

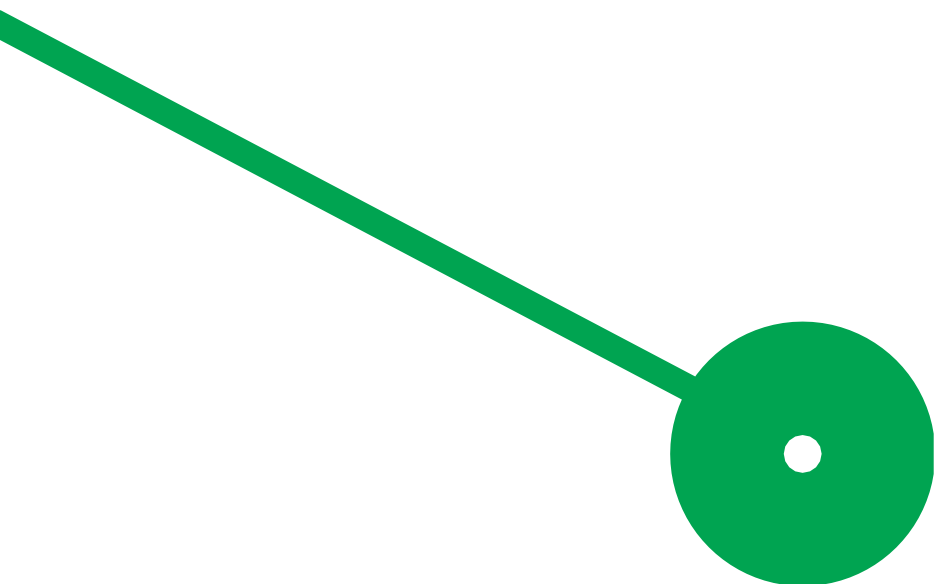
—  
ESCOLA  
SUPERIOR  
DE HOTELARIA  
E TURISMO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

—  
MESTRADO  
DIREÇÃO HOTELEIRA  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A eficácia da comunicação intra e  
interdepartamental:  
um estudo no grupo hoteleiro Vila  
Galé Collection  
Rafaela Freitas Gonçalves

[07/2026]



Vila do Conde, julho de 2026  
Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rafaela Freitas Gonçalves

**A eficácia da comunicação intra e interdepartamental: um estudo no grupo hoteleiro Vila  
Galé Collection**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Silva e Prof.<sup>o</sup>. Doutor António Melo

Vila do Conde, julho de 2026

Rafaela Freitas Gonçalves

**A eficácia da comunicação intra e interdepartamental: um estudo no grupo hoteleiro Vila  
Galé Collection**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste relatório de estágio não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas e entidades, às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, aos meus orientadores, Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Silva e Prof.<sup>o</sup> Doutor António Melo, pelo acompanhamento, disponibilidade e apoio prestado ao longo da realização deste relatório de estágio, fundamentais para a sua concretização.

Ao Hotel Vila Galé Collection Braga, pela oportunidade de integrar a equipa durante seis meses, permitindo-me viver uma experiência enriquecedora a nível pessoal e profissional. Foi um período marcado por aprendizagens, desafios, bons momentos e memórias que certamente levarei comigo.

Aos meus pais, por todo o apoio incondicional ao longo deste percurso, não só nesta que foi uma das minhas primeiras experiências no mundo profissional, mas também durante a realização deste relatório, através do incentivo, compreensão e apoio constante, mesmo nos momentos mais desafiantes.

Ao meu namorado, por ter estado sempre presente, pelo apoio, motivação e compreensão demonstrados ao longo desta etapa, sendo um suporte importante durante todo este processo.

A todos, o meu sincero obrigada.

## RESUMO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto e descreve o percurso formativo desenvolvido no Hotel Vila Galé Collection Braga, entre outubro de 2024 e abril de 2025. O estágio teve a duração de seis meses e permitiu uma integração progressiva nos departamentos de Alimentos e Bebidas (F&B), Cozinha, Housekeeping, Econmato, Receção e Direção, proporcionando uma visão transversal da operação hoteleira e dos mecanismos de coordenação interdepartamental. Para além do desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, esta experiência possibilitou a observação direta dos fluxos comunicacionais formais e informais que sustentam o funcionamento diário da unidade.

Paralelamente à componente prática, foi desenvolvido um estudo empírico de natureza quantitativa, centrado na análise da eficácia da comunicação intra e interdepartamental nas unidades da submarca Collection do Grupo Vila Galé. A recolha de dados foi realizada através de questionário estruturado aplicado a colaboradores de diferentes áreas funcionais, permitindo avaliar a perceção relativamente aos fluxos de comunicação vertical, horizontal e diagonal, bem como o seu impacto na cooperação, eficiência operacional e satisfação profissional. Os dados foram analisados com recurso a técnicas estatísticas não paramétricas, nomeadamente os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, de modo a identificar diferenças significativas em função de variáveis sociodemográficas e profissionais.

Os resultados evidenciam que a perceção de uma comunicação clara, regular e bidirecional está positivamente associada a maiores níveis de satisfação e cooperação entre departamentos. Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em algumas variáveis, nomeadamente em função da área funcional e das habilitações académicas, sugerindo que a experiência comunicacional não é homogénea entre todos os colaboradores. De forma geral, os dados reforçam a importância da comunicação interna como fator estratégico para a eficiência operacional, retenção de talento e qualidade do serviço prestado no contexto hoteleiro.

O relatório articula a revisão de literatura com a experiência prática e os resultados empíricos, contribuindo para uma compreensão aprofundada do papel da comunicação

organizacional no setor da hotelaria e identificando oportunidades de melhoria aplicáveis à realidade do Grupo Vila Galé Collection.

Palavras-chave: Comunicação interna; Comunicação intra e interdepartamental; Comunicação organizacional; Hotelaria; Eficiência operacional.

## ABSTRACT

This internship report was prepared as part of the Master's Degree in Hotel Management at the School of Hospitality and Tourism of the Polytechnic Institute of Porto and describes the training programme carried out at the Hotel Vila Galé Collection Braga between October 2024 and April 2025. The internship lasted six months and allowed for progressive integration into the Food and Beverage (F&B), Kitchen, *Housekeeping*, Supplies, Reception and Management departments, providing a cross-sectional view of hotel operations and interdepartmental coordination mechanisms. In addition to developing technical and operational skills, this experience enabled direct observation of the formal and informal communication flows that underpin the daily running of the unit.

In parallel with the practical component, a quantitative empirical study was developed, focusing on analysing the effectiveness of intra- and interdepartmental communication in the units of the Vila Galé Group's Collection sub-brand. Data collection was carried out using a structured questionnaire applied to employees from different functional areas, allowing for the assessment of perceptions regarding vertical, horizontal and diagonal communication flows, as well as their impact on cooperation, operational efficiency and professional satisfaction. The data were analysed using non-parametric statistical techniques, namely the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests, in order to identify significant differences based on sociodemographic and professional variables.

The results show that the perception of clear, regular, and two-way communication is positively associated with higher levels of satisfaction and cooperation between departments. Statistically significant differences were found in some variables, particularly in terms of functional area and academic qualifications, suggesting that the communication experience is not homogeneous among all employees. Overall, the data reinforce the importance of internal communication as a strategic factor for operational efficiency, talent retention and service quality in the hotel context.

The report combines a review of the literature with practical experience and empirical results, contributing to a deeper understanding of the role of organisational communication in the hotel sector and identifying opportunities for improvement applicable to the reality of the Vila Galé Collection Group.

Keywords: Internal communication; Intra- and interdepartmental communication; Organizational communication; Hospitality; Operational efficiency.



## SUMÁRIO

|                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| INTRODUÇÃO .....                                                                 |  |
| 1. REVISÃO DE LITERATURA .....                                                   |  |
| 1.1 Comunicação Organizacional.....                                              |  |
| 1.2 Comunicação Intra e Interdepartamental .....                                 |  |
| 1.3 Fluxo de Comunicação: Vertical, Horizontal e Diagonal.....                   |  |
| 1.3.1 Comunicação Vertical Ascendente e Descendente .....                        |  |
| 1.3.2 Comunicação Horizontal.....                                                |  |
| 1.3.3 Comunicação Diagonal.....                                                  |  |
| 1.4 Eficácia da Comunicação .....                                                |  |
| 1.4.1 Práticas de Comunicação Eficazes .....                                     |  |
| 1.5 Especificidades do Setor Hoteleiro que Afetam a Comunicação.....             |  |
| 1.5.1 Estratégias e Boas Práticas para Melhorar a Comunicação na Hotelaria ..... |  |
| 1.6 O Impacto da Comunicação na Colaboração e Eficiência Operacional .....       |  |
| 2 ESTÁGIO .....                                                                  |  |
| 2.1 Caracterização da Entidade de Acolhimento.....                               |  |
| 2.1.1 Apresentação do Grupo Vila Galé.....                                       |  |
| 2.1.2 Missão, Visão e Valores .....                                              |  |
| 2.1.3 Estratégia e Posicionamento.....                                           |  |
| 2.1.4 Estrutura Corporativa do Grupo Vila Galé .....                             |  |
| 2.2 Caracterização do Grupo Vila Galé Collection .....                           |  |
| 2.3 Hotel Vila Galé Collection Braga.....                                        |  |
| 2.3.1 Organograma do Hotel Vila Galé Collection Braga.....                       |  |
| 2.3.2 Serviços .....                                                             |  |
| 2.3.3 Tipologias dos Quartos.....                                                |  |
| 2.3.4 Segmento de Clientes .....                                                 |  |
| 2.4 O Estágio.....                                                               |  |
| 2.4.1 Descrição das Áreas Funcionais .....                                       |  |
| 2.4.1.1 Área Funcional - Alimentos e Bebidas (F&B) .....                         |  |
| 2.4.1.2 Área Funcional – Departamento de Alojamentos .....                       |  |
| 2.4.1.2.1 <i>Housekeeping</i> .....                                              |  |

|           |                                                                                                            |  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 2.4.1.2.2 | Receção .....                                                                                              |  |
| 2.4.1.3   | Área Funcional - Econmato .....                                                                            |  |
| 2.4.1.4   | Área Funcional - Direção .....                                                                             |  |
| 2.5       | Reflexão Pessoal .....                                                                                     |  |
| 3         | ESTUDO EMPÍRICO .....                                                                                      |  |
| 3.1       | Objetivo de Estudo .....                                                                                   |  |
| 3.2       | Abordagem Quantitativa .....                                                                               |  |
| 3.3       | Caracterização do Instrumento .....                                                                        |  |
| 3.4       | Procedimentos Utilizados .....                                                                             |  |
| 3.5       | Caracterização da Amostra.....                                                                             |  |
| 3.6       | Apresentação de Resultados .....                                                                           |  |
| 4         | APRESENTAÇÃO RESULTADOS .....                                                                              |  |
| 4.1       | Teste de Mann-Whitney em função do Género.....                                                             |  |
| 4.2       | Teste de Kruskal-Wallis em função do Estado Civil .....                                                    |  |
| 4.3       | Teste Kruskal-Wallis em função da Idade.....                                                               |  |
| 4.4       | Teste de Kruskal-Wallis em função das Habilitações Académicas.....                                         |  |
| 4.5       | Teste de Kruskal-Wallis em função das Áreas Funcionais .....                                               |  |
| 4.6       | Teste de Kruskal-Wallis em função da Unidade Hoteleira .....                                               |  |
| 5         | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                                                             |  |
|           | CONCLUSÃO DO ESTUDO EMPÍRICO .....                                                                         |  |
|           | CONCLUSÃO FINAL.....                                                                                       |  |
|           | APÊNDICES .....                                                                                            |  |
|           | Apêndice A – Consentimento Informado.....                                                                  |  |
|           | Apêndice B – Questionário: A Comunicação Intra e Interdepartamental nas Unidades Vila Galé Collection..... |  |

## Lista de Figuras

|                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| <b>Figura 1</b> - Fluxos de Comunicação .....                 |
| <b>Figura 2</b> - Estrutura Corporativa Grupo Vila Galé.....  |
| <b>Figura 3</b> - Organograma Vila Galé Collection Braga..... |
| <b>Figura 4</b> - Cronograma Atividades Desenvolvidas .....   |

## Lista de Imagens

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Imagem 1</b> - Logotipo Vila Galé Collection.....            |
| <b>Imagem 2</b> - Frente Hotel Vila Galé Collection Braga ..... |
| <b>Imagem 3</b> - Claustro Vila Galé Collection Braga .....     |

## Lista de Tabelas

|                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tabela 1</b> - <i>Amostra Idade</i> .....                                                         |
| <b>Tabela 2</b> - <i>Amostra Género</i> .....                                                        |
| <b>Tabela 3</b> - <i>Amostra Estado Civil</i> .....                                                  |
| <b>Tabela 4</b> - <i>Amostra Habilitações Académicas</i> .....                                       |
| <b>Tabela 5</b> - <i>Amostra Área Funcional</i> .....                                                |
| <b>Tabela 6</b> - <i>Amostra Unidade Hoteleira</i> .....                                             |
| <b>Tabela 7</b> - <i>Distribuição da variável Comunicação Intradepartamental</i> .....               |
| <b>Tabela 8</b> - <i>Distribuição da variável Canais de Comunicação</i> .....                        |
| <b>Tabela 9</b> - <i>Distribuição da variável Comunicação Interdepartamental</i> .....               |
| <b>Tabela 10</b> - <i>Distribuição da variável Fluxo de Comunicação</i> .....                        |
| <b>Tabela 11</b> - <i>Distribuição da variável Eficiência da Comunicação</i> .....                   |
| <b>Tabela 12</b> - <i>Distribuição da variável Satisfação do Colaborador com a Comunicação</i> ..... |
| <b>Tabela 13</b> - <i>Teste Mann-Whitney Género</i> .....                                            |
| <b>Tabela 14</b> - <i>Teste Kruskal-Wallis Idade</i> .....                                           |
| <b>Tabela 15</b> - <i>Teste Kruskal-Wallis Habilitações Académicas</i> .....                         |
| <b>Tabela 16</b> - <i>Teste Kruskal-Wallis Áreas Funcionais</i> .....                                |

## **SIGLÁRIO**

**F&B** – *Food and Beverage* (Alimentos e Bebidas)

**POS** – *Point of Sale* (Ponto de Venda)

**PA** – Pequeno Almoço

**HACCP** – *Hazard Analysis and Critical Control Point* (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos)

**PMS** – *Property Management System* (Sistema de Gerenciamento de Propriedades)

**ISL** – *Inevitável Staff Lounge*

**FIFO** – *Frist In, Frist Out* (Primeiro a entrar, primeiro a sair)

**FEFO** – *First Expire, First Out* (Primeiro a vencer, primeiro a sair)

**ERP** – *Enterprise Resource Planning* (Planeamento de Recursos Empresariais)

**ADR** – *Average Daily Rate* (Taxa Média Diária)

## INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto e tem como principal objetivo analisar a eficácia da comunicação intra e interdepartamental no Grupo Vila Galé, com base na experiência prática desenvolvida no Hotel Vila Galé Collection Braga.

A escolha desta temática resulta do reconhecimento da comunicação interna como um fator estratégico determinante para a eficiência operacional, coordenação interdepartamental e qualidade do serviço prestado no setor hoteleiro. Num contexto caracterizado por elevada interdependência funcional, diversidade de equipas e funcionamento contínuo por turnos, a eficácia dos fluxos comunicacionais assume um papel central na prevenção de falhas operacionais, na promoção da colaboração e no reforço da satisfação dos colaboradores.

O estágio decorreu entre outubro de 2024 e abril de 2025, ao longo de seis meses, permitindo uma integração progressiva e transversal nos diferentes departamentos da unidade hoteleira, nomeadamente Alimentos e Bebidas (F&B), Cozinha, *Housekeeping*, Economato, Receção e Direção. Esta rotatividade departamental proporcionou uma visão global do funcionamento da unidade e possibilitou a observação direta dos mecanismos formais e informais de comunicação utilizados na articulação diária das equipas. Para além do desenvolvimento de competências técnicas e operacionais, esta experiência permitiu identificar desafios comunicacionais, padrões de interação entre departamentos e práticas de coordenação relevantes para a eficiência organizacional.

Paralelamente à componente prática, foi desenvolvido um estudo empírico de natureza quantitativa, centrado na perceção dos colaboradores das unidades Vila Galé Collection relativamente à comunicação interna. O estudo procurou analisar de que forma os diferentes fluxos comunicacionais — vertical (ascendente e descendente), horizontal e diagonal — influenciam a cooperação interdepartamental, o desempenho individual e a satisfação dos colaboradores. A recolha de dados foi realizada através de questionário estruturado, permitindo uma análise estatística das variáveis em estudo e o estabelecimento de relações entre a comunicação interna e indicadores organizacionais relevantes.

O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura, onde são abordados os conceitos fundamentais de comunicação organizacional, comunicação intra e interdepartamental,

fluxos comunicacionais e eficácia da comunicação no contexto hoteleiro. O segundo capítulo descreve detalhadamente o estágio curricular, incluindo a caracterização do grupo empresarial, da unidade de acolhimento e das atividades desenvolvidas nos diferentes departamentos, culminando numa reflexão crítica sobre a experiência formativa. O terceiro capítulo expõe o enquadramento metodológico do estudo empírico, definindo os objetivos, a abordagem adotada, o instrumento de recolha de dados e a caracterização da amostra. O quarto capítulo apresenta a análise estatística dos resultados obtidos, seguindo-se, no quinto capítulo, a discussão dos principais achados à luz da literatura científica. Por fim, são apresentadas as conclusões gerais do trabalho, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

Desta forma, o relatório procura articular a componente prática do estágio com a investigação científica, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da comunicação interna no setor hoteleiro e para a identificação de oportunidades de melhoria organizacional no contexto do Grupo Vila Galé Collection.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional tem adquirido uma relevância crescente na gestão contemporânea, assumindo-se como um processo estratégico que sustenta o alinhamento, a coordenação e a construção de relações de confiança entre os vários elementos de uma organização. Nas últimas décadas, a evolução tecnológica, a intensificação da diversidade interna e a crescente complexidade dos ambientes de trabalho tornaram a comunicação interna um elemento fundamental não apenas para a disseminação de informação, mas também para assegurar o envolvimento, a motivação e a coesão das equipas (Wuersch et al., 2024).

As organizações atuais caracterizam-se por equipas multidisciplinares, diferenças geracionais e múltiplos estilos de trabalho, exigindo estratégias comunicacionais adaptáveis e sensíveis às características dos públicos internos. Neste contexto, a comunicação eficaz deixou de ser vista como um processo linear de transmissão de mensagens e passou a ser entendida como um sistema dinâmico que integra elementos tecnológicos, sociais e culturais (Wüersch, 2023). A gestão adequada deste sistema revela-se particularmente relevante no setor hoteleiro, onde a coordenação entre departamentos, a clareza das instruções e a rapidez de resposta têm impacto direto na qualidade do serviço prestado.

A comunicação interna contribui significativamente para o desenvolvimento de capacidades organizacionais e para a eficiência operacional. Estudos indicam que estratégias digitais de comunicação, quando bem estruturadas, facilitam o acesso à informação, agilizam processos e favorecem a aprendizagem organizacional (Wuersch et al., 2024). Contudo, estes sistemas só produzem efeitos positivos quando articulados com práticas de liderança comunicativa e quando promovem um ambiente de diálogo e participação.

A relação entre comunicação interna e empowerment dos colaboradores também tem sido objeto de crescente atenção. Gehrau et al. (2024) concluíram que a comunicação interna, especialmente quando assente na transparência e na proximidade, influencia positivamente a perceção de autonomia e capacidade de contribuição dos trabalhadores. Estes resultados evidenciam que a comunicação não desempenha apenas um papel informativo, mas também psicológico, reforçando o sentimento de pertença e estimulando níveis superiores de desempenho.

No setor hoteleiro, onde a prestação do serviço depende de interações contínuas e da coordenação entre vários departamentos, a comunicação assume um papel ainda mais crítico. Duarte e Silva (2023), num estudo com profissionais da hotelaria, constataram que a satisfação com a comunicação interna está diretamente associada à percepção de suporte organizacional, à satisfação no trabalho e à diminuição da intenção de rotatividade. Estes resultados reforçam a importância de práticas comunicacionais claras, consistentes e alinhadas com as necessidades operacionais e emocionais dos colaboradores.

A comunicação interna contribui igualmente para o fortalecimento da cultura organizacional e para a consolidação do employer branding. Santos et al. (2023) enfatizam que práticas comunicacionais eficazes são determinantes para projetar uma imagem interna coerente e atrativa, aumentando a retenção de talentos e promovendo a identificação dos colaboradores com os valores da organização. Neste sentido, a comunicação interna deixa de ser apenas um instrumento de gestão e transforma-se num pilar estratégico para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Por outro lado, a qualidade da comunicação depende não só da natureza das mensagens, mas também da forma como estas são transmitidas e percebidas. Stehle (2023) demonstrou que os colaboradores valorizam particularmente formas de comunicação que consideram pessoais, próximas e ajustadas ao contexto, o que exige dos líderes e supervisores competências comunicacionais que integrem empatia, clareza e capacidade de escuta. Esta dimensão relacional revela-se essencial para a prevenção de conflitos, redução de ambiguidades e criação de ambientes de trabalho saudáveis.

A crescente digitalização trouxe novos desafios e oportunidades à comunicação interna. Embora os canais digitais agilizem processos e ampliem o acesso à informação, a sua eficácia depende da integração equilibrada entre tecnologia e interação humana. Wüersch (2023) salienta que a comunicação digital deve ser concebida como um sistema sociotécnico, no qual as plataformas tecnológicas apenas produzem valor quando articuladas com práticas organizacionais consistentes e com uma cultura orientada para a colaboração.

## 1.2 Comunicação Intra e Interdepartamental

A comunicação intradepartamental (“dentro do departamento”) refere-se aos fluxos de informação entre membros de uma mesma equipa, sendo vital para a coordenação diária, para o esclarecimento de papéis e para a resolução de problemas operacionais de forma ágil (Meirinhos et al., 2022). Já a comunicação interdepartamental (“entre departamentos”) implica a troca de mensagens e a cooperação entre unidades distintas — por exemplo, entre operação, receção e manutenção — de modo a garantir que os processos organizacionais funcionem de forma conjunta e coerente (Hingorani & Swami, 2024).

No contexto hoteleiro, estas duas vertentes comunicacionais ganham uma importância acrescida. A comunicação interdepartamental é frequentemente apontada como essencial para evitar silos funcionais que prejudicam a eficácia operacional (Lozovitskaya & Weerakit, 2017). Através de práticas de recursos humanos como formação, trabalho em equipa e disseminação de valores, os hotéis podem estreitar a colaboração entre departamentos (Lozovitskaya & Weerakit, 2017).

Por sua vez, a comunicação intradepartamental possibilita que os colaboradores se sintam mais envolvidos e informados. Um estudo em contextos de hotelaria demonstrou que o diálogo contínuo, *feedback* e reuniões regulares fomentam a satisfação dos empregados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo (Čuić Tanković, Bilić & Brajković, 2022). Para além disso, a comunicação bidirecional (“simétrica”), em que os colaboradores também têm espaço para expressar opiniões, tem sido associada a uma maior identificação com a organização e a melhor desempenho individual (Ortega, Gomes, Ribeiro & Gomes, 2023).

Para promover uma comunicação eficaz nos hotéis, várias estratégias são recomendadas com base em investigação:

**Reuniões regulares de coordenação interdepartamental:** Realizar breves sessões operacionais em que chefes de departamento partilhem atualizações, desafios e necessidades (Hingorani & Swami, 2024).

**Feedback estrutural:** Implementar mecanismos formais para que os colaboradores possam dar e receber *feedback* de forma contínua, não apenas para resolver problemas mas também para reconhecer contribuições (Meirinhos et al., 2022).

Comunicação simétrica (bidirecional): Potenciar canais em que a comunicação não seja apenas descendente, mas permita a participação ativa dos colaboradores, reforçando a identificação organizacional (Ortega et al., 2023).

Utilização de canais híbridos: Combinar plataformas digitais (mensagens instantâneas, intranet) com interação presencial para assegurar rapidez e profundidade na comunicação (Hingorani & Swami, 2024).

Quando bem gerida, a comunicação intra e interdepartamental pode gerar benefícios substanciais para um hotel. A coordenação efetiva entre equipas melhora a eficiência operacional, minimizando falhas nos serviços e reduzindo os tempos de reação. Simultaneamente, colaboradores que percebem uma comunicação transparente e participativa tendem a associar-se mais à cultura da empresa, o que eleva o seu desempenho e diminui a propensão à rotatividade (Ortega et al., 2023; Čuić Tanković, Bilić & Brajković, 2022).

Uma comunicação interna bem-alinhada, que integra de forma eficaz tanto os fluxos intradepartamentais como os interdepartamentais, pode gerar impactos muito positivos para uma organização. Quando os departamentos funcionam com um elevado grau de “orientação de mercado interno”, isto promove relações interdepartamentais mais saudáveis e reduz conflitos, o que se traduz em maior satisfação dos colaboradores e melhores resultados de desempenho organizacional (Yu, Barnes & Ye, 2022). Ou seja, não é apenas importante que cada equipa comunique bem internamente, mas também que diferentes departamentos se percebam uns aos outros como “clientes internos” e cooperem de forma estratégica, este alinhamento comunicacional beneficia diretamente a eficiência da empresa.

Para além disso, este bom nível de comunicação interna melhora substancialmente a experiência dos funcionários e a qualidade do serviço prestado. Quando os colaboradores recebem informação clara, relevante e oportuna, e podem responder com *feedback*, o seu bem-estar no trabalho tende a aumentar, bem como o seu envolvimento (Shamsul Azhar, Ismail & Abu Bakar, 2024). Esse envolvimento não se reflete apenas no comportamento interno, mas também na forma como os serviços são prestados a clientes externos: a coordenação eficaz entre departamentos permite respostas mais rápidas, menos erros operacionais e uma experiência mais integrada para o cliente. Por fim, a transparência comunicacional e a cultura de diálogo contribuem para a criação de uma identidade organizacional mais forte, onde os colaboradores sentem que pertencem e participam na

missão da empresa, o que reforça o capital humano e a sustentabilidade do negócio (Salim, 2022).

### 1.3 Fluxo de Comunicação: Vertical, Horizontal e Diagonal

A comunicação organizacional pode ocorrer segundo diferentes fluxos: vertical (ascendente e descendente), horizontal e diagonal, cada um com uma função específica na circulação da informação. O fluxo vertical descendente transmite instruções e orientações da gestão para os colaboradores, enquanto o ascendente permite que os colaboradores façam chegar *feedback*, ideias ou problemas à hierarquia superior (Panin & Belikova, 2025). Já o fluxo horizontal decorre entre pessoas ou departamentos no mesmo nível hierárquico, facilitando a coordenação e a partilha de conhecimentos (Panin & Belikova, 2025). A comunicação diagonal ocorre entre diferentes níveis e departamentos, por exemplo, entre um gestor funcional e colaboradores de outra unidade, promovendo flexibilidade e vínculo entre áreas distintas (Ticona-Huanca, Aguirre-Parra & Cordova-Buiza, 2023).

Independentemente do tipo de fluxo, uma comunicação eficaz deve garantir clareza, objetividade e rapidez na transmissão das informações, contribuindo para a motivação, satisfação e cooperação dos colaboradores. A gestão eficiente da comunicação é fundamental para o bom funcionamento da empresa, assegurando que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos organizacionais (Costa & Oliveira, 2020).

Quando todos estes fluxos estão alinhados e bem geridos, a comunicação interna torna-se uma fonte de valor estratégico para a organização. Estudos recentes no setor corporativo e em contextos modernos de trabalho, incluindo hoteleiros, mostram que os fluxos vertical, horizontal e diagonal têm impacto positivo no desempenho dos colaboradores, evidenciando que uma comunicação bem estruturada contribui para maior eficiência operacional, coesão interna e melhor prestação de serviços (Winanda & Destiwati, 2025; Ticona-Huanca, Aguirre-Parra & Cordova-Buiza, 2023). Além disso, a comunicação interna bem articulada fortalece a cultura organizacional e o sentido de pertença dos colaboradores, refletindo-se em melhores resultados, motivação e retenção de talentos (Panin & Belikova, 2025).

A comunicação interna é essencial para que os colaboradores compreendam claramente suas funções e os objetivos da empresa. Quando o fluxo de informações é eficaz, promove-se um ambiente de trabalho mais integrado, no qual as equipas se sentem motivadas a contribuir com o sucesso organizacional. O estudo realizado por Nogueira e Codato (2019) destaca que falhas comunicativas resultam em baixa satisfação dos funcionários, reduzindo a produtividade e gerando retrabalho. Outro ponto abordado no

estudo de Nogueira e Codato (2019), é o impacto da comunicação no desempenho das tarefas. Quando os colaboradores não recebem informações completas e precisas, a execução das atividades torna-se ineficaz, ocasionando desperdício de recursos e tempo.

O fluxo de comunicação nas organizações, tal como na hotelaria, é influenciado pela estrutura organizacional, determinando os caminhos através dos quais a informação circula. Estes fluxos podem ser classificados em três tipos: vertical (descendente, ascendente) horizontal e diagonal, como mostra a seguinte Figura 1.

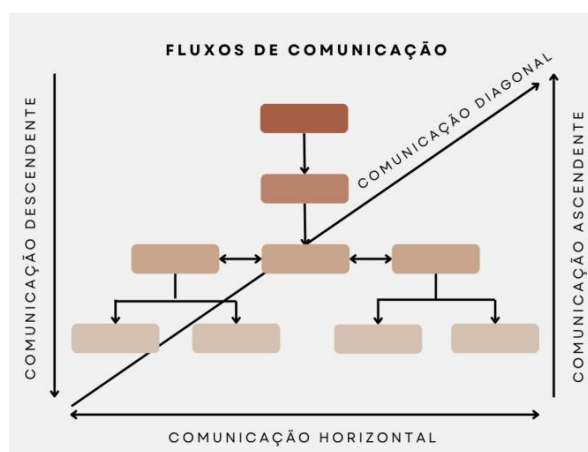


Figura 1 - Fluxos de Comunicação

Fonte: Elaboração própria

### 1.3.1 Comunicação Vertical Ascendente e Descendente

A comunicação vertical consiste em dois fluxos principais: ascendente (*bottom-up*) e descendente (*top-down*). No fluxo ascendente, a informação parte dos colaboradores para a gestão, permitindo que os responsáveis tomem conhecimento de sugestões, críticas, dúvidas e preocupações. Este processo é fundamental para que a liderança tenha uma visão mais realista da operação e para que as decisões sejam mais bem informadas (Winanda & Destiwati, 2025).

Para encorajar uma comunicação ascendente eficaz, muitas entidades adotam estratégias como políticas de portas abertas, sistemas de sugestões e formação contínua. Estas abordagens fomentam um ambiente de confiança, no qual os colaboradores sentem que a sua voz é ouvida e valorizada, o que, por sua vez, reforça o seu adjacimento à cultura organizacional (Cuaira, 2023). No contexto da hotelaria, este tipo de diálogo pode permitir que colaboradores em contacto direto com o cliente, tais como rececionistas ou empregados

de limpeza, façam chegar ideias que melhorem a experiência dos hóspedes ou a eficiência operacional (Winanda & Destiwati, 2025).

No caso do fluxo descendente, a comunicação vai da gestão para os colaboradores. É através dele que são transmitidas orientações estratégicas, políticas internas, metas e normas operacionais. Um aspeto vital desta via é a clareza: se mal gerida, a informação pode ser confusa ou autoritária, gerando desmotivação ou resistência. Porém, quando estruturada com cuidado e acompanhada por canais de *feedback*, a comunicação descendente reforça o alinhamento entre os todos os níveis da organização e promove a transparência (Ticona-Huanca, Aguirre-Parra & Cordova-Buiza, 2023).

Além disso, Ticona-Huanca e colaboradores (2023) salientam que, em contextos híbridos ou de trabalho remoto, a comunicação descendente deve ser especialmente adaptada: as lideranças precisam usar ferramentas digitais eficazes, mas também garantir momentos de interação pessoal para manter a sensação de proximidade e confiança. Isto é particularmente pertinente para hotéis com equipas dispersas ou operando em turnos diferentes.

### **1.3.2 Comunicação Horizontal**

A comunicação horizontal ocorre entre indivíduos ou setores que estão no mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação favorece a cooperação, a troca de informações e a coordenação das atividades entre diferentes departamentos, evitando retrabalho e promovendo um ambiente de trabalho mais integrado. (Costa & Oliveira, 2020)

Tem um carácter menos centralizado e formal, podendo ocorrer tanto de forma ascendente como descendente e é essencial para a cooperação entre diferentes setores da empresa e para garantir que as equipas trabalhem de forma alinhada e eficiente (Men, 2014).

É essencial para promover a cooperação entre equipas, coordenar atividades interdepartamentais e evitar redundâncias ou conflitos de informação. Esta comunicação pode manifestar-se através de reuniões interdepartamentais, plataformas de comunicação interna, e-mails, chamadas telefónicas e interações presenciais (Gugelmin, Basto & Cunha, 2013).

### **1.3.3 Comunicação Diagonal**

A comunicação diagonal ocorre quando a informação circula entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos, sem seguir necessariamente a linha hierárquica formal. Este tipo de fluxo agiliza processos e facilita a resolução de problemas interdepartamentais, aumentando a eficiência da organização. (Costa & Oliveira, 2020)

Este tipo de comunicação promove maior dinamismo e flexibilidade dentro da organização, sendo essencial para processos que exigem respostas rápidas e colaboração interfuncional. Pode ocorrer, por exemplo, quando um gestor de um departamento comunica diretamente com um colaborador de outro setor para resolver um problema específico, sem necessidade de passar pela hierarquia tradicional (Costa & Oliveira, 2020).

A eficácia da comunicação interna depende diretamente da sua qualidade ao longo de toda a estrutura organizacional, desde o nível estratégico até ao operacional. Nesse contexto, organizações flexíveis procuram criar condições que incentivem a interação e a participação ativa dos colaboradores em diversas áreas, promovendo um ambiente mais dinâmico e colaborativo. Ao permitir um fluxo de ideias e informações mais livre, a comunicação diagonal contribui para a superação das barreiras hierárquicas e setoriais, favorecendo a integração e a eficiência no funcionamento da empresa (Pianchão, Sousa, Silva & Araújo, 2019).

#### 1.4 Eficácia da Comunicação

A comunicação interna eficaz constitui um pilar fundamental para o desempenho e sustentabilidade das organizações contemporâneas. Um volume crescente de estudos evidencia que a satisfação com a comunicação interna, entendida como clareza, transparência, regularidade e adequação dos fluxos informacionais, está fortemente associada ao engagement dos colaboradores, à percepção de valor por parte da organização e ao aumento da produtividade e retenção de talento (Tkalac Verčič, Galić & Žnidar, 2021; Fernandes, Sousa, Fonseca & Oliveira, 2023; Meirinhos et al., 2022).

Através de uma comunicação interna estruturada e consistente, é possível reforçar elos de confiança e reciprocidade entre colaboradores e organização, promovendo um clima de trabalho saudável e motivador. O efeito mediador da percepção de apoio organizacional (*perceived organizational support*) e da atração do empregador (*employer attractiveness*) explica, em grande parte, como a simples melhoria dos canais e práticas comunicacionais resulta num aumento do comprometimento dos colaboradores (Tkalac Verčič et al., 2021; Fernandes et al., 2023). Além disso, a qualidade da comunicação interna combina-se com outros fatores organizacionais, cultura, clima de trabalho, liderança e inteligência emocional, para maximizar a eficácia da comunicação e o desempenho das equipas (Paredes-Saavedra et al., 2024).

Para além das componentes instrumentais (como clareza de instruções, definição de responsabilidades, fluxos formais de informação), as dimensões relacionais da comunicação, *feedback* contínuo, abertura ao diálogo, sensibilidade às necessidades dos colaboradores, assumem um papel decisivo no fortalecimento do vínculo entre a organização e os seus membros (Meirinhos et al., 2022; Santos & Ribeiro, 2023). Em consequência, as organizações beneficiam de maior coesão interna, melhor alinhamento estratégico e maior adaptabilidade às mudanças contextuais.

Neste contexto, práticas comunicacionais eficazes não se resumem a canais ou reuniões: envolvem também o cultivo de uma cultura organizacional centrada no capital humano, onde a comunicação funciona como mecanismo estruturante de valores, confiança e participação coletiva (Fernandes et al., 2023; Paredes-Saavedra et al., 2024).

No setor da hotelaria, onde a intensidade da interação entre equipas e com clientes é particularmente elevada, a comunicação interna assume importância estratégica acrescida. Um estudo realizado em hotéis portugueses demonstrou que a satisfação com a comunicação

interna está negativamente associada à intenção de rotatividade dos colaboradores, mediada por percepções de apoio organizacional e satisfação no trabalho, indicando que uma comunicação eficaz contribui, de forma direta e indireta, para a retenção de talento (Duarte & Silva, 2023).

Adicionalmente, a implementação de comunicação interna simétrica (horizontal e vertical, com transparência e *feedback* contínuo) revela efeitos positivos sobre a identificação organizacional e o desempenho individual dos empregados do setor hoteleiro, reforçando o compromisso e a produtividade (Gomes, 2023). Em contextos de crise, a comunicação clara e regular mostrou-se essencial para garantir estabilidade psicológica, adaptação a mudanças e manutenção do serviço, reforçando a resiliência dos trabalhadores e da organização (Liu-Lastres, Wen & Okumus, 2024).

Para além disso, a comunicação eficaz entre colaboradores e equipas de serviço aparece como um fator determinante para a satisfação dos clientes e qualidade do serviço, já que a coerência interna e a clareza de procedimentos permitem respostas mais ágeis e coordenadas às necessidades dos hóspedes, o que, por sua vez, influencia a reputação e competitividade da unidade hoteleira (Čuić Tanković, Bilić & Brajković, 2022; Čuić Tanković, Vitezić & Kraljić, 2023).

#### **1.4.1 Práticas de Comunicação Eficazes**

A comunicação eficaz é reconhecida como um fator estratégico essencial para o desempenho organizacional, a coesão das equipas e a satisfação dos colaboradores. Dentro deste contexto, as práticas de comunicação podem ser definidas como um conjunto de ações estruturadas, intencionais e repetíveis, que visam garantir que a informação circula de forma clara, transparente e adequada às necessidades da organização e dos seus colaboradores (Tkalac Verčič, Galić e Žnidar, 2021). Estas práticas contribuem para minimizar ruídos comunicacionais, promover a participação ativa dos colaboradores, reforçar a confiança e apoiar a cultura organizacional, tornando a comunicação não apenas um processo de transmissão de informação, mas um instrumento de gestão estratégica (Duarte e Silva, 2023).

Após análise da literatura recente, é possível identificar um conjunto de práticas de comunicação consideradas eficazes e amplamente recomendadas:

##### **1. Clareza e qualidade da informação**

A comunicação interna deve transmitir informações de forma clara, objetiva e relevante, garantindo que todos os colaboradores compreendam as mensagens. Mensagens coerentes e consistentes reduzem ambiguidades e facilitam a tomada de decisão, promovendo alinhamento organizacional (Tkalac Verčič, Galić e Žnidar, 2021). No setor da hotelaria, a clareza na comunicação entre departamentos, como recepção, *housekeeping* e manutenção, é fundamental para assegurar a qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes (Duarte e Silva, 2023).

## **2. Diversificação e adequação de canais de comunicação**

A literatura destaca que o uso equilibrado de diferentes canais — digitais, presenciais ou híbridos — aumenta a eficácia da comunicação. A escolha do canal deve depender da natureza da mensagem, da urgência e do público-alvo, permitindo a circulação rápida da informação sem comprometer a proximidade interpessoal (Bilić e Brajković, 2022). Em hotéis, por exemplo, combinar reuniões presenciais com plataformas digitais de mensagens garante que todos os colaboradores estejam informados e integrados, independentemente da sua função ou horário de trabalho.

## **3. Comunicação bidirecional e *feedback***

Permitir que os colaboradores expressem opiniões, dúvidas e sugestões é essencial para criar um ambiente de confiança e participação (Tkalac Verčič, Galić e Žnidar, 2021). O *feedback* contínuo não só corrige eventuais falhas, como também reforça o sentido de pertença e compromisso com a organização. Estudos em hotelaria confirmam que mecanismos de *feedback* estruturados aumentam a satisfação dos colaboradores e reduzem a intenção de rotatividade (Duarte e Silva, 2023).

## **4. Cultura de apoio e reconhecimento**

A comunicação interna eficaz deve estar inserida numa cultura que valorize o apoio, o reconhecimento e a colaboração entre os colaboradores. A percepção de apoio organizacional influencia diretamente a motivação, o engagement e a retenção de talento (Bilić e Brajković, 2022). Reconhecer conquistas, comunicar expectativas de forma transparente e incentivar o envolvimento contribui para fortalecer relações interpessoais e aumentar a coesão das equipas.

## **5. Planeamento e padronização de processos**

Estruturar processos comunicacionais formais, como reuniões periódicas, manuais de procedimentos e protocolos de passagens de turno, garante consistência na informação

transmitida e reduz falhas operacionais (Duarte e Silva, 2023). No contexto da hotelaria, estas práticas são particularmente relevantes para operações críticas, assegurando que todos os colaboradores compreendam claramente as suas responsabilidades e objetivos.

### 1.5 Especificidades do Setor Hoteleiro que Afetam a Comunicação

No setor hoteleiro, a comunicação interna assume características particularmente complexas, decorrentes da própria natureza da atividade desenvolvida. A prestação de serviços em hotelaria caracteriza-se por um elevado contacto humano, forte interdependência entre departamentos, funcionamento contínuo em regime de turnos e exigência permanente de eficiência operacional. Estas especificidades tornam insuficiente a adoção de modelos comunicacionais genéricos, exigindo antes abordagens ajustadas à realidade dinâmica e multifuncional das unidades hoteleiras (Duarte & Silva, 2023; Čuić Tanković, Bilić & Brajković, 2022).

A estrutura organizacional de um hotel integra diferentes áreas funcionais — como receção, *housekeeping*, manutenção, alimentos e bebidas e direção — cujo desempenho depende de uma articulação constante. A coordenação entre estes departamentos é determinante para assegurar a qualidade do serviço prestado ao hóspede. Pequenas falhas na transmissão de informação podem originar atrasos na disponibilização de quartos, erros no serviço de restauração ou falhas na resolução de ocorrências técnicas, comprometendo a experiência do cliente e a reputação da unidade. Neste contexto, a comunicação assume um papel estruturante na eficiência operacional (Skordoulis et al., 2024).

Para além da interdependência funcional, o regime de turnos e a elevada rotatividade de colaboradores constituem desafios adicionais. A alternância frequente de equipas dificulta a manutenção de fluxos comunicacionais consistentes e pode comprometer a transmissão de procedimentos e conhecimento operacional. Assim, a comunicação interna deve ser concebida de forma estruturada e acessível, garantindo continuidade informacional independentemente das mudanças de turno ou da substituição de colaboradores (Skordoulis et al., 2024).

Acresce ainda a diversidade cultural, social e linguística frequentemente presente nas equipas hoteleiras. Embora esta diversidade represente uma mais-valia organizacional, pode igualmente aumentar o risco de ambiguidades e interpretações divergentes, potenciando conflitos decorrentes de diferenças comunicacionais. Torna-se, por isso, essencial promover

uma comunicação clara, objetiva e culturalmente sensível, capaz de minimizar ruídos e assegurar compreensão mútua (Skordoulis et al., 2024).

A pressão associada à rapidez e à eficácia do serviço constitui igualmente um fator crítico. Em períodos de elevada ocupação ou durante a realização de eventos, a circulação célere e precisa da informação entre departamentos é indispensável para evitar falhas operacionais. A dependência excessiva de comunicação informal e oral, especialmente nas passagens de turno, pode comprometer a rastreabilidade da informação e aumentar o risco de omissões, evidenciando a necessidade de mecanismos formais de registo e acompanhamento (Skordoulis et al., 2024).

Face a estes constrangimentos estruturais e operacionais, a literatura destaca a importância da adoção de estratégias comunicacionais especificamente adaptadas ao setor hoteleiro.

#### **1.5.1 Estratégias e Boas Práticas para Melhorar a Comunicação na Hotelaria**

Perante a complexidade operacional característica da hotelaria, a implementação de práticas estruturadas de comunicação interna revela-se essencial para assegurar alinhamento organizacional, coerência na transmissão de informação e continuidade dos processos.

Em primeiro lugar, a formalização dos mecanismos comunicacionais assume particular relevância. A realização de *briefings* regulares, reuniões interdepartamentais, passagens de turno documentadas e a existência de protocolos operacionais contribuem para garantir consistência na partilha de informação, reduzindo o risco de ruído comunicacional, sobretudo em contextos marcados por rotatividade e horários diferenciados (Čuić Tanković, Bilić & Brajković, 2022).

Paralelamente, a promoção de uma comunicação simétrica e bidirecional constitui um fator determinante para o envolvimento dos colaboradores. Quando existem canais que permitem a expressão de opiniões, sugestões e preocupações, verifica-se um reforço da identificação organizacional e do desempenho individual (Romper, 2023). No setor hoteleiro, a satisfação com a comunicação interna encontra-se associada a uma menor intenção de saída, sendo este efeito mediado pela perceção de suporte organizacional e pela satisfação

no trabalho (Duarte & Silva, 2023). Assim, a comunicação interna deve ser entendida também como instrumento estratégico de retenção de talento.

O recurso a tecnologias de comunicação adaptadas à hotelaria constitui igualmente uma ferramenta relevante. Plataformas digitais para gestão de turnos, atribuição de tarefas, registo de ocorrências e comunicação interna facilitam a circulação estruturada da informação, assegurando que esta se encontra disponível para todos os colaboradores, independentemente do departamento ou horário de trabalho (Peixoto, Ramos & Monteiro, 2023). Contudo, a eficácia destas soluções depende da sua integração numa cultura organizacional que valorize a transparência e a colaboração.

Por fim, a consolidação de uma cultura organizacional centrada na comunicação, no apoio e no reconhecimento revela-se fundamental. A promoção de valores como abertura, confiança e valorização do contributo individual reforça o sentido de pertença e a coesão interna, fatores particularmente relevantes em ambientes de elevada exigência operacional (Santos & Ribeiro, 2023). Adicionalmente, a utilização de *check-lists* padronizadas e *briefings* estruturados entre departamentos críticos contribui para reduzir falhas e assegurar a qualidade do serviço prestado (Peixoto, Ramos & Monteiro, 2023).

Deste modo, a comunicação interna na hotelaria deve ser encarada como um recurso estratégico transversal, fundamental para a coordenação interdepartamental, para a eficiência operacional e para a sustentabilidade organizacional.

## 1.6 O Impacto da Comunicação na Colaboração e Eficiência Operacional

Num setor como o da hotelaria, caracterizado por operações intensivas e pela necessidade de coordenação permanente entre diferentes departamentos, a comunicação interna revela-se crucial para garantir a fluidez dos processos e a eficácia no serviço. Em particular, práticas de comunicação estruturadas, transparentes e bidirecionais favorecem a articulação de tarefas, a cooperação entre equipas e a partilha de informação essencial para o funcionamento ágil do hotel (Laxmi et al., 2023).

Em ambientes nos quais áreas como receção, *housekeeping*, manutenção e restauração devem operar em sintonia, uma comunicação eficaz reduz a ocorrência de erros operacionais, diminui retrabalho e assegura o cumprimento atempado de responsabilidades. Pesquisa recente demonstrou que a comunicação interna tem um impacto estatisticamente significativo na produtividade dos colaboradores de um hotel, reforçando a importância de investir em canais comunicacionais apropriados (Ortega et al., 2023).

Para além disso, a qualidade da comunicação interna influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, facilita a colaboração entre colegas e a cooperação interdepartamental. Quando os trabalhadores percebem que têm canais de comunicação claros, seja com superiores ou entre pares, sentem-se mais integrados e aptos para cooperar, respondendo de forma mais eficiente às exigências do serviço (Čuić Tanković et al., 2022).

Para além da comunicação formal, a comunicação informal também desempenha um papel importante na operação diária. O intercâmbio espontâneo de informação entre colaboradores permite reagir rapidamente a imprevistos, ajustar tarefas em tempo real e preencher lacunas deixadas por canais oficiais, o que contribui para a flexibilidade e adaptabilidade do funcionamento hoteleiro, especialmente em momentos de maior pressão operacional (Čuić Tanković et al., 2022).

Adicionalmente, uma comunicação interna bem gerida influencia a retenção de colaboradores e reduz a rotatividade, fatores essenciais para manter equipas estáveis e apoiar a consistência dos processos operacionais. Um estudo com hotéis portugueses mostrou que perceções positivas de comunicação interna estão associadas a uma menor intenção de deixar o emprego, via aumento do suporte percebido pela organização e da satisfação no trabalho (Duarte & Silva, 2023). Isso significa que a comunicação não atua apenas sobre tarefas

concretas, mas sobre a coesão e estabilidade da equipa, condições favoráveis à eficiência contínua.

Por fim, a comunicação interna deve ser vista não como um mero canal de transmissão de ordens ou informações, mas como um recurso estratégico para o alinhamento organizacional e a coordenação eficiente de operações. Quando todos os colaboradores dispõem de informação clara, atualizada e coerente, e quando existem mecanismos de *feedback* e partilha horizontal, a organização consegue sincronizar ações, reduzir falhas operacionais e alcançar um desempenho mais eficaz e consistente no serviço hoteleiro (Laxmi et al., 2023; Ortega et al., 2023; Čuić Tanković et al., 2022; Duarte & Silva, 2023).

## **2 ESTÁGIO**

### **2.1 Caracterização da Entidade de Acolhimento**

Neste capítulo será apresentada a entidade de acolhimento onde decorreu o estágio curricular, começando por uma breve caracterização do Grupo Vila Galé, da sua missão, visão, valores, estratégia e estrutura organizacional. De seguida, será feita uma contextualização do Grupo Vila Galé Collection e do Hotel Vila Galé Collection Braga, abordando aspetos como os serviços disponíveis, a organização interna, as tipologias de quartos e o segmento de clientes.

Por último, serão descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio nas diferentes áreas funcionais, nomeadamente Alimentos e Bebidas (F&B), *Housekeeping*, Economato, Receção e Direção, permitindo apresentar a experiência adquirida ao longo deste período.

#### **2.1.1 Apresentação do Grupo Vila Galé**

O Grupo Vila Galé, fundado em 1986 por Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador e José Ruivo, é uma das maiores cadeias hoteleiras de Portugal, ocupando o 120.º lugar no ranking das 200 maiores empresas do setor (Hotels, 2024) e contando com 44 hotéis em Portugal e no estrangeiro, totalizando mais de 9.800 quartos e 24 mil camas (Grupo Vila Galé, 2024a). A principal empresa do grupo, a Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A., gere a operação de todas as unidades e o desenvolvimento de novos projetos turísticos (Grupo Vila Galé, 2024a).

A expansão internacional começou nos anos 2000 com a abertura de hotéis no Brasil, seguida de unidades em Cuba e Espanha, enquanto em Portugal a presença consolidou-se em destinos como Algarve, Lisboa, Porto, Braga e Açores (Grupo Vila Galé, 2024b).

Nos anos 2010, o grupo lançou a submarca Vila Galé Collection, focada em hotéis de cinco estrelas e na recuperação de património histórico, com unidades emblemáticas como o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos, Vila Galé Collection Braga e Vila Galé Collection São Miguel (Açores). Esta marca representa a aposta estratégica do grupo na sofisticação, no bem-estar e na valorização cultural, mantendo-se como referência na identidade do Vila Galé (Grupo Vila Galé, 2024b).

#### **2.1.2 Missão, Visão e Valores**

O sucesso do grupo Vila Galé assenta na excelência dos seus serviços e na dedicação das suas equipas, que partilham uma verdadeira paixão pela hotelaria e pelo turismo. Com

foco num crescimento económico sustentável e numa gestão social e ambientalmente responsável, o grupo mantém-se fiel ao seu compromisso de estar “Sempre perto de si” (slogan da empresa). Esta proximidade é alcançada através de uma equipa unida e qualificada, orientada pela qualidade, inovação e profissionalismo em todas as suas áreas de atuação (Grupo Vila Galé, 2024a).

A Vila Galé tem como missão afirmar-se como uma referência de excelência no setor da hotelaria, destacando-se pela qualidade dos seus serviços e pela competência das suas equipas. O grupo procura ser reconhecido por clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores e pelo mercado em geral, apostando num crescimento económico sustentável e responsável, tanto a nível social como ambiental, e mantendo sempre o compromisso de estar “Sempre perto de si” (Grupo Vila Galé, 2024a).

Para concretizar esta visão, a Vila Galé dá prioridade à escolha estratégica das localizações das suas unidades, combinando conforto, funcionalidade e estética. Dedicar-se também a proporcionar um atendimento acolhedor e personalizado, respeitando tanto as comunidades locais como o meio ambiente, sempre com o objetivo de garantir a confiança e a proximidade dos seus clientes (Grupo Vila Galé, 2024a).

Os valores da Vila Galé assentam em vários pilares fundamentais:

1. **Valorizar:** valorizar os seus colaboradores através da formação e motivação, reconhecendo o seu trabalho;
2. **Inovar:** apostar na inovação, desenvolvendo soluções criativas e diferenciadas;
3. **Lealdade:** honrar os compromissos assumidos com lealdade;
4. **Ambição:** crescer de forma equilibrada e sustentável com ambição;
5. **Garantia:** manter elevados padrões de qualidade nos produtos e serviços que oferece;
6. **Acessibilidade:** garantir acessibilidade, estando sempre disponível para acolher e ouvir;
7. **Liberdade:** promover a liberdade para as equipas apresentarem novas ideias e sugestões;
8. **Eficácia:** responder de forma eficaz e precisa às necessidades dos clientes e parceiros.

Estes princípios norteiam a atuação da Vila Galé, consolidando a sua posição como uma marca de referência na hotelaria em Portugal (Grupo Vila Galé, 2024a).

### **2.1.3 Estratégia e Posicionamento**

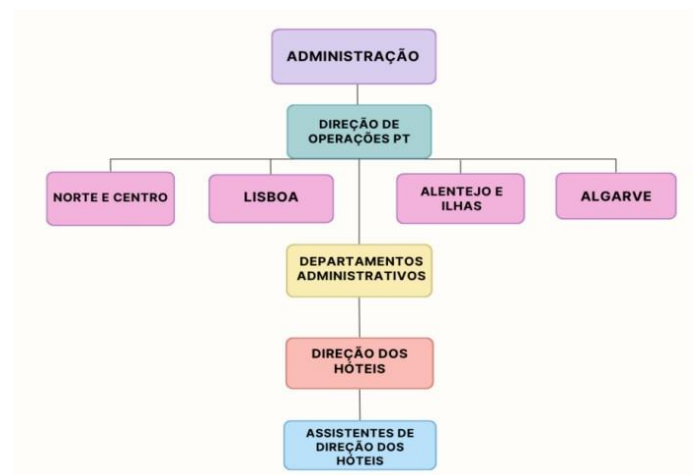
O Grupo Vila Galé assume-se como uma referência no setor hoteleiro, não apenas pela qualidade dos seus serviços, mas também pelo forte compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. A sua abordagem estratégica alia crescimento económico à preservação ambiental e ao apoio social, garantindo que as suas operações beneficiem tanto as comunidades locais como o meio ambiente (Grupo Vila Galé, 2024d).

No âmbito da sustentabilidade, a Vila Galé adota práticas que minimizam os impactos ambientais, promovem a eficiência no uso de recursos e integram valores éticos na gestão. Paralelamente, a responsabilidade social do grupo manifesta-se através de diversas iniciativas solidárias, parcerias com instituições de cariz social e envolvimento ativo dos colaboradores em ações de apoio à comunidade (Grupo Vila Galé, 2024d).

Disponibilizando localizações exclusivas, serviços de qualidade superior e experiências completas tanto para lazer como para negócios, a marca destaca-se pelo compromisso com o crescimento sustentável e pela valorização dos seus recursos humanos, afirmando-se como um exemplo de excelência no setor hoteleiro a nível nacional e internacional (Grupo Vila Galé, 2024d).

#### 2.1.4 Estrutura Corporativa do Grupo Vila Galé

A estrutura corporativa do Grupo Vila Galé é essencial para garantir a eficiência na gestão e a manutenção da qualidade dos serviços prestados em todas as suas unidades hoteleiras. Organizada de forma hierárquica e estratégica, a empresa assegura que as diferentes áreas funcionem de forma integrada, desde a liderança executiva até à operação diária dos hotéis. Através de uma gestão eficiente e bem definida, a Vila Galé consegue atender às exigências do mercado, implementar novos projetos, expandir a sua rede hoteleira e manter o compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social. A seguir, na Figura 2, apresentamos uma análise detalhada dos principais componentes da estrutura corporativa do grupo, destacando as suas funções e o papel que desempenham no sucesso da organização.



**Figura 2** - Estrutura Corporativa Grupo Vila Galé

**Fonte:** Elaboração Própria

## 2.2 Caracterização do Grupo Vila Galé Collection

A Vila Galé Collection é a submarca premium do Grupo Vila Galé, criada para oferecer uma experiência hoteleira distinta, marcada pela exclusividade e pelo elevado padrão de qualidade que define o grupo. Esta linha integra hotéis boutique de pequena dimensão, estrategicamente localizados em zonas privilegiadas, e desenvolvidos com conceitos únicos que aliam sofisticação, conforto e autenticidade (Grupo Vila Galé, 2024b).

Os hotéis da submarca Vila Galé Collection destacam-se não apenas pela excelência das suas instalações, mas sobretudo pelos serviços personalizados que proporcionam aos seus hóspedes. Cada unidade é caracterizada por um ambiente requintado e atencioso, com quartos cuidadosamente preparados que incluem amenities exclusivos, o reconhecido Spa Satsanga, que oferece uma experiência de relaxamento e bem-estar superior, e o prestigiado restaurante Inevitável, cuja oferta gastronómica é baseada em menus elaborados com criatividade e ingredientes de elevada qualidade, para uma autêntica viagem de sabores (Grupo Vila Galé 2024b).



**Imagem 1** - Logotipo Vila Galé Collection

A Collection é composta por hotéis que combinam história, património e modernidade, e cada um deles apresenta características únicas: (Grupo Vila Galé, 2024b)

1. Vila Galé Collection Praia;
2. Vila Galé Collection Elvas;
3. Vila Galé Collection Alter Real;
4. Vila Galé Collection Braga;
5. Vila Galé Collection Tomar;
6. Vila Galé Collection Figueira da Foz;
7. Vila Galé Collection Douro;
8. Vila Galé Collection São Miguel;
9. Vila Galé Collection Monte do Vilar;
10. Vila Galé Collection Palácio dos Arcos.

Além da sua sofisticação, os hotéis Vila Galé Collection refletem um compromisso firme com a valorização do património e das comunidades locais. Cada unidade promove a identidade cultural da região em que se insere, colaborando frequentemente com produtores locais, artistas e outras iniciativas regionais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o respeito pelo meio ambiente (Grupo Vila Galé, 2024b).

Desta forma, os hotéis Vila Galé Collection são muito mais do que um espaço de alojamento – são destinos que aliam luxo, história e autenticidade, garantindo uma experiência incomparável e memorável a cada hóspede, com o inconfundível selo de qualidade do Grupo Vila Galé (Grupo Vila Galé, 2024b).

### **2.3 Hotel Vila Galé Collection Braga**

O Vila Galé Collection Braga faz parte da linha Collection da cadeia Vila Galé, que se diferencia pela aposta na preservação do património histórico aliado a um serviço de alta qualidade. Este conceito é claramente visível no hotel, que mantém a essência histórica do edifício, permitindo aos hóspedes não apenas desfrutar de uma estadia confortável, mas também conectar-se com a história e cultura da cidade e do próprio espaço (Grupo Vila Galé, 2024e).

Aliando o conforto moderno à herança histórica, o hotel torna-se no local ideal para quem procura explorar Braga enquanto desfruta de um ambiente requintado e acolhedor. A sua localização privilegiada, no coração do centro histórico da cidade, oferece fácil acesso a muitos dos principais pontos turísticos, como a Sé Catedral, o Bom Jesus do Monte, e outros santuários e igrejas emblemáticas (Grupo Vila Galé, 2024e).

O Vila Galé Collection Braga é uma unidade hoteleira que proporciona uma experiência única, onde o passado e o presente se cruzam de forma harmoniosa. Situado na cidade de Braga, uma das mais antigas de Portugal, com mais de 2000 anos de história, o hotel resulta da reabilitação de um edifício histórico de enorme relevância: o Antigo Hospital de São Marcos, datado de 1508 (Grupo Vila Galé, 2024e).

Este edifício tem uma história rica e fascinante, tendo funcionado originalmente como hospital e, antes disso, como um espaço sagrado que incluía uma ermida dedicada a São Marcos, uma albergaria e até um convento templário. A sua importância histórica e cultural é inegável, e o hotel foi projetado de forma a respeitar e preservar esta herança, mantendo a estrutura original e recuperando elementos arquitetónicos valiosos, como os tetos abobadados e outros detalhes históricos de destaque (Grupo Vila Galé, 2024e).

A reabilitação do Vila Galé Collection Braga manteve-se fiel à estrutura original do antigo hospital, preservando cuidadosamente os detalhes arquitetónicos e decorativos do edifício. Este respeito pela história é visível em muitas áreas comuns, onde se destacam os tetos abobadados originais e as paredes de pedra exposta, criando um ambiente único que combina o charme do passado com a elegância contemporânea (Grupo Vila Galé, 2024e).

Assim, o hotel presta homenagem à história dos conventos e à própria fundação de Portugal, sendo o local ideal para quem deseja vivenciar a riqueza histórica do país enquanto usufrui de um alojamento de qualidade e conforto (Grupo Vila Galé, 2024e).



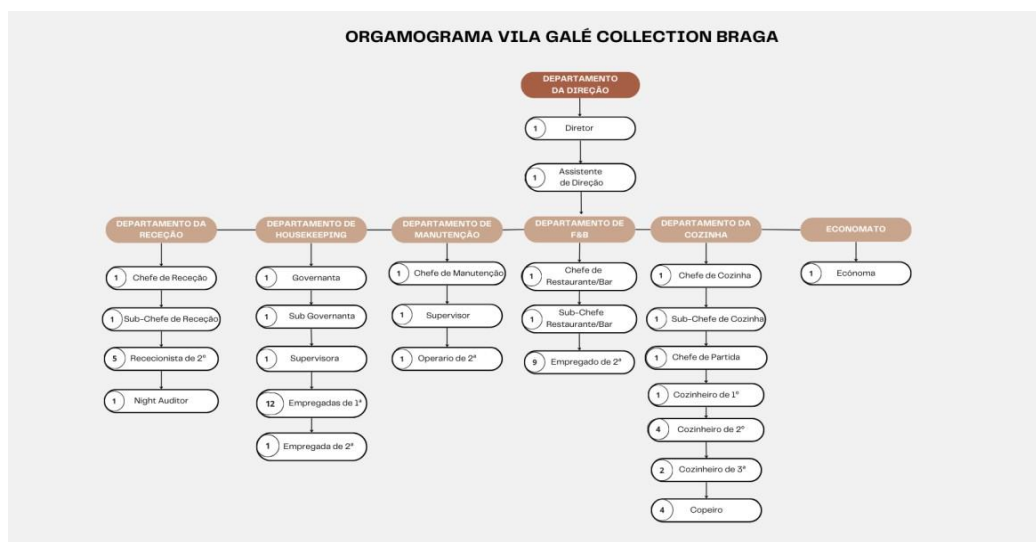
**Imagem 2** - Frente Hotel Vila Galé Collection Braga



**Imagem 3** - Claustro Vila Galé Collection Braga

### 2.3.1 Organograma do Hotel Vila Galé Collection Braga

A estrutura organizacional do grupo hoteleiro Vila Galé Collection Braga encontra-se representada no organograma apresentado na Figura 3. Este esquema ilustra a hierarquia interna e a distribuição funcional dos diferentes departamentos que compõem a unidade hoteleira, permitindo compreender as relações de subordinação e coordenação existentes.



**Figura 3** - Organograma Vila Galé Collection Braga

**Fonte:** Elaboração Própria

Como se observa, o hotel é composto por seis principais departamentos: Direção, Recepção, *Housekeeping*, Manutenção, F&B (Food and Beverage), Cozinha e Econmato. No topo da estrutura encontra-se a Direção, responsável pela gestão global da unidade e pela supervisão dos restantes departamentos. Cada setor é liderado por um chefe de

departamento, apoiado por equipas que asseguram o bom funcionamento das operações diárias. Esta organização reflete uma estrutura hierárquica típica do setor hoteleiro, promovendo a eficiência operacional e a comunicação entre as diferentes áreas de serviço.

### **2.3.2 Serviços**

O Vila Galé Collection Braga disponibiliza uma ampla oferta de serviços de alojamento, restauração e bem-estar. Conta com dois restaurantes – o Fundação, com serviço buffet e noites temáticas, e o Bracara Augusta, de conceito à la carte com menus de degustação regionais – e ainda o Bar Euforia, que funciona diariamente e promove animação musical ao fim-de-semana (Grupo Vila Galé, 2024e).

Para o bem-estar dos hóspedes, o hotel integra o Satsanga Spa & Health Club, que inclui piscina interior aquecida, ginásio, sauna, duche Vichy e salas de massagens e tratamentos, além de programas de relaxamento e saúde (Grupo Vila Galé, 2024e).

O hotel dispõe também de oito salas de eventos com diferentes dimensões e funcionalidades, adequadas a reuniões, conferências e celebrações sociais. Todas estão equipadas com meios audiovisuais, internet sem fios de alta velocidade e serviço de catering personalizado, permitindo a realização de eventos corporativos ou sociais com elevada qualidade (Grupo Vila Galé, 2024e).

Entre as facilidades adicionais incluem-se estacionamento com postos de carregamento para veículos elétricos, receção 24h/24h, concierge, serviço de lavandaria e acesso gratuito a internet sem fios em todas as áreas (Grupo Vila Galé, 2024e).

### **2.3.3 Tipologias dos Quartos**

O Vila Galé Collection Braga disponibiliza várias tipologias de alojamento, concebidas para diferentes perfis de hóspedes. Os quartos standard oferecem todas as comodidades essenciais para uma estadia confortável; os familiares distinguem-se pelo maior espaço, ideal para quem viaja com crianças ou em grupo; os superiores acrescentam sofisticação e comodidade extra; e as suites representam a opção mais exclusiva, combinando elegância, privacidade e elevado nível de conforto (Grupo Vila Galé, 2024e).

O hotel dispõe ainda de quartos adaptados para pessoas com mobilidade reduzida, assegurando acessibilidade e inclusão (Grupo Vila Galé, 2024e).

Inseridos no edifício histórico, os quartos Standard, Familiar, Superior e Suíte Palácio destacam-se pela decoração clássica e pelo ambiente único do antigo palácio, proporcionando aos hóspedes uma experiência diferenciada que alia conforto moderno ao charme patrimonial (Grupo Vila Galé, 2024e).

#### **2.3.4 Segmento de Clientes**

Na hotelaria, compreender os diferentes segmentos de clientes é essencial para oferecer experiências personalizadas e atender às diversas necessidades do público. Cada cliente tem motivações e expectativas específicas. No caso do hotel Vila Galé Collection Braga, a localização central e as instalações de qualidade tornam-no atrativo para diversos segmentos de clientes, como:

##### **Individuais**

Viajantes independentes que valorizam o charme e a elegância histórica do hotel. Incluem turistas culturais interessados no rico património de Braga e no ambiente exclusivo do antigo Hospital de São Marcos, casais em busca de experiências românticas com spa, gastronomia requintada e acomodações elegantes, bem como profissionais em viagens de negócios que encontram no hotel o equilíbrio ideal entre conforto e funcionalidade.

##### **Grupos (*Tour & Leisure Groups*) e Eventos**

Grupos organizados por operadores turísticos, geralmente em excursões culturais e religiosas. A localização do hotel no centro histórico de Braga e o seu enquadramento histórico tornam-no perfeito para grupos interessados em vivenciar a tradição e a espiritualidade da cidade, bem como para grupos de lazer que apreciam a integração entre história, conforto e modernidade.

Também existem empresas e profissionais que escolhem o hotel para realizar reuniões, conferências e eventos corporativos. O Vila Galé Collection Braga, com a sua infraestrutura de qualidade, localização central e ambiente sofisticado, é ideal para encontros empresariais e viagens de incentivo, complementados com spa e gastronomia de excelência.

##### **Famílias (*Family Leisure Travelers*)**

Famílias que valorizam a experiência de se alojarem num hotel histórico e bem localizado, com quartos amplos, piscina, parque infantil e proximidade de atrações adequadas para diferentes idades. Perfeito para pais que procuram uma estadia tranquila e enriquecedora com os filhos.

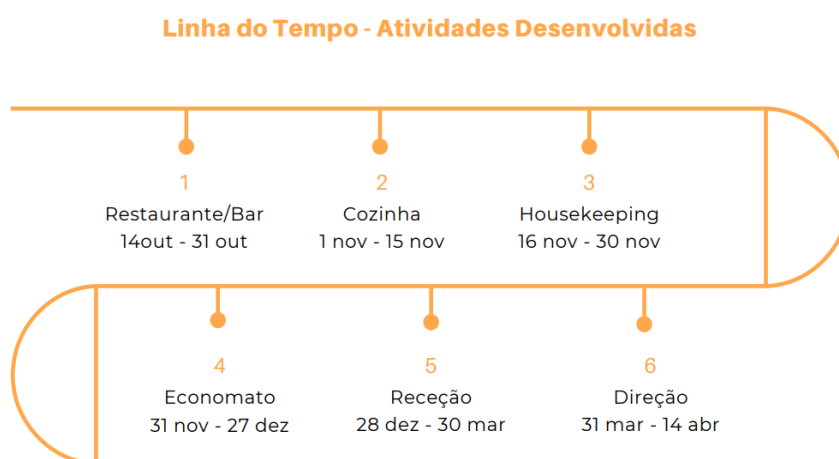
### **Pacotes Turísticos (Operadores e Agências de Viagens)**

Turistas nacionais e internacionais que integram pacotes organizados, geralmente focados na exploração do Norte de Portugal. A localização privilegiada do hotel e a sua infraestrutura de charme tornam-no uma escolha frequente em pacotes que conjugam conforto e experiências culturais.

## 2.4 O Estágio

O estágio curricular decorreu ao longo de seis meses, entre os dias 14 de outubro de 2024 e 14 de abril de 2025, no Hotel Vila Galé Collection Braga, tendo sido estruturado por setores operacionais e administrativos, de forma progressiva e transversal. O plano de estágio previu a passagem por diferentes departamentos da unidade, com o objetivo de proporcionar uma visão global e integrada do funcionamento de um hotel, desde as áreas de operação direta com o cliente até aos bastidores da gestão.

Cada secção foi vivenciada durante um período específico, conforme representado no cronograma seguinte, sendo que o percurso se iniciou no Restaurante e Bar, passando pela Cozinha, *Housekeeping*, Econmato, Recepção, e culminando na Direção. Esta estrutura permitiu o desenvolvimento de competências práticas e observacionais fundamentais para a formação em Direção e Gestão Hoteleira.



**Figura 4** - Cronograma Atividades Desenvolvidas

**Fonte:** Elaboração Própria

### **2.4.1 Descrição das Áreas Funcionais**

Ao longo do período de estágio, foi possível acompanhar e desenvolver atividades em diferentes áreas funcionais do hotel, permitindo uma melhor compreensão do funcionamento global da unidade hoteleira. A passagem por vários departamentos proporcionou uma experiência diversificada, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais, bem como para uma maior perceção da importância de cada área no funcionamento diário do hotel. Nos pontos seguintes serão apresentadas as principais tarefas desenvolvidas em cada departamento.

#### **2.4.1.1 Área Funcional - Alimentos e Bebidas (F&B)**

##### **Restaurante/Bar**

O estágio curricular teve início no setor de Restaurante/Bar, onde foi desenvolvida a primeira fase da experiência prática no Hotel Vila Galé Collection Braga. Este setor marcou o ponto de partida do percurso formativo, proporcionando um contacto direto e inicial com o funcionamento operacional da unidade hoteleira. A permanência nesta área decorreu entre os dias 14 de outubro e 31 de outubro, totalizando duas semanas e meia de atividades. Este período permitiu a integração com a equipa, o reconhecimento dos procedimentos e a familiarização com os standards de serviço da marca, nomeadamente no Restaurante Bracara Augusta, no Restaurante Inevitável (*buffet*) e no Bar Euphoria. Esta experiência revelou-se particularmente enriquecedora ao nível da adaptação ao ritmo intenso do serviço de refeições, da gestão de tempo em contexto real e da superação de desafios relacionados com a comunicação e a resposta a situações imprevistas, contribuindo para o desenvolvimento de competências interpessoais, operacionais e de resiliência em ambiente de pressão constante.

##### **Restaurante Bracara Augusta**

O Restaurante Bracara Augusta, inserido no edifício principal do hotel e operando sob o conceito da marca "Inevitável", apresenta-se como o espaço de gastronomia à la carte da unidade hoteleira. Trata-se de um restaurante de tipologia formal, com ambiente requintado e decoração elegante, concebido para oferecer um serviço de maior atenção ao detalhe e ao cliente individualizado.

Este restaurante está vocacionado para jantares e almoços com marcação, quer de hóspedes, quer de clientes externos. As ementas, desenhadas sob uma lógica mediterrânica

com influência nacional e toques de inovação contemporânea, são complementadas por uma seleção cuidada de vinhos da Herdade Santa Vitória, marca pertencente ao grupo Vila Galé. O espaço está especialmente preparado para oferecer uma experiência gastronómica diferenciada, em linha com os padrões de exigência do segmento “Collection”.

Durante a experiência de estágio, foram realizadas diversas atividades neste restaurante, nomeadamente:

1. Preparação do espaço de sala, incluindo a *mise-en-place* das mesas com diferentes configurações de talheres, copos e elementos decorativos consoante o serviço (almoço ou jantar), e respetiva verificação de stocks de apoio (guardanapos, loiça, talheres).
2. Acolhimento dos clientes, com a respetiva receção à entrada do restaurante, acompanhamento até à mesa e apresentação das ementas e carta de vinhos.
3. Execução do serviço de mesa, segundo o protocolo à la carte, com anotações personalizadas dos pedidos no sistema POS, entrega por etapas (entradas, pratos principais, sobremesas, bebidas) e constante acompanhamento durante a refeição. Este serviço incluía também a explicação dos pratos e a realização de sugestões de harmonização com vinhos.
4. Atenção especial a regimes alimentares específicos, como clientes com restrições a glúten, lactose, vegetarianismo, entre outros, com articulação direta com a cozinha para garantir a personalização e segurança alimentar das opções servidas.
5. Apoio ao serviço de Room Service, no período da tarde e noite, base de apoio para a preparação e envio de refeições aos quartos, especialmente em horários de maior fluxo de pedidos. O serviço incluía a montagem dos tabuleiros, preparação das bandejas com base nas requisições específicas de cada hóspede, acompanhamento do processo até à entrega;
6. Encerramento do turno, com verificação das mesas e higienização da sala, fecho de contas em POS, entrega de relatório de consumos e movimentações ao departamento de receção, bem como registo de necessidades para o turno seguinte.

Para além das tarefas de serviço direto, também se contribuiu para:

- Polimento de talheres e copos, seguindo os padrões de apresentação definidos pela marca;
- Preparação e renovação dos guardanapos com dobras específicas, de acordo com a tipologia de evento ou serviço;

- Preparação e reposição de bebidas e vinhos na adega Santa Vitória, e organização das garrafeiras e armários de apoio.

### **Restaurante Inevitável**

O Restaurante Inevitável, localizado também no edifício principal, é dedicado prioritariamente ao serviço de pequeno-almoço buffet e, em situações específicas de elevada ocupação, opera também nos serviços de almoço e jantar com formato buffet. Este restaurante caracteriza-se por uma operação de maior escala e dinâmica, sendo fundamental no suporte à operação diária do hotel.

Durante o serviço de pequeno-almoço (PA), o espaço é preparado com:

1. Organização da sala de refeições e das zonas de buffet, garantindo a correta apresentação e reposição dos alimentos, utensílios, loiça, talheres e guardanapos;
2. Montagem das mesas com *mise-en-place* apropriada ao serviço de buffet, respeitando as regras de higiene e segurança alimentar;
3. Serviço de atendimento aos clientes, com acompanhamento nas suas dúvidas, auxílio no serviço de bebidas quentes e reposição contínua dos produtos alimentares;
4. Preparação de sumo de laranja natural e bebidas frescas, com o armazenamento e conservação adequada para manter a frescura ao longo do serviço;
5. Controlo de temperaturas de vitrinas, expositores e equipamentos frigoríficos, segundo os padrões do HACCP, com registo diário dos valores;
6. Apoio ao serviço de *Room Service*, particularmente no período da manhã, com montagem de tabuleiros de pequeno-almoço para entrega nos quartos, devidamente identificados e ajustados às preferências dos hóspedes;
7. Encerramento do serviço, com recolha e higienização de loiça e materiais, limpeza e reorganização dos espaços para o turno seguinte.

## **Bar Euphoria**

Durante o período de estágio no Hotel Vila Galé Collection Braga, foi possível realizar um breve acompanhamento das atividades no Bar Euphoria, o bar principal da unidade, localizado junto aos claustros. Trata-se de um espaço de convívio destinado tanto a hóspedes como a clientes externos, funcionando ao longo do dia, das 10:00 da manhã até á 00:00, com oferta de bebidas quentes, frias, espirituosas e pequenos snacks. Embora o tempo passado neste departamento tenha sido reduzido, foram desenvolvidas tarefas como o serviço direto ao cliente, nomeadamente preparação de cafés, águas, sumos e outras bebidas simples, bem como o lançamento de consumos diretamente no quarto dos hóspedes através do sistema PMS, garantindo o controlo interno e integração com a conta final da estadia.

Embora o bar conte com uma carta variada de *cocktails*, não foi realizada a sua preparação direta, mas houve oportunidade de observar a execução técnica por parte dos barmen, o que permitiu reforçar o conhecimento teórico-prático sobre o serviço de bar. No hotel existe ainda um bar de apoio à piscina exterior, porém, como o estágio decorreu fora da época de verão, este bar encontrava-se encerrado, pelo que todas as tarefas realizadas no âmbito de bar foram exclusivamente no Euphoria.

## **Eventos e Grupos Específicos**

Para além dos serviços regulares, foi prestado apoio a diversos eventos e grupos recebidos pela unidade, dos quais se destacam:

1. **Grupo Douro Azul** – Este grupo de turistas visitava o hotel com frequência entre outubro e março, tendo almoços agendados com regularidade. O serviço consistia em acolher os clientes, servir entradas, sopa, pratos principais e sobremesas, levantar os pratos entre serviços, limpar e reorganizar as mesas e fazer a reposição contínua da linha de *buffet*. A gestão era feita em coordenação com a cozinha, para garantir um fluxo constante e eficiente.
2. **Serviço de “Rancho”** – Outro grupo regular que realizava jantares em salas de eventos e não nos restaurantes principais. Nestes serviços, a equipa de F&B do restaurante assegurava todo o acompanhamento operacional: montagem da sala, transporte de refeições preparadas pela cozinha, serviço à mesa (sopa, prato principal, sobremesa), levantamento dos pratos e apoio à animação cultural, que incluía uma atuação ao vivo de um grupo de cantares tradicionais (rancho folclórico). Este tipo de evento implicava uma

logística particular, exigindo articulação entre diferentes departamentos (restaurante, cozinha e manutenção).

3. **Casamento com serviço volante** - Este tipo de serviço caracteriza-se por ser itinerante e informal, com os colaboradores a circular com tabuleiros, oferecendo aos convidados entradas, pratos principais, sobremesas e bebidas em pé. Neste evento específico, as funções realizadas incluíram o levantamento constante da loiça suja, entrega de copos e bebidas (nomeadamente vinho) e transporte do material até à copa. A reposição da comida era assegurada pela cozinha.

### **Coffee Breaks e Acompanhamento de Eventos**

A área de F&B do hotel acompanha igualmente os eventos realizados nas salas de conferência e reuniões, não apenas nos restaurantes. O envolvimento nestes momentos foi relevante e incluiu:

1. Preparação de salas de reuniões para o longo da semana, se possível, com montagem de mesas, águas, telas de marcador, papeis e canetas, conforme o que era solicitado;
2. Preparação e montagem de *coffee breaks* com bebidas quentes e frias, pastelaria variada, frutas e produtos regionais;
3. Verificação de horários e tempos de consumo para reposição dos itens;
4. Organização dos espaços de apoio (copas, mesas auxiliares, disposições de buffet);
5. Levantamento e higienização do material utilizado, em coordenação com a equipa de copa e cozinha.

### **Tratamentos VIP - F&B**

Durante o estágio, foi possível acompanhar de perto o processo de preparação, montagem e entrega dos tratamentos VIP nos quartos dos hóspedes. Este serviço era realizado diariamente entre as 15h00 e as 17h30, sendo destinado a clientes habituais, clientes em datas comemorativas especiais (aniversário, lua de mel), ou convidados institucionais, e consistia na colocação de amenities especiais nos quartos, com diferentes níveis de complexidade conforme o tipo de VIP.

A solicitação dos VIPs é efetuada pela receção ou pela direção da unidade, sendo os detalhes comunicados atempadamente à equipa de F&B, via e-mail. Os consumos relativos a estes serviços são lançados internamente no POS, como consumo interno, não sendo cobrados ao cliente.

### **Gestão de Ofícios**

Paralelamente à montagem dos VIPs, os colaboradores do departamento de F&B eram responsáveis pela gestão da loiça suja oriunda dos quartos — resultante do serviço de *Room Service*, consumo dos VIPs, chaleiras elétricas ou amenities especiais.

Cada piso do hotel está equipado com um ofício, uma pequena copa de apoio onde as equipas de *Housekeeping* depositavam essa loiça. A responsabilidade da equipa de restaurante consistia em:

1. Visitar diariamente todos os ofícios durante o turno da tarde;
2. Recolher a loiça suja depositada pelas colaboradoras de andares;
3. Transportar todo o material até à copa principal, onde era higienizado de acordo com as normas de segurança alimentar.

A gestão eficaz dos ofícios exigia coordenação direta com o departamento de *Housekeeping* e conhecimento da ocupação do hotel, dado que em dias de elevada rotação ou com serviços VIP mais frequentes, o número de peças a recolher aumentava substancialmente.

### **Funções Administrativas - Restaurante**

Durante a reta final do estágio na secção do restaurante, foi concedida a oportunidade de acompanhar de perto o trabalho da chefe de restaurante, o que permitiu um contacto direto com funções de cariz administrativo e organizacional da gestão de F&B, tais como:

1. Elaboração de horários dos turnos das equipas, gestão de folgas e planificação de reforços de equipa (extras) em períodos críticos;
2. Avaliação dos tempos de recuperação e verificação de conformidade com a legislação laboral;
3. Elaboração do painel de ementas, em caso de buffet especiais;
4. Consulta do mapa de quebras e das requisições feitas ao economato;
5. Consultas às fichas técnicas das refeições servidas, respetiva organização e arquivamento;
6. Participação no fecho de turno, reconciliação de consumos e levantamento de dados do dia;

7. Acompanhamento da função de “duty”, que implica a supervisão geral da operação da unidade.

## Cozinha

A cozinha do Hotel Vila Galé Collection Braga desempenha um papel central na operação diária da unidade hoteleira, assegurando a confeção e envio de todas as refeições destinadas aos serviços de pequeno-almoço, almoço, jantar, *coffee breaks*, *snacks*, room service e refeições do staff. Esta secção é coordenada pelo Chef Tiago Lamego, que, com o apoio do economato, gere o planeamento das refeições, o aprovisionamento e o controlo dos produtos alimentares. A permanência nesta área decorreu entre os dias 1 e 15 de novembro, totalizando duas semanas de atividades. Este período permitiu um contacto direto com as dinâmicas e exigências do serviço de cozinha, reforçando a importância da organização, da higiene e da comunicação entre os diferentes elementos da equipa. A experiência contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de adaptação a ambientes exigentes e ritmados, bem como para a superação de dificuldades relacionadas com a execução de tarefas técnicas em contexto real, como a preparação de alimentos em linha, o cumprimento rigoroso de horários e a gestão de imprevistos operacionais.

A organização da equipa distribui-se por três turnos principais e um turno de apoio, sendo que, dentro de dois desses turnos, há uma divisão funcional entre a secção de quentes (responsável por pratos principais e sopas) e a secção de frios (focada em entradas, saladas e sobremesas).

### Serviço de Pequeno Almoço

O funcionamento da cozinha inicia-se diariamente com a preparação do pequeno-almoço, às 6 da manhã, cuja *mise-en-place* é iniciada no dia anterior, tendo por base as previsões de ocupação comunicadas pela receção. A cozinha é responsável pela confeção de toda a composição do buffet, incluindo produtos quentes e frios, bem como a produção de pastelaria (ex. croissants, caracóis, napolitanas de chocolate) e o fornecimento à estação de show cooking.

Este serviço pode variar consoante o número de hóspedes:

1. Até 30 clientes: serviço à carta, com todos os elementos quentes preparados ao momento;
2. De 30 a 60 clientes: *buffet* frio e quentes feitos em *show cooking*;
3. Mais de 60 clientes: *buffet* completo (quente e frio), com pelo menos duas preparações obrigatórias em *show cooking*.

Durante o serviço, é essencial manter as zonas do *buffet* organizadas por secções: frutas, charcutaria, pão, pastelaria, pratos quentes, cereais, bebidas e zona de café. A apresentação é cuidada, e os alimentos quentes são mantidos entre 60°C e 65°C, garantindo a segurança alimentar.

Adicionalmente, é disponibilizado um pequeno-almoço adaptado a clientes celíacos, com produtos devidamente embalados, fornecidos por marcas certificadas. Para a confeção de refeições sem glúten, é usada uma zona de trabalho higienizada e isolada, com utensílios próprios e óleos dedicados, evitando qualquer contaminação cruzada.

### **Serviço Buffet**

Nos dias em que é servido almoço ou jantar em formato buffet, a cozinha segue uma grelha central definida pela marca, que estabelece os menus por dia da semana. Aos domingos, o hotel organiza ainda o chamado “*Buffet Família*”, independentemente da ocupação da unidade.

1. A preparação deste serviço passa por:
2. Organizar a zona de trabalho conforme as composições a preparar;
3. Reunir os ingredientes e colocá-los nos recipientes adequados;
4. Embalar, datar e refrigerar as preparações;
5. Regenerar e emplatrar os alimentos antes do início do serviço.

A montagem do buffet é feita com pelo menos 15 minutos de antecedência, e a sua manutenção exige coordenação próxima com a equipa de restaurante, sobretudo na reposição de produtos e controlo de temperaturas.

As zonas são divididas por:

1. Quentes (pratos de carne, peixe, massas, legumes);
2. Frias (saladas, entradas, sobremesas);
3. Sopas;
4. Pão e queijos;
5. Molhos e temperos;
6. Loiça e utensílios.

Durante o serviço, são feitas rondas de verificação para garantir a apresentação, higiene e quantidade exposta. A gestão do desperdício e o ajuste da produção à procura real são supervisionados diretamente pelo chefe de cozinha.

### **Serviço de Carta – *serviço à la carte***

O Restaurante Bracara Augusta, com serviço à la carte, exige uma preparação específica da cozinha. A *mise-en-place* é organizada com base na ocupação prevista, sendo os ingredientes preparados segundo as fichas técnicas, acondicionados adequadamente (por vezes a vácuo) e devidamente datados e registados no sistema HACCP.

Durante o serviço:

1. Os pedidos são anunciados com clareza e tratados por ordem de chegada (via *ticket* impresso);
2. É garantido que os pratos de cada mesa são servidos em simultâneo;
3. A roda permanece limpa e funcional, com infravermelhos ligados para manter a temperatura dos pratos;
4. Os empratamentos seguem o modelo definido na ficha técnica e utilizam pratos apropriados e previamente aquecidos.

É ainda preparado um amuse bouche (aperitivo) para cada cliente da carta, sendo este diferente em cada dia da semana, com exceção de pedidos com restrições alimentares (como sem glúten). Todos os elementos devem ser previamente validados pelo Chef Executivo ou Sous Chef.

### **Inevitável Staff Lounge**

A cozinha é também responsável pela gestão do refeitório dos colaboradores (ISL), aberto 24 horas por dia. Este espaço oferece de forma contínua pão, leite, fruta, iogurtes, cereais, café e charcutaria, e disponibiliza refeições principais nos horários estipulados pelo hotel:

- ✓ Pequeno-almoço: 07h30 – 10h00
- ✓ Almoço: 11h30 – 13h30
- ✓ Jantar: 17h00 – 19h30

As refeições são preparadas de acordo com uma grelha fixa que inclui sopa, carne, peixe, massas, guarnições, saladas, sobremesas e fruta. A cozinha assegura também a reposição dos materiais e a higiene do espaço, enquanto o chefe de turno preenche um relatório diário com observações sobre o estado do ISL e eventuais necessidades.

### **Funções Administrativas - Cozinha**

A cozinha adota uma série de práticas padronizadas que visam garantir a segurança alimentar e a consistência do serviço prestado. Todos os produtos são armazenados com base nas normas FIFO (First In, First Out) e FEFO (First Expired, First Out), e os alimentos que requerem regeneração ou confeção são cuidadosamente controlados em termos de tempo e temperatura.

Cada preparação segue a ficha técnica correspondente, onde constam os ingredientes, gramagens, forma de confeção e método de empratamento. O cumprimento destes procedimentos assegura que todas as unidades da Vila Galé mantêm a mesma identidade gastronómica e nível de qualidade.

No caso de falhas, seja por quebra de stock, prazos de validade vencidos ou produto danificado, estas são comunicadas ao chef e registadas num ficheiro próprio. As temperaturas dos alimentos dispostos em buffet são constantemente verificadas (quentes entre 60°C e 65°C), com reforço especial durante a última hora de serviço — período crítico para manter a apresentação e segurança dos alimentos.

Tive também a oportunidade de acompanhar o trabalho no back office, onde estive com o chef da cozinha. Durante esse período, pude observar a elaboração dos horários e a gestão das tarefas da equipa, com atenção especial aos tempos de recuperação e à composição dos turnos. As tarefas eram organizadas de forma clara, permitindo que cada colaborador soubesse antecipadamente as suas funções e objetivos para o dia.

Para além disso, presenciei a realização dos pedidos de encomendas semanais feitos ao economato, efetuados através do sistema ERP utilizado pela unidade. Este processo garante que todos os ingredientes e materiais necessários estejam disponíveis em tempo útil, otimizando a operação e evitando falhas de stock.

## **2.4.1.2 Área Funcional – Departamento de Alojamentos**

### **2.4.1.2.1 Housekeeping**

A passagem pelo departamento de *Housekeeping* decorreu entre os dias 16 e 30 de novembro, num total de duas semanas, durante as quais foi possível acompanhar de perto o funcionamento das diferentes áreas operacionais deste setor: lavandaria, quartos, áreas públicas e acompanhar a governanta. Esta experiência permitiu um contacto direto com a realidade prática da operação diária de um serviço essencial à qualidade percebida pelos hóspedes.

Tratou-se de uma vivência distinta das experiências anteriores, revelando um lado técnico e organizacional pouco visível para quem não integra as operações internas de um hotel. A diversidade de tarefas, a exigência de atenção ao detalhe, bem como a importância da coordenação entre equipas e da supervisão constante, contribuíram significativamente para o alargamento dos conhecimentos sobre os processos e rotinas que garantem a manutenção da limpeza, organização e funcionalidade de toda a unidade hoteleira.

#### **Lavandaria**

A lavandaria opera entre as 07h00 e as 22h00, sendo responsável por todo o tratamento da roupa de cama e banho proveniente dos quartos, do SPA, bem como dos uniformes dos colaboradores. As tarefas realizadas incluíram a separação da roupa, a entrega de fardas ao staff e o apoio na distribuição de roupa de cama pelos andares (efetuada, por norma, às 16h30).

Foi possível adquirir conhecimentos sobre o funcionamento da calandra — equipamento utilizado para engomar peças de grande dimensão — e realizar atividades como lavar, secar e dobrar roupa. Também se participou na preparação e embalagem da roupa dos clientes que requisitam o serviço de lavandaria do hotel. Determinadas peças de roupa, como casacos, coletes, gravatas e artigos delicados pertencentes aos hóspedes ou colaboradores, são enviadas para uma lavandaria externa com a qual o hotel mantém um contrato de prestação de serviços.

A limitação do horário de funcionamento contribui, por vezes, para o acumular de roupa, o que pode originar atrasos na disponibilização de lençóis e toalhas, comprometendo a eficiência do início do turno dos Quartos.

## **Quartos**

A área de Quartos é responsável pela limpeza diária de 123 unidades de alojamento. Cada colaboradora recebe, no início do turno, uma listagem gerada automaticamente pelo ERP com a distribuição dos quartos e informação relevante sobre o tipo de serviço a prestar: saídas, entradas, estadias com ou sem mudança de roupa, tratamento VIP, necessidade de camas extra ou berços, entre outros. De modo geral, cada funcionária fica encarregue de entre 15 a 20 quartos por dia.

Após o levantamento dos materiais e roupas necessárias na lavandaria, as colaboradoras dirigem-se aos respetivos pisos e iniciam a limpeza, dando prioridade aos quartos com saída e entrada, seguindo-se os quartos ocupados e, por fim, os quartos apenas com saída. Ao longo do turno, verifica-se também o estado dos quartos de entrada, assegurando que estão prontos para ocupação ou procedendo-se à sua retificação, caso necessário.

As tarefas de limpeza incluem o tratamento de todas as superfícies (vidro, espelhos, alcatifas, móveis), a verificação e reposição de amenities, a correta higienização das casas de banho, assim como a manutenção do minibar, cuja verificação inclui as datas de validade dos produtos. Cada quarto deve estar equipado com roupões (tamanhos M e XL), chinelos, kits de higiene, touca de banho, luva para polir sapatos, materiais informativos e copos devidamente higienizados.

A limpeza segue um tempo médio estimado entre 15 e 20 minutos por quarto, exigindo rigor, atenção aos pormenores e eficiência por parte da equipa.

O horário da equipa responsável pela limpeza dos quartos decorre entre as 09h00 e as 17h00, período no qual devem ser concluídos todos os quartos que lhe são atribuídos diariamente. Estes quartos podem incluir várias tipologias operacionais, como quartos de saída com entrada — que têm prioridade por implicarem a chegada imediata de novos hóspedes —, quartos de saída sem entrada — que, embora não impliquem entrada imediata, devem ser limpos com brevidade para garantir disponibilidade em caso de venda de última hora — e ainda quartos sujos, ou seja, ocupados, mas que requerem manutenção diária. A correta gestão deste planeamento é essencial para assegurar a rotatividade e a operação eficiente do serviço de andares.

### **Andares e Inspeções**

Nas zonas dos andares, para além da limpeza dos quartos, é também necessário garantir a higienização de áreas de serviço, casas de banho e corredores. Cada colaborador regista, através da aplicação interna, o início e a conclusão da limpeza de cada unidade, informação que permite à receção saber em tempo real quais os quartos disponíveis para entrada de novos hóspedes.

A governanta é responsável por realizar a inspeção dos quartos após a limpeza, classificando-os numa escala de 1 a 5 e assinalando eventuais não conformidades. Esta inspeção permite corrigir falhas antes da entrega do quarto ao cliente e assegurar os padrões de qualidade do hotel.

Antes do início de cada turno, procede-se ainda à preparação dos carros (tulhas) de serviço, com todos os produtos, utensílios e materiais necessários para o piso onde o colaborador irá trabalhar.

Para garantir que todos os quartos se encontram dentro do padrão de qualidade exigido pelo hotel, é realizada uma inspeção rigorosa após a limpeza. Esta verificação é feita pela governanta, pela subgovernanta ou pela supervisora, sendo sua responsabilidade assegurar que cada quarto cumpre os critérios definidos para o padrão standard.

Durante a inspeção, são avaliados diversos aspetos, desde a apresentação geral do quarto, à limpeza de superfícies, vidros, alcatifas, casa de banho e mobiliário, até à reposição correta dos amenities e artigos obrigatórios, como roupões, chinelos, copos, produtos de higiene, minibar abastecido e com validade verificada, entre outros. Cada quarto é classificado com uma pontuação de 1 a 5, sendo que apenas os quartos com avaliação máxima são considerados prontos para ocupação. A classificação é registada na aplicação própria, que serve de base para o controlo de qualidade e para o seguimento de eventuais retificações. Só depois da validação por parte de uma das responsáveis é que o quarto pode ser considerado disponível para venda e pronto a receber hóspedes.

### **Áreas Públicas**

A secção das Áreas Públicas, integrante do departamento de *Housekeeping*, desempenha um papel fundamental na manutenção e higienização das zonas comuns do

hotel, assegurando o conforto e bem-estar dos hóspedes em todos os espaços fora dos quartos.

A equipa responsável por esta secção encontra-se dividida em dois turnos diários, sendo que para cada um deles existe uma listagem de tarefas atribuídas, adaptadas às necessidades operacionais do hotel. Apesar dessa divisão, é frequente surgirem tarefas imprevistas ao longo do dia. Quando tal acontece e não se trata de prioridades, essas tarefas podem ser adiadas e incorporadas no turno seguinte. Este sistema permite uma gestão mais eficiente do tempo e dos recursos disponíveis.

As colaboradoras desta equipa operam de forma rotativa com a equipa dos quartos, alternando semanalmente entre os dois tipos de funções, à exceção do pessoal da lavandaria, que é fixo. As responsabilidades principais da equipa das Áreas Públicas abrangem a limpeza e conservação de todas as zonas comuns frequentadas por hóspedes e colaboradores, incluindo balneários, escadas, corredores de serviço, entradas, elevadores, e outras zonas estipuladas pela Direção, com exceção da cozinha, copa, cafetaria e quartos.

Tanto a governanta, como a subgovernanta e a supervisora, desempenham um papel de supervisão ativa nesta área, realizando, pelo menos, três inspeções diárias às zonas públicas e de serviço. A primeira acontece de manhã, antes da distribuição das tarefas; a segunda a meio da manhã, após o término dos pequenos-almoços; e a terceira durante a tarde, antes do fim do turno. Estas verificações garantem que os standards de limpeza e apresentação estão a ser cumpridos e permitem identificar de forma atempada eventuais falhas ou necessidades de intervenção.

Adicionalmente, os materiais operacionais utilizados neste serviço são guardados nos escritórios ou copas de serviço, locais destinados à arrumação e higienização de utensílios que não podem ser limpos em áreas visíveis aos clientes. O correto armazenamento e manuseamento dos produtos de limpeza, bem como a existência de planos de higiene específicos para cada área, são obrigatórios. A governanta é responsável por manter atualizado o dossier com as fichas técnicas e de segurança dos produtos utilizados e por sensibilizar os colaboradores sempre que são introduzidos novos produtos.

Por fim, importa referir que não é permitida a presença de produtos de limpeza nas zonas públicas sem supervisão, e todos os utensílios e detergentes utilizados devem estar previamente identificados e autorizados no plano de higiene da unidade.

### **Funções de Governanta**

A governanta tem um papel central na gestão da secção, assegurando a supervisão e organização do serviço. Entre as suas responsabilidades estão a realização de encomendas, definição de horários, controlo de stocks, inspeção de áreas públicas e quartos, bem como a atualização do dossier com fichas técnicas e de segurança dos produtos utilizados. A governanta realiza três rondas de inspeção diárias: à chegada, a meio da manhã e no final do dia.

É também da sua responsabilidade o controlo de perdidos e achados, garantindo o cumprimento do procedimento estipulado para todos os objetos encontrados nas instalações, fazendo sempre ponte de informação com a receção do hotel.

Adicionalmente, a governanta, a subgovernanta e a supervisora integram um sistema rotativo de duty, que consiste na permanência no hotel durante o período em que a governanta principal não está presente, assegurando a continuidade do serviço, a resolução de imprevistos e a resposta imediata a qualquer necessidade operacional que surja durante o turno. Esta função garante que existe sempre uma responsável disponível para supervisionar o serviço, apoiar as equipas, autorizar decisões urgentes e comunicar com outros departamentos, nomeadamente receção, manutenção ou direção, conforme necessário.

Relativamente à utilização de produtos de limpeza, está estabelecido que apenas podem ser utilizados os que constam do plano de higiene, com embalagens devidamente identificadas e armazenadas num local adequado. A introdução de novos produtos requer uma ação de sensibilização junto da equipa, sendo obrigatória a disponibilização da respetiva ficha técnica. A governanta assegura que todos os colaboradores têm acesso a essa informação e garante o correto manuseamento dos produtos.

#### **2.4.1.2.2 Recepção**

O período de observação e acompanhamento na secção de recepção do hotel Vila Galé Collection Braga decorreu entre os dias 28 de dezembro a 30 de março, num total de aproximadamente três meses. Esta etapa do estágio permitiu o contacto direto com uma das áreas mais centrais da operação hoteleira, onde se estabelece o primeiro e último contacto entre o hóspede e a unidade.

Durante este período, foi possível analisar os procedimentos associados ao acolhimento, *check-in*, *check-out*, atendimento presencial e telefónico, gestão de reservas, comunicação interna com os restantes departamentos, bem como o papel da recepção na satisfação do cliente e no fluxo operacional do hotel.

#### **Organização e Rotinas de Front Office**

A presença contínua no departamento de recepção ao longo de três meses possibilitou uma vivência prática intensiva e altamente formativa. Esta permanência prolongada permitiu não apenas a consolidação de rotinas operacionais, mas também o aprofundamento da compreensão sobre a importância estratégica do Front Office na experiência global do hóspede. O envolvimento regular nas tarefas do dia a dia, bem como o contacto direto com clientes, fornecedores e colaboradores de diferentes departamentos, favoreceu o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que seriam difíceis de adquirir com uma permanência mais breve ou rotativa. Esta imersão total revelou-se essencial para compreender o impacto que a recepção tem na imagem da unidade e no sucesso da operação hoteleira como um todo.

A recepção operava em regime de turnos rotativos – manhã, tarde e noite – garantindo a cobertura do serviço durante as 24 horas do dia. Durante o estágio, o acompanhamento incidiu essencialmente nos turnos da manhã e da tarde, sendo estes os que apresentavam maior fluxo de hóspedes e operações.

Cada início de turno exigia a leitura atenta da “Passagem de Turno”, documento fundamental para assegurar a continuidade do serviço, onde se registavam ocorrências relevantes, reclamações pendentes, pedidos especiais, alterações de reservas e outras informações operacionais. Seguiu-se a verificação da caixa, com contagem do numerário e confirmação de saldos por método de pagamento (MBWAY, cartões, PIX, etc.).

Consultava-se ainda o “*House Status*”, que fornecia uma visão atualizada do estado dos quartos (ocupados, disponíveis, em limpeza, fora de serviço), bem como os relatórios de “Contas por Faturar” e “Clientes *in House*”, ambos essenciais para antecipar *check-outs* e evitar erros de faturação. Esta rotina permitia organizar o turno e priorizar tarefas como os *check-ins* agendados, os grupos previstos, ou as situações pendentes de dias anteriores.

### **Atendimento e Funções de *Check-in***

O processo de *check-in* tinha início oficial a partir das 15h. A receção era responsável por acolher os hóspedes de forma cortês e profissional, confirmar a reserva no sistema ERP, recolher os documentos de identificação e proceder à atualização dos dados pessoais e de contacto. Incentivava-se a adesão ao programa de fidelização Vila Galé, apresentando as suas vantagens de forma clara e ajustada ao perfil do cliente.

Após a inserção dos dados, o sistema gerava os registos de cliente e os cartões de acesso aos quartos (*KPass*). O pagamento da estadia era processado, exceto em casos de clientes empresariais com faturação posterior ou hóspedes com pré-pagamento.

De seguida, forneciam-se informações detalhadas sobre os serviços da unidade, como horários do pequeno-almoço, funcionamento do spa, localização da piscina, condições de estacionamento, bem como eventos internos programados. Esta etapa representava um momento-chave para transmitir segurança e hospitalidade.

No âmbito da marca Vila Galé Collection, destacava-se uma prática diferenciadora: o acompanhamento dos hóspedes até ao respetivo quarto, após a conclusão do *check-in*. Este gesto visava não só reforçar a perceção de acolhimento personalizado, como também permitir um primeiro contacto mais próximo com o cliente, respondendo a dúvidas imediatas e proporcionando uma primeira impressão marcante. Esta atenção ao detalhe é coerente com o conceito de hotelaria de charme que caracteriza as unidades Collection.

Nos casos em que o hóspede solicitava early *check-in*, avaliava-se a disponibilidade operacional. Quando autorizado, era aplicada a respetiva taxa adicional, comunicada com transparência. Também os clientes “walk-in” – ou seja, sem reserva prévia – eram regularmente recebidos, sendo necessário verificar rapidamente a disponibilidade de quartos e apresentar tarifas de balcão, sempre salvaguardando a experiência do hóspede e os objetivos comerciais da unidade.

### **Atribuição de Quartos e Gestão de Grupos**

A atribuição de quartos exigia uma abordagem criteriosa, que respeitava a lógica operacional, mas também considerava os pedidos individuais de cada cliente. Começava-se por verificar a necessidade de aplicar o processo de "*split*" em reservas múltiplas, de forma a criar unidades independentes no sistema, o que facilitava a organização interna e a gestão da estadia.

Na gestão de grupos, era dada prioridade à colocação dos hóspedes no mesmo piso, sempre que possível, de modo a garantir proximidade e facilidade logística. No caso de famílias ou reservas com mais de um quarto, privilegiavam-se quartos comunicantes ou contíguos. Reservas oriundas de plataformas como Booking.com eram atribuídas com atenção redobrada, evitando os quartos de extremidade, que por norma são mais expostos ao ruído exterior, especialmente em edifícios com vários andares.

As Rooming Lists dos grupos eram preparadas com antecedência, contendo todas as informações necessárias à organização do *check-in*: nome da entidade responsável, nomes dos hóspedes, número de pessoas por quarto, regime contratado, dados de faturação e taxa turística. A preparação destes documentos incluía ainda a impressão dos registos de cliente e dos cartões KPass, otimizando o tempo de espera no momento da chegada.

### **Atendimento ao Cliente: Informações e Pedidos**

Durante cada turno, a equipa de receção era constantemente abordada pelos hóspedes com os mais variados pedidos de informação, desde recomendações gastronómicas locais, até indicações sobre transportes públicos, atrações turísticas, roteiros culturais ou serviços disponíveis dentro do próprio hotel. Forneciam-se também mapas, horários de transportes, e sugestões personalizadas, adaptadas ao perfil e interesses dos clientes.

A receção geria ainda as reservas para o spa e para os restaurantes internos, coordenava a entrega de toalhas para o circuito de bem-estar e mantinha contacto com os restantes departamentos para garantir a satisfação dos pedidos dos hóspedes.

### **Serviço de Lavandaria**

O serviço de lavandaria estava disponível em duas modalidades: normal (até 48h) e expresso (menos de 24h), ambas com tabela de preços definida por tipo de peça. O pedido era feito através da receção, que assegurava a correta comunicação com a lavandaria. A título

adicional, e mediante disponibilidade, era possível solicitar um ferro de engomar, sem custos adicionais.

### **Gestão de Reclamações**

Qualquer reclamação recebida era tratada com máxima atenção. A abordagem seguia uma linha de empatia, escuta ativa e foco na resolução imediata, com registo da ocorrência na passagem de turno e, quando necessário, encaminhamento para os responsáveis de departamento. A comunicação com o hóspede era clara e frequente, com o objetivo de recuperar a experiência e reforçar o compromisso com a qualidade do serviço.

### **Pedidos de Manutenção**

As anomalias detetadas ou reportadas pelos hóspedes eram registadas no sistema digital “Infraspeak”, onde se indicava o local exato e a descrição do problema (ex: avaria no ar condicionado, lâmpada fundida, infiltração, etc.). O acompanhamento destes pedidos permitia uma resposta célere e uma rastreabilidade eficaz das intervenções, contribuindo para a satisfação dos hóspedes e para a eficiência operacional.

### **Faturação e Gestão de Contas**

A receção desempenhava um papel central na gestão da faturação do alojamento e de consumos extra. Assegurava-se a emissão correta das faturas, a atualização dos saldos dos quartos e o controlo de limites de crédito interno (500€, por norma). Além disso, promoviam-se vendas de produtos e serviços do grupo, como vinhos Santa Vitória e Val Moreira, e incentivava-se a adesão ao programa de fidelização.

Este processo contribuía diretamente para os objetivos comerciais da unidade, reduzindo a dependência de intermediários e promovendo o canal direto.

### **Processo de *Check-Out***

O *check-out* decorria até às 12h, assegurando uma transição organizada entre hóspedes e permitindo à equipa de *Housekeeping* a preparação atempada dos quartos para os clientes seguintes. Este momento final da estadia era tratado com particular cuidado, dado que representava a última impressão que o cliente levava da unidade.

O procedimento incluía o acolhimento cortês do hóspede, a verificação de consumos adicionais (minibar, garagem, lavandaria, entre outros), o acerto de contas e a emissão da fatura. Sempre que solicitado, o serviço de late *check-out* podia ser autorizado, mediante disponibilidade e pagamento adicional previamente informado.

Em várias situações, durante este momento de contacto final, foi possível identificar oportunidades de venda de produtos exclusivos da marca Vila Galé. Entre os mais procurados destacavam-se os vinhos Santa Vitória e Val Moreira, produzidos respetivamente nas regiões do Alentejo e do Douro, cujas vinhas se encontram localizadas em unidades hoteleiras do grupo. Também as "areias" — bolachas tradicionais frequentemente servidas como mimo de boas-vindas — suscitavam interesse e eram disponibilizadas para compra na receção, sendo posteriormente faturadas na conta do cliente antes da conclusão do *check-out*.

Para além dos produtos físicos, era comum a comercialização de vouchers de estadia ou experiências. Estes eram adquiridos não só por hóspedes no momento da saída, mas também por clientes passantes, que os compravam com o objetivo de oferecer a familiares ou amigos, ou mesmo para usufruto próprio. A emissão destes vouchers seguia um procedimento próprio e contribuía para a dinamização das vendas diretas da unidade, reforçando a ligação emocional com a marca e incentivando o regresso dos clientes.

Este enfoque comercial integrado no atendimento de receção permitia não só aumentar o volume de receitas acessórias, como também elevar a perceção de valor do serviço prestado, reforçando a identidade e o posicionamento do grupo Vila Galé no mercado hoteleiro nacional.

### **2.4.1.3 Área Funcional - Economato**

O período de estágio no setor do economato do hotel Vila Galé Collection Braga decorreu entre os dias 30 de novembro e 27 de dezembro, com uma duração aproximada de três semanas e meia. Durante este intervalo temporal, foi possível observar e analisar de forma aprofundada os procedimentos logísticos e administrativos associados à gestão de aprovisionamento da unidade.

O economato é uma das áreas logísticas mais relevantes numa unidade hoteleira, assegurando o aprovisionamento eficaz de bens e matérias-primas, a gestão rigorosa de stocks e a articulação com todos os departamentos operacionais da unidade. No contexto do hotel Vila Galé Collection Braga, o economato apresenta uma estrutura fortemente sistematizada e assente em princípios de controlo interno, segurança alimentar e eficiência administrativa.

Um dos pilares da eficácia do economato do Grupo Vila Galé é a utilização de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), desenvolvido internamente. Este sistema digital abrange toda a cadeia de aprovisionamento, desde o registo da requisição até ao fecho contabilístico do mês. Para além de ter o objetivo de fazer encomendas aos fornecedores com quem o hotel trabalha, este também funciona para todo o tipo de processos que um economo tem de fazer.

O processo de receção de mercadorias no economato do hotel Vila Galé Collection Braga segue uma metodologia sistematizada que visa garantir a conformidade dos produtos entregues, a segurança alimentar e o rigor contabilístico. Este processo abrange várias etapas sequenciais, desde a chegada da encomenda até à inserção da fatura no sistema ERP da unidade.

#### **Processo Operacional do Economato**

A receção de mercadorias é uma etapa crítica do circuito logístico, exigindo precisão e rigor. Esta tarefa ocorre no cais de descarga, espaço reservado e higienizado, onde são verificadas as encomendas entregues pelos fornecedores. Para formalizar este procedimento, é utilizado o Documento de Controlo de Receção de Mercadorias – DOCSA.05, que assegura o registo dos seguintes aspetos:

1. Hora da entrega;
2. Estado de higiene do transporte;

3. Identificação do lote interno dos produtos;
4. Verificação do prazo de validade;
5. Avaliação do estado da embalagem (rutura, contaminação, humidade, etc.);
6. Medição da temperatura (para produtos refrigerados e congelados);
7. Observações relevantes.

Este documento é obrigatório para todos os produtos alimentares e sensíveis, sendo arquivado e, sempre que necessário, utilizado como prova documental em processos de auditoria, devolução ou controlo de qualidade. A exigência de preenchimento deste formulário está alinhada com os princípios do sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), que preconiza a verificação sistemática de pontos críticos de controlo, como a temperatura, a integridade das embalagens e os prazos de validade.

O controlo da temperatura na receção das mercadorias é um dos fatores mais importantes para garantir a segurança alimentar e o cumprimento das normas legais (Regulamento CE n.º 853/2004). Conforme estipulado no Manual de Econmato, cada categoria de produto possui uma temperatura máxima recomendada, devendo ser rejeitada sempre que ultrapasse os limites tolerados.

Exemplos de temperaturas recomendadas:

- ✓ Carne refrigerada: até 6 °C, com tolerância até 7 °C;
- ✓ Pescado fresco: até 3 °C ou de acordo com o fabricante;
- ✓ Produtos congelados: -18 °C com tolerância até -12 °C;
- ✓ Massas frescas: até 10 °C, preferencialmente até 4 °C;
- ✓ Frutas e hortícolas "in natura": temperatura ambiente;
- ✓ Sobremesas refrigeradas: até 6 °C.

A medição destas temperaturas é feita com recurso a termómetros de sonda ou pistolas infravermelhas e deve ser registada no momento da entrega, no campo respetivo do DOCSA.05. Os produtos considerados de alto risco (ex. carne, peixe, ovos, laticínios) são rejeitados de imediato caso estejam fora dos parâmetros estabelecidos.

Este cuidado reforça a responsabilidade legal e ética da unidade perante o hóspede, prevenindo casos de intoxicação alimentar e mantendo elevados padrões de qualidade.

Para além da temperatura e da integridade física dos produtos, o econmato tem de garantir que:

1. As quantidades entregues correspondem às encomendadas;

2. Os prazos de validade são compatíveis com o consumo previsto;
3. Não existem produtos fora do prazo ou com validade muito curta, especialmente em períodos de baixa ocupação.

Estes parâmetros são essenciais para evitar quebras de stock, desperdícios e perdas financeiras, estando o colaborador do economato responsável por assinar e carimbar a conformidade da entrega.

O fecho do mês é um dos processos mais importantes dentro da gestão do economato, no qual pode participar, pois representa o momento de balanço e validação de todos os movimentos de entradas e saídas de mercadoria, refletindo o consumo real da unidade hoteleira. Este procedimento permite controlar desvios, corrigir inconformidades e garantir a coerência entre os registos físicos e informáticos. Através do documento, são seguidos 10 passos rigorosos:

#### **1. Realização dos Inventários**

Neste primeiro passo, procede-se à contagem física de todos os produtos existentes nos armazéns, incluindo economato seco, câmara frigorífica, congelados e armazéns de bebidas. A contagem deve ser rigorosa, e normalmente é feita por dois colaboradores para garantir fiabilidade. É fundamental para determinar o stock real em armazém no final do mês.

#### **2. Verificação do Relatório de Guias de Remessa Pendentes**

Após a contagem, o sistema ERP gera um relatório com todas as guias de remessa ainda por associar a faturas. Estas guias dizem respeito a produtos já entregues mas ainda não lançados financeiramente. Verificar estas pendências evita que haja consumo contabilizado sem custos correspondentes, o que afetaria negativamente os resultados financeiros do mês.

#### **3. Lançamento de Todas as Faturas**

Todas as faturas de fornecedores recebidas ao longo do mês devem ser inseridas no sistema. O lançamento inclui a correspondência com a guia de remessa, a verificação de preços, quantidades e data de receção. O ERP classifica automaticamente as faturas por tipo de produto e centro de custo, facilitando o apuramento financeiro.

#### **4. Realização de Provisões**

As provisões são uma estimativa de consumo que ainda não foi faturado, mas que se sabe que ocorreu, como por exemplo produtos utilizados em eventos cuja fatura ainda não foi recebida. Este ponto garante que os consumos reais fiquem refletidos, mesmo que os

documentos ainda não tenham chegado. Esta previsão é feita com base na ocupação do hotel, no histórico de consumo e no calendário de eventos.

## **5. Validação dos Inventários / Fecho**

Depois de lançadas todas as faturas e realizadas as provisões, os valores do inventário são reconfirmados e validados pela chefia do economato ou pela direção de F&B. Esta validação assegura que as quantidades estão corretas, que não há erros de digitação e que todos os armazéns foram incluídos.

## **6. Exportação do Relatório de Fecho**

O sistema ERP permite a exportação de um relatório detalhado com todas as informações relevantes: inventário inicial, entradas (compras), saídas (consumo), provisões e inventário final. Este relatório é guardado digitalmente e serve de base para a análise de desvios e para a aprovação final do fecho.

## **7. Análise do Relatório**

O economato e a direção analisam o relatório gerado, comparando os consumos esperados com os reais. Neste momento são identificadas quebras de stock, perdas, produtos não justificados ou anomalias de lançamento. Esta etapa é essencial para a melhoria contínua e para prevenir erros futuros.

## **8. Justificação de Diferenças**

Caso existam diferenças relevantes entre o stock teórico e o físico (ex. perdas, desvios ou erros de registo), estas devem ser justificadas por escrito, com explicações fundamentadas pelo setor de compras ou pelo economato. As justificações são analisadas pela direção do hotel.

## **9. Envio de Email à Direção de Operações e ao Departamento Central de Compras**

Após conclusão e validação, é enviado um email com a informação de que todas as tarefas do fecho foram realizadas. Este email é acompanhado do relatório de fecho e das justificações de diferenças, e funciona como uma assinatura digital da direção, servindo como prova de conferência e aprovação formal do processo.

## **10. Processamento Oficial do Fecho do Mês**

O Departamento Central de Compras, sediado na sede do Grupo Vila Galé, é o responsável por processar oficialmente o fecho no sistema central, consolidando a informação financeira da unidade e incluindo-a nas contas mensais do grupo.

Este processo meticuloso permite garantir rigor contabilístico, controlo de custos e segurança logística, sendo uma prática essencial na gestão profissional de qualquer unidade hoteleira.

Este processo garante a transparência, responsabilização e centralização de dados financeiros e logísticos, promovendo um ambiente de controlo interno alinhado com os princípios da gestão profissional.

Esta passagem pelo economato, permitiu-me adquirir competências práticas em áreas fundamentais como a gestão de stocks, receção de mercadorias, controlo de qualidade e utilização de sistemas ERP.

Aprendi a importância do rigor nos procedimentos logísticos, da atenção ao detalhe e da disciplina na conferência de produtos, especialmente no que diz respeito a prazos de validade, temperaturas e documentação associada. Compreendi ainda como a tecnologia aplicada à hotelaria, nomeadamente o ERP, pode facilitar a organização interna, a comunicação entre departamentos e a fiabilidade dos registos.

Para além das competências técnicas, esta experiência reforçou a minha capacidade de organização, autonomia e responsabilidade, preparando-me melhor para funções de gestão na área hoteleira.

#### **2.4.1.4 Área Funcional - Direção**

A Direção foi o último departamento pelo qual passou o estágio curricular, tendo a experiência decorrido entre os dias 31 de março e 14 de abril, num total de duas semanas. Apesar do curto período de permanência, este contacto com a Direção Geral da unidade revelou-se bastante enriquecedor, proporcionando uma perspetiva mais abrangente sobre os processos de gestão estratégica e tomada de decisão a nível organizacional.

Durante este período, foi possível observar o papel central da Direção na articulação entre departamentos, na definição de prioridades operacionais e na análise de indicadores de desempenho. Embora o tempo disponível não tenha sido suficiente para um envolvimento prático profundo, a experiência contribuiu significativamente para o desenvolvimento de uma visão mais global sobre a estrutura interna da unidade hoteleira.

A nível pessoal e profissional, esta passagem permitiu reforçar competências como o sentido crítico, a capacidade de análise e o entendimento sobre a importância da comunicação entre chefias e equipas operacionais. Adicionalmente, o contacto direto com o processo de supervisão e gestão revelou-se fundamental para consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio, aproximando a teoria à prática de liderança em contexto real.

O trabalho desenvolvido na direção de uma unidade hoteleira é marcado por uma forte componente estratégica e operacional, sendo o assistente de direção um elemento-chave na articulação entre os diferentes departamentos. Durante o período de estágio foi possível compreender, de forma detalhada, a diversidade de funções desempenhadas nesta área, que podem ser agrupadas em diferentes eixos de atuação:

##### **Análise de Indicadores e Planeamento**

Um dos aspetos centrais do trabalho da direção consiste na monitorização diária da atividade do hotel. Este processo inclui a análise de relatórios de reservas, chegadas, partidas e taxa de ocupação, fundamentais para avaliar o desempenho do alojamento. Paralelamente, é efetuado o cálculo do número de refeições previstas, bem como a gestão do *planning* de salas, onde são inseridos e acompanhados os eventos programados.

O planeamento semanal é reforçado através da elaboração de previsões de ocupação (*forecast*), que permitem comparar os resultados atuais com os de anos anteriores e detetar variações nas *room nights*. Estas análises, complementadas por estudos de concorrência — nomeadamente preços, comentários e estratégias de promoção de unidades concorrentes

diretas — sustentam decisões relacionadas com o posicionamento comercial e com a estratégia de *Revenue Management*.

### **Gestão da Reputação e Relacionamento com o Cliente**

A reputação online assume uma importância crescente no setor hoteleiro. Nesse sentido, a direção assegura uma monitorização diária das avaliações recebidas em diferentes plataformas (Booking, Expedia, Tripadvisor, entre outras), respondendo aos comentários de forma a demonstrar proximidade e preocupação com a experiência do cliente. Para além da gestão da própria reputação, procede-se igualmente à análise das avaliações recebidas por hotéis concorrentes, de modo a identificar oportunidades de diferenciação e melhoria contínua.

### **Acompanhamento Operacional e Supervisão de Serviços**

O assistente de direção desempenha também um papel ativo no acompanhamento das operações. Este acompanhamento inclui rondas diárias pelas diferentes secções — pequeno-almoço, cozinha, lavandaria, economato, manutenção e receção — que permitem verificar o funcionamento dos serviços, identificar necessidades imediatas e reforçar a proximidade com as equipas. Em situações de maior afluência, é comum a direção prestar apoio direto às operações, garantindo a manutenção da qualidade do serviço.

Nos eventos, a supervisão incide sobre todas as etapas do serviço: desde o *coffee break* e os *buffets*, até ao serviço de bebidas, animação musical ou bar. Este acompanhamento assegura que os diferentes elementos decorrem de acordo com os padrões de qualidade definidos, prevenindo falhas e promovendo a satisfação do cliente.

### **Atribuições no Turno de Duty**

A função de Duty consiste em assegurar que toda a operação do hotel decorre sem incidentes na ausência da direção. Esta posição exige um conhecimento transversal das áreas operacionais, sendo rotativa por todas as chefias das secções do hotel, e inclui:

1. Verificação de todos os departamentos — andares, receção, cozinha, manutenção, áreas públicas;
2. Identificação de ocorrências ou anomalias (como equipamentos danificados, limpeza insuficiente, falhas técnicas);

3. Comunicação entre equipas via grupo interno de WhatsApp;
4. Utilização da plataforma “Infraspeak” para registo formal das ocorrências, incluindo o envio de fotografias e descrições, facilitando a ação corretiva posterior;

Atuação imediata em caso de necessidade ou emergência, garantindo a continuidade do serviço e a segurança dos clientes.

### **Reuniões e Comunicação Interna**

A comunicação entre departamentos é uma prioridade da direção e concretiza-se através de diferentes mecanismos. As reuniões de chefias, realizadas semanalmente, assumem carácter estratégico, permitindo planejar as atividades da semana seguinte. Nestes encontros, são discutidas as necessidades de grupos e individuais, a logística de bagagens, os serviços de alimentação e a ocupação das salas, bem como aspetos organizacionais relacionados com horários e distribuição de tarefas. Estas reuniões constituem igualmente um espaço de partilha de sugestões, levantamento de dúvidas e resolução de problemas, promovendo a cooperação interdepartamental.

De forma complementar, realizam-se *briefings* diários, mais breves e de carácter operativo, onde se alinham as informações essenciais para o dia. Estes momentos, muitas vezes informais, funcionam como instrumentos de comunicação rápida e eficaz, reforçando a coordenação das equipas.

### **Gestão Administrativa e Financeira**

No domínio administrativo e financeiro, a direção é responsável pela validação e aprovação dos horários elaborados pelos chefes de departamento, garantindo o cumprimento da legislação laboral, nomeadamente o descanso mínimo entre turnos.

Ao nível financeiro, destaca-se a análise mensal de indicadores de desempenho como a taxa de ocupação, a receita média por quarto (ADR), as receitas totais e segmentadas (alojamento, F&B, diversos), os custos com pessoal, alimentação, bebidas, manutenção e energia. Esta análise permite compreender as variações de receita e de custos, bem como avaliar o impacto das decisões estratégicas no resultado líquido.

A gestão inclui ainda o tratamento de provisões (relacionadas com compras de um mês cujas faturas são recebidas no seguinte), a verificação de faturas, a validação de anulações

e a marcação de documentos como “bom para pagamento”. Estes procedimentos garantem o rigor financeiro e a fiabilidade da informação contabilística.

### **Auditorias e Controlo da Qualidade**

As auditorias internas e externas representam outro eixo fundamental da atuação da direção. Estas avaliações, realizadas com periodicidade trimestral ou mensal consoante os departamentos, têm como objetivo identificar conformidades e não conformidades, apoiar a melhoria dos processos e garantir que os padrões de qualidade são cumpridos.

Cada setor do hotel — receção, *housekeeping*, restauração, bar, manutenção, cozinha e spa — é auditado em momentos distintos do ano. As observações recolhidas são documentadas e, quando necessário, acompanhadas por registos fotográficos, servindo de base à implementação de medidas corretivas.

O conjunto de funções atribuídas à direção permite concluir que esta desempenha um papel transversal e estruturante no funcionamento do hotel. A sua atuação combina o planeamento estratégico com a supervisão operacional, integrando dimensões como a análise de desempenho, a gestão da reputação, a comunicação interna, a gestão financeira e o controlo da qualidade. Esta multiplicidade de tarefas evidencia a importância da direção enquanto elo central entre os diferentes departamentos, assegurando a coordenação das atividades, a satisfação do cliente e a sustentabilidade económica da unidade hoteleira.

## **2.5 Reflexão Pessoal**

A experiência de estágio no Hotel Vila Galé Collection Braga constituiu um marco determinante no meu percurso formativo, tanto a nível académico como pessoal. O contacto direto com um ambiente hoteleiro de elevada exigência e rigor permitiu consolidar conhecimentos teóricos e desenvolver competências práticas essenciais para a atuação profissional no setor.

A diversidade de departamentos envolvidos proporcionou uma visão abrangente sobre o funcionamento do hotel, desde a operação diária até à gestão estratégica. Esta experiência favoreceu a compreensão do papel interdependente de cada área e reforçou a importância da comunicação e da cooperação entre equipas. O contacto com diferentes

funções permitiu desenvolver uma postura mais analítica, responsável e adaptável, fundamentais num contexto dinâmico e em constante mudança.

Durante os seis meses de estágio, as competências que mais desenvolvi foram a comunicação interpessoal, a capacidade de resolução de problemas e a gestão do tempo. Trabalhar em equipas multidisciplinares e lidar com diferentes perfis de clientes exigiu clareza na comunicação, empatia e assertividade, aspetos que hoje reconheço como essenciais para o bom desempenho profissional. A pressão inerente à rotina hoteleira também me ajudou a aperfeiçoar a capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes, bem como a organizar prioridades em momentos de maior fluxo operacional.

No entanto, nem todas as competências evoluíram como inicialmente esperava. A vertente de liderança e gestão de equipas, que pretendia aprofundar, teve menor impacto do que esperava, uma vez que o meu papel esteve mais centrado no apoio às operações do que nas tarefas da direção em concreto. Ainda assim, esta limitação permitiu-me observar diferentes estilos de liderança e compreender melhor a importância da motivação e da coordenação no desempenho coletivo.

Em termos de aprendizagem, o estágio representou uma oportunidade para o aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais. O rigor, a atenção ao detalhe e a capacidade de resposta rápida foram constantemente estimulados, sobretudo nas fases de maior exigência operacional. A vivência diária num ambiente de trabalho pautado por padrões elevados de qualidade e profissionalismo reforçou a consciência da importância da excelência no atendimento ao cliente e do contributo individual para o sucesso global da unidade.

Do ponto de vista pessoal, esta experiência constituiu um momento de amadurecimento e crescimento. O desafio de me adaptar a diferentes equipas e métodos de trabalho, aliado à necessidade de manter uma atitude proativa e empática, contribuiu para o fortalecimento de competências como a resiliência, a comunicação e a gestão emocional. A convivência com profissionais experientes foi particularmente enriquecedora, pois permitiu observar diferentes formas de liderança e compreender a relevância da ética, da disciplina e da cooperação no contexto hoteleiro.

Por outro lado, o estágio também evidenciou as exigências e complexidades inerentes à hotelaria, nomeadamente o ritmo intenso, a imprevisibilidade e o horário de trabalho. Estas vivências reforçaram o meu sentido de responsabilidade e compromisso,

demonstrando que a excelência no setor resulta não apenas da técnica, mas também da dedicação, do equilíbrio emocional e da capacidade de manter a serenidade em contextos desafiantes.

Para além da aprendizagem pessoal e profissional adquirida, o estágio permitiu desenvolver uma visão mais crítica sobre algumas dinâmicas organizacionais observadas no contexto hoteleiro. De forma geral, a experiência foi bastante positiva, sobretudo pela capacidade de cooperação entre equipas e pelo forte sentido de compromisso demonstrado pelos colaboradores. Um dos aspetos que mais se destacou pela positiva foi a relação entre a cozinha e a equipa de sala/restauração, onde se verificava um forte espírito de equipa, capacidade de adaptação e resolução rápida de problemas, especialmente em momentos de maior pressão operacional. A colaboração entre ambos os departamentos demonstrava um elevado nível de coordenação e entreajuda, evidenciando a importância da comunicação eficaz para garantir a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Outro aspeto particularmente valorizado foi o funcionamento da receção e a forma como o cliente era colocado no centro do serviço. Observou-se uma preocupação constante em garantir um acompanhamento próximo dos hóspedes, desde o momento do *check-in* até às diferentes necessidades ao longo da estadia. Mesmo clientes externos, presentes em reuniões ou eventos, eram frequentemente acompanhados e orientados pelos diferentes espaços do hotel, refletindo uma cultura de hospitalidade e atenção ao detalhe que se revelou especialmente marcante. Esta observação vai ao encontro dos resultados do estudo, que demonstram uma preocupação organizacional com a qualidade do serviço e a eficácia da comunicação no contacto direto com o cliente.

No entanto, também foram identificados alguns aspetos passíveis de melhoria, particularmente ao nível da comunicação interdepartamental. Durante o estágio, foi possível observar alguns constrangimentos na articulação entre a receção e o departamento de *housekeeping*, sobretudo no que diz respeito à gestão das reservas, disponibilidade de quartos e *timings* de preparação para novas entradas. Em determinados momentos, verificava-se falta de alinhamento entre as equipas, o que, por vezes, dificultava a fluidez operacional. Esta perceção encontra-se alinhada com os resultados dos questionários, nos quais vários colaboradores reconhecem que a comunicação entre departamentos, apesar de funcional, ainda apresenta limitações que podem afetar a eficiência do serviço.

Relativamente à gestão e liderança, foi possível observar uma direção envolvida e preocupada com o funcionamento dos diferentes departamentos e com a resolução de problemas operacionais. Ainda assim, considera-se que poderia existir uma maior proximidade entre a direção e os colaboradores operacionais, através de momentos mais regulares de partilha, escuta ativa e reconhecimento. A realização de reuniões periódicas com toda a equipa, e não apenas com as chefias intermédias, poderia reforçar o sentimento de pertença, aumentar a motivação e criar espaços para sugestões de melhoria, indo ao encontro dos resultados do estudo, que demonstram uma participação ascendente ainda relativamente limitada. Em conclusão, o estágio revelou-se uma experiência profundamente enriquecedora, sobretudo pela capacidade de adaptação e superação que exigiu. O contacto com um setor até então desconhecido e o desafio de lidar com horários exigentes e ritmo intenso contribuíram para um crescimento significativo a nível pessoal e profissional. A experiência permitiu compreender a exigência e o valor do trabalho na hotelaria, demonstrando que o sucesso nesta área resulta do empenho, da resiliência e da capacidade de evolução contínua.

### **3 ESTUDO EMPÍRICO**

#### **3.1 Objetivo de Estudo**

A eficácia da comunicação intra e interdepartamental: um estudo no grupo hoteleiro Vila Galé Collection constitui o tema central deste trabalho, que procura compreender os fatores que influenciam a comunicação entre e dentro dos departamentos, bem como o seu impacto na eficiência e na cooperação organizacional.

O objetivo geral do estudo é conhecer a comunicação entre e dentro dos departamentos nas unidades do grupo hoteleiro Vila Galé Collection.

Para alcançar este propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as práticas de comunicação percebidas como mais eficazes pelos colaboradores dentro de cada departamento;
2. Definir a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação entre diferentes departamentos e analisar de que modo esta afeta a colaboração e a eficiência operacional.

O cumprimento destes objetivos permitirá obter uma visão mais clara das dinâmicas comunicacionais existentes e contribuir para a identificação de estratégias que potenciem a eficiência e a cooperação entre as equipas nas unidades do grupo.

#### **3.2 Abordagem Quantitativa**

O presente estudo, intitulado “A eficácia da comunicação intra e interdepartamental: um estudo no grupo hoteleiro Vila Galé Collection”, segue uma abordagem quantitativa, transversal, descritiva e correlacional uma vez que procura analisar de forma objetiva e mensurável as dinâmicas comunicacionais no contexto organizacional. Este tipo de abordagem permite transformar informações em dados numéricos, facilitando a identificação de tendências e relações entre variáveis.

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, adequada para analisar de forma objetiva e mensurável as dinâmicas comunicacionais no contexto organizacional. Este tipo de abordagem permite transformar informações em dados numéricos, facilitando a identificação de padrões e relações entre variáveis. O estudo caracteriza-se como transversal, pois a recolha de dados ocorrerá num único momento, e apresenta uma natureza descritiva e explicativa: descritiva por visar caracterizar práticas de comunicação nos departamentos; explicativa por procurar compreender fatores que influenciam a eficácia da comunicação e a

colaboração entre equipas. Esta combinação permite uma leitura clara do estado atual da comunicação interna, bem como das variáveis que mais impactam a operação organizacional (Setia, 2016).

A recolha de informação será realizada através de um questionário estruturado, aplicado aos colaboradores operacionais das dez unidades Vila Galé Collection em atividade em Portugal. Os dados serão tratados com o apoio do software IBM SPSS Statistics (versão 28.0), recorrendo a análises estatísticas descritivas e diferenciais, de modo a sustentar conclusões objetivas.

O estágio curricular, desenvolvido ao longo de seis meses na unidade Vila Galé Collection Braga, em regime de cross training, possibilitou contacto direto com diferentes departamentos, permitindo observar o modo como a comunicação se processa no quotidiano e identificar aspetos que fundamentaram a construção deste estudo.

A opção por esta abordagem metodológica garante rigor científico e fiabilidade, contribuindo para a compreensão do panorama comunicacional nas unidades estudadas e para a identificação de oportunidades de melhoria na gestão da comunicação interna do grupo Vila Galé Collection.

### 3.3 Caracterização do Instrumento

O questionário foi construído com base na revisão de literatura e em questionários utilizados em estudos anteriores sobre comunicação organizacional e comunicação interna, tendo sido posteriormente adaptado aos objetivos da presente investigação e ao contexto das unidades hoteleiras (Tkalac Verčič et al., 2021; Duarte & Silva, 2023; Ortega et al., 2023). É composto por 45 questões, organizadas em seis dimensões: Comunicação Interdepartamental, Canais de Comunicação, Comunicação Intra departamental, Fluxo Comunicacional, Eficiência da Comunicação e Satisfação do Colaborador (Apêndice A).

Na maioria das questões utilizou-se uma escala tipo Likert de 5 pontos, ancorada na frequência das práticas comunicacionais, com as opções: “Nunca”, “Raramente”, “Algumas vezes”, “Frequentemente” e “Sempre”. Para além destas, foram incluídas questões de caracterização sociodemográfica e algumas questões de múltipla resposta, nas quais os participantes podiam selecionar 2 ou mais opções em simultâneo.

Para exemplificar algumas das questões incluídas:

- ✓ Comunicação interdepartamental: “Existe um ambiente aberto para partilha de informação dentro do meu departamento?”
- ✓ Canais de comunicação: “Quais os canais que mais utiliza para a comunicação interna do hotel?”
- ✓ Comunicação intra departamental: “A troca de informação entre departamentos é suficiente para garantir um bom funcionamento?”
- ✓ Fluxo comunicacional: “Existe comunicação eficiente entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos?”
- ✓ Eficiência da comunicação: “A forma como comunicam no hotel ajuda a que o trabalho seja mais eficiente?”
- ✓ Satisfação do colaborador: “Estou satisfeito com a forma como a comunicação é gerida no hotel?”

Estes exemplos ilustram como cada dimensão do questionário foi pensada para medir aspetos específicos da comunicação interna, garantindo que os dados recolhidos permitem analisar tanto a frequência das práticas comunicacionais quanto o impacto destas na eficácia e na satisfação organizacional.

### **3.4 Procedimentos Utilizados**

O questionário foi elaborado e aplicado em formato digital, através da plataforma Google forms. A recolha de dados decorreu online, tendo os links de acesso sido enviados por e-mail e, em alguns casos, por via digital (WhatsApp), garantindo que chegava ao maior número possível de colaboradores ponto a resposta foi individual e autónoma sendo cada participante responsável pelo preenchimento do seu próprio questionário.

Para assegurar a clareza e adaptação do instrumento foi disponibilizado um consentimento informado no início do questionário, que explica os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação e a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados, o mesmo encontra-se na Apêndice B.

Após a recolha dos questionários, os dados foram tratados e analisados através de métodos estatísticos descritivos e inferenciais. Numa primeira fase, procedeu-se à análise descritiva das variáveis socio demográficas da amostra, recorrendo a medidas de tendência central (médias) e dispersão (desvio padrão), Bem como a distribuição de frequências e percentagens, de modo a caracterizar o perfil dos respondentes.

Numa segunda fase, com o objetivo de identificar diferenças significativas nas perceções dos colaboradores sobre as práticas da comunicação, foram aplicados testes não

paramétricos, adequados à natureza ordinal das variáveis e a inexistência de pressupostos de normalidade:

- ✓ Teste de Mann-Whitney U: Utilizado para comparar a percepção entre 2 grupos independentes;
- ✓ Teste de Kruskal-Wallis: Utilizado para comparar 3 ou mais grupos independentes;

Esta abordagem muito ideológica permitiu assegurar a robustez da análise, garantindo que os resultados obtidos são adequados ao tipo de dados em estudo e fornecem uma visão clara sobre os fatores sociodemográficos e organizacionais que influenciam as práticas da comunicação no contexto das unidades hoteleiras analisadas.

### **3.5 Caracterização da Amostra**

A amostra foi obtida por amostragem não probabilística por conveniência, tendo o questionário sido disponibilizado a todos os colaboradores das unidades hoteleiras Vila Galé Collection. A participação foi voluntária, com o apoio da unidade hoteleira Vila Galé Collection Braga, na divulgação.

Para analisar os dados do questionário, optou-se por realizar uma análise de frequências, uma vez que esta abordagem permite identificar a distribuição das respostas em cada questão e compreender rapidamente os padrões de opinião dos colaboradores. Esta análise foi organizada por temas: Comunicação Intradepartamental, Canais de Comunicação, Comunicação Interdepartamental, Fluxo da Comunicação, Eficiência da Comunicação, Satisfação do Colaborador, e por fim cada uma das questões sociodemográficas. De forma a resumir e descrever as respostas de cada grupo de questões, facilitando a visualização das tendências predominantes em cada área avaliada.

### Questões Sociodemográficas

Após a análise das respostas ao questionário, passa-se agora à caracterização sociodemográfica da amostra, permitindo compreender melhor o perfil dos participantes:

Com um total de 88 participantes, apresentados na Tabela 1, a maior parte têm entre 18 e 44 anos, com destaque para 18-25 anos (29,5%) e 35-44 anos (25%). As faixas 26-34 anos 20,5% e 45-54 anos (23,9%) têm representação intermédia, enquanto apenas 1,1% da amostra tem mais de 70 anos. A faixa etária dos 55 aos 65 anos teve uma participação nula neste estudo.

| Idade            | n  | Percentagem (%) |
|------------------|----|-----------------|
| 18-25 anos       | 26 | 29,5            |
| 26-34 anos       | 18 | 20,5            |
| 35-44 anos       | 22 | 25              |
| 45-54 anos       | 21 | 23,9            |
| 55-65 anos       | 0  | 0               |
| Acima de 70 anos | 1  | 1,1             |
| Total            | 88 | 100             |

**Tabela 1** - *Amostra Idade*

A Tabela 2 mostra o número de respostas que cada género deu, do género feminino (70,5%), com 62 respostas, e o género masculino (29,5%), com 26, o que indica uma clara predominância de mulheres na amostra.

| Género    | n  | Percentagem (%) |
|-----------|----|-----------------|
| Feminino  | 62 | 70,5            |
| Masculino | 26 | 29,5            |
| Total     | 88 | 100             |

**Tabela 2** - *Amostra Género*

Entre os participantes, 50% são solteiros, 40,9% são casados, 8% são divorciados e 1,1% são viúvos, conforme mostra a Tabela 3.

| <b>Estado Civil</b> | <b>n</b>  | <b>Percentagem (%)</b> |
|---------------------|-----------|------------------------|
| Solteiro(a)         | 44        | 50                     |
| Divorciado(a)       | 7         | 8                      |
| Casado(a)           | 36        | 40,9                   |
| Viúvo(a)            | 1         | 1,1                    |
| <b>Total</b>        | <b>88</b> | <b>100</b>             |

**Tabela 3** - *Amostra Estado Civil*

Relativamente às habilitações académicas de cada participante, a maioria possui ensino secundário (47,7%), enquanto o ensino superior está presente em (38,6%) dos participantes. Apenas (13,6%) tem o terceiro ciclo completo. Isto mostra que a mostra é relativamente qualificada, com uma boa parcela de formação superior, contudo, não inclui resultados remetentes ao 1º e 2º ciclo, como se pode observar na Tabela 4.

| <b>Habilitações Académicas</b> | <b>n</b>  | <b>Percentagem (%)</b> |
|--------------------------------|-----------|------------------------|
| 1º Ciclo                       | 0         | 0                      |
| 2º Ciclo                       | 0         | 0                      |
| 3º Ciclo                       | 12        | 13,6                   |
| Ensino Secundário              | 42        | 47,7                   |
| Ensino Superior                | 34        | 38,6                   |
| <b>Total</b>                   | <b>88</b> | <b>100</b>             |

**Tabela 4** - *Amostra Habilitações Académicas*

De todas as 10 unidades hoteleiras, as funções melhor representadas são o Restaurante/Bar (28,4%) e a Receção (25%), seguidas do *Housekeeping* (18,2%) e da manutenção (12,5%). A Cozinha (9,1%) e o Econmato (6,8%) tem uma menor representação (Tabela5).

| Área Funcional  | n  | Percentagem (%) |
|-----------------|----|-----------------|
| Restaurante/Bar | 25 | 28,4            |
| Receção         | 22 | 25              |
| Cozinha         | 8  | 9,1             |
| Manutenção      | 11 | 12,5            |
| Housekeeping    | 16 | 18,2            |
| Economato       | 6  | 6,8             |
| Total           | 88 | 100             |

**Tabela 5** - *Amostra Área Funcional*

A maior parte dos participantes trabalha em Braga (44,3%), seguida do Douro (17%) e da Praia de Galé (11,4%). As restantes unidades como Figueira da Foz, Elvas e Palácio dos Arcos, têm percentagens entre 3% e 7%, enquanto são Miguel e Monte de Vilar representam menos de 3% da amostra. Isto mostra uma concentração geográfica significativa em Braga, como é possível observar na Tabela 6.

| Unidade Hoteleira | n  | Percentagem (%) |
|-------------------|----|-----------------|
| Braga             | 39 | 44,3            |
| Douro             | 15 | 17              |
| Tomar             | 4  | 4,5             |
| Figueira da Foz   | 6  | 6,8             |
| Elvas             | 6  | 6,8             |
| Praia de Galé     | 10 | 11,4            |
| Alter Real        | 2  | 2,3             |
| Monte de Vilar    | 2  | 2,3             |
| São Miguel        | 1  | 1,1             |
| Palácio dos Arcos | 3  | 3,4             |
| Total             | 88 | 100             |

**Tabela 6** - *Amostra Unidade Hoteleira*

### 3.6 Apresentação de Resultados

#### Comunicação Intradepartamental

| Questão                                                | Categoria      | Frequência | %    |
|--------------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| Reuniões Regulares                                     | Sim            | 59         | 67   |
|                                                        | Não            | 29         | 33   |
| Feedback dos Superiores                                | Sim            | 60         | 68,2 |
|                                                        | Não            | 28         | 31,8 |
| E-mails / Plataformas Digitais                         | Sim            | 34         | 38,6 |
|                                                        | Não            | 54         | 61,4 |
| Conversas Informais                                    | Sim            | 56         | 63,6 |
|                                                        | Não            | 32         | 36,4 |
| Formação                                               | Sim            | 37         | 42   |
|                                                        | Não            | 51         | 58   |
| Comunicação entre colegas é clara e eficaz             | Raramente      | 3          | 3,4  |
|                                                        | Algumas vezes  | 22         | 25   |
|                                                        | Frequentemente | 49         | 55,7 |
|                                                        | Sempre         | 14         | 15,9 |
| Existe ambiente aberto para partilha de informações    | Nunca          | 1          | 1,1  |
|                                                        | Raramente      | 2          | 2,3  |
|                                                        | Algumas vezes  | 25         | 28,4 |
|                                                        | Frequentemente | 43         | 48,9 |
|                                                        | Sempre         | 17         | 19,3 |
| Canais de comunicação ajudam a prevenir mal-entendidos | Raramente      | 4          | 4,5  |
|                                                        | Algumas vezes  | 32         | 36,4 |
|                                                        | Frequentemente | 40         | 45,5 |
|                                                        | Sempre         | 12         | 13,6 |
| Comunicação informal contribui para eficiência         | Raramente      | 5          | 5,7  |
|                                                        | Algumas vezes  | 19         | 21,6 |

|                                                      |                |    |      |
|------------------------------------------------------|----------------|----|------|
|                                                      | Frequentemente | 46 | 52,3 |
|                                                      | Sempre         | 18 | 20,5 |
| Reuniões internas são realizadas com frequência      | Nunca          | 1  | 1,1  |
|                                                      | Raramente      | 14 | 15,9 |
|                                                      | Algumas vezes  | 40 | 45,5 |
|                                                      | Frequentemente | 24 | 27,3 |
|                                                      | Sempre         | 9  | 10,2 |
| Reuniões internas melhoram a comunicação             | Raramente      | 7  | 8    |
|                                                      | Algumas vezes  | 25 | 28,4 |
|                                                      | Frequentemente | 41 | 46,6 |
|                                                      | Sempre         | 15 | 17   |
| Superior incentiva comunicação aberta e transparente | Nunca          | 1  | 1,1  |
|                                                      | Raramente      | 4  | 4,5  |
|                                                      | Algumas vezes  | 27 | 30,7 |
|                                                      | Frequentemente | 34 | 38,6 |
|                                                      | Sempre         | 22 | 25   |

**Tabela 7** - Distribuição da variável Comunicação Intradepartamental

De forma geral, os resultados da Tabela 7, indicam uma boa comunicação dentro dos departamentos.

A maioria dos colaboradores refere a existência de reuniões regulares (67%) e *feedback* por parte dos superiores (68,2%).

Também se observa uma tendência positiva na clareza da comunicação entre colegas, com 55,7% a responder “frequentemente” e 15,9% “sempre”.

A partilha de informações é considerada frequente ou sempre por 68,2%, sugerindo um ambiente de comunicação aberto.

Contudo, alguns indicadores, como a utilização de plataformas digitais (38,6%) e formação (42%), mostram menor consistência.

No geral, os dados evidenciam uma comunicação interna regular e funcional, mas com espaço para reforço da comunicação formal e digital.

### Canais de Comunicação

| Questão                                            | Categoria      | Frequência | %    |
|----------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| Whatsapp / Conversas Informais                     | Sim            | 3          | 3,4  |
|                                                    | Não            | 85         | 96,6 |
| SharePoint – Passagem de Turno                     | Sim            | 1          | 1,1  |
|                                                    | Não            | 87         | 98,9 |
| Telemóvel                                          | Sim            | 73         | 83   |
|                                                    | Não            | 15         | 17   |
| Teams                                              | Sim            | 20         | 22,7 |
|                                                    | Não            | 68         | 77,3 |
| Reuniões                                           | Sim            | 47         | 53,4 |
|                                                    | Não            | 41         | 46,6 |
| E-mail                                             | Sim            | 61         | 69,3 |
|                                                    | Não            | 27         | 30,7 |
| Infraspeak                                         | Sim            | 18         | 20,5 |
|                                                    | Não            | 70         | 79,5 |
| ERP                                                | Sim            | 18         | 20,5 |
|                                                    | Não            | 70         | 79,5 |
| Ferramentas digitais de comunicação são eficientes | Raramente      | 4          | 4,5  |
|                                                    | Algumas vezes  | 31         | 35,2 |
|                                                    | Frequentemente | 41         | 46,6 |
|                                                    | Sempre         | 12         | 13,6 |
| Canais de comunicação interna são adequados        | Raramente      | 2          | 2,3  |
|                                                    | Algumas vezes  | 30         | 34,1 |
|                                                    | Frequentemente | 41         | 46,6 |
|                                                    | Sempre         | 15         | 17   |

|                                                            |                |    |      |
|------------------------------------------------------------|----------------|----|------|
| Novas ferramentas poderiam melhorar a eficiência da equipa | Raramente      | 4  | 4,5  |
|                                                            | Algumas vezes  | 24 | 27,3 |
|                                                            | Frequentemente | 36 | 40,9 |
|                                                            | Sempre         | 24 | 27,3 |

**Tabela 8 - Distribuição da variável Canais de Comunicação**

Os resultados da Tabela 8, mostram que os canais mais utilizados são o telemóvel (83%), o e-mail (69,3%) e as reuniões (53,4%).

Canais digitais como Teams (22,7%), Infraspark (20,5%) e ERP (20,5%) apresentam menor adesão.

Apesar disso, a maioria considera que as ferramentas digitais são frequentemente ou sempre eficientes (60,2%), e que os canais atuais são adequados (63,6%).

Além disso, 68,2% dos inquiridos acredita que novas ferramentas poderiam melhorar a eficiência, o que sugere abertura à inovação na comunicação interna.

### Comunicação Interdepartamental

| Questão                                                | Categoria      | Frequência | %    |
|--------------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| A comunicação entre os departamentos é eficaz          | Raramente      | 6          | 6,8  |
|                                                        | Algumas vezes  | 43         | 48,9 |
|                                                        | Frequentemente | 33         | 37,5 |
|                                                        | Sempre         | 6          | 6,8  |
| A troca de informação entre departamentos é suficiente | Raramente      | 6          | 6,8  |
|                                                        | Algumas vezes  | 38         | 43,2 |
|                                                        | Frequentemente | 35         | 39,8 |
|                                                        | Sempre         | 9          | 10,2 |
| Canais utilizados entre departamentos são adequados    | Raramente      | 7          | 8    |
|                                                        | Algumas vezes  | 35         | 39,8 |
|                                                        | Frequentemente | 35         | 39,8 |
|                                                        | Sempre         | 11         | 12,5 |

|                                                                   |                |    |      |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----|------|
| Canais utilizados entre departamentos são acessíveis              | Raramente      | 8  | 9,1  |
|                                                                   | Algumas vezes  | 29 | 33   |
|                                                                   | Frequentemente | 40 | 45,5 |
|                                                                   | Sempre         | 11 | 12,5 |
| Falta de comunicação já causou dificuldades no trabalho           | Nunca          | 4  | 4,5  |
|                                                                   | Raramente      | 11 | 12,5 |
|                                                                   | Algumas vezes  | 37 | 42   |
|                                                                   | Frequentemente | 28 | 31,8 |
|                                                                   | Sempre         | 8  | 9,1  |
| Falta de comunicação tem impacto negativo na qualidade do serviço | Nunca          | 4  | 4,5  |
|                                                                   | Raramente      | 8  | 9,1  |
|                                                                   | Algumas vezes  | 35 | 39,8 |
|                                                                   | Frequentemente | 25 | 28,4 |
|                                                                   | Sempre         | 16 | 18,2 |
| Boa comunicação entre departamentos facilita o trabalho           | Raramente      | 2  | 2,3  |
|                                                                   | Algumas vezes  | 16 | 18,2 |
|                                                                   | Frequentemente | 32 | 36,4 |
|                                                                   | Sempre         | 38 | 43,2 |
| Departamentos colaboram eficazmente em trabalho conjunto          | Raramente      | 7  | 8    |
|                                                                   | Algumas vezes  | 29 | 33   |
|                                                                   | Frequentemente | 33 | 37,5 |
|                                                                   | Sempre         | 19 | 21,6 |

**Tabela 9 - Distribuição da variável Comunicação Interdepartamental**

Os dados da Tabela 9, revelam que a comunicação entre departamentos é moderadamente eficaz, com 44,3% a indicar que é frequente ou sempre eficaz.

A troca de informação entre departamentos é considerada suficiente por 50% dos colaboradores.

A maioria reconhece que a falta de comunicação causa dificuldades (83,9%) e tem impacto negativo na qualidade do serviço (86%), demonstrando consciência do seu papel operacional.

Por outro lado, 79,6% afirmam que boa comunicação facilita o trabalho, e 59,1% consideram que os departamentos colaboram eficazmente.

Assim, a comunicação interdepartamental é percebida como positiva, mas ainda irregular.

### Fluxo de Comunicação

| Questão                                                            | Categoria      | Frequência | %    |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| A comunicação da direção é clara                                   | Raramente      | 3          | 3,4  |
|                                                                    | Algumas vezes  | 28         | 31,8 |
|                                                                    | Frequentemente | 47         | 53,4 |
|                                                                    | Sempre         | 10         | 11,4 |
| A comunicação da direção é bem estruturada                         | Raramente      | 7          | 8    |
|                                                                    | Algumas vezes  | 33         | 37,5 |
|                                                                    | Frequentemente | 36         | 40,9 |
|                                                                    | Sempre         | 12         | 13,6 |
| Tenho oportunidade de expressar preocupações e sugestões à direção | Nunca          | 1          | 1,1  |
|                                                                    | Raramente      | 9          | 10,2 |
|                                                                    | Algumas vezes  | 38         | 43,2 |
|                                                                    | Frequentemente | 32         | 36,4 |
|                                                                    | Sempre         | 8          | 9,1  |
| Comunicação entre colegas do mesmo nível hierárquico é eficaz      | Raramente      | 4          | 4,5  |
|                                                                    | Algumas vezes  | 28         | 31,8 |
|                                                                    | Frequentemente | 44         | 50   |
|                                                                    | Sempre         | 12         | 13,6 |

|                                                                      |                |    |      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----|------|
| Existe comunicação eficiente entre diferentes níveis e departamentos | Raramente      | 3  | 3,4  |
|                                                                      | Algumas vezes  | 38 | 43,2 |
|                                                                      | Frequentemente | 35 | 39,8 |
|                                                                      | Sempre         | 12 | 13,6 |
| As instruções da direção são compreensíveis                          | Raramente      | 2  | 2,3  |
|                                                                      | Algumas vezes  | 30 | 34,1 |
|                                                                      | Frequentemente | 42 | 47,7 |
|                                                                      | Sempre         | 14 | 15,9 |
| As informações da direção são transmitidas atempadamente             | Raramente      | 4  | 4,5  |
|                                                                      | Algumas vezes  | 37 | 42   |
|                                                                      | Frequentemente | 37 | 42   |
|                                                                      | Sempre         | 10 | 11,4 |

**Tabela 10** - Distribuição da variável Fluxo de Comunicação

Os resultados da Tabela 10, apontam para um fluxo comunicacional globalmente eficiente, embora com margem de melhoria.

A clareza da comunicação da direção é reconhecida por 64,8% dos colaboradores (frequentemente ou sempre), e a estrutura da comunicação por 54,5%.

Mais de 45% afirmam ter oportunidade de expressar preocupações, e 63,6% consideram eficaz a comunicação entre colegas.

A comunicação entre diferentes níveis hierárquicos é frequente ou sempre eficaz para 53,4%, e 59,1% consideram que as instruções da direção são compreensíveis.

No entanto, apenas 53,4% dizem receber informações atempadamente, sugerindo possível atraso na transmissão de mensagens da direção.

## Eficiência da Comunicação

| Questão                                                  | Categoria      | Frequência | %    |
|----------------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| A forma como comunicam ajuda à eficiência do trabalho    | Raramente      | 2          | 2,3  |
|                                                          | Algumas vezes  | 36         | 40,9 |
|                                                          | Frequentemente | 34         | 38,6 |
|                                                          | Sempre         | 16         | 18,2 |
| Boa comunicação reduz erros e mal-entendidos             | Raramente      | 2          | 2,3  |
|                                                          | Algumas vezes  | 17         | 19,3 |
|                                                          | Frequentemente | 34         | 38,6 |
|                                                          | Sempre         | 35         | 39,8 |
| Reuniões entre departamentos são frequentes              | Nunca          | 2          | 2,3  |
|                                                          | Raramente      | 14         | 15,9 |
|                                                          | Algumas vezes  | 29         | 33   |
|                                                          | Frequentemente | 26         | 29,5 |
|                                                          | Sempre         | 17         | 19,3 |
| Reuniões entre departamentos melhoram a colaboração      | Nunca          | 1          | 1,1  |
|                                                          | Raramente      | 5          | 5,7  |
|                                                          | Algumas vezes  | 26         | 29,5 |
|                                                          | Frequentemente | 33         | 37,5 |
|                                                          | Sempre         | 23         | 26,1 |
| Comunicação eficaz contribui para eficiência operacional | Raramente      | 2          | 2,3  |
|                                                          | Algumas vezes  | 19         | 21,6 |
|                                                          | Frequentemente | 36         | 40,9 |
|                                                          | Sempre         | 31         | 35,2 |
| Direção investe na melhoria da comunicação               | Raramente      | 11         | 12,5 |
|                                                          | Algumas vezes  | 38         | 43,2 |
|                                                          | Frequentemente | 28         | 31,8 |
|                                                          | Sempre         | 11         | 12,5 |

**Tabela 11** - Distribuição da variável Eficiência da Comunicação

De modo geral, a comunicação é percebida como um fator que contribui para a eficiência organizacional.

Na Tabela 11, podemos ver que, cerca de 56,8% afirmam que a forma de comunicar ajuda frequentemente ou sempre na eficiência do trabalho, e 78,4% acreditam que boa comunicação reduz erros e mal-entendidos.

As reuniões entre departamentos ocorrem com frequência variável, mas 63,6% consideram que melhoram a colaboração.

Além disso, 76,1% reconhecem que a comunicação eficaz contribui para a eficiência operacional.

Ainda assim, apenas 44,3% sentem que a direção investe frequentemente ou sempre na melhoria da comunicação, indicando necessidade de maior compromisso institucional.

#### Satisfação do Colaborador com a Comunicação

| Questão                                                  | Categoria      | Frequência | %    |
|----------------------------------------------------------|----------------|------------|------|
| Estou satisfeito com a forma como a comunicação é gerida | Raramente      | 4          | 4,5  |
|                                                          | Algumas vezes  | 39         | 44,3 |
|                                                          | Frequentemente | 38         | 43,2 |
|                                                          | Sempre         | 7          | 8    |
| Sinto-me informado sobre mudanças e decisões importantes | Raramente      | 7          | 8    |
|                                                          | Algumas vezes  | 42         | 47,7 |
|                                                          | Frequentemente | 31         | 35,2 |
|                                                          | Sempre         | 8          | 9,1  |
| Sinto-me à vontade para expressar ideias e opiniões      | Nunca          | 1          | 1,1  |
|                                                          | Raramente      | 6          | 6,8  |
|                                                          | Algumas vezes  | 37         | 42   |
|                                                          | Frequentemente | 35         | 39,8 |
|                                                          | Sempre         | 9          | 10,2 |

|                                                         |                |    |      |
|---------------------------------------------------------|----------------|----|------|
| Direção demonstra interesse em melhorar a comunicação   | Raramente      | 9  | 10,2 |
|                                                         | Algumas vezes  | 40 | 45,5 |
|                                                         | Frequentemente | 30 | 34,1 |
|                                                         | Sempre         | 9  | 10,2 |
| No geral, considero que a comunicação no hotel é eficaz | Raramente      | 4  | 4,5  |
|                                                         | Algumas vezes  | 35 | 39,8 |
|                                                         | Frequentemente | 39 | 44,3 |
|                                                         | Sempre         | 10 | 11,4 |

**Tabela 12** - Distribuição da variável Satisfação do Colaborador com a Comunicação

Os resultados da Tabela 12, indicam uma satisfação geral moderada com a comunicação.

Apenas 51,2% estão frequentemente ou sempre satisfeitos com a forma como a comunicação é gerida.

Quanto à informação sobre decisões importantes, 44,3% consideram-se atualizados frequentemente, enquanto 47,7% apenas “algumas vezes”.

A liberdade para expressar ideias é referida por 50% dos colaboradores (frequentemente ou sempre).

A direção é vista como interessada em melhorar a comunicação por 44,3%, e 55,7% avaliam a comunicação geral no hotel como frequentemente ou sempre eficaz.

Em síntese, há uma perceção global positiva, embora persistam níveis médios de satisfação.

## 4 APRESENTAÇÃO RESULTADOS

### 4.1 Teste de Mann-Whitney em função do Género

Como a variável “género” é dicotómica (masculino e feminino) e as distribuições das respostas não cumprem os pressupostos de normalidade, foi utilizado o teste de Mann-Whitney U. Este teste não paramétrico permite comparar medianas entre dois grupos independentes, avaliando se existem diferenças significativas nas práticas de comunicação reportadas por homens e mulheres nas unidades do grupo hoteleiro Vila Galé Collection.

A variável “A falta de comunicação entre departamentos têm impactos negativos na qualidade do serviço?”, foi a única variável que apresentou diferença significativa entre géneros com um  $p=0,039$ , como mostra a Tabela 13.

| Variável                                                                                 | U de Mann-Whitney | Nível de significância (p) | Ponto médio mais alto   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| A falta de comunicação entre departamentos tem impacto negativo na qualidade do serviço? | 1020,5            | 0,039                      | Género Feminino (52,75) |

**Tabela 13** - Teste Mann-Whitney Género

Os resultados indicaram um valor de  $U = 1020,500$  e um nível de significância de  $p = 0,039$ , inferior a  $0,05$ . Isto significa que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os géneros em relação à falta de comunicação entre departamentos e os impactos negativos na qualidade do serviço.

A análise dos pontos médios mostrou que o grupo feminino (ponto médio = 52,75) teve valores superiores ao grupo masculino (ponto médio = 41,04). Isso indica que as mulheres geralmente concordam mais veementemente que a falta de comunicação entre departamentos afeta negativamente a qualidade do serviço.

### 4.2 Teste de Kruskal-Wallis em função do Estado Civil

No âmbito do estudo sobre a eficácia da comunicação intra e interdepartamental no grupo hoteleiro Vila Galé Collection, procurou-se verificar se o estado civil dos colaboradores influencia a forma como avaliam as práticas de comunicação entre e dentro dos departamentos. Para esse fim, aplicou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Os resultados indicaram que, em todas as variáveis analisadas, os valores de significância foram superiores a  $0,05$ , não havendo evidências para rejeitar a hipótese nula.

Assim, conclui-se que o estado civil não exerce influência estatisticamente significativa sobre as práticas de comunicação, sugerindo uma relativa homogeneidade de respostas entre os diferentes grupos sociodemográficos.

#### 4.3 Teste Kruskal-Wallis em função da Idade

Para compreender se a idade dos colaboradores influencia a utilização dos canais e as práticas de comunicação no hotel foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. O objetivo deste teste foi identificar diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias de modo a entender como utilizam a comunicação em cada diferente idade.

Foram selecionadas para análise as variáveis Whatsapp/Conversas Informais, Infrasppeak, ERP e “A falta de comunicação entre departamentos já causou dificuldades no meu trabalho?”, apresentadas na Tabela 14, uma vez que apresentaram níveis de significância menores que 0,05 no teste de Kruskal-Wallis, indicando diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias. As restantes variáveis não apresentaram diferenças significativas e, por isso, não foram consideradas nesta análise.

| Variável                                                                           | H de Kruskal-Wallis | Nível de significância (p) | Ponto médio mais alto |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|
| Whatsapp/Conversas Informais                                                       | 29,776              | 0                          | 26-34 anos (45,44)    |
| Infrasppeak                                                                        | 9,694               | 0,046                      | 26-34 anos (50,17)    |
| ERP                                                                                | 11,268              | 0,024                      | 26-34 anos (55,06)    |
| A falta de comunicação entre departamentos já causou dificuldades no meu trabalho? | 11,268              | 0,024                      | 26-34 anos (57,33)    |

**Tabela 14** - Teste Kruskal-Wallis Idade

A análise dos pontos médios mostrou quais os grupos que apresentaram maior intensidade nas respostas. Por exemplo, na variável Whatsapp/Conversas Informais, o ponto médio mais alto foi observado na faixa etária 26-34 anos, indicando que este grupo utiliza com maior frequência este meio de comunicação. De forma semelhante, para as variáveis Infrasppeak e ERP, os pontos médios mais altos também foram encontrados na faixa etária de 26-34 anos, mostrando maior uso desses sistemas nestes grupos. Por fim, na variável sobre

dificuldades no trabalho devido à falta de comunicação, o ponto médio mais alto foi novamente da faixa 26-34 anos, sugerindo que este grupo percebe mais intensamente os impactos negativos da comunicação deficiente.

#### 4.4 Teste de Kruskal-Wallis em função das Habilitações Académicas

Foi também realizada uma análise das habilitações académicas com o objetivo de compreender se o nível de escolaridade dos colaboradores influencia a utilização dos diferentes canais e práticas de comunicação.

Para a concretização destas análises foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis para todas as variáveis do questionário, com o intuito de verificar se existiam diferenças significativas entre colaboradores com ensino secundário, ensino superior e terceiro ciclo.

Na análise, a maioria das variáveis apresentou níveis de significância superiores a 0,05, indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de habilitação académica. Portanto, para essas variáveis, a hipótese nula foi retida, sugerindo que as percepções são estatisticamente equivalentes entre as categorias. Com um nível de significância menor que 0,05, a variável “Os canais utilizados para comunicação entre departamentos são adequados?” obteve um valor de  $p=0,037$  (Tabela 15).

| Variável                                                                  | H de Kruskal-Wallis | Nível de significância (p) | Ponto médio mais alto |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|
| Os canais utilizados para comunicação entre departamentos são acessíveis? | 6,614               | 0,037                      | 3º Ciclo (57,38)      |

**Tabela 15** - Teste Kruskal-Wallis Habilidade Académicas

O  $p$ -valor = 0,037 é menor que 0,05, mostrando que a diferença é estatisticamente significativa. O ponto médio mais alto no grupo do 3º Ciclo indica que esta categoria de habilitação académica percebe os canais de comunicação entre departamentos como mais acessíveis em comparação com os outros grupos.

#### 4.5 Teste de Kruskal-Wallis em função das Áreas Funcionais

Para a variável remetente às áreas funcionais, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis com o objetivo de perceber se existiam diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito às várias dimensões do questionário.

De um modo geral, a maior parte das variáveis apresentou valores de significância superiores a 0,05, o que significa que não existiam diferenças estatisticamente significativas. À exceção de 4 variáveis, como podemos observar a Tabela 16:

| Variável                                                                  | H de Kruskal-Wallis | Nível de significância (p) | Ponto médio mais alto |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------|
| O meu superior hierárquico incentiva a comunicação aberta e transparente? | 11,619              | 0,04                       | Economato (53,75)     |
| Infraspeak                                                                | 15,468              | 0,009                      | Economato (57,50)     |
| ERP                                                                       | 20,082              | 0,001                      | Economato (64,83)     |
| A direção investe na melhoria da comunicação?                             | 11,145              | 0,049                      | Economato (62,25)     |

**Tabela 16 - Teste Kruskal-Wallis Áreas Funcionais**

Para a variável “O meu superior hierárquico incentiva a comunicação aberta e transparente?”, o valor de  $H = 11,619$  e  $p = 0,040$  indicam diferenças significativas entre as áreas funcionais, sendo do Economato é aquele que apresenta o ponto médio mais elevado, o que sugere maior concordância nesta dimensão, tal como no resto das variáveis.

Na variável “Infraspeak”, com  $H = 15,468$  e  $p = 0,009$ , o Economato destacou-se como a área que mais recorre ou avalia melhor esta ferramenta.

Em relação à variável “ERP”, com  $H = 20,082$  e  $p = 0,001$ , observou-se novamente diferenças significativas, com o setor do Economato apresentando os valores mais elevados, sugerindo avaliações mais positivas sobre a utilização deste sistema.

Por fim, na variável “A direção investe na melhoria da comunicação?”, o valor de  $H = 11,145$  e  $p = 0,049$  revelou diferenças significativas, com o Economato a demonstrar maior concordância quanto ao investimento da direção nesta área.

#### 4.6 Teste de Kruskal-Wallis em função da Unidade Hoteleira

Inicialmente foi considerada a possibilidade de realizar a análise de Kruskal-Wallis para comparar as variáveis. No entanto, verificou-se que os dados apresentavam uma distribuição demasiado uniforme entre as categorias, o que inviabiliza a aplicação adequada deste teste.

Assim, optou-se por não apresentar esta análise, uma vez que, dadas as características dos dados, o teste não forneceria informação válida ou interpretável.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos neste estudo permite compreender de forma aprofundada como os colaboradores das unidades Vila Galé Collection percebem a comunicação interna, tanto no seio das suas equipas como na relação entre diferentes departamentos. Este capítulo procura interpretar esses dados de forma crítica, articulando-os com os objetivos estabelecidos e com a literatura apresentada, com o intuito de identificar padrões, justificar tendências e reconhecer aspetos que mereçam melhoria. A comunicação interna, especialmente em contexto hoteleiro, assume um papel determinante na coordenação das equipas, na qualidade do serviço e na eficiência global das operações, como referem Čuić Tanković et al. (2022) e Ortega et al. (2023). Por essa razão, a discussão que se segue integra os resultados descritivos e inferenciais, relacionando-os com as contribuições teóricas que fundamentam o estudo.

Os dados referentes à comunicação intradepartamental revelam de forma clara que os colaboradores encaram o diálogo dentro das suas equipas como positivo e funcional, destacando a clareza da informação, a facilidade da interação e a existência de práticas regulares de partilha. A importância atribuída a elementos como o *feedback* dos superiores e as conversas informais confirma o que Meirinhos et al. (2022) defendem, ao sugerirem que uma comunicação direta e frequente promove maior envolvimento, reduz incertezas e contribui para o bom desempenho das equipas. Tal como apontam Čuić Tanković et al. (2022), a comunicação informal desempenha um papel essencial na hotelaria, funcionando como um complemento indispensável aos canais formais, sobretudo devido à necessidade de respostas rápidas e ajustamentos imediatos em ambientes operacionais exigentes. Estes resultados mostram que, dentro dos departamentos, a comunicação é vivida como facilitadora e eficaz, reforçando a importância das práticas de proximidade.

Apesar desta eficácia, observa-se uma utilização menos expressiva de canais digitais, como o e-mail e plataformas de comunicação internas. Esta predominância da comunicação presencial é explicada por Wüersch (2023), que indica que os setores com forte carga operacional tendem a privilegiar a interação face-a-face, por ser mais compatível com a dinâmica do trabalho diário. No entanto, esta realidade pode indicar a necessidade de integrar de forma mais sistemática ferramentas digitais, como sugerem Hingorani e Swami (2024), que defendem que uma combinação equilibrada entre comunicação presencial e digital favorece maior consistência, rapidez e uniformidade informativa.

No que diz respeito à comunicação interdepartamental, os resultados mostram uma percepção moderadamente positiva, embora marcada por alguma irregularidade. Uma parte significativa dos colaboradores reconhece que a troca de informação entre departamentos ocorre com alguma frequência, mas muitos descrevem-na apenas como suficiente, revelando margem para aperfeiçoamento. Este padrão confirma as preocupações de Lozovitskaya e Weerakit (2017), que alertam para o risco de surgirem “silos funcionais” sempre que não existem mecanismos consistentes de coordenação entre áreas distintas. A relevância desta problemática torna-se ainda mais evidente quando a maioria dos inquiridos afirma que a falta de comunicação interdepartamental causa dificuldades operacionais e afeta a qualidade do serviço. Estes dados reforçam a importância de uma comunicação transversal eficaz, alinhada com as conclusões de Ortega et al. (2023), que destacam que a integração comunicacional entre departamentos é determinante para a experiência final do cliente e para a eficiência dos processos internos.

O fluxo vertical entre direção e colaboradores surge igualmente como um elemento importante da comunicação interna. A maioria dos inquiridos considera que as informações transmitidas pela direção são claras, compreensíveis e bem estruturadas, o que confirma a importância da comunicação descendente enquanto ferramenta de orientação e alinhamento organizacional, tal como sugerem Duarte e Silva (2023). Contudo, a percentagem relativamente baixa de colaboradores que afirma ter oportunidade de expressar opiniões ou sugestões revela uma assimetria na comunicação vertical. Tal situação contraria o que Stehle (2023) e Santos et al. (2023) defendem, ao sublinharem que o *feedback* ascendente é fundamental para reforçar o sentimento de participação, aumentar a motivação e promover um ambiente de confiança. Assim, embora a comunicação descendente seja sólida, existe espaço para desenvolver práticas formais de escuta ativa.

No que respeita aos testes estatísticos aplicados, os resultados oferecem uma leitura adicional sobre as percepções comunicacionais. O teste de Mann-Whitney revelou uma diferença significativa entre géneros, indicando que as mulheres tendem a concordar com maior intensidade que a falta de comunicação entre departamentos compromete a qualidade do serviço. Esta diferença pode estar associada à maior presença feminina em funções onde a coordenação interdepartamental é constante, como *housekeeping* ou serviço de restaurante. A literatura indica que os colaboradores operacionais tendem a ser mais sensíveis às falhas na comunicação que interferem diretamente com o fluxo de trabalho e com o

atendimento ao cliente, tal como demonstrado por Duarte e Silva (2023) e Čuić Tanković et al. (2022). Esta convergência entre dados empíricos e enquadramento teórico ajuda a explicar a diferença encontrada.

Por sua vez, os testes de Kruskal-Wallis não revelaram diferenças significativas em função do estado civil, idade, habilitações académicas, área funcional ou unidade hoteleira. Estes resultados sugerem que a perceção da comunicação interna é relativamente homogénea entre os diferentes grupos de colaboradores, o que confirma a perspetiva de Santos e Ribeiro (2023) e Stehle (2023), que referem que a comunicação organizacional tende a ser influenciada sobretudo pela cultura interna e pelas práticas de gestão, e não por fatores individuais. Esta homogeneidade indica que as práticas comunicacionais do Vila Galé Collection têm um impacto transversal, independentemente das características pessoais de cada colaborador.

Em síntese, a análise dos resultados permite concluir que a comunicação intradepartamental é geralmente eficaz, sustentada por práticas de proximidade e por interações informais que facilitam o funcionamento diário. A comunicação interdepartamental, embora funcional, evidencia inconsistências que podem comprometer a coordenação global do serviço, reforçando a necessidade de práticas mais uniformes. O fluxo descendente da direção é claro e estruturado, mas a participação ascendente continua limitada, o que sugere espaço para promover uma cultura mais participativa. A influência das variáveis sociodemográficas é mínima, excetuando-se o género, o que reforça a ideia de que a comunicação é sobretudo um fenómeno organizacional. Em conjunto, estes resultados convergem com a literatura que destaca a comunicação interna como um elemento estratégico para a eficiência, a coesão das equipas e a qualidade do serviço no setor hoteleiro.

## CONCLUSÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

A investigação permitiu compreender como a comunicação intra e interdepartamental é percebida nas unidades Vila Galé Collection. Verificou-se que a comunicação dentro dos departamentos é positiva e funcional, com proximidade entre colegas e *feedback* frequente a apoiar o trabalho diário. Em contrapartida, a comunicação entre departamentos e a participação ascendente dos colaboradores apresentam desafios, podendo impactar a coordenação e a qualidade do serviço. A comunicação descendente da direção é clara, mas há poucas oportunidades para contributos dos colaboradores. As variáveis sociodemográficas têm pouca influência na perceção global da comunicação, exceto o género, reforçando que se trata sobretudo de um fenómeno organizacional.

A análise estatística realizada, com recurso a testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, permitiu identificar que, de forma global, as variáveis sociodemográficas apresentam influência limitada na perceção da comunicação interna. A maioria das dimensões analisadas não revelou diferenças estatisticamente significativas em função do estado civil, habilitações académicas ou unidade hoteleira, sugerindo uma perceção relativamente homogénea entre os colaboradores.

Contudo, foram identificadas diferenças relevantes que merecem atenção organizacional. Em particular, verificou-se que o género apresenta influência significativa na perceção dos impactos negativos da falta de comunicação interdepartamental, sendo o grupo feminino aquele que evidencia maior concordância quanto aos efeitos da comunicação deficiente na qualidade do serviço. Este resultado sugere uma maior sensibilidade a falhas comunicacionais ou uma perceção diferenciada do impacto operacional dessas falhas, o que pode justificar a necessidade de aprofundar esta dimensão em futuras análises internas.

Adicionalmente, a faixa etária dos 26-34 anos destacou-se em várias dimensões relacionadas com a utilização de canais digitais e com a perceção de dificuldades decorrentes da falta de comunicação entre departamentos. Este dado indica que os colaboradores mais jovens tendem a recorrer com maior frequência a ferramentas tecnológicas e simultaneamente demonstram maior consciência dos constrangimentos associados a falhas comunicacionais, o que pode representar uma oportunidade estratégica para potenciar práticas digitais mais estruturadas.

No que respeita às áreas funcionais, observaram-se diferenças estatisticamente significativas em variáveis associadas à utilização de sistemas como Infraspark e ERP, bem

como na percepção do incentivo à comunicação aberta e do investimento da direção nesta matéria. O setor do Econmato apresentou sistematicamente os pontos médios mais elevados, sugerindo uma avaliação mais positiva destas dimensões. Este resultado pode refletir especificidades organizacionais do setor ou diferenças no grau de exposição aos sistemas e práticas comunicacionais, evidenciando a necessidade de promover maior uniformização entre departamentos.

Deste modo, embora os resultados apontem para uma base comunicacional globalmente consistente, persistem fragilidades ao nível da articulação interdepartamental e da participação ascendente, que exigem intervenção estruturada. As evidências estatísticas reforçam que as melhorias devem incidir sobretudo sobre processos organizacionais e mecanismos formais de articulação, mais do que sobre características individuais dos colaboradores.

Apesar de os resultados obtidos serem relevantes para compreender a realidade estudada, este trabalho apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A amostra, embora representativa das unidades em análise, não permite generalizar os resultados para todas as unidades do grupo Vila Galé. Além disso, o recurso ao questionário implica uma avaliação baseada na percepção individual dos colaboradores, o que não permite captar a totalidade das dinâmicas comunicacionais observáveis no contexto real de trabalho. Outra limitação prende-se com o período em que os dados foram recolhidos, que pode não refletir variações sazonais ou operacionais típicas da hotelaria. Futuras investigações poderiam recorrer a metodologias mistas, combinando observação direta, entrevistas e análise documental, permitindo uma compreensão mais holística do fenómeno. Seria igualmente pertinente alargar a análise a outras unidades do grupo ou comparar diferentes marcas hoteleiras para identificar padrões mais amplos na comunicação interna do setor.

Num plano mais pessoal, este estudo representou um processo de grande aprendizagem e amadurecimento académico e profissional. A realização do estágio e a elaboração do relatório permitiram-me contactar diretamente com a dinâmica real das unidades hoteleiras, compreender os desafios e potencialidades da comunicação interna e desenvolver um olhar mais crítico sobre a importância deste tema na gestão de equipas. A análise dos resultados, aliada à revisão de literatura, levou-me a perceber que a comunicação não é apenas um instrumento operacional, mas um elemento estratégico que influencia a motivação, a eficiência e a qualidade do serviço. Esta reflexão crítica permitiu-me reconhecer

a importância de promover culturas organizacionais mais transparentes, participativas e orientadas para a colaboração. Considero que este trabalho contribuiu não só para o meu desenvolvimento acadêmico, mas também para a minha preparação enquanto futura profissional do setor, reforçando competências essenciais como a capacidade de análise, a sensibilidade organizacional e a importância do pensamento crítico aplicado à prática.

Em suma, este trabalho evidencia a importância da comunicação intra e interdepartamental como elemento estratégico nas unidades Vila Galé Collection, destacando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria. Ao integrar a reflexão teórica com a análise prática, o estudo contribui para o desenvolvimento de práticas comunicacionais mais eficazes e para a promoção de uma cultura organizacional participativa e coesa. Espera-se que estas conclusões possam servir de base para futuras iniciativas de melhoria interna, assim como para pesquisas adicionais que aprofundem o conhecimento sobre comunicação em contextos hoteleiros.

## CONCLUSÃO FINAL

A realização do estágio curricular no Hotel Vila Galé Collection Braga constituiu uma experiência enriquecedora, permitindo não apenas o contacto direto com a realidade operacional do setor hoteleiro, mas também uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas organizacionais que sustentam o funcionamento de uma unidade desta dimensão. A integração em diferentes departamentos possibilitou uma visão abrangente sobre os vários processos inerentes à atividade hoteleira, reforçando a importância da cooperação, da adaptação e da comunicação entre equipas para garantir um serviço de qualidade.

Ao longo do estágio, a passagem por áreas como Alimentos e Bebidas (F&B), *Housekeeping*, Econmato, Recepção e Direção permitiu desenvolver competências técnicas, relacionais e organizacionais fundamentais para o contexto profissional. O contacto com diferentes funções e equipas revelou-se essencial para compreender a interdependência entre departamentos e a forma como o desempenho de cada área influencia diretamente a experiência do cliente. Destaca-se, de forma particular, a forte colaboração observada entre a cozinha e a equipa de sala, bem como a preocupação constante da receção em garantir um acompanhamento próximo e personalizado aos hóspedes, aspetos que evidenciam uma cultura de serviço orientada para a qualidade e satisfação do cliente.

Paralelamente, o estágio permitiu identificar algumas oportunidades de melhoria, sobretudo ao nível da comunicação interdepartamental. A articulação entre receção e *housekeeping* revelou, em determinados momentos, algumas limitações relacionadas com a gestão da disponibilidade de quartos e *timings* operacionais, demonstrando a importância de mecanismos de coordenação mais consistentes. Também ao nível da comunicação vertical, apesar da direção demonstrar proximidade e preocupação com os diferentes departamentos, considera-se que uma maior escuta ativa dos colaboradores operacionais poderia reforçar o sentimento de pertença, a motivação e o envolvimento das equipas.

A investigação realizada sobre a comunicação intra e interdepartamental nas unidades Vila Galé Collection permitiu complementar a experiência prática do estágio com uma melhor compreensão das dinâmicas de comunicação existentes no contexto hoteleiro. Muitos dos aspetos observados ao longo do estágio acabaram por refletir aquilo que também foi identificado nas respostas dos colaboradores, nomeadamente uma boa comunicação dentro das equipas, mas algumas dificuldades na articulação entre departamentos e na partilha de opiniões entre colaboradores e direção.

Neste sentido, considera-se que este trabalho poderá ter utilidade prática para a organização, ao evidenciar aspectos que já funcionam de forma positiva e, ao mesmo tempo, identificar oportunidades de melhoria. O reforço da comunicação entre departamentos, sobretudo em áreas que dependem fortemente da coordenação diária, como a recepção e o *housekeeping*, bem como a criação de momentos de maior proximidade entre direção e colaboradores, poderão contribuir para um funcionamento mais eficiente, maior motivação das equipas e, consequentemente, uma melhoria da experiência do cliente. De uma forma mais ampla, este estudo reforça também a importância da comunicação interna como um elemento essencial para a qualidade do serviço e para o sucesso das operações no setor hoteleiro.

Em termos mais amplos, este relatório permitiu reconhecer que a hotelaria é um setor altamente exigente, marcado pela necessidade constante de adaptação, coordenação e excelência operacional. A qualidade do serviço depende não apenas de competências técnicas, mas também da eficácia da comunicação, da cooperação entre equipas e da capacidade de liderança organizacional. Assim, acredita-se que as reflexões e conclusões apresentadas poderão contribuir não só para o aperfeiçoamento das práticas internas da organização estudada, mas também para uma maior consciencialização sobre a relevância da comunicação interna no setor hoteleiro em geral.

Por fim, esta experiência representou um importante momento de crescimento pessoal e profissional, consolidando conhecimentos, desenvolvendo novas competências e reforçando o interesse pela área da hotelaria. O estágio permitiu uma aproximação real às exigências do setor e contribuiu significativamente para a preparação enquanto futura profissional, proporcionando uma visão mais crítica, consciente e fundamentada sobre os desafios e oportunidades da gestão hoteleira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Čuić Tanković, A., Bilić, I., & Brajković, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management*, 27(1), 1–16. <https://doi.org/10.30924/micmi.27.1.1>

Čuić Tanković, A., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023). Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3410. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2967>

Costa, E., & Oliveira, T. da S. (2020). Comunicação organizacional: Uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, 22(2), 397–409. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409>

Cuaira, J. Z. (2023). Comunicação interna como fator de sucesso empresarial face às mudanças no mercado de negócios. *Revista da UI\_IPSantarém*, 11(3), 87–88. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v11.i3.32501>

Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>

Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the impacts of internal communication: Employer branding and human resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>

Gehrau, V., Lührmann, J., Stehle, H., & Röttger, U. (2024). The impact of internal communication on individual empowerment: Findings of a representative employee survey in Germany. *International Journal of Strategic Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2312859>

Gugelmin, E. R., Basto, M. de L. da S. L., & Cunha, A. S. da. (2013). A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 11(3). <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2084>

Grupo Vila Galé. (2024a). *Sobre o grupo*. <https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale>

Grupo Vila Galé. (2024b). *Media kit do grupo Vila Galé*. <https://www.vilagale.com/pt/grupo/media-kit>

Grupo Vila Galé. (2024c). *Novos projetos*.  
<https://www.vilagale.com/pt/grupo/novos-projetos>

Grupo Vila Galé. (2024d). *Press kit do grupo Vila Galé*.  
[https://www.vilagale.com/media/2087446/vila-gal%C3%A9-press-kit\\_pt.pdf](https://www.vilagale.com/media/2087446/vila-gal%C3%A9-press-kit_pt.pdf)

Grupo Vila Galé. (2024e). *Vila Galé Collection Braga*.  
<https://www.vilagale.com/pt/hoteis/porto-e-norte/vila-gale-collection-braga>

Grupo Vila Galé. (2024f). *Programa de fidelização Clube Vila Galé*.  
<https://www.vilagale.com/pt/clube/programa-de-fidelizacao>

Hingorani, P. P., & Swami, S. (2024). Interdepartmental dyadic coordination in organizations with reference to human resource and operations management. *Journal of Advances in Management Research*, 22(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2024-0006>

Laxmi, V., Kashyap, V., Jethy, J., Palanivel, R. V., & Sharma, M. R. (2023). Symmetrical internal communication and the performance of hotel employees: An assessment of the mediating role played by identification with the organization. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 437. <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.437>

Lozovitskaya, Y., & Weerakit, N. (2017). Factors influencing effectiveness of interdepartmental communication in hospitality industry: A case study of 4–5 star hotel employees in Phuket. *Journal of International Studies*, 7(1), 118–139. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jis/article/view/113550>

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>

Nogueira, G. F., & Codato, J. M. (2019). A influência da comunicação na produtividade das organizações. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 20(1), 63–81. <https://doi.org/10.25110/receu.v20i1.6978>

Ortega, E., Gomes, G., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2023). Evaluating the mediator role of organizational identification in the relationship between symmetrical internal

communication and individual performance of hotel employees. *Administrative Sciences*, 13(8), 173. <https://doi.org/10.3390/admsci13080173>

Panin, V., & Belikova, D. (2025). Building a system of internal communications in modern organizations. <https://www.semanticscholar.org/paper/BUILDING-A-SYSTEM-OF-INTERNAL-COMMUNICATIONS-IN-Panin-Belikova/3d177d17546f9f39746f3c6029c62a08aa3a43b2>

Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>

Peixoto, R., Ramos, C. M. Q., & Monteiro, I. (2023). Sistema de informação de gestão de recursos humanos: Caso de estudo num hotel de 5 estrelas. *Tourism and Hospitality International Journal*, 16(1), 12–32. [https://doi.org/10.57883/thij16\(1\)2021.30882](https://doi.org/10.57883/thij16(1)2021.30882)

Pianchão, M. M. de S., Sousa, M. S. de, Silva, S. M. F. da, & Araújo, J. C. O. (2019). Comunicação interna como potenciadora de estratégias para o desenvolvimento organizacional: Uma análise na empresa de importados. [https://www.researchgate.net/publication/337233842\\_Comunicacao\\_interna\\_como\\_potenciadora\\_de\\_estrategias\\_para\\_o\\_developmento\\_organizacional\\_Uma\\_analise\\_na\\_empresa\\_de\\_importados](https://www.researchgate.net/publication/337233842_Comunicacao_interna_como_potenciadora_de_estrategias_para_o_developmento_organizacional_Uma_analise_na_empresa_de_importados)

Salim, A. M. (2022). Internal communications and organization performance in Zanzibar public institutions. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(20), 1–15. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2022/v22i2030670>

Santos, H. S., & Campos Ribeiro, P. (2023). Comunicação interna e cultura organizacional: Revisão de literatura. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, 44, Art. a2. <https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>

Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A

systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223.  
<https://doi.org/10.3390/admsci13100223>

Shamsul Azhar, N. H., Ismail, F., & Abu Bakar, N. A. (2024). Promoting strategic internal communication in governance to enhance employee creativity in organization. *Journal of Governance and Integrity*, 7(2), 780–789.  
<https://doi.org/10.15282/jgi.7.2.2024.11290>

Skordoulis, M., Patsatzi, O., Kalogiannidis, S., Patitsa, C., & Papagrigoriou, A. (2024). Strategic management of multiculturalism for social sustainability in hospitality services: The case of hotels in Athens. *Tourism and Hospitality*, 5(4), 977–995.  
<https://doi.org/10.3390/tourhosp5040055>

Stehle, H. (2023). What employees perceive as personal communication: Results of a Q study on internal communication. *Journal of Communication Management*, 27(3), 414–431.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2021-0148>

Ticona-Huanca, K. M., Aguirre-Parra, P., & Cordova-Buiza, F. (2023). Internal organizational communication in remote work: An analysis of higher education entities. *IBIMA Business Review*. <https://doi.org/10.5171/2023.440546>

Winanda, K., & Destiwati, R. (2025). Analysis of the effect of vertical, horizontal and diagonal communication on employee performance (quantitative study at Rocky Plaza Hotel Padang). <https://doi.org/10.59713/jipik.v4i1.1061>

Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 167–188. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>

Wüersch, L. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical affordances. *International Journal of Market Research*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>

Yu, Q., Barnes, B. R., & Ye, Y. (2022). Internal market orientation, interdepartmental relationships and market performance: The pivotal role of employee satisfaction. *European Journal of Marketing*, 56(5), 1464–1487. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0800>

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Consentimento Informado**

“Convido-o(a) a participar no estudo referido, que visa analisar a eficácia da comunicação dentro e entre os departamentos no contexto do setor hoteleiro. A sua participação é totalmente voluntária e não terá quaisquer consequências negativas se decidir não participar ou desistir a qualquer momento.

Este estudo pretende contribuir para o avanço do conhecimento na área da hotelaria, recolhendo opiniões e experiências que poderão oferecer insights valiosos para a melhoria da comunicação organizacional no setor.

A participação consiste no preenchimento de um questionário, que deverá demorar aproximadamente 10 minutos, podendo ser completado ao seu ritmo.

Pode interromper ou desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificação e sem qualquer penalização. Caso opte por retirar o seu consentimento, os dados recolhidos até esse momento serão eliminados ou anonimizados, conforme a sua preferência.

Em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD - Regulamento (UE) 2016/679), informo que:

Os dados recolhidos serão tratados com estrita confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins científicos relacionados com este estudo.

A recolha será feita de forma anónima, e nenhuma informação que permita identificar os participantes será divulgada.

Apenas a investigadora responsável terá acesso direto aos dados.

Os dados serão conservados durante o tempo estritamente necessário para a realização do estudo e eliminados posteriormente, exceto se forem anonimizados para análise futura.

Tem o direito de aceder, corrigir ou eliminar os seus dados, bem como de retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo.

Para questões relacionadas com a proteção de dados, poderá entrar em contacto com a investigadora através do email acima indicado.

Ao prosseguir com o preenchimento do questionário, declara que:

Leu e compreendeu a informação apresentada;

Teve oportunidade de colocar questões e obteve esclarecimentos satisfatórios;

Compreende que a sua participação é voluntária e que pode desistir a qualquer momento;

Autoriza o tratamento dos seus dados de acordo com os termos acima descritos.

Como investigadora responsável, Rafaela Gonçalves, deixo o meu endereço para qualquer questão ou dúvida que possa surgir: [rafaelafreitasg2@gmail.com](mailto:rafaelafreitasg2@gmail.com).

Muito obrigada pela sua colaboração.”

**Apêndice B – Questionário: A Comunicação Intra e Interdepartamental nas Unidades Vila Galé Collection**

**Informações Demográficas**

1. Faixa Etária (Idade)\*:

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ Acima de 70 anos

2. Género (Sexo)\*:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

6. Estado Civil\*:

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

5. Habilitações Académicas\*:

- ☐ 1º Ciclo (Ensino Básico)
- ☐ 2º Ciclo
- ☐ 3º Ciclo
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior

3. Área funcional\*:

- ☐ Recepção
- ☐ Restaurante/Bar
- ☐ Cozinha
- ☐ *Housekeeping*
- ☐ Econmato
- ☐ Manutenção

4. Unidade Hoteleira - Vila Galé Collection\*:

- ☐ Monte do Vilar
- ☐ Palácio dos Arcos
- ☐ Alter Real
- ☐ Braga
- ☐ Douro
- ☐ Elvas
- ☐ Figueira da Foz
- ☐ Praia da Galé
- ☐ São Miguel
- ☐ Tomar

### **Parte I: Comunicação Intradepartamental**

7. No meu departamento, a comunicação entre colegas é clara e eficaz.

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

8. Existe um ambiente aberto para a partilha de informações dentro do departamento.

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

9. Quais destas práticas contribuem mais para uma comunicação eficaz dentro do seu departamento? (selecione os que se aplicam)

- ☐ Reuniões regulares
- ☐ E-mails/ plataformas digitais
- ☐ Conversas informais
- ☐ *Feedback* dos superiores
- ☐ Formação
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

10. Os canais de comunicação no meu departamento ajudam a prevenir mal-entendidos e erros.

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

11. A comunicação informal entre colegas contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente.

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

12. As reuniões internas do meu departamento são realizadas com frequência.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

13. As reuniões internas contribuem para a melhoria da comunicação na equipa.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

14. O meu superior hierárquico incentiva a comunicação aberta e transparente.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

## **Parte II: Canais de Comunicação**

15. Quais os canais que mais utiliza para comunicação interna dentro do hotel?

(selecione os que se aplicam)

☐ Telemóvel

☐ Reuniões

☐ E-mail

☐ Teams

☐ ERP

☐ Infraspak

☐ Outros: \_\_\_\_\_

16. As ferramentas digitais de comunicação utilizadas no hotel são eficientes.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

17. Os canais de comunicação interna (e-mails, reuniões, plataformas digitais) são adequados.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

18. A implementação de novas ferramentas de comunicação poderia melhorar a eficiência da equipa.

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

## **Parte III: Comunicação Interdepartamental**

19. A comunicação entre os diferentes departamentos do hotel é eficaz?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

20. A troca de informação entre os departamentos é suficiente para garantir um bom funcionamento?

( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Frequentemente ( ) Sempre

21. Os canais utilizados para comunicação entre departamentos são adequados?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

22. Os canais utilizados para comunicação entre departamentos são acessíveis?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

23. A falta de comunicação entre departamentos já causou dificuldades no meu trabalho?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

24. A falta de comunicação entre departamentos tem impacto negativo na qualidade do serviço?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

25. Quando há boa comunicação entre departamentos, o meu trabalho é facilitado?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

26. Os departamentos colaboram eficazmente quando há necessidade de trabalho conjunto?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

#### **Parte IV: Fluxo da Comunicação**

27. A comunicação da direção é clara?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

28. A comunicação da direção é bem estruturada?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

29. Tenho oportunidade de expressar preocupações e sugestões à direção?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

30. A comunicação entre colegas do mesmo nível hierárquico é eficaz?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

31. Existe comunicação eficiente entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

32. As instruções da direção são compreensíveis?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

33. As informações da direção são transmitidas atempadamente?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

### **Parte V: Eficiência da Comunicação**

34. A forma como comunicam no hotel ajuda a que o trabalho seja mais eficiente?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

35. Uma boa comunicação reduz erros e mal-entendidos?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

36. A existência de reuniões entre departamentos é frequente?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

37. As reuniões entre departamentos melhoram a colaboração?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

38. A comunicação eficaz contribui para a eficiência operacional do hotel?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

39. A direção investe na melhoria da comunicação?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

### **Parte VI: Satisfação do Colaborador com a Comunicação**

40. Estou satisfeito com a forma como a comunicação é gerida no hotel?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

41. Sinto-me informado sobre mudanças e decisões importantes?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

42. Sinto-me à vontade para expressar ideias e opiniões?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

43. A direção demonstra interesse em melhorar a comunicação?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

44. No geral, considero que a comunicação no hotel é eficaz?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Algumas vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre