

a Guest Relations envia uma circular para todos os quartos a informar os clientes.
“Reid’s Time/Daily” – Todos os dias o cliente recebe no quarto o programa diário de atividades, e é afixado no *“board”* no 5º piso em frente à Guest Relations.



Saída: 18h

Semana 4	Dia 18 – 28/03/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Passei o dia todo a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 5	Dia 19 – 31/03/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 5 funcionários. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 5	Dia 20 – 01/04/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese. Durante a tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 3 funcionários.	
Saída: 18h	



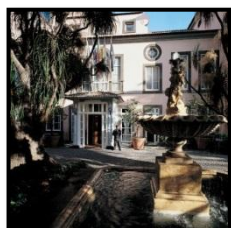
Semana 5	Dia 21 - 02/04/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 2 funcionários, e a ajudar a D. Magda Caires (assistente da Dra. Rosalina Batista) a fazer umas digitalizações. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

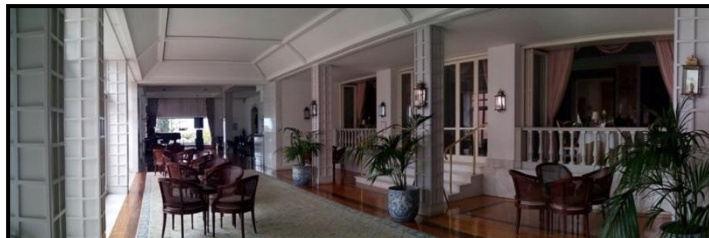
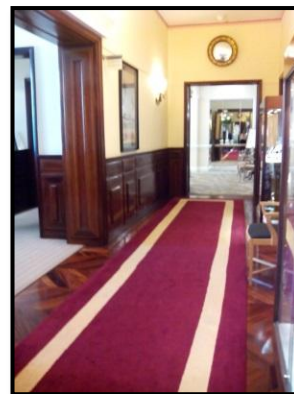
Semana 5	Dia 22 - 03/04/2014 (quinta-feira)
Entrada: 14h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Passei o dia a ajudar a D. Magda Caires com as consultas do Dr. Zino, enquanto ela estava a dar formação e a ajudar no “Main Dinning Room” com os preparativos para o cocktail do <i>trade</i> (fornecedores, e entidades envolvidas com o hotel) da Belmond. Às 19h estava à frente da entrada do “Main Dinning Room” para receber as pessoas/convidados, colocando-lhes um “VIP ACCESS” ao pescoço. [Hoje faleceu um cliente antigo do hotel (Mr. Whitehead) com um enfarte ☹]	
Saída: 20h45	

Semana 5	Dia 23 - 04/04/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 4 funcionários. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 6	Dia 24 - 07/04/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 4 funcionários. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 6	Dia 25 - 08/04/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese. Durante a tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com a D. Patrícia Arriagada que precisou de ajuda a responder aos formulários relativos à avaliação dos seus funcionários.	
Saída: 17h30	

Semana 6	Dia 26 - 09/04/2014 (quarta-feira)	
Entrada: 10h		
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)		
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 5 funcionários. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) com a Joana Pita da Silva, e as 14h30 fizemos uma visita a um grupo de senhoras da Casa do Povo do Imaculado Coração de Maria (Funchal), às instalações do hotel e no fim oferecemos um pequeno lanche no "Bridge Room".		
		



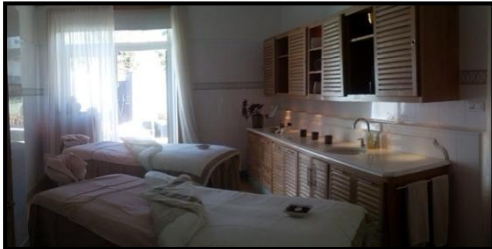


Saída: 18h

Semana 6	Dia 27 - 10/04/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no Guest Relations (GR) a atualizar o Diário de Estágio. Amanhã dia 11/04 (sexta-feira) vou fazer de <i>hostess</i> num evento de acionistas do Santander c/ 65 pessoas. Tenho que estar às 15h30 no “foyer” (entrada do “House of Commons”) para receber os acionistas do banco Santander. Vão dar-me uma lista com os nomes dos convidados e eu tenho que os confirmar à chegada. Às 17h tenho que os acompanhar até o local do <i>Coffee Break</i> que será no corredor à frente do “Main Dinning Room” e quando necessário encaminhar para a casa de banho ao lado do “Les Faunes”.	
Saída: 18h	

Semana 6	Dia 28 - 11/04/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 6 funcionários. Na parte da tarde estive a fazer de <i>hostess</i> no evento de acionistas do Santander.	



Saída: 18h

Semana 7	Dia 29 – 14/04/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário:	
<p>Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 6 funcionários.</p> <p>Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) com a Joana Pita da Silva, e fizemos uma visita a um rapaz de Inglaterra às instalações do hotel, que trabalha para uma revista e veio fazer um cruzeiro para conhecer vários hotéis de 5 estrelas. Fez registos fotográficos das áreas que lhe mostrámos.</p>	
 	
	
Saída: 18h	


Semana 7	Dia 30 – 15/04/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário:	
<p>Na parte da manhã estive no Guest Relations com a Joana Pita da Silva, e recebemos uma senhora sueca chamada Angelina Jolin que é freelancer e trabalha para várias revistas, e</p>	

veio conhecer o Reid's de forma a poder escrever um artigo sobre o hotel para duas dessas revistas.

Durante a tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 3 funcionários.

Saída: 18h

Semana 7	Dia 31 - 16/04/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 4 funcionários. Na parte da tarde estive no Guest Relations (GR) a acrescentar informação à tese.	
Saída: 18h	

Semana 7	Dia 32 - 17/04/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no Guest Relations a fazer etiquetas novas para os dossiers do Guest Relations, com o novo logótipo da Belmond Reid's Palace.	
	
Na parte da tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 2 funcionários.	
Saída: 18h	

Semana 7	Dia 33 - 18/04/2014 (sexta-feira)
Entrada: -	
Departamento: FERIADO	
Relatório diário: FOLGA	
Saída: -	

Semana 8	Dia 34 - 21/04/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 4 funcionários. Durante a tarde continuei a fazer as etiquetas da Belmond no Guest Relations.	
Saída: 18h	

Semana 8	Dia 35 - 22/04/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã continuei a fazer as etiquetas da Belmond no Guest Relations. Na parte da tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 6 funcionários.	
Saída: 18h	

Semana 8	Dia 36 - 23/04/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 4 funcionários. Durante a tarde continuei a fazer as etiquetas da Belmond no Guest Relations.	

Saída: 18h

Semana 8	Dia 37 - 24/04/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Hoje estive o dia todo no departamento de Guest Relations a ajudar a Joana com vários documentos que eram urgentes dar seguimento. Fiz os programas da Festa da Flor 2014 para entregar aos clientes que chegam amanhã e também para os que já cá estavam no hotel.	
Saída: 18h	

Semana 8	Dia 38 - 25/04/2014 (sexta-feira)
Entrada: -	
Departamento: FERIADO	
Relatório diário: FOLGA	
Saída: -	

Semana 9	Dia 39 - 28/04/2014 (segunda-feira)
Entrada: -	
Departamento: FOLGA	
Relatório diário: Hoje os Recursos Humanos (RH) deram-me dispensa uma vez que é o meu aniversário.	
Saída: -	

Semana 9	Dia 40 - 29/04/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã acompanhei a Beatriz de Portugal, filha da Isabel de Portugal (Relações	

<p>Públicas do Reid's), aos vários departamentos do hotel para distribuir uns questionários aos funcionários, para ajudar na sua tese de mestrado.</p> <p>Na parte da tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 6 funcionários.</p>
Saída: 18h

Semana 9	Dia 41 - 30/04/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário:	
<p>Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com a D. Cecília (chefe do jardim) a fazer as reuniões com os seus colaboradores.</p> <p>Durante a tarde estive nos Recursos Humanos (RH) com a Joana P. S. a ajudá-la com o <i>turn down</i> (cartas para as governantas entregarem nos quartos dos clientes), e algumas fotocópias que foi necessário fazer.</p>	
Saída: 18h	

Semana 9	Dia 42 - 01/05/2014 (quinta-feira)
Entrada: -	
Departamento: FERIADO	
Relatório diário:	
FOLGA	
Saída: -	

Semana 9	Dia 43 - 02/05/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário:	
<p>Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com a D. Cecília (chefe do jardim) a terminar as restantes reuniões com os seus colaboradores.</p> <p>Durante a tarde estive no Guest Relations (GR) a fazer uma lista de contactos das excursões que o hotel faz, para a Joana.</p>	
Saída: 18h	

Semana 10	Dia 44 - 05/05/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com a D. Dolores (chefe da lavandaria) a fazer a avaliação dos seus colaboradores. Durante a tarde estive no Guest Relations (GR) a fazer outra lista de contactos para a Joana.	
Saída: 18h	

Semana 10	Dia 45 - 06/05/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã estive no departamento de Guest Relations com a Joana a atualizar o meu diário de estágio e a pesquisar informações do Guest Survey que irei utilizar para fomentar a minha tese. Na parte da tarde estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 3 funcionários.	
Saída: 18h	

Semana 10	Dia 46 - 07/05/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive no departamento de RH a fazer o TTB (Talent toolbox) com 3 colaboradores. Durante a tarde estive no departamento do GR a acrescentar alguma informação à tese e ainda a ajudar a Joana Pita da Silva, a fazer as cartas a enviar no “ <i>turndown</i> ” de Domingo com as chegadas de 2ª e 3ª-feira, assim como, com a informação acerca da função privada a decorrer no “Main Dinning Room” com o jantar do “ <i>Classic Auto Show</i> ”.	



Saída: 18h

Semana 10	Dia 47 - 08/05/2014 (quinta-feira)
Entrada: 09h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã estive a fazer fotocópias e a preparar os documentos a enviar para o "turndown" de hoje, sobre o "Classic Auto Show", e a corrigir os títulos a escrever nos "labels" dos dossiers do escritório do Guest Relations. Durante a tarde, apenas fiz dos Tallent Toolbox no departamento de Recursos Humanos.	
Saída: 17h	

Semana 10	Dia 48 - 09/05/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã apareceram 4 colaboradores para fazer o "Tallent Toolbox". Na parte da tarde estive a recortar os "labels" que fiz para os dossiers do escritório do Guest Relations, e ainda fiz umas etiquetas para colocar nas prateleiras. Comecei hoje a fazer as etiquetas para os dossiers do escritório da assistente do Sr. Ciriaco Campus - Patrícia Gomes.	
Saída: 18h	

Semana 11	Dia 49 - 12/05/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	

Relatório diário:

Apesar de ter estado a manhã inteira no escritório dos Recursos Humanos, ninguém apareceu para realizar o “Tallent Toolbox” pelo que dei avanço nas etiquetas da Patrícia Gomes.

Durante a tarde, continuei com as etiquetas da Patrícia, fiz os calendários da FIFA 2014 para aficar no “board” e para entregar aos clientes. Alterei ainda o cartaz com o nome do departamento, e que é para aficar no “Pigeon Hall” (caixa de correio do corredor de serviço).



Saída: 18h

Semana 11	Dia 50 – 13/05/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Passei a manhã a fazer a lista telefónica de todos os contactos que a Joana tinha na sua agenda, separando as excursões numa lista a parte. Durante a tarde recebi dois colaboradores para fazer o “Tallent Toolbox”.	
Saída: 17h30	

Semana 11	Dia 51 – 14/05/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã, o <i>Chef</i> Elmano fez as avaliações dos restantes colaboradores da sua equipa, e a D. Dolores fez reuniões com 3 colaboradores da lavandaria. Na parte da tarde, acompanhei a Joana Pita da Silva nas suas “voltas” pelo hotel que tem que fazer diariamente, a cumprimentar os clientes.	
Saída: 18h	

Semana 11	Dia 52 - 15/05/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Estive a acompanhar a Joana numa visita de estudo aos alunos da Escola Profissional Atlântico, e depois estive a fazer as listas dos DVD's e dos jogos do Fun@Reid's. Durante a tarde, dois colaboradores fizeram o "TallentToolbox".	
Saída: 18h	

Semana 11	Dia 53 - 16/05/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã, dois colaboradores fizeram o "Tallent Toolbox". Durante a tarde, acompanhei mais uma vez a Joana a fazer uma visita de estudo aos alunos da Escola da Achada, e que ocupou a tarde toda.	
Saída: 17h30	

Semana 12	Dia 54 - 19/05/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Houve problemas com a Internet pelo que não foi possível fazer os "Tallent Toolbox's" que estavam agendados para hoje. Esta tarde, a Joana esteve em formação pelo que aproveitei para tirar fotografias a algumas secções do hotel, fui buscar as listas das excursões para quando a Joana chegasse pudesse fazer o seu trabalho e ainda estive no escritório de GR caso algum cliente precisasse de ajuda.	
Saída: 18h	

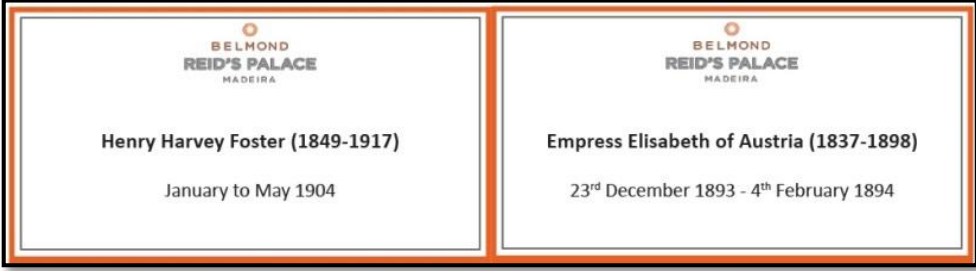
Semana 12	Dia 55 - 20/05/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	

Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)
Relatório diário: Estive com a Joana no escritório de GR a adiantar informação à tese, e ainda recebemos a Mrs. Comely (cliente assídua do Reid's) que nos esteve a mostrar fotografias da sua família. A Lúcia (da boutique) emprestou-me o livro do "Reid's Palace" que me ajudou a recolher alguma informação. Mais uma vez, a Internet não funcionava pelo que agendei de novo tudo para outro dia.
Saída: 18h

Semana 12	Dia 56 - 21/05/2014 (quarta-feira)
Entrada: 09h	
Departamento: Formação	
Relatório diário: Hoje passei o dia todo em formação em "Suporte Básico de Vida" com o Dr. Simão Santos (Bombeiros Municipais do Funchal).	
Saída: 17h45	

Semana 12	Dia 57 - 22/05/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Passei a manhã no GR a acrescentar informação à tese e na parte da tarde, recebi 3 colaboradores que fizeram reunião com o <i>Chef</i> Elmano no "Talent Toolbox".	
Saída: 18h	

Semana 12	Dia 58 - 23/05/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: Hoje passei o dia inteiro no escritório de Guest Relations a ajudar a Joana em todas as suas funções diárias, uma vez que não havia nenhum colaborador disponível para fazer o "Talent Toolbox".	
Saída: 18h	

Semana 13	Dia 59 – 26/05/2014 (segunda-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Recursos Humanos (manhã)/Guest Relations (tarde)	
Relatório diário: Durante a manhã recebi o <i>Chef</i> Elmano que trouxe mais dois colaboradores para fazer a reunião do “Talent Toolbox”. À tarde, comecei a fazer as novas etiquetas com o logótipo novo da “Belmond Reid’s Palace” para colocar em todas as fotografias da galeria do 5º piso.	
	
Saída: 18h	

Semana 13	Dia 60 – 27/05/2014 (terça-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations (manhã)/Recursos Humanos (tarde)	
Relatório diário: Na parte da manhã continuei com as etiquetas com o logótipo novo da “Belmond Reid’s Palace” para colocar em todas as fotografias da galeria do 5º piso. Durante a tarde fiz várias reuniões com o <i>Chef</i> Elmano e seus colaboradores, e ainda estive a recortar as etiquetas que fiz de manhã.	
Saída: 17h30	

Semana 13	Dia 61 – 28/05/2014 (quarta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
Relatório diário: A D. Isabel de Portugal (PR Manager) pediu à Joana Pita da Silva (GR Manager) que alterasse as listas que eu fiz, relativas ao “Teens Club” (Fun@Reid’s) com a listagem dos jogos e dos filmes. Refiz as listas em A4 e ainda fiz outras em A5 para colocar na sala do “Teens Club”. Fiz um poster para colocar no “court” de ténis junto à piscina que será	

<p>impresso em A3. Terminei a listagem das fotografias da galeria “Belmond Reid’s Palace” no 5º piso. Ainda fui ao departamento de RH fazer o TTB com a D. Dolores e com o <i>Chef</i> Elmano. No fim do dia, fui imprimir todos os documentos que fiz na parte da manhã.</p>
<p>Saída: 17h50</p>

Semana 13	Dia 62 – 29/05/2014 (quinta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
<p>Relatório diário:</p> <p>Passei o dia no GR. Imprimi todos os documentos que estive a alterar do “Fun@Reid’s” e fui à Portaria com o Chefe Aguiar, numerar todos os DVD’s e filmes.</p> <p>Na parte da tarde, mudei as legendas todas da galeria de fotografias “Belmond Reid’s Palace” no 5º piso, com as novas etiquetas que fiz com o novo logótipo do hotel.</p>	
Saída: 18h	

Semana 13	Dia 63 – 30/05/2014 (sexta-feira)
Entrada: 10h	
Departamento: Guest Relations	
<p>Relatório diário:</p> <p>Último dia de estágio!</p> <p>Estive o dia todo no escritório do Guest Relations com a Joana Pita da Silva, a terminar algumas etiquetas da galeria que faltou completar. Ainda fiz um TTB com a D. Dolores que faltava para concluir toda a sua equipa. Imprimi uma série de documentos que eram precisos e que estive a fazer ao longo do dia com a Joana.</p>	
Saída: 18h	

QUESTÕES REALIZADAS À *MANAGER* DO DEPARTAMENTO DE *PUBLIC RELATIONS* DO HOTEL BELMOND REID'S PALACE MADEIRA – ISABEL DE PORTUGAL (ENTREVISTA REALIZADA VIA E-MAIL).

- 1. Quais os canais de comunicação que são utilizados pelo hotel e quem é que os gere? Como a Isabel já me tinha dito, por exemplo, a página de Facebook que é uma senhora de Lisboa que faz a gestão. Como é que essa senhora foi a escolhida para fazer isso e porquê? É atualizado sempre? E ainda se houver mais canais gostaria de saber, se possível.**

Temos uma pessoa Teresa Sousa - Gestão Projetos T-Hotel - *Hospitality Knowledge* que gere o *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* e foi escolhida pela sua formação e disponibilidade. Está sempre atenta às comunicações dos clientes ou possíveis clientes, assim como jornalistas e *media* em geral.

Depende da nossa informação sobre eventos internos e até de algumas partilhas de clientes para publicar na nossa página e mentem-se em estreito contacto connosco para poder dar informações corretas.

Além destes canais de comunicação, usamos a publicidade tradicional nos diários e revistas regionais, nacionais e estrangeiros e não perdemos oportunidades de publicitar o hotel em publicações que atinjam os nossos públicos-alvo.

- 2. Quais os públicos envolvidos no hotel? Será que é possível ter acesso a alguma listagem de *stakeholders* do Reid's? Desde agências, fornecedores, gráficas, etc. etc.**

Os públicos-alvo deste tipo de hotel são variados, já que dependem da utilização do mesmo em diferentes épocas do ano e com propósitos diferentes.

O Belmond Reid's Palace tem cerca de 50% dos seus hóspedes chamados "*repeat*":

a) São hóspedes que vêm pelo menos uma vez por ano nos últimos 5 a 6 anos, geralmente na mesma altura do ano e que pedem o mesmo quarto;

b) São hóspedes que vêm 3 ou 4 vezes no mesmo ano e nos últimos 10, 15 anos ou mais (temos hóspedes que vêm regularmente nos últimos 25 a 30 anos)

Estes hóspedes **a)** e **b)** vêm normalmente fora de época tradicional de férias, são pessoas com capacidade económica e já sem compromisso laborais, por isso de uma faixa etária mais elevada.

c) Hóspedes que vêm em alturas de férias tradicionais, com família e crianças, tornando-se muitas vezes “repeat” pela preferência pelo hotel das próprias crianças, sendo os pais casais mais jovens

d) Hóspedes que vêm pela primeira vez e através de *Tour Operators*, e que nos dão um ótimo *feed back*, mostrando a intenção de voltarem a ficar connosco.

Um denominador comum de todo este público que nos visita é a disponibilidade económica, o gosto por conforto e hospitalidade e a proximidade da Madeira dos países da Europa emissores do nosso mercado.

Quanto aos dados sobre *stakeholders* são maioritariamente confidenciais, mas claro que há as agências de viagens e os *Tour Operators*, geridas pelo departamento de Vendas e *Marketing* que têm contracto connosco, (*Tui, Classic Collection, Elegant Resorts, Sovereign. Leading Hotels of the World, ITC Classics, American Express, etc.*).

Há também um grande número de clientes que faz a sua reserva diretamente, através do nosso *site*, e trata o próprio de transporte aéreo, contratando muitas vezes transferes e outro tipo de reservas, como por exemplo atividades e restaurantes com o hotel.

Quanto aos fornecedores, contamos sobretudo com empresas locais - principalmente no fornecimento de produtos alimentares, a grande maioria é comprada localmente, com grande atenção e preferência pelos produtos biológicos, dos quais somos o maior comprador na Ilha, como de artigos de proveniência Portuguesa sempre que possível e que correspondam ao nível de qualidade exigida por um hotel deste tipo.

Com certeza que há produtos importados de outros países, como salmão, ostras, caviar, trufas etc. que não existem localmente, e para os quais procuramos

sempre a melhor relação preço/qualidade, nunca descurando a noemas de higiene e segurança alimentar.

3. Quais os principais concorrentes do hotel? Talvez o *Cliff Bay*? Há mais?

O principal concorrente do Belmond Reid's Palace na Madeira... não existe!

A nossa mais próxima concorrência será o Grupo Porto Bay, como grupo de vários hotéis com níveis de serviço bons, mas que se impõe por ser um grupo com uma oferta e preços muito diversificados, o qual tem o seu expoente máximo no Cliff Bay, o seu único hotel de 5 estrelas no qual existe um restaurante de 1 estrela Michelin.

4. Como hotel de 5 estrelas, o Reid's tem uma "certa" relevância no mercado, tanto Madeirense como Internacional...

O Reid's tem uma história para contar - abriu as portas em 1891 e tem sobrevivido a várias convulsões internacionais, como 2 Guerras Mundiais, crises económicas, crises portuguesas e locais, tempestades, incêndios, enfim, um sem número de acontecimentos que afetam o destino Madeira e por consequência o desempenho do Belmond Reid's Palace.

Eu diria que o hotel não tem par no mercado local, e mesmo no mercado Português e Internacional, faz parte de um pequeno número de hotéis que marcam e fidelizam o hóspede devido ao serviço prestado pelo seu *staff* mais do que pelas instalações em si.

É pelo sentimento que os viajantes de hoje em dia avaliam as suas estadias e é o *feedback* dado pelos nossos hóspedes que dá o reconhecimento do nosso trabalho no que concerne aos prémios ganhos pelo hotel ao longo dos muitos anos da sua existência, tendo-se tornado o nome Reid's Palace num ícone da hotelaria internacional, e sim, tem muita relevância nos mercados internacionais.

5. Que tipo de comunicação externa é feita e através de que meios? A que públicos se pretende chegar?

Apesar da qualidade e dos ótimos serviços prestados no Belmond Reid's Palace, hoje em dia o Mundo tornou-se pequeno, a comunicação é imensa e a concorrência enorme.

Fazemos ações de dois tipos - locais e internacionais.

As ações internacionais são feitas na sua maioria pelo departamento de Vendas e *Marketing* com a sua participação em Feiras internacionais, além de apresentações do hotel a agentes de viagens no estrangeiro, alguns deles já nossos parceiros, e também de visitas “porta a porta”, a agentes e *Tour Operators* que trabalham connosco, para relembrar a nossa existência e qualidade, visto que hoje em dia a concorrência é muito grande.

Algumas outras ações internacionais são feitas através do departamento de Relações Publicas, com o contacto, divulgação e muitas vezes convite pessoal a jornalistas, para que venham experimentar o produto e ter assim uma perceção real do que é ficar hospedado no Belmond Reid's Palace.

Muitos destes contactos surgem de diversas fontes.

Temos Agências de Publicidade e Gestão de *Media* em diversos países, que nos propõem que acolhamos determinado tipo de imprensa, com publicações normalmente semanais ou mensais e tipo de leitores que correspondem ao nosso “*target*”, tipo de cliente.

Estas Agências também nos servem de guia quando somos contactados diretamente quer por jornalistas individuais ou publicações, como por exemplo propostas para *photoshootings* de moda, etc., que implicam normalmente o chamado “*Barter Agreement*” - troca de serviços-alojamento e refeição em troca de publicação sobre o Hotel e as suas comodidades, como sejam artigos escritos sobre os tipos de comida e restaurantes que se podem encontrar no hotel, receitas exclusivas do restaurante, serviços e tratamentos de Spa, atividades de entretenimento, eventos especiais, enfim tudo o que o hotel oferece.

Alguns pedidos de alojamento gratuito ou oferta de refeição ou chá da tarde, vêm também através da Agencia de Promoção da Madeira, e da Direção Regional de Turismo, quando têm jornalistas ou agentes convidados e desejam publicitar o que a Madeira, como destino, tem para oferecer.

Há ainda a promoção local, que visa incluir os Madeirenses na vida do Hotel, encorajando-os a usar o hotel como parte integrante da oferta de entretenimento disponível na Ilha.

Neste aspeto tem sido feito um grande esforço para que os locais pensem no Belmond Reid's Palace como um sítio agradável onde podem beber um aperitivo, ou vir jantar, seja em celebração especial, seja em saídas para jantares de fim de semana, e inclusivamente na celebrações dos 120 anos do hotel foi lançado um preço especial para residentes, tarifa essa que ainda existe e visa dar a conhecer o conforto e a paz que se pode viver neste hotel, mesmo que seja a 5 minutos de casa.

Neste âmbito o Belmond Reid's Palace tem promovido muitas ações viradas para os locais e patrocinado muitos eventos, como por exemplo e só para mencionar alguns, o Baile Anos 20 no Carnaval, o Baile Madeira em Flor durante a Festa da Flor, o *Madeira Film Festival*, a festa *Prime*, o *Reid's Classic Auto Show*, o festival de Jazz de 2014, além de programas mais pequenos e continuados como o menu de jantar a par com cervejas gourmet, outro menu a par com vinhos especiais, *cocktails dinatoires* no Villa Cipriani com DJ's, jantares às terças-feiras e aos sábados e à beira da piscina, seguidos de Momentos *Rendez-Vous*, para celebrar o Festival do Atlântico com os seus fogos de artifício, e muitas outras ações ao longo do ano que visam dar visibilidade ao nosso hotel, além de relembrar aos madeirenses que este hotel é também um legado seu e que podem usá-lo sempre que quiserem.

6. Com a mudança da Identidade Visual da empresa Belmond, a decoração do hotel irá sofrer algumas alterações?

A decoração do hotel depende muito dos resultados financeiros e da necessidade de investimento na propriedade. O diretor do hotel, Sr. Ciriaco Campus, disse-me há umas semanas que parece que Londres quer investir e remodelar algumas áreas do hotel.

7. Existe alguma informação detalhada acerca das diferentes áreas do hotel? Algo que fale sobre a decoração e a história que fez com que o Reid's mantivesse a decoração Eduardiana até hoje?

Que eu saiba não existe nada escrito sobre a decoração do hotel - o nosso engenheiro ficou com os planos das últimas obras feitas, mas as decisões e planos foram feitos pelo escritório central (Londres) – felizmente, até agora, todos os decoradores contratados têm respeitado a história e estilo do hotel, e as modificações têm-se adaptado muito bem ao espírito que permanece.

8. A escolha dos materiais decorativos (cortinas, carpetes, mobília, etc.) passa por quem?

Mais uma vez, essas decisões passam pelo escritório central em Londres - na companhia (agora Belmond) existem departamentos diferenciados que se dedicam às diferentes áreas da hotelaria - ex-departamento de obras e decoração, de marketing, de vendas, de Relações Públicas, e por aí fora.

9. Houve alguém responsável pela decoração dos diferentes quartos do hotel? Quem? Qual foi a última vez que se alterou essa decoração? Há planos para uma próxima mudança?

A última grande redecoração que tivemos foi em 2006 e foi orientada por um decorador sul-africano Graham Viney, contratado pela então Orient-Express. Há planos para nova redecoração - talvez para 2015... Tenho que acrescentar que, no caso da Bemond, todos os hotéis são tratados individualmente de acordo com o país e cultura que os rodeia, por isso não há fardas nem decorações *standarizadas*, como em muitas outras companhias internacionais em que seguem padrões iguais, sem ter em conta o país ou cultura onde estão inseridos.

10. Na sua opinião quais serão os elementos visuais (fardas, decoração dos quartos, logótipo, cortinas, carpetes, mobília, etc.) que mais distinguem o Reid's?

Pelo estilo tradicional do hotel a maioria dos hóspedes espera uma apresentação geral cuidada e tradicional, e acho que é isso que apresentamos - não acho que seja um determinado tipo de farda ou tecido que faça a diferença mas sim o conjunto.

Como tudo na vida é impossível agradar a toda a gente, e quando há mudanças há sempre opiniões diferentes, mas acho que o principal é manter o estilo, e o "espírito" que se vive naquele tipo de hotéis e ambientes - acho que até agora temos conseguido e espero que continue assim!

QUESTÕES REALIZADAS À *MANAGER* DOS RECURSOS HUMANOS DO HOTEL BELMOND REID'S PALACE MADEIRA – ROSALINA BAPTISTA (ENTREVISTA REALIZADA VIA E-MAIL).

1. A nível de Responsabilidade Social, que tipo de iniciativas é que o hotel Belmond Reid's Palace tem?

Temos consciência da nossa responsabilidade nesta área e vamos participando em algumas ações, por exemplo:

- Fornecemos refeições para os voluntários do banco alimentar aquando das campanhas saco;
- Participamos também com uma equipa de voluntários de nossos colaboradores na recolha de alimentos num supermercado;
- Fornecemos muitas refeições para algumas associações de solidariedade e escolas que nos pedem, quando tem um evento especial;
- Fornecemos roupas de casa, mobiliário, televisores, etc. para instituições quando compramos novos;
- Apoiamos algumas iniciativas, como jantares, passagens de modelos e outros eventos no hotel, cuja parte da receita reverte a favor de instituições de solidariedade.

2. As fardas que os funcionários do hotel utilizam são alteradas de quanto em quanto tempo? Qual foi a última vez que houve alterações? Há alguma diferença das fardas de Inverno para as de Verão?

Todos os anos compramos uniformes novos. Os Recursos Humanos (RH) fazem o levantamento de necessidades com a lavandaria, depois elaboramos o orçamento anual que normalmente ronda os 35.000€ apenas para reposições. Ao longo do ano os RH vão fazendo as compras face as necessidades.

O que nós fazemos atualmente é a reposição anual das necessidades e as vezes alterar ligeiramente o modelo, ou pontualmente outros.

Todos os anos repomos a totalidade dos uniformes da cozinha, jardins, piscinas e camisas para todo o hotel, muitas calças e cada ano vamos repondo outros modelos de acordo com o desgaste dos materiais. Por exemplo este ano estamos a repor os casacos azuis do restaurante da piscina para o inverno. O ano passado repomos os fatos da receção e portaria e os casacos brancos do restaurante e bar.

Os modelos atuais foram desenhados especialmente para o Reid's por uma empresa especializada já há alguns anos.

Nessa altura a escolha dos uniformes obedeceu a uma lógica de padrões e cores. A título de exemplo - receção e portaria tinham uniformes diferentes mas da mesma cor e tecido, porque estão fisicamente próximo uns dos outros. O mesmo no restaurante e cocktail bar, porque estão próximos têm a mesma cor e padrão, mas modelo diferente de casaco: bar casaco curto e restaurante casaco mais longo.

Nos andares há fardas diferentes consoante a função, mas a cor base - cinzentas preta é a mesma. Empregadas de quarto de dia tem um vestido preto e com riscas cinzento e laranja. Os valetes estão de preto, mas o laço e do padrão igual ao vestido das empregadas de quarto. Os de noite estão de preto com avental branco. As governantas tem fato cinzento e camisa branca.

O Spa tem uma túnica e calças beijes, cor idêntica das toalhas e colchas das camas de tratamento das salas de massagem e que conjuga com toda a decoração do espaço. Na piscina predomina o tom azul da água e do céu, e os polos dos nadadores salvadores são de um riscado idêntico aos coxins do restaurante Pool bar e restaurante. Os jardineiros têm polo e calça verde para que o conjunto fique em harmonia com o verde dos jardins.

Todos os uniformes são feitos de tecidos leves e o mais natural possível para se adequar ao clima temperado da Madeira todo o ano. No entanto em algumas situações pontuais temos uniforme consoante a estação, pensando apenas no conforto do colaborador. Os valetes têm camisa e colete no Inverno e polo no Verão. Os nadadores salvadores e os jardineiros tem uns polares para o inverno e os da manutenção uns pullovers. Os do restaurante pequeno-almoço usam polo azul e avental no verão e no inverno casaco azul.

