



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Relatório de Estágio
A Gestão de Eventos em Contexto Hoteleiro: A Relevância das
Estruturas Organizacionais- *Case Study*: InterContinental
Lisbon

Joana Filipa Pinto Soares

Estoril, abril de 2018



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Relatório de Estágio
A Gestão de Eventos em Contexto Hoteleiro: A Relevância das
Estruturas Organizacionais- *Case Study*: InterContinental
Lisbon

Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, com especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

Orientador: Professor Gonçalo Boavida Martins (ESHTe)

Coorientador: Professor Doutor Nuno Gustavo (ESHTe)

Dedico este projeto aos meus pais, irmãos e avós.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família por me apoiar nas minhas decisões e me acompanhar em todos os momentos. Especialmente aos meus pais, irmão e irmã por estarem sempre presentes na minha vida e não me deixarem desistir perante os obstáculos. Aos meus avós por me terem dado a oportunidade de realizar este Mestrado para que eu chegue mais longe, incentivando-me a cada etapa.

Um muito obrigada a todos os meus amigos que se mantiveram ao meu lado e me deram força mesmo quando tive os meus momentos de dúvida. À minha colega Maria Calça e Pina pela companhia nos momentos de maior pressão e grande animação durante este processo.

Um especial agradecimento aos meus colegas de estágio do InterContinental Lisbon que me receberam de braços abertos. Obrigada pela excelente oportunidade de estágio que me concederam.

Por fim ao meu orientador, Gonçalo Boavida Martins, por ter feito esta caminhada ao meu lado, por ter sempre com uma palavra de motivação e por ter acreditado em mim para terminar esta etapa do Mestrado. E ao meu coorientador, Nuno Gustavo, por ter aceitado fazer parte deste projeto.

Índice Geral

Agradecimentos.....	V
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Resumo e palavras-chave.....	ix
Abstract and keywords	xi
Lista de Siglas e Acrónimos	xiv
Capítulo I - Metodologia	1
1.1. Tema do relatório.....	1
1.2. Objetivos do relatório	2
1.3. Estrutura do relatório.....	3
1.4. Problemática	4
1.5. Questão de investigação	7
1.6. Formulação das proposições de investigação.....	10
1.7. Metodologia	11
1.8. Procedimentos e ferramentas de investigação.....	14
Capítulo II – Estrutura Organizacional.....	16
2.1. Teorias Clássicas Organizacionais- Taylor, Fayol e Max Weber	16
2.2. Movimento das Relações Humanas- Elton Mayo	18
2.3. Novas Abordagens e Tendências Organizacionais	19
2.3.1. A Teoria do Caos e as <i>Learning Organizations</i>	19
2.3.2. Organização Estrutural.....	20
2.3.3. Os Recursos Humanos.....	22
2.3.4. A estrutura organizacional em hotelaria.....	24
2.3.5. O setor hoteleiro e a inteligência competitiva.....	25
Capítulo III - EVENTOS EM HOTELARIA.....	28
3.1. Origem e definição de evento	28
3.1.1. Tipologia de eventos	29
3.1.2. Critérios de caracterização de eventos	30
3.2. Eventos em hotelaria	32
3.3. Estruturação dos eventos em hotelaria	35
3.4. A utilização do <i>Bidding</i> para a captação de eventos.....	38

3.5.	A importância do <i>branding</i> através do portfólio de eventos.....	40
Capítulo IV - ESTUDO DE CASO		43
4.1.	InterContinental Hotels Group.....	43
4.2.	InterContinental Lisbon.....	49
4.3.	Serviços InterContinental Lisbon.....	49
4.4.	Estrutura Organizacional InterContinental Lisbon	52
4.5.	InterContinental <i>Meetings</i>	54
4.6.	Análise de Resultados.....	57
4.6.1.	Observação Participante	57
4.6.2.	<i>Meetings</i> e Vendas- Organização Estrutural	59
4.6.3.	Relação Comercial- Operacional	62
4.6.4.	Entrevistas.....	69
4.6.5.	<i>Instant Service Manager</i>	73
Capítulo V - CONCLUSÕES FINAIS		77
5.1.	Conclusão	77
5.2.	Limitações do estudo	79
5.3.	Futuras linhas de investigação	79
Referências bibliográficas		81
Bibliografia		81
Apêndices.....		92

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> <i>Objetivos Centrais</i>	3
<i>Figura 2</i> <i>Correlação entre Conceitos Chave</i>	5
<i>Figura 3</i> <i>Pergunta de Partida</i>	9
<i>Figura 4</i> <i>Modelo de desempenho de gestão de Recursos Humanos</i>	23
<i>Figura 5</i> <i>Tipologia de eventos planeados e locais. Uma perspetiva do turismo de eventos</i>	29
<i>Figura 6</i> <i>Tipologias de Eventos de acordo com Getz & Stephen (2016)</i>	31
<i>Figura 7</i> <i>Classificação da Indústria Hoteleira</i>	34
<i>Figura 8</i> <i>Relação B2B</i>	39
<i>Figura 9</i> <i>Portfólio Design</i>	41
<i>Figura 10</i> <i>Cadeia de relação entre Hotel, Agência de Eventos/Viagens e Cliente Final</i>	42
<i>Figura 11</i> <i>Presença dos hotéis do Grupo IHG globalmente</i>	43
<i>Figura 12</i> <i>Valores IHG</i>	44
<i>Figura 13</i> <i>Logótipos das Marcas IHG</i>	46
<i>Figura 14</i> <i>Presença dos hotéis da marca IHG na Europa</i>	47
<i>Figura 15</i> <i>Salas do ICL: capacidades, dimensões, altura e superfície</i>	51
<i>Figura 16</i> <i>Organograma do ICL</i>	53
<i>Figura 17</i> <i>Jornada do Cliente</i>	55
<i>Figura 18</i> <i>Fases de Inquérito do Evento</i>	56
<i>Figura 19</i> <i>Modelo 1 de Organização</i>	59
<i>Figura 20</i> <i>Modelo 2 de Organização</i>	61
<i>Figura 21</i> <i>Relação entre departamento Comercial e Operacional desde a venda à realização do evento</i> 69	
<i>Figura 22</i> <i>Solução para a comunicação entre o departamento Comercial e Operacional</i>	74
<i>Figura 23</i> <i>Relação entre os departamentos Comercial e Operacional e a posição de Instant Service Manager</i>	75

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 Esquema metodológico da Investigação Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008).....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 2 Identificação dos Entrevistados Fonte: Autoria Própria</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 3 Tipologia de Venues.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 4 Cronograma da História IHG.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela 5 Marcas IHG</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 6 Número de hotéis do IHG por marca na Europa</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 7 Banquet Event Order.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 8 Diária</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 9 Semanal</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 10 Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas aos colaboradores do ICL.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 11 Principais características do Instant Service Manager</i>	<i>75</i>
<i>Tabela 12 Checklist de Eventos.....</i>	<i>76</i>

Resumo e palavras-chave

O presente relatório teve origem no estágio realizado no InterContinental Lisbon, na secção de eventos do departamento comercial, assumindo a posição de *Instant Service Manager*.

A relação interdepartamental entre o departamento comercial e operacional suscitou a questão de partida "Terá a estrutura organizacional de um hotel influência no sucesso dos eventos organizados?", originando o principal objetivo do estudo: a análise da estrutura organizacional do InterContinental Lisbon para o sucesso dos eventos organizados. Os três conceitos chave para o desenrolar do estudo são: hotel, recursos humanos e eventos.

Foi feita uma análise geral das empresas, a nível estrutural, aplicando a análise apenas às unidades hoteleiras, e por fim estreitando ainda mais este estudo através da apresentação da relação comercial-operacional do ICL. O objetivo principal é provar a importância da relação do setor comercial e do setor operacional do ICL para o sucesso dos eventos, propondo uma possível solução para eventuais barreiras que possam existir entre as duas áreas.

Para a execução dos objetivos realizou-se uma pesquisa e seleção bibliográfica, de forma a compreender como se tem processado a evolução da divisão estrutural das organizações. Esta permitiu confirmar a evolução estrutural das empresas, desde focadas na produção, a concentradas na comunicação horizontal, entreajuda e num tipo de gestão menos rígido.

Após a fase de leitura, adotou-se uma abordagem prática ao tema, através da observação participante durante o período de estágio no ICL e através de entrevistas exploratórias aos colaboradores dos eventos da unidade. Esta abordagem, observação participante e entrevistas, revelou a importância da organização estrutural do ICL, principalmente na relação existente entre o comercial e o operacional, para o sucesso dos eventos. Todos os entrevistados confirmaram a importância da comunicação anteriormente mencionada para o sucesso dos eventos. Estes assumiram ainda a possibilidade da implementação da função *Instant Service Manager*, como ajuda na ligação entre a secção comercial e operacional, principalmente para o acompanhamento dos grupos durante o evento.

A organização estrutural de qualquer empresa está sujeita a constantes mudanças e melhorias, de forma a rentabilizar os recursos humanos para o cumprimento dos objetivos propostos.

Palavras-chave: Organização Estrutural; Eventos em Hotelaria; InterContinental Lisbon; Comunicação; *Instant Service Manager*.

The present report is a follow-up to the internship held at InterContinental Lisbon, concretely in the events section of the commercial department, assuming the position of Instant Service Manager.

This interdepartmental relation raised the question “Does the organizational structure of a hotel influence the organized events?”, that is directly related to the main study objective, which is the analysis of the InterContinental Lisbon's organizational structure for the success of the organized events, particularly the relationship between the commercial and operational sectors. The three key concepts for the study's development are: hotel, human resources and events.

A general analysis of the companies was carried out, at a structural level, applying the analysis only to the hotel units, and finally narrowing this study further by presenting the commercial-operational relationship of the ICL. The main goal is to prove the importance of the relationship of the commercial and operational departments of the ICL to the success of the events, proposing a solution for possible barriers that may exist between the two areas.

For the accomplishment of the objectives, a research and bibliographic selection was made, in order to understand how the evolution of the structural division of the organizations has been processed. This allowed to confirm the structural evolution of the companies, from production focused on to horizontal communication, mutual aid and a less rigid type of management.

After the reading phase, a practical approach to the subject was adopted, through participant observation during the internship period at the ICL, and through interviews with the collaborators of the unit's events. This approach, through participant observation and interviews, revealed the importance of the structural organization of the ICL, mainly in the relation between the commercial and the operational departments, for the success of the events. All interviewees confirmed the importance of the above-mentioned communication for the success of the events. These also assumed the possibility of implementing the Instant Service Manager function, as an aid in the connection between the commercial and operational sections, mainly for the monitoring of the groups during the event.

The structural organization of any company is subject to constant changes and improvements, so as to make the human resources profitable in order to achieve the proposed objectives.

Palavras-chave: Organização Estrutural; Eventos em Hotelaria; InterContinental
Lisbon; Comunicação; *Instant Service Manager*

Lista de Siglas e Acrónimos

F&B- *Food and Beverage*

RBV- *Resource Based View*

IC- *Inteligência Competitiva*

MICE- *Meeting, Incentive, Convention and Exhibition*

B2B- Busi

IHG- *InterContinental Hotels Group*

ICL- *InterContinental Lisbon*

AHP- *Associação de Hotelaria de Portugal*

SOP- *Standard Operating Procedures*

BEO- *Banquet Event Order*

ISM- *Instant Service Manager*

Et al.- E outros

Capítulo I - Metodologia

1.1. Tema do relatório

O presente relatório resulta da realização de um Estágio Curricular no Hotel InterContinental Lisbon, integrado no Mestrado em Turismo com especialização em Gestão Estratégica de Eventos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Este estágio teve duração de 5 meses, com início a 3 de outubro de 2016 e fim a 3 de março de 2017. A oportunidade de realização do estágio resultou na sequência de um *email* e posteriormente de uma entrevista presencial com o diretor de Recursos Humanos, para a secção de eventos do departamento comercial do InterContinental Lisbon.

A posição assumida dentro do departamento comercial revelou-se bastante dinâmica através do contacto direto e constante com a secção operacional do hotel, nomeadamente para a organização dos eventos. Esta funcionou como uma espécie de ponte de comunicação entre a secção comercial e a secção operacional, denominada de *Instant Service Manager*, sendo uma posição experimental no hotel.

Com base nesta comunicação Comercial-Operacional surgiu a pergunta de partida "Terá a estrutura organizacional de um hotel influência no sucesso dos eventos organizados?". Esta questão criou o principal objetivo do estudo, sendo este a análise da estrutura organizacional do InterContinental Lisbon para o sucesso dos eventos organizados, particularmente da relação entre o comercial e o operacional.

O tema em questão dá relevância a todo o processo de realização de um evento, desde o momento da sua venda através do departamento comercial, até à sua implementação através da parte operacional do hotel. Será feita uma abordagem geral da estrutura organizacional da unidade, contudo limitando o estudo principal nos departamentos comercial e operacional.

Foi efetuado um estudo sobre a evolução das teorias organizacionais ao longo dos tempos, associadas às empresas em geral, e posteriormente aplicadas à questão da unidade hoteleira.

1.2. Objetivos do relatório

A organização estrutural das empresas em geral tem sido um processo em constante evolução. A unidade hoteleira, enquanto elemento pertencente ao setor da economia pode, portanto, ser avaliada na sua gestão.

As diferentes teorias de organização foram evoluindo em simultâneo com a sociedade, bem como com as exigências das empresas. Presentemente o foco concentra-se nos recursos humanos e na comunicação, quer dentro da empresa quer fora desta, ao invés de se concentrar na produção, como acontecia no início do século XX.

É importante definir os objetivos deste relatório de forma mensurável, por forma a conseguir compreender a realidade do estudo de caso, o hotel InterContinental Lisbon, bem como estabelecer uma relação entre a sua organização estrutural e os modelos teóricos existentes sobre o tema.

Com este relatório pretende-se conhecer a evolução das diferentes teorias organizacionais, podendo estas ser aplicadas à unidade hoteleira do estudo de caso.

Os objetivos centrais concentram-se em provar a importância da relação do setor comercial e do setor operacional do hotel ICL, para o sucesso dos eventos, e criar uma possível solução para eventuais barreiras que possam existir entre os dois setores.

Em suma, procura-se através destes objetivos compreender a relação existente entre os eventos organizados no ICL e a sua organização estrutural, ao nível dos setores comercial e operacional, para o sucesso dos eventos.



Figura 1 Objetivos Centrais

Fonte: Autoria Própria

1.3. Estrutura do relatório

O presente relatório é constituído por 5 capítulos, sendo: Metodologia; Estrutura Organizacional; Eventos em Hotelaria; Estudo de Caso e Conclusões Finais.

O primeiro capítulo, metodologia, é constituído pelo tema do relatório; objetivos do relatório; estrutura do relatório; problemática; questão de investigação; formulação das proposições de investigação; metodologia e procedimentos e ferramentas de investigação. Aqui faz-se uma breve apresentação do estudo e de como este foi conduzido, bem como a forma como está estruturado.

O segundo capítulo, estrutura organizacional, divide-se em: teorias clássicas organizacionais: Taylor, Fayol e Max Weber; movimento das relações humanas: Elton Mayo e novas abordagens e tendências organizacionais, que por sua vez se subdivide em: teoria do caos e *learning organizations*; organização estrutural; recursos humanos; estrutura organizacional em hotelaria; e setor hoteleiro e inteligência competitiva.

O terceiro capítulo, eventos em hotelaria, é composto pela origem e definição de evento, que se subdivide em: origem e definição de evento; tipologia de evento; critérios de caracterização de eventos; eventos em hotelaria; estruturação dos eventos em

hotelaria; a utilização do *bidding* para a captação de eventos; e a importância do *branding* através do portfólio de eventos.

O quarto capítulo é relativo ao estudo de caso com a caracterização do InterContinental Hotels Group; a caracterização do InterContinental Lisbon; os serviços do ICL; a estrutura organizacional do ICL; IC Meetings; e a análise de resultados através da apresentação da observação participante; Meeting e Vendas- organização estrutural; relação comercial-operacional; entrevistas e *Instant Service Manager*.

Especificamente aqui aborda-se a temática dos eventos organizados na estrutura hoteleira em questão, e a forma como o setor comercial e operacional comunicam para os colocar em prática.

A análise de resultados e observação participante, trata-se da análise feita às entrevistas realizadas aos colaboradores do ICL, através da comparação dos diversos pontos de vista, tendo em conta as diferentes posições ocupadas por estes, podendo ser do setor comercial ou do setor operacional, bem como a apresentação da recolha de dados feita através da observação participante. Aqui também se apresenta uma posição que pode auxiliar os setores anteriormente referidos, o *Instant Service Manager*, nomeadamente na organização e comunicação dos eventos, por se encontrar situada no meio de ambos os departamentos.

O quinto capítulo apresenta as principais conclusões retiradas após o estudo do tema, as principais limitações do estudo e as possíveis linhas de investigação futura, fechando assim o trabalho de investigação.

1.4. Problemática

A problemática, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), consiste na abordagem teórica que se adota para responder à pergunta de partida. No fundo esta é a forma como se vai abordar o fenómeno de estudo.

Após a exploração das leituras bibliográficas e das entrevistas, deve-se fazer um balanço destas, de forma a poder confrontá-las criticamente através de diferentes perspetivas.

Quivy e Campenhoudt (2008) distinguem dois momentos na construção de uma problemática: fazer o balanço e elucidar as problemáticas possíveis e atribuir-se uma problemática.

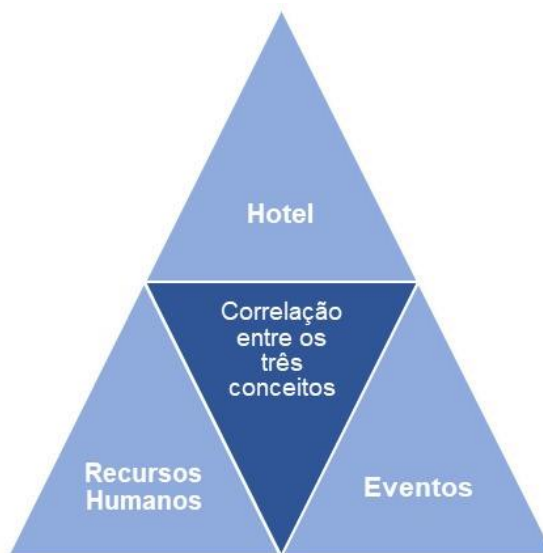


Figura 2 Correlação entre Conceitos Chave

Fonte: Autoria Própria

O primeiro momento, fazer o balanço das diferentes abordagens e elucidar as suas características, consiste na definição dos critérios de reflexão, constituindo o próprio ponto de vista, situando-o no espaço teórico do tema em questão.

Para a definição de uma problemática é necessário definir o que se quer explicar, aquilo com o qual se vai relacionar o que pretendemos explicar, e a relação que se cria entre ambos. No fundo é a relação perspectivada entre o problema e a teoria que o suporta.

O segundo momento, atribuição de uma problemática, constitui a escolha da orientação teórica a seguir, bem como a precisão do quadro conceptual de investigação, dos conceitos e das relações destes com o objeto de estudo.

Na construção da problemática do presente relatório foram utilizados os dois momentos anteriormente referidos.

Em primeiro lugar fez-se uma pesquisa das diferentes abordagens a utilizar, bem como a sua relação com o ponto de vista próprio relativo ao tema. Após a definição do que era pretendido explicar, foram escolhidas as teorias adequadas ao tema, tendo por base os conceitos fulcrais, a saber: hotel, recursos humanos e eventos, criando-se assim uma correlação entre conceitos.

O turismo é uma das indústrias mais importantes do mundo, revelando uma tendência constante de crescimento (Crotts & Mazanec, 2013).

A acompanhar este crescimento está o aumento da concorrência entre as empresas que atuam no âmbito do turismo, fazendo parte destas as unidades hoteleiras. Estas sentem a necessidade de se renovar e inovar, com o principal objetivo de acompanhar a concorrência e satisfazer os atuais e potenciais clientes (Hassanien, 2008).

A organização interna das empresas é um fator importante para a sua renovação e imposição no mercado, apoiando-se estas nos recursos humanos das mesmas. Esta estrutura organizacional refere-se às relações entre os componentes da organização (Ahmady, *et al.*, 2016).

Os recursos humanos são guiados através de um conjunto de práticas individuais que se apoiam na visão organizacional da unidade, criando um padrão de interações, contudo não retirando a individualidade de cada colaborador (Dhar, 2015). Pode-se entender que a gestão da visão dos recursos humanos é feita de uma forma ampla, mas mantendo o seu núcleo de ideias e práticas que afetam o desempenho organizacional (Kaufman, 2015).

A alocação e tomada de decisão nas empresas passa agora pelo processamento da informação de uma forma mais horizontal, envolvendo mais indivíduos na ação e comunicação (Bel, *et al.*, 2017).

É importante uma gestão consistente dos recursos humanos, pois são estes quem tem especial relevância a lidar com clientes, e outras empresas, principalmente na área da hotelaria (Domínguez-Falcón, *et al.*, 2016). Esta gestão pode ajudar e impulsionar o desempenho organizacional de um hotel (Aissa & Mohamed, 2016).

No ambiente competitivo atual, as unidades de alojamento têm como objetivo afirmar-se no mercado oferecendo um portfólio de serviços mais vasto e apelativo, maximizando o valor cumulativo a longo prazo (Andersson, *et al.*, 2017). As características dos hotéis, como o tamanho, qualidade e diversificação afetam positivamente o seu desempenho (Lado-Sestayo, *et al.*, 2017).

A proliferação de eventos realizados em todo o mundo na última parte do século XX foi instigada, entre outros fatores, pelo aumento do tempo de lazer e rendimentos, e tem sido uma atividade adotada pelos hotéis para o aumento da sua oferta (Mair & Whitford, 2013). Esta oferta tem auxiliado a atividade hoteleira na atração de turistas, especialmente em épocas baixas (Higgins-Desbiolles, 2018). A atenção está virada

agora para a melhoria do produto oferecido, compreendendo a avaliação e pedidos dos consumidores (Gursoy, 2017). O objetivo principal é a associação de uma cidade/região a um determinado evento, ou eventos, através do *branding* (Trinh & Lam, 2016).

A criação de novos eventos, bem como a captação de eventos já existentes e reconhecidos, tornou-se uma componente estratégica de gestão de destinos e *venues* em todo o mundo (Presenza & Sheehan, 2013). Esta gestão da divisão dos eventos pelos mais diversos locais levou a uma nova técnica de captação de eventos, sendo esta o *bidding* ou licitação.

Depois da correlação entre os conceitos acima mencionados, hotel, recursos humanos e eventos, estes foram relacionados com o objeto de estudo de uma forma mais estreita. As diferentes teorias apresentadas contribuem com algumas das suas características mais próprias para o caso de estudo prático. Este não se suporta apenas numa das leituras, mas sim, num apanhado geral de cada uma delas que, ao evoluírem ao longo dos tempos, criaram novas conceções que se podem verificar no objeto de estudo.

1.5. Questão de investigação

A pergunta de partida deve servir de fio condutor de todo o trabalho científico, sendo possível tratá-la através da pesquisa dos elementos necessários para lhe responder.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), uma boa pergunta de partida deve possuir três qualidades: clareza, exequibilidade e pertinência.

As qualidades de clareza, segundo os autores, concernem à concisão e precisão na formulação da pergunta de partida. Esta deve ser direcionada de forma direta para o campo de estudo em questão, evitando a falta de precisão, sendo o mais concisa possível.

As qualidades de exequibilidade referem-se ao carácter realista ou irrealista do trabalho. Este carácter está dependente dos conhecimentos, recursos de tempo e dinheiro, e meios logísticos do investigador. A pergunta de partida deve ser realista e adequada aos recursos anteriormente mencionados.

As qualidades de pertinência são o registo em que se enquadra a pergunta de partida, podendo este ser normativo, explicativo, preditivo, entre outros. Numa pergunta de partida não devem existir julgamentos morais, mas sim uma análise do tema a tratar.

O investigador deve analisar e abordar o real do tema, tentando compreendê-lo sem julgamentos.

No ambiente competitivo atual, as unidades de alojamento esforçam-se por reduzir os gastos e aumentar os seus ganhos através de uma oferta mais diversificada. Um dos principais custos é o fornecimento de alojamento e comidas e bebidas- a atividade base de um hotel- contudo um retorno de investimentos relevante associado aos eventos realizados nas unidades, sendo esta uma atividade complementar (Salihoglu & Gezici, 2018). Estes eventos funcionam, para o hotel, como uma consolidação da imagem da marca, valores e objetivos, aumentando a competitividade (Coghlan, *et al.*, 2017).

Os hotéis, para além de funcionarem como *venue* recetora de eventos, ainda alojam participantes de eventos externos, o que provoca o aumento de dormidas, mesmo em época baixa (Herrmann & Herrmann, 2014).

Os espaços de reunião existentes nos hotéis, ou criados propositadamente para a receção de eventos, juntamente com a oferta de F&B, são um dos principais geradores de procura para os hotéis, atraindo negócios de grupo (Madanoglu & Ozdemir, 2016). O setor MICE, principal setor do caso de estudo do ICL, experimentou uma crescente concorrência devido ao aumento do número de instalações que operam no mercado, entre elas os hotéis (Ogden & McCorrison, 2007), encontrando-se agora num estado avançado de desenvolvimento.

Esta inovação de serviços nas unidades hoteleiras requer a entrada de fontes multifuncionais que interliguem os departamentos existentes, para a realização de um único evento (Tajeddini, *et al.*, 2017). É por isso importante identificar e caracterizar a figura dentro da estrutura organizacional que irá servir de apoio à gestão dos serviços de convenção (McCabe & Weeks, 2008).

O desempenho empresarial do hotel é alcançado em função da inovação do serviço, existindo uma relação positiva entre esta inovação e o nível de *performance* (Tajeddini, *et al.*, 2017).

Os eventos realizados no ICL pertencem principalmente ao segmento MICE, como anteriormente referido, e resultam do aproveitamento das 15 salas de reunião existentes.

A organização de eventos nesta unidade resulta da união do trabalho de todos os departamentos do hotel, bem como com fornecedores de serviços e produtos externos, e agências de viagens e eventos.

No presente relatório, o foco centra-se na relação e comunicação interdepartamental para a realização e sucesso dos eventos. Aqui podem-se distinguir os papéis dos departamentos comercial e operacional. O primeiro está encarregue do processo de venda e negociação do evento, enquanto o segundo se ocupa da operacionalização do mesmo. A coordenar os esforços encontra-se o departamento comercial, através de uma posição que foi experimentada durante o período de estágio, o *Instant Service Manager*. Este é o ponto de ligação entre o departamento comercial e operacional durante a organização do evento, e durante a realização do mesmo, sendo o principal ponto de contacto direto com o cliente.



Figura 3 Pergunta de Partida

Fonte: Autoria Própria

A pergunta de partida do presente relatório “Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?”, possui as três qualidades defendidas por Quivy e Campenhoudt (2008), sendo clara, exequível e pertinente na sua forma e objetivo.

1.6. Formulação das proposições de investigação

Barañano (2008) defende que uma proposição é uma suposição provável que posteriormente pode ser provada ou refutada pela realidade.

Proposição 1: A organização estrutural de um hotel, neste caso o InterContinental Lisbon, influencia o sucesso dos eventos.

A organização estrutural das empresas em geral tem sido um processo em constante evolução, acompanhando as necessidades destas e dos seus clientes (Koseoglu, *et al.*, 2016). Este progresso estrutural também se aplica às unidades hoteleiras, uma vez que estas são parte do setor da economia.

A organização de eventos numa unidade hoteleira envolve diversos departamentos que trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum: o sucesso dos eventos. Para isso é necessário compreender a forma como os departamentos comunicam e se organizam para a elaboração de um determinado evento, principalmente a relação entre o departamento comercial do ICL, responsável pela venda dos eventos e a secção operacional do ICL, responsável pela sua execução.

Proposição 2: Os resultados obtidos através de uma boa organização estrutural do InterContinental Lisbon para o sucesso dos eventos, são analisados através do *feedback* dos clientes, bem como pela relação interdepartamental.

É necessária uma grande sinergia e trabalho de equipa entre todos os departamentos envolvidos na organização de eventos do ICL, principalmente entre o departamento comercial e a secção operacional. A linha de comunicação desde a venda do evento, pelo departamento comercial, e a execução deste, pelo operacional, tem de ser aberta, demonstrando horizontalidade nas relações. O *feedback* dado pelos clientes dos eventos é a melhor forma de provar a existência de uma relação consistente, onde todas as informações são passadas sem interrupções. Os próprios responsáveis pela organização dos eventos revelam a importância do trabalho de equipa e da coordenação dos esforços, permitindo complementar a análise da organização estrutural existente. A função hierárquica que trabalha simultaneamente com o departamento comercial e o operacional é caracterizada pelo seu poder de fazer os eventos acontecer (McCabe & Weeks, 2008).

Proposição 3: A existência de uma posição que ligue a vertente comercial do InterContinental Lisbon à vertente operacional, nomeada *Instant Service Manager*, pode auxiliar a comunicação entre os dois, resolvendo possíveis barreiras na comunicação.

O *Instant Service Manager* é uma função que não está implementada nos quadros do ICL, contudo existe em alguns dos hotéis do InterContinental Hotels Group.

Esta funciona como ponte de comunicação entre o departamento comercial e a secção operacional do hotel, estando sempre ao corrente de todos os detalhes dos eventos a serem organizados. Esta posição ganha ainda mais relevância no acompanhamento dos grupos durante os eventos, conferindo uma resposta mais imediata aos pedidos dos clientes. A coordenação interfuncional entre departamentos contribui para o sucesso dos serviços prestados (Tajeddini, *et al.*, 2017)

1.7. Metodologia

O presente estudo irá ser conduzido segundo a base esquemática proposta por Quivy e Campenhoudt (2008), sendo a pergunta de partida “*Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?*”.

Esta pergunta obrigou a que se realizasse uma pesquisa e seleção bibliográfica, com o objetivo de compreender como se tem processado a divisão estrutural das organizações em geral ao longo dos tempos, bem como, especificamente, das unidades hoteleiras.

Segundo Neves (2010), a definição de metodologia encontra-se ligada a um conjunto de diretrizes que conferem orientação à investigação científica. Como tal, recorreu-se a autores como Quivy e Campenhoudt (2008), para a elaboração da metodologia do presente relatório através da implementação do processo científico por estes autores defendido.

Durante a elaboração de um trabalho científico é importante definir um esquema que permita recolher informações e analisá-las como sendo válidas e fiáveis. Este tipo de investigação pode ser definido como “sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher informações” (Sarmiento, 2008, p. 3).

As características das diferentes investigações científicas ditam o tipo de modelo que deve ser aplicado. Para o presente relatório recorreu-se ao modelo de estudo

proposto por Quivy e Campenhoudt (2008), sendo este composto por sete etapas, todas percorridas durante a sua elaboração.

Esquema Metodológico da Investigação	
1 - A pergunta de partida	<i>Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?</i>
2 - A exploração	Pesquisa bibliográfica com recurso a vários autores de referências; entrevistas exploratórias a 3 colaboradores do InterContinental Lisbon; observação participante
3 - A problemática	A relevância das estruturas organizacionais em contexto hoteleiro para o sucesso dos eventos
4 - A construção do modelo de análise	Método de selecção de dados adotado: Estudo de Caso O caso do InterContinental Lisbon
5 - A observação	Método de observação de dados: observação participante durante o período de estágio; análise documental e entrevistas
6 - A análise das informações	Análise de conteúdo
7 - As conclusões	Conclusões; limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

Tabela 1 Esquema metodológico da Investigação
Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008)

A primeira etapa do esquema em questão consiste na definição da pergunta de partida que, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), é a melhor forma de começar uma investigação. Sendo assim, definiu-se a seguinte pergunta de partida: *"Terá a estrutura organizacional de um hotel influência no sucesso dos eventos organizados?"*. Através desta constituiu-se o fio condutor do estudo e o início do desenvolvimento do relatório.

A segunda etapa constitui a fase exploratória, na qual se analisou a bibliografia existente relativa ao tema, elaborando uma revisão da literatura, que se encontra no capítulo 2. Como propõe Quivy e Campenhoudt (2008), as leituras escolhidas tiveram como base a pergunta de partida, tendo-se retirado destas ideias que sustentassem a elaboração da investigação e a comprovação dos conhecimentos baseados na pergunta de partida. Após a análise bibliográfica, foram feitas entrevistas exploratórias, constituindo estas o segundo ponto desta etapa. Através destas entrevistas fez-se uma retificação das leituras efetuadas, recolhendo ainda informações e perspetivas de diferentes colaboradores do InterContinental Lisbon, relativamente à sua intervenção aquando da realização de eventos. Aqui foram aplicados os conhecimentos adquiridos com a observação participante, através do estágio realizado no ICL.

A terceira etapa estabelece a definição da problemática de estudo. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), esta consiste na orientação teórica da investigação. Esta

fase caracteriza-se pela ligação entre a perspectiva teórica da bibliografia e o objeto de investigação, isto é, delimita-se a forma como se irá tratar a questão colocada pela pergunta de partida.

Na quarta etapa criou-se um modelo de análise para atingir o objetivo lançado pela problemática de estudo. Trata-se da articulação entre a problemática e a observação.

A quinta etapa, observação, “compreende o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 205). Aqui recorreu-se à observação participante e entrevistas indiretas para a análise do tema do relatório: “A gestão de eventos em contexto hoteleiro: a relevância das estruturas organizacionais- *case study* InterContinental Lisbon”.

A sexta etapa consiste na análise dos dados recolhidos, pelo tratamento desses mesmos dados através da observação participante e das entrevistas realizadas aos colaboradores do InterContinental Lisbon. Fez-se uma comparação entre as respostas obtidas, a observação feita e a experiência adquirida durante o período de estágio efetuado.

A sétima e última etapa consta das conclusões retiradas após a análise de todas as informações. Foi feita uma retrospeção do fio condutor de todo o procedimento, respondendo novamente à pergunta de partida, mas agora com novos conhecimentos. Realizou-se uma comparação entre as suposições previamente esperadas com os resultados obtidos.

A análise da informação recolhida possui duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa.

A abordagem qualitativa, segundo André (1983), passa por apreender o carácter multidimensional dos fenómenos, assim como captar os significados das experiências vividas, auxiliando o indivíduo na compreensão do seu contexto. Segundo Gouveia (1984), existem vários requisitos básicos para a realização de uma análise qualitativa, sendo condição necessária a análise de literatura pertinente e formas distintas de analisar dados de entrevista.

A abordagem quantitativa é a mais comum e prioriza a frequência numérica e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de uma determinada amostra. O meio de recolha de dados mais utilizado na abordagem quantitativa é o questionário, quer seja *online*, presencial ou por telefone. As questões são usualmente objetivas e claras, sendo imprescindível o uso de ferramentas estatísticas rigorosas para a contabilidade necessária da amostra.

1.8. Procedimentos e ferramentas de investigação

No presente relatório a recolha de informações foi feita através de entrevistas estruturadas não presenciais, abordagem qualitativa, e através da observação participante. Esta observação baseou-se no acompanhamento e realização das tarefas da organização de eventos do ICL, desde o início do evento, através da proposta de venda, até ao fecho do mesmo, com a realização da faturação, cobrindo assim todos os elementos constituintes dos eventos. Amaro (2006, p. 161) afirma “a metodologia qualitativa é geralmente utilizada quando a ênfase do estudo é colocada mais no significado do que na medição de um particular fenómeno (...) e é especialmente útil quando, mais do que medir um fenómeno se pretende compreendê-lo ou captar dimensões ou atributos que são por vezes bastante importantes, mas que têm pequena expressão numérica”.

As entrevistas foram realizadas através de documentos *word* e enviadas por *email* aos colaboradores selecionados do InterContinental Lisbon. Estes pertencem aos setores comercial e operacional, sendo: a *Director of Convention Services*, o *Director of F&B* e o responsável pelo *Banquet Operations*.

O uso da entrevista é eficaz por poder guiar a entrevista através de um conjunto de questões abertas. Foi importante seguir a ordem de perguntas do guião, uma vez que estas se encontravam por uma ordem lógica e sequencial. As questões, embora maioritariamente iguais para todos os entrevistados, sofreram algumas adaptações, visto cada colaborador do hotel desempenhar uma função diferente. A utilização do método de entrevista com resposta escrita é vantajosa por se poder aplicar a inúmeras situações, por dar oportunidade aos entrevistados de refletirem bem sobre a sua resposta e escreverem conscientemente, um alto nível de profundidade das respostas, bem como não ser necessário fazer a transcrição das mesmas.

A maior desvantagem deste tipo de entrevista é a falta de oportunidade de questionar o entrevistado de uma forma natural, fora do guião rígido da entrevista, aproveitando a naturalidade da conversa.

Por outro lado as entrevistas presenciais revelam também vantagens, nomeadamente a possibilidade de análise das expressões faciais do entrevistado, bem como a maior naturalidade conferida às respostas. Como desvantagem deste tipo podemos realçar o sentimento de desconforto às vezes sentido pelo entrevistado, que se pode sentir pouco à vontade para responder às questões e a necessidade de transcrever para papel as respostas dadas oralmente pelos entrevistados.

Instituição	Nome	Cargo	Dados da Entrevista
InterContinental Lisbon	Sofia Sousa	Director of Convention Services	Data: 12.10.2017 Meio: E-mail
InterContinental Lisbon	José Almeida	Banquet Operations	Data: 12.10.2017 Meio: E-mail
InterContinental Lisbon	Luis Mendes	Director of F&B	Data: 12.10.2017 Meio: E-mail

Tabela 2 Identificação dos Entrevistados

Fonte: Autoria Própria

A observação participante realizou-se através do período de estágio no ICL, onde foi possível participar no trabalho quotidiano dos colaboradores previamente mencionados, experimentando a posição de *Instant Service Manager*. Esta técnica insere-se numa abordagem de observação etnográfica, através da qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados (Mónico, *et al.*, 2017). O investigador trabalha junto das pessoas considerando-as os sujeitos dos processos que está a estudar (Martins, 1996).

“A Observação Participante é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contactos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa. Requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que possa haver a compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação, no seu contexto. É por isso desejável que o investigador possa ter adquirido treino nas suas habilidades e capacidades para utilizar a técnica” (Mónico, *et al.*, 2017).

A grande vantagem deste método é a possibilidade do investigador se envolver num processo que envolve vários atores, e a principal desvantagem aqui encontrada é a necessidade de haver uma grande preparação profissional ou académica por parte do observador, para que este se possa integrar no meio a estudar (Angrosino, 2009).

Capítulo II – Estrutura Organizacional

2.1. Teorias Clássicas Organizacionais- Taylor, Fayol e Max Weber

A gestão é um conceito que metodiza as diferentes formas de administrar e coordenar recursos diversos. Embora o conceito seja relativamente antigo o seu estudo tem vindo a acontecer há menos de um século. Este estudo da gestão tem como objetivo observar a evolução das diferentes formas de gerir o trabalho e o funcionamento das organizações (Wren, 2001).

Atualmente as teorias organizacionais apontam para uma gestão que tem como pilares a motivação e a liderança das pessoas, ao invés de apostar na mecanização dos processos. Esta hipótese é sustentada através da imprevisibilidade que os meios, externo e interno, conferem às instituições ao contrário do que acontecia no século XX, onde predominava a previsibilidade e a possibilidade de controlo, que levaram à criação dos modelos de gestão científica de Taylor e Fayol.

As teorias centrais da escola clássica pertencem a Taylor com a sua gestão científica e a Fayol com a sua teoria geral da administração. Max Weber contribui também para a evolução deste pensamento, tendo como base a abordagem clássica na sua teoria burocrática.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) publicou em 1911 a obra *The Principles of Scientific Management*, obra que ditou durante décadas a forma como se constitui a organização industrial. Este foi um dos pioneiros no estudo do processo de maximização da produção através da observação do comportamento humano no trabalho (Uddin & Hossain, 2015).

As teorias concebidas no século XIX determinavam principalmente as condições de rendimento máximo tanto das máquinas como dos sistemas. A divisão do trabalho em operações mais simples através do reducionismo e a especialização do trabalho surgiram assim como duas técnicas que poderiam solucionar esta falta de rendimento que, para Taylor, se devia à falta de cientificidade (Uddin & Hossain, 2015). O autor calculou a quantidade máxima de trabalho que cada empregado poderia suportar em cada operação, constituindo assim um padrão geral de eficiência que servia como modelo ao qual todos os empregados seriam comparados.

É claro que a gestão científica do trabalho de Taylor é hoje em dia alvo de grandes críticas, nomeadamente pela grande desumanização e exploração dos trabalhadores, provocando tédio e conflitos entre estes no local de trabalho (Uddin & Hossain, 2015)

Jules Henry Fayol (1841-1925), ao contrário de Taylor, que defendia a racionalização do trabalho ao nível das tarefas individuais, propunha que essa racionalização fosse feita a partir do topo das organizações, isto é, da administração das mesmas (Jarašūnienė, *et al.*, 2017). Através desta ideia levou a empresa de aço Comambault ao sucesso, tornando-a extremamente lucrativa e a vigésima sétima maior empresa pública francesa (Wren, 2001). Esta teoria organizacional era influenciada por conceções tradicionais dominadas por hierarquias claras e de grande rigidez.

As funções pertencentes aos diferentes departamentos poderiam ser divididas em: função técnica, sendo a produção de bens e serviços; função comercial, sendo a compra, venda e troca; função financeira, sendo a procura e aplicação de bens capitais; função contabilística, sendo o fornecimento de informação sobre o desempenho económico da empresa; e função administrativa, sendo a coordenação e interligação das cinco funções anteriores, desenhando o programa de ação geral da empresa (Jarašūnienė, *et al.*, 2017).

Nos sistemas organizacionais contemporâneos almeja-se estruturas hierárquicas mais organicistas, incentivando a criatividade de todos dentro das organizações, reduzindo os níveis hierárquicos.

Maximillion Weber (1864-1920) revolucionou o pensamento da gestão ao introduzir a burocracia como o núcleo essencial às organizações. Durante o século XIX o crescimento em número e dimensão das organizações assentes nos modelos mecanicistas fez com que surgissem ineficiências na sua gestão. Estas exigiam respostas e métodos mais racionais e científicos, através dos quais Max Weber formulou um tipo de gestão que se apoiava primariamente na burocracia (Cingolani, *et al.*, 2015).

A teoria burocrática introduziu a ideia de estrutura organizacional e a utilização de um sistema formal de relações. Este sistema apresenta uma autoridade derivada de

regras e delimitada pelas funções, direitos e deveres que cada cargo concede (Cingolani, et al., 2015).

A burocracia pode ser considerada como uma causa de ineficiência, lentidão e rigidez, uma vez que adere fortemente a regras formais que, ao serem aplicadas impessoalmente, retiram aos trabalhadores a sua capacidade criativa. Este cenário num ambiente cada vez mais dinâmico, como se observa atualmente, revela-se num impedimento à capacidade rápida de resposta, conduzindo à visão negativa que ainda hoje se tem relativamente à organização burocrática.

2.2. Movimento das Relações Humanas- Elton Mayo

O movimento das relações humanas surgiu no final dos anos vinte do século XX e tinha como visão a defesa da importância dos processos sociais e de grupo no estudo das organizações. Esta tese veio contrariar a concepção, até aí dominante, de que as organizações funcionavam enquanto máquinas. O movimento das relações humanas avaliava os indivíduos dentro da organização, contudo valorizando a dinâmica estabelecida por estes nos diferentes grupos organizacionais (Uddin & Hossain, 2015).

É Elton Mayo o reconhecido fundador do movimento das relações humanas, tendo como imagem ilustrativa da sua posição os estudos de Hawthorne.

- **Os estudos de Hawthorne**

George Elton Mayo (1880-1949) é reconhecido como o fundador e líder do movimento das relações humanas, tendo um papel fundamental na gestão dos recursos humanos e aplicação da psicologia no estudo das organizações (Mahoney & Baker, 2002).

A experiência de Hawthorne (1924-1933), conduzida por Elton Mayo, levou a várias conclusões que servem de base ao movimento das relações humanas, sendo a principal a integração social do trabalhador (Uddin & Hossain, 2015).

O trabalho de Mayo encontra a sua relevância na introdução das motivações psicológicas, para além das económicas, no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Este enfatiza a importância da harmonia entre os objetivos a serem alcançados e os aspetos culturais e pessoais das organizações.

2.3. Novas Abordagens e Tendências Organizacionais

2.3.1. A Teoria do Caos e as *Learning Organizations*

As principais abordagens e teorias do pensamento em gestão, apresentadas até então neste relatório, marcaram fortemente o estudo desta área e influenciam ainda os novos pensamentos e correntes teóricas. Estas, embora apresentem novas perspectivas, reformulam e reaplicam as ideias apresentadas pelos principais autores do passado.

Na origem destas novas concepções podemos salientar dois fenómenos: a Teoria do Caos e as *Learning Organizations*.

A Teoria do Caos teve origem no início dos anos sessenta, através do trabalho desenvolvido pelo metodologista Edward Lorenz. Através de uma simulação informática, o autor descobriu que qualquer alteração nas condições atmosféricas do sistema, por muito mínimas que fossem, modificavam drasticamente o padrão climático (Freedman, 1992).

Este estudo alertou para a importância de fenómenos aleatórios, alterando a forma como se encarava a previsibilidade e controlo. Contudo, a teoria do caos não sugeriu que a imprevisibilidade fosse sinónimo de impossibilidade de estudo, aliás, esta mesma teoria sugeriu que, mesmo por trás da aleatoriedade, existem padrões de comportamento.

As *Learning Organizations* são os sistemas que utilizam o *feedback* do meio envolvente com que operam, para melhorar o seu funcionamento (Saadat & Saadat, 2016). O autor Peter Senge teve uma grande influência sobre este tema, tendo publicado neste âmbito a obra "*The Fifth Discipline*". Estas organizações aprendem com a dinâmica que vem de fora da organização para dentro, bem como de dentro para fora. Esta capacidade de aprendizagem é essencial à estrutura das organizações, mas tinha vindo a ser negligenciada pelos pioneiros do estudo da área. À medida que as condições externas se alteram, conseqüentemente a estrutura e funcionamento da organização também se modificam, gerando novidade permanente (Freedman, 1992). Para a concretização de um objetivo onde a novidade é permanente, é imprescindível a descentralização dos sistemas, mesmo que as tomadas locais de decisões estejam alinhadas.

2.3.2. Organização Estrutural

Segundo Ahmady, *et al.* (2016) a estrutura organizacional é o enquadramento das relações de funções, sistemas, processos operacionais, pessoas e grupos que trabalham no sentido de atingir determinados objetivos, através da divisão de tarefas e da sua coordenação.

Os autores defendem que uma estrutura organizacional é composta por elementos *hard* e elementos *soft*. Os primeiros dizem respeito aos elementos tangíveis, como grupos e unidade hierárquica e os segundos a elementos não tangíveis, como a visão que guia a organização das pessoas.

Ahmady, *et al.* (2016) propõem que um quadro organizacional é composto por três princípios: relações formais, níveis de hierarquia, níveis de controlo; funções de cada indivíduo dentro de uma unidade e diferentes unidades dentro de uma organização; e desenho do sistema através do qual todas as unidades são coordenadas.

Atualmente as organizações são dispostas em rede (*network structure*), onde os recursos necessários são distribuídos entre os parceiros da rede para gerar produtos ou serviços, sendo que a rede pode ser produtora ou fornecedora (Dhar, 2015). Os bens são trocados dentro da rede de parceiros.

Desde o princípio dos anos 80, as organizações têm vindo a apostar em estruturas mais orgânicas, com menos diferenciação horizontal, maior colaboração entre funcionários, tarefas flexíveis, comunicação informal e sistemas de tomada de decisão descentralizados (Ahmady, *et al.*, 2016). Os autores defendem que o centro da organização encontra-se nos trabalhadores, uma vez que são estes os responsáveis pelas tarefas da mesma, sendo coordenados por gerentes que se encontram entre o topo da gerência e o pessoal operativo, a nível hierárquico. A comunicação através de reuniões regulares tende a ser mais usual entre departamentos, especialmente de menor dimensão (Bel, *et al.*, 2017).

A gestão de uma empresa está dependente da sua estratégia, tamanho, funcionários, *input* e *output*, e recursos financeiros e materiais, sendo que a forma máxima de formalização da sua gestão se encontra no organograma de organização estrutural e nos documentos guia da organização (Ahmady, *et al.*, 2016). Os autores defendem que o organograma da organização define a divisão do pessoal, bem como as relações existentes, enquanto os documentos guia apresentam informação sobre a organização, como políticas e procedimentos.

Uma organização deve estar aberta a mudanças, pois estas geram maior sucesso, nomeadamente através de novas práticas de gestão de recursos humanos (Bel, *et al.*, 2017).

A inovação de serviços é um fenómeno diretamente ligado à estrutura das organizações através da orientação de aprendizagem e coordenação interfuncional (Tajeddini, *et al.*, 2017). Os autores defendem que as organizações podem apostar no aproveitamento das capacidades dos seus funcionários, maximizando-as, de forma a responderem rapidamente às mudanças externas que influenciam a empresa. Os autores defendem que a coordenação interfuncional consiste numa ferramenta que ajusta a estrutura organizacional e os seus recursos às mudanças contingenciais, muitas vezes através de métodos criativos de custos baixos, típicos de uma estrutura orgânica. Estas duas ferramentas devem ser utilizadas por hotéis e instalações de lazer através da coordenação do departamento de vendas e *marketing* (Tajeddini, *et al.*, 2017).

Como referido anteriormente, as relações em rede englobam vários parceiros (Ahmady, *et al.*, 2016), podendo incluir comunidades políticas e empresariais no âmbito de meios macro e micro institucionais (Gao, *et al.*, 2017). Deve haver uma relação de confiança entre os parceiros aquando dos investimentos e retornos, como por exemplo os fornecedores de bens e serviços de uma unidade hoteleira.

No nível macro, as regiões geográficas onde residem as empresas têm as suas próprias instituições económicas, políticas e sociais, enquanto no nível micro são as interações entre os diversos *players* do mercado que moldam como as empresas atuam dentro das regras e se conformam às normas associadas (Gao, *et al.*, 2017). Os autores defendem que existem influências estruturais sobre os efeitos dos laços políticos nos mercados dinâmicos, principalmente pela descoberta de potenciais oportunidades, adoção do tipo de tecnologia mais adequado e disponibilidade de recursos.

Através das interações a nível macro e micro as organizações desenvolvem novos conhecimentos, recorrendo à sua capacidade de absorção para os aproveitar em prol dos interesses da empresa (Martinkenaite & Joachim, 2016). Para isto é necessário as empresas reconhecerem valor ao conhecimento externo e aplicá-lo na estrutura organizacional, cultura e processos de tomada de decisão, tendo como finalidade a sua utilização comercial (Martinkenaite & Joachim, 2016).

2.3.3. Os Recursos Humanos

Os recursos humanos de uma entidade constituem um fator fulcral na sua organização estrutural, através de um fenómeno denominado de **compromisso organizacional**, referente à ligação emocional que cada indivíduo sente relativamente à empresa onde trabalha, e que o leva a identificar-se com esta, desejando fazer o máximo possível para gerar benefícios (Domínguez-Falcón, *et al.*, 2016).

Nas empresas hoteleiras, a combinação de iniciativas de garantia de qualidade com estratégias de gestão de pessoas, provou ser bem-sucedida, nomeadamente através da enfatização da qualidade enquanto parte da cultura da organização (Jayawardena, *et al.*, 2013).

Algumas práticas, como o investimento e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos funcionários, conduzem a resultados organizacionais positivos, formando recursos mais capazes e motivados (Domínguez-Falcón, *et al.*, 2016). As condições de determinado hotel são o reflexo da educação e habilidades dos seus colaboradores, onde se requer pessoas qualificadas para os diversos setores, sendo os graus avançados de chefia que obrigam à contratação de gerentes qualificados (Aissa & Mohamed, 2016).

A atitude positiva dos funcionários relativamente às empresas cria valor na relação entre estas e os seus clientes, pois conseguem compreender melhor as suas necessidades, aumentando o nível de lealdade pela escolha do produto/serviço, consequentemente evitando grandes custos em publicidade (Domínguez-Falcón, *et al.*, 2016).

Foi nos anos 80 que ocorreu a mudança das relações industriais para uma gestão orientada para os recursos humanos e a sua utilização de forma estratégica (Kaufman, 2015). Tanto Domínguez-Falcón, *et al.* (2016) como Kaufman (2015) defendem que a competitividade entre organizações aumenta positivamente com a utilização de práticas aplicadas de alto comprometimento de recursos humanos na empresa.

O capital humano é a solução encontrada para fazer face à alta competitividade das organizações, apostando-se agora em sistemas de trabalho de alto desempenho, onde se inclui uma gestão participativa, foco na estratégia e sistemas proactivos (Kaufman, 2015).

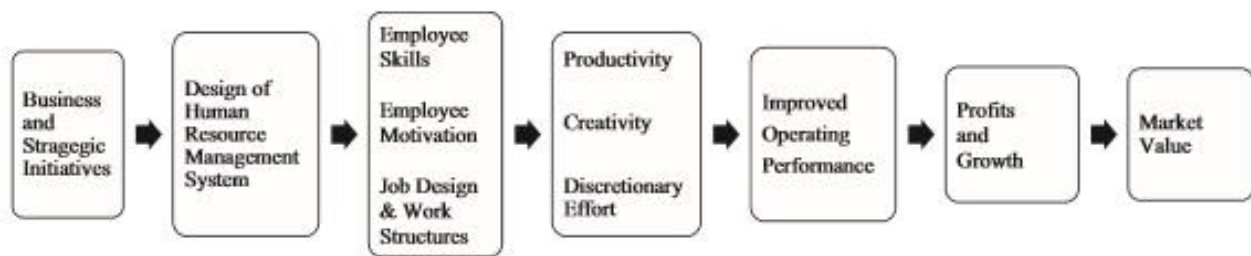


Figura 4 Modelo de desempenho de gestão de Recursos Humanos

Fonte: B.E. Kaufman / *Human Resource Management Review* 25 (2015) p. 111

Segundo Kaufman (2015), a gestão de recursos humanos tem como estratégia “*the resource-based view*” (visão baseada em recursos), através da qual as empresas criam mais valor apostando nos seus recursos e capacidades internas. Este valor interno provém essencialmente do capital humano (Gannon, *et al.*, 2015).

As práticas individuais de recursos humanos são alinhadas entre si, bem como com a estratégia e objetivos da organização, aumentando o nível de desempenho organizacional (Dhar, 2015). Os líderes de organizações de serviços, como hotéis, encorajam os empregados a utilizar a sua criatividade de forma a ganharem vantagem competitiva (Dhar, 2015).

As práticas de RBV não são estandardizadas, sendo dependentes do local, empresa, cultura e fatores industriais (Gannon, *et al.*, 2015). Contudo, segundo a autora, dentro do mesmo país, existem diferenciações relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, podendo isso ser visível nos hotéis existentes. Uma cadeia hoteleira internacional pode, embora siga um guia de gestão geral, adaptar a gestão dos seus recursos humanos segundo a cultura onde cada hotel se encontra inserido (Gannon, *et al.*, 2015).

Grande parte das organizações aposta numa gestão híbrida dos seus recursos humanos, ou seja, gere com base em fatores internos mas também com atenção aos fatores externos que diretamente os influenciam (Gannon, *et al.*, 2015).

2.3.4. A estrutura organizacional em hotelaria

A unidade hoteleira, enquanto setor da economia, tem evoluído estruturalmente enquanto empresa e consiste numa organização com recursos próprios, tendo sofrido evoluções organizacionais coincidentes com as demais organizações.

As organizações hoteleiras não possuem um padrão geral administrativo devido aos diferentes modelos que estas podem assumir, tendo em conta a sua localização, tamanho e serviços oferecidos. Segundo Gray e Linguori (1990) a atividade hoteleira é já mencionada desde a existência das civilizações Grega e Romana, bem como na bíblia, tendo como os dois departamentos base e mais antigos o departamento de alojamento e o departamento de alimentos e bebidas (F&B). Atualmente as cadeias hoteleiras apostam numa gestão híbrida, atentando aos seus fatores internos através do RBV, e aos fatores externos que as podem diretamente influenciar (Gannon, *et al.*, 2015).

Nos pequenos empreendimentos, como pousadas, a gestão é atribuída segundo as competências dos profissionais envolvidos, havendo acumulação de funções. Geralmente o proprietário é quem trata dos processos administrativos e operacionais, tendo depois responsáveis pelos serviços da cozinha e pelo atendimento ao público. Segundo Petrocchi (2007), tendo como exemplo uma pousada, a estrutura dessa mesma divide-se primeiramente, e no topo do organograma, pela gerência ou proprietário; seguida um nível abaixo pela contabilidade; e por último, na base da cadeia, pelos rececionistas, camareiras, cozinheiros e auxiliares de escritório.

Nos hotéis de grande dimensão a estrutura organizacional tende a ser mais complexa, sendo necessária a existência de departamentos específicos. Estes são, segundo Petrocchi (2007): no topo do organograma o diretor; no nível abaixo o departamento jurídico e o departamento de marketing, ambos no mesmo grau; seguindo-se a auditoria interna; e por fim, na base do organograma, a gestão administrativa e financeira (recursos humanos, finanças, contabilidade, informática, compras e logística); gestão de alojamento (portaria, receção, reservas, governanta, lavandaria, eventos e telefonista); gestão de F&B (restaurante, bar, serviço de quarto e mini bar); e gestão de serviços gerais (manutenção predial, manutenção de equipamentos, segurança, transporte e garagem). Esta estrutura geral não é regra para todos os hotéis de grande dimensão, contudo funciona como exemplo da complexidade que cada estrutura pode assumir.

O sucesso da gestão no meio hoteleiro não depende do seu diretor máximo, tendo as responsabilidades sido distribuídas através da departamentalização da empresa. Como mencionado anteriormente no ponto referente à evolução do desenho organizacional, as relações internas numa empresa funcionam agora de uma forma mais horizontal, ao invés de vertical. Isto é, a comunicação flui de igual para igual, evitando recorrer menos vezes aos cargos superiores para a tomada de decisões e resolução de problemas. A tendência atual é uma estrutura compacta, onde se reúnem cargos semelhantes e que se complementam, provocando uma melhoria na gestão, comunicação e redução dos custos do hotel. As equipas e trabalho caracterizam-se agora pela multidisciplinaridade e multifuncionalidade, aumentando a qualidade no atendimento ao cliente.

A administração de serviços funciona como um “um enfoque global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (Castelli, 2006, p. 11). Tendo isto em consideração, as unidades hoteleiras prezam a qualidade como seu principal foco em todos os seus setores internos, prestando a satisfação do cliente. É essencial que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre as funções da empresa, de forma a perceberem o seu papel dentro desta. Só tendo consciência do funcionamento da unidade hoteleira como uma organização no seu todo, é que cada colaborador pode contribuir para o seu sucesso.

A organização de eventos num hotel recorre muito a serviços de *outsourcing*, como empresas de *catering*, decoração, audiovisuais, florista, entre outros. Estes serviços podem, indiretamente, fazer parte da estrutura do hotel, uma vez que têm de trabalhar juntamente com os departamentos deste para realizar o evento. Aqui entra a importância da comunicação, sendo algo muito relevante no funcionamento de qualquer empresa. Esta, segundo Satpathy e Mohapatra (2012), requer níveis extremos de eficácia para o bom funcionamento das organizações, sendo um processo contínuo.

2.3.5. O setor hoteleiro e a inteligência competitiva

As unidades hoteleiras formulam e implementam estratégias de diferenciação face às concorrentes baseadas no ambiente externo, no RBV, ou em ambos, formando uma estratégia híbrida (Koseoglu, *et al.*, 2016).

Segundo Koseoglu, *et al.* (2016) inteligência competitiva é composta por dois conceitos: **competitividade** e **inteligência**. O primeiro refere-se ao processo de competição entre pelo menos duas pessoas, grupos, organizações ou empresas; e o segundo refere-se à capacidade corporativa de prever mudanças no tempo e de agir sobre elas (Koseoglu, *et al.*, 2016). A IC ajuda qualquer negócio a ganhar vantagem competitiva, particularmente os gerentes de hotéis, por terem de lidar com diversos fatores externos como mudanças sazonais (Koseoglu, *et al.*, 2016). Segundo os autores a identificação dos competidores é importante para o campo da hospitalidade e turismo.

A IC tenta gerir o processo pelo qual as informações são fornecidas aos gerentes para fins de tomada de decisão, podendo ser dividida em 6 estágios: definição de rivais; definição de quais as informações necessárias a saber sobre os rivais; definição das fontes específicas de informação; organização das fontes de cooperação e projeção de uma estratégia de organização de informações; combinação e análise das informações recolhidas; e monitorização das ações dos rivais com o objetivo de alterar as aplicações de gestão (Koseoglu, *et al.*, 2016).

Os gestores de hotel apostam cada vez mais em diversas especializações e num maior nível de educação, permitindo-lhes utilizar os conhecimentos para resolver problemas e inovar no local de trabalho (Nicely & Tang, 2015). Os autores defendem que o setor hoteleiro deve mudar a forma como os presentes e futuros gestores são aconselhados, recrutados e desenvolvidos, contribuindo para a IC dos hotéis.

Os hotéis estão expostos a um clima de emergência de novos negócios necessitando de experimentar o redesenho organizacional, para se ajustarem a essas tendências (McCabe & Weeks, 2008). As novas formas de fazer negócio e de responder aos desafios emergentes fazem parte da IC. As mudanças nos mercados, os competidores e os aumentos dos preços obrigam a que se preste ainda mais atenção às necessidades dos clientes, reorganizando os sistemas para melhorar o serviço de clientes (McCabe & Weeks, 2008).

A aposta nos eventos nas unidades hoteleiras gerou novas funções no desenho organizacional, como o *Convention Services Managers*, que se desenvolveu nos anos 80 (McCabe & Weeks, 2008). Ao planear uma reunião num hotel, o seu responsável tem de interagir com vários dos seus departamentos, bem como com entidades externas, através do *outsourcing*. Segundo os autores, as funções ligadas à organização de eventos em hotéis estão cada vez mais formalizadas dentro das estruturas organizacionais hoteleiras.

A organização de eventos, particularmente em hotéis, está muitas vezes dependente de fornecedores de produtos/serviços externos. É necessário haver uma relação entre a gestão do evento e a gestão das cadeias de fornecedores, através de uma ligação estreita de excelência empresarial, com benefícios comerciais e de desenvolvimento de relacionamentos (Ogden & McCorriston, 2007). Os fornecedores entregam produtos/serviços que envolvem contacto interorganizacional frequente, em vez de um único ponto de contacto durante o relacionamento de troca.

De forma a existir IC por parte das diferentes organizações, estas devem apostar em fornecedores que lhes tragam benefícios para além dos produtos/serviços existentes. Segundo Ogden & McCorriston (2007), a empresa e o fornecedor devem desenvolver fatores como: visão comum; confiança e partilha; foco na entrega dos resultados; e desenvolvimento de um conjunto de processos relativos à prestação e monitorização de serviços. Segundo os autores o cliente, como um gestor de eventos, deposita grande confiança no fornecedor, através de uma relação justa, onde se partilha responsabilidades, tomadas de decisão cooperativas e comunicações laterais bem desenvolvidas.

Os hotéis, a par das suas ofertas de comidas e bebidas, têm ainda a grande vantagem de poder oferecer os seus espaços para eventos, como forma de gerar receita e de destacar no mercado (Madanoglu & Ozdemir, 2016). Nos últimos anos os hotéis têm apostado em tamanho e volume na realização de eventos MICE através da união de esforços com câmaras municipais, empresas de turismo e agências de viagem (Madanoglu & Ozdemir, 2016). Segundo os autores, os hotéis atingem maiores resultados económicos ao reservarem um maior número de quartos e gerarem mais receita no F&B, fruto da organização de eventos.

Segundo os autores a capacidade dos espaços de reunião emerge como um recurso organizacional valioso que ajuda as unidades hoteleiras a gerar um desempenho superior em relação à sua concorrência. Madanoglu & Ozdemir (2016) defendem que níveis mais altos de capacidade dos espaços de reunião são expectáveis de criar uma relação positiva com o desempenho operacional, bem como funcionar como recurso valioso para criar e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Capítulo III - EVENTOS EM HOTELARIA

3.1. Origem e definição de evento

Ao longo dos séculos, uma grande variedade e quantidade de eventos têm vindo a ser encenados, como feiras, festivais, eventos desportivos e culturais, exposições, eventos empresariais, entre outros. Estes desempenham um papel importante na sociedade através do desejo de celebrar datas e ocasiões particulares, inerente à natureza humana (Mair & Whitford, 2013).

Donald Getz (2009) defende que os eventos possuem um início e um fim, tendo um programa ou horário planeado ao detalhe, bem como se encontram confinados a um ou mais espaços, revelando a temporalidade dos eventos e a sua relação com o espaço.

Estes podem ainda ser associados ao seu conceito, isto é, eventos orientados para o trabalho ou lazer; público-alvo a atingir e que irá participar do evento; e forma de apresentação do evento que tem por base o seu conceito (Thomas, *et al.*, 2008).

Richard e Palmer (2010) acrescentam às características de evento anteriormente apresentadas, tempo, local, público-alvo, a importância dos *stakeholders*. Estes atuam como indivíduos ou grupos de interesse direto no envolvimento ou investimento cultural, financeiro, político ou outro que esteja relacionado com o evento.

Os eventos funcionam como forças atrativas e de competitividade de destinos, promovendo-os através da atração de visitantes: *“Events are both animators of destination attractiveness but more fundamentally as key marketing propositions in the promotion of places given the increasingly global competitiveness to attract visitor spending”* (Getz & Stephen, 2016, p. 593).

Tendo em conta as várias noções anteriormente apresentadas, podemos definir evento como um acontecimento planeado num tempo definido, através de uma hora de início e de fim, que se realiza num determinado local ou locais, segundo o conceito definido, público-alvo, forma de apresentação e *stakeholders*.

3.1.1. Tipologia de eventos

A tipologia de eventos, à semelhança da definição de evento, também não é universal a todos os autores do seu estudo, contudo existem elementos comuns dentro dos diversos conceitos que permitem uma avaliação mais objetiva desta tipologia. A diversidade do setor de eventos dificulta a sua compreensão devido a uma série de fatores, como os diferentes locais, contextos e objetivos (Hassanien & Dale, 2011).

Segundo Oliveira (2010), um evento para ser bem-sucedido necessita ser coerente com o produto e empresa, de forma a ir ao encontro das características do seu público-alvo. As empresas/marcas devem obter a melhor percepção de como os eventos podem ser utilizados para a sua promoção, visando o público-alvo a que se destinam, retirando assim a maior vantagem possível da utilização desta ferramenta (Moise, *et al.*, 2012).

As tipologias de eventos têm vindo a evoluir acompanhando a evolução do conceito de evento. Getz & Stephen (2016) afirmam que os eventos ocorrem com um propósito específico, dividindo-os em 4 categorias nas quais se podem identificar os diferentes tipos de eventos, bem como os locais onde se podem realizar.

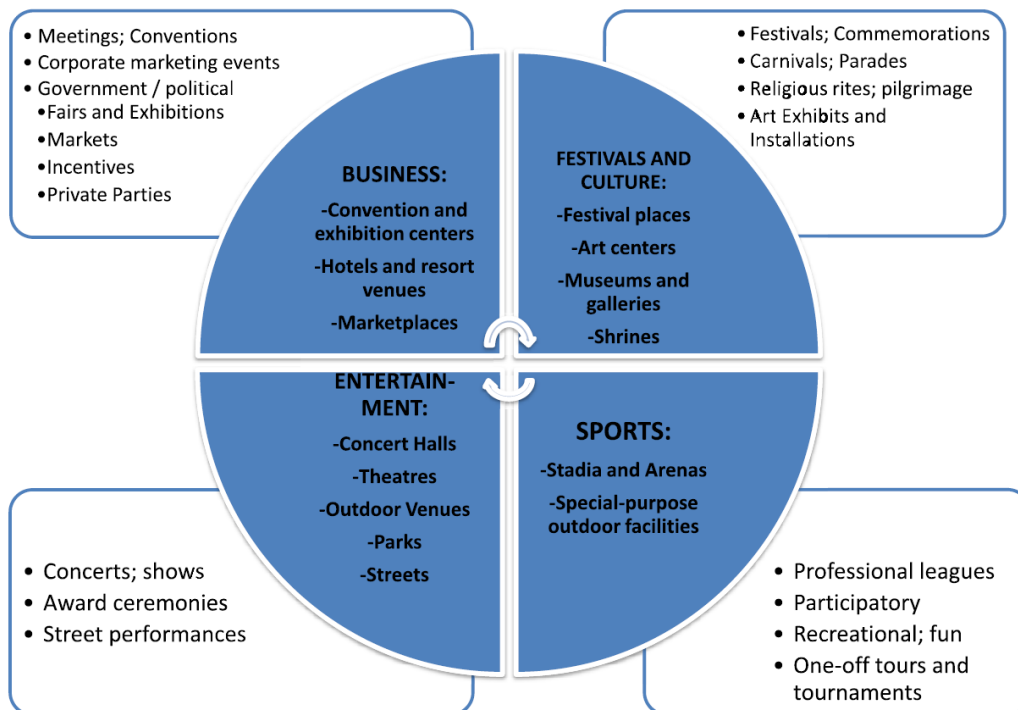


Figura 5 Tipologia de eventos planeados e locais. Uma perspetiva do turismo de eventos

Fonte: Getz & Stephen / *Tourism Management* 52 (2016) p. 594

De acordo com Getz & Stephen (2016), os eventos de negócio ou *business* englobam reuniões, convenções, etc., podendo-se realizar por exemplo em hotéis; os eventos culturais contém festivais, comemorações, etc., podendo-se realizar por exemplo em museus; os eventos de entretenimento compreendem concertos, cerimónias de entrega de prémios, etc., podendo-se realizar por exemplo e teatros; e por fim os eventos desportivos respeitantes a torneiros, ligas profissionais, etc., podendo-se realizar por exemplo em estádios.

Como referido anteriormente, ainda não existe uma tipologia global de eventos, contudo a apresentada anteriormente consegue explicitar de uma forma completa as características comuns apresentadas pelos diferentes autores no que concerne às possíveis tipologias.

3.1.2. Critérios de caracterização de eventos

Os critérios de caracterização de eventos, mais uma vez, não são universais a todos os autores que os abordam, contudo podem ser encontrados fatores comuns que merecem ser realçados.

Para Pedro, *et al.*, (2012) os eventos devem ser classificados segundo a sua periodicidade, intenção, área de abrangência e nível de participação.

A **periodicidade** divide-se em eventos esporádicos, isto é, eventos que se realizam sem uma periodicidade pré definida, tendo como exemplo o lançamento de um produto; eventos periódicos, tendo uma periodicidade fixa, como exemplo eventos anuais como a Feira Internacional de Turismo de Madrid (FITUR); e eventos de oportunidade que decorrem em momentos específicos como datas comemorativas, sendo um exemplo os feriados religiosos (Pedro, *et al.*, 2012).

Segundo os autores a **finalidade** dos eventos subdivide-se em institucionais, quando o objetivo se encontra no desenvolvimento ou aperfeiçoamento da imagem de uma empresa, através do posicionamento da marca, colocando de fora a venda dos produtos ou serviços; e promocionais, quando se coloca o foco na promoção dos serviços ou produtos de determinada empresa, com o intuito de geral retorno financeiro (Pedro, *et al.*, 2012).

A **área de abrangência** dos eventos pode ser local, nacional, regional e internacional, sendo utilizadas geralmente as categorias de *Local Events*, *Mega Events*,

Hallmark Events e *Major Events* (Pedro, *et al.*, 2012). Getz & Stephen (2016) abordam estas categorias do ponto de vista do impacto turístico e económico

Existe, no entanto, dificuldade em avaliar os impactos dos eventos devido principalmente à sua natureza temporal, que coloca a pressão desta avaliação sobre este ponto específico (Mair & Whitford, 2013).

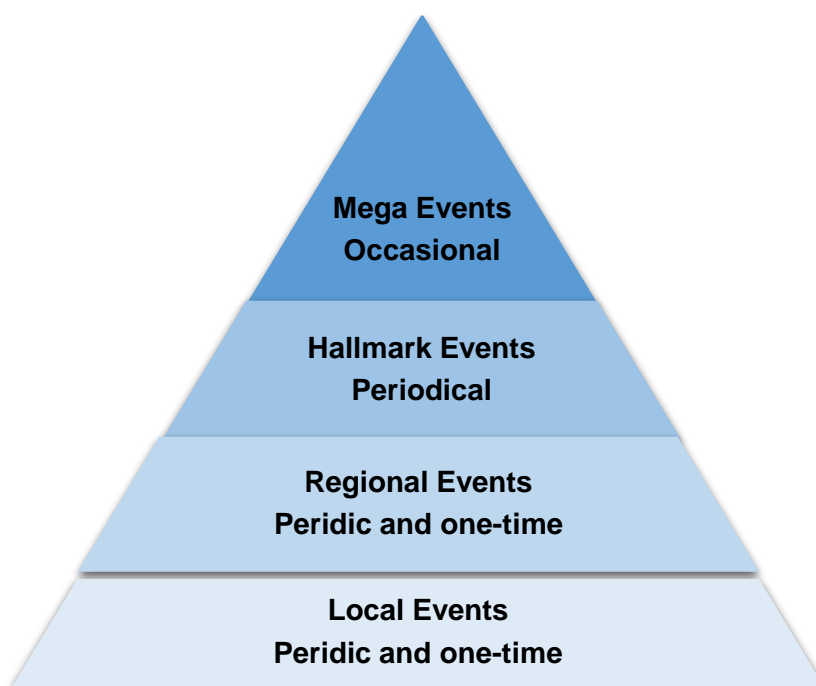


Figura 6 Tipologias de Eventos de acordo com Getz & Stephen (2016)

Fonte: Elaboração própria

Os *Local Events* destinam-se a públicos locais e pretendem acrescentar valor às comunidades acolhedoras do evento através de entretenimento e vida social (Pedro, *et al.*, 2012). Estes funcionam como uma ferramenta que cria uma identidade da comunidade organizadora através de novas experiências (Bowdin, *et al.*, 2001). Getz & Stephen (2016) consideram que este tipo de eventos tem um baixo impacto turístico e económico, bem como os *Regional Events*.

Os *Major Events* são eventos que por terem uma grande dimensão afetam toda a economia e geram grande agitação nos media a nível mundial (Pedro, *et al.*, 2012). Estes atraem um número significativo de participantes, impactando positivamente a economia (Getz & Stephen, 2016).

Os *Hallmark Events* funcionam como uma espécie de marco que identifica uma cidade ou região, sendo imprescindível zelar pela autenticidade, protegendo a integridade do local a ser publicitado (Pedro, *et al.*, 2012). Como exemplo representativo de evento *hallmark* existe o Carnaval do Rio de Janeiro. Estes eventos geram grande fluxo turístico bem como grande receita económica (Getz & Stephen, 2016).

Os *Mega Events* possuem uma dimensão de grande escala e impactam fortemente a economia, possuindo uma forte cobertura mediática, tanto a nível local como mundial (Pedro, *et al.*, 2012). Como exemplo ilustrativo destes eventos existem os Jogos Olímpicos. Os megaeventos têm um forte impacto turístico e económico nas comunidades (Getz & Stephen, 2016).

Os eventos podem ainda ser classificados segundo a **zona de ação ou âmbito**, podendo estes ser internos ou externos. Os eventos internos possuem um carácter pessoal, decorrendo normalmente dentro das instalações da empresa, e visam a integração dos funcionários e clientes (Pedro, *et al.*, 2012).

Segundo os autores os eventos externos decorrem fora da empresa e encontram-se diretamente ligados ao negócio desta, promovendo os seus produtos e serviços, muitas vezes através da participação em congressos e feiras.

Através destas conceções é possível apresentar de uma forma geral as categorias de classificação de eventos, sendo que não existe uma forma global de as distinguir.

3.2. Eventos em hotelaria

O setor hoteleiro é um dos setores com maior crescimento a nível mundial, tendo um grande potencial de crescimento na economia através da criação de novos empregos e melhoria do ambiente social (Langviniené & Daunoraviciuté, 2015).

No que diz respeito à hotelaria, pode-se verificar que as diferentes unidades hoteleiras que vão sendo construídas já se preocupam em fazer salas para captar eventos, e as unidades, já existentes procuram maneira de adaptar os seus espaços para o mesmo propósito, isto é, os eventos. Estes funcionam como uma espécie de alavanca que influencia o local onde são organizados, abrangendo não só o local geográfico mas como a *venue* eleita (Karadakis, *et al.*, 2010)

O segmento dos eventos tem-se tornado cada vez mais variado e por consequência mais competitivo. Verificou-se um crescimento rápido dos locais de eventos que entram no mercado, sendo os hotéis os mais utilizados (Hassanien & Dale, 2011).

Autor	Tipologia de Venues
<i>Venue Directory (2004, p.4)</i>	A. Hotels B. Purpose built C. Universities D. Miscellaneous/unusual
<i>Davidson and Cope (2003, p.27)</i>	A. Hotels B. Conference centres C. Academic D. Residential conference centre E. Unusual
<i>Rogers (2003, p.97)</i>	A. Hotels B. Purpose built C. Colleges, universities, academic D. Civic E. Unusual
<i>Whitfield (2009)</i>	A. Purpose built conference venues B. Hotels with conference venues C. Educational establishments with conference venues D. Visitor attractions with conference venues
<i>British Conference Market (2001) cited in Costley and Stewart (2002)</i>	A. Purpose built conference centres B. Multi.purpose civic and municipal halls C. Educational establishments D. Urban/ airport hotels E. Rural hotels F. Residential centres G. Unusual
<i>BACD (2007)</i>	A. Hotel B. Unusual venue C. University or other educational institution D. Multi-purpose venue E. Conference/ training centre F. Purpose built conference centre

Tabela 3 Tipologia de Venues

Fonte: Adaptado de Ahmed, Crispin Dale/ Toward a typology of events venue (2011) p. 7

As primeiras formas de hotelaria tinham como negócio principal o alojamento e o F&B, como já referido anteriormente. Esta indústria é a indústria dos serviços e

abrange alojamento, setores de restauração, clubes privados, casinos, *resorts*, eventos, entretenimento, etc. Anteriormente a hotelaria era associada principalmente a serviços de alojamento mas, mais tarde, com os serviços de lazer, como viagens, entretenimento, reuniões, entre outros, alargou o seu núcleo (Langviniené & Daunoraviciuté, 2015).

A evolução constante da sociedade e as suas novas motivações abriram oportunidades de negócio, levando os hotéis a inovar, embora mantendo o seu foco no alojamento e no F&B. Os eventos em hotéis já remontam aos séculos XVIII e XIX fazendo uso dos grandes salões de baile dos “*palace*” para a receção de ocasiões sociais, contudo estes não eram encarados com os mesmos objetivos com que são hoje. Os eventos têm um elevado impacto financeiro, socio cultural e ajudam no *branding*, quer de um local, quer de uma *venue* (ex.: hotel) (Mair & Whitford, 2013).

O hotel no seu contexto atual tem o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços apostando na inovação, muito através dos eventos. Esta mudança passa pelo aproveitamento dos espaços já existentes, mas também pela criação de novos e aposta em tecnologia moderna, mobília e facilidade de acessibilidades (Hassanien, 2008).

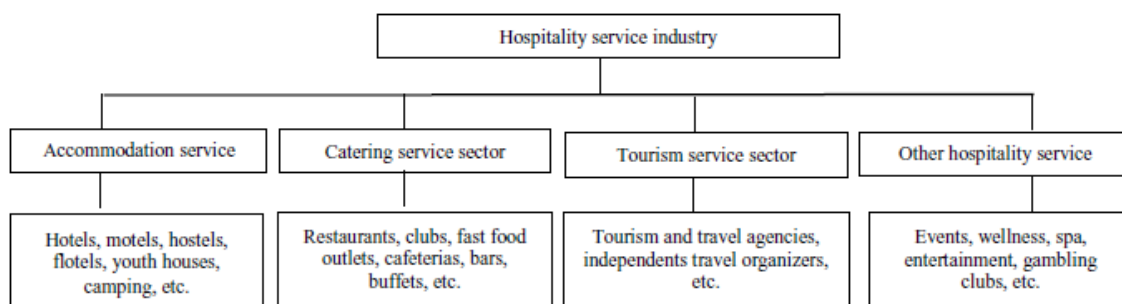


Figura 7 Classificação da Indústria Hoteleira

Fonte: Neringa Langviniené, Ingrida Daunoraviciuté/ *Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry* (2015) p. 905

“Com esta iniciativa pretendemos estreitar a relação dos portugueses com os hotéis, dando-lhes a conhecer a qualidade da restauração nelas praticada, desde os serviços e dos espaços, à excelência das novas opções gastronómicas. Queremos quebrar a barreira psicológica que ainda existe no acesso a restaurantes de hotéis, ora porque associam a preços elevados, ora devido a barreiras físicas provocados pelo facto da maioria deles não ter acesso direto para o exterior, ora, ainda, porque

pensam os restaurantes de hotel como destinados a turistas.” afirma **Cristina Siza Vieira, Presidente executiva da Associação de Hotelaria de Portugal** (Associação Hoteleira de Portugal, 2016).

O setor hoteleiro é visto como um setor que oferece experiências totalmente integradas, que são construídas utilizando bens e/ou serviços como facilitadores da experiência (Gursoy, 2017). É importante salientar que os eventos em unidades hoteleiras não funcionam de forma isolada, isto é, embora estes contribuam fortemente para o rendimento do hotel, fazem-no de uma forma integrada com os outros departamentos, nomeadamente o alojamento e o F&B. Isto deve-se essencialmente ao facto de os eventos ajudarem os outros departamentos a conseguirem atingir os orçamentos pretendidos. Podemos encarar a facilidade dos hotéis em fazerem ofertas de eventos mais completas, devido a já possuírem serviços de alojamento e F&B, como uma mais-valia competitiva em relação às outras *venues*.

Consegue-se assistir cada vez mais à importância que os eventos têm para as unidades hoteleiras, aliadas ao departamento de F&B, para a oferta de um produto mais completo.

A natureza estratégica dos locais de eventos é importante para entender como cada um está posicionado em relação aos seus concorrentes, podendo ser classificado como o *core business* do evento. Isto é, se o local atua como foco primário ou secundário, sendo o hotel considerado um foco secundário (Hassanien & Dale, 2011).

Em suma, uma unidade hoteleira só poderá organizar e oferecer eventos correspondentes ao investimento que fazem nesse sentido, isto é, quando mais se apostar nesta área, mais eventos e com mais qualidade se poderá oferecer ao público. Os hotéis devem então entender quais as limitações que possuem e quais as vantagens que têm relativamente a outras *venue*, para que possam da melhor forma aplicar o capital disponível e captar os eventos e público adequados ao que pretendem.

3.3. Estruturação dos eventos em hotelaria

Atualmente, na sociedade contemporânea, caracterizada por um alto grau de incerteza, as organizações modernas são obrigadas a responder a contínuas mudanças, bem como a encará-las como potenciais oportunidades de poderem acompanhar as exigências do mercado global, obtendo vantagem competitiva

(Tajeddini, *et al.*, 2017). O tamanho e idade do hotel estão diretamente relacionados com a sua rentabilidade, contudo através do investimento direto, fusão ou aquisição, aluguer e gestão a contrato, as unidades hoteleiras têm-se expandido mais rapidamente, podendo investir na contratação de gerentes para coordenar e supervisionar o hotel, bem como as suas atividades e serviços (Aissa & Mohamed, 2016).

As mudanças na hotelaria estão a ocorrer a um ritmo cada vez mais acelerado, acompanhando as necessidades e desejos dos clientes, funcionários e organizações. Para isso aposta-se cada vez mais na tecnologia e processos inovadores que vão desde a gestão da unidade até aos departamentos de F&B, onde os eventos ajudam a aumentar a receita (Jayawardena, *et al.*, 2013).

A hotelaria envolve um largo número de *stakeholders*, diretos e indiretos, tendo os primeiros um papel fundamental no ecossistema da hospitalidade, através de relações comerciais diretas com o hotel (como por exemplo fornecedores de materiais para a realização dos eventos); e os segundos sendo aqueles que trabalham com o hotel através de uma relação estreita, mas dispensando o contacto direto (Buhalis & Leung, 2018). As inúmeras empresas envolvidas na atividade económica de fornecer produtos e serviços trabalham em conjunto para atender aos pedidos dos clientes, através da ligação entre operadores turísticos, agentes de viagens, fornecedores, entre outros, de forma sustentável (Salihoglu & Gezici, 2018).

Com a existência dos eventos em hotéis, estes necessitam de múltiplos canais de distribuição para expandir a sua participação na organização dos mesmos (Buhalis & Leung, 2018). Os hóspedes contribuem ainda para o aumento da criação de serviços em tempo real e novos níveis de interatividade e compromisso, essencialmente durante o decorrer do evento, onde todos os envolventes precisam de estar em comunicação constante, formando uma cadeia de trabalho eficiente (Buhalis & Leung, 2018).

É por isso importante apontar a relevância da inteligência competitiva no auxílio da gestão de qualquer setor, incluindo a hotelaria. Esta inteligência competitiva depende do tamanho da empresa (pequeno, médio ou grande), e tenta gerir o processo pelo qual as informações são fornecidas aos gerentes para fins de tomada de decisão (Koseoglu, *et al.*, 2016).

O setor hoteleiro tornou-se um dos pilares fundamentais do turismo, oferecendo emprego para vários papéis de posições altamente qualificadas, bem como para posições sem qualificações necessárias (Ariza-Montes, *et al.*, 2017). A incerteza no

mercado e a conseqüente competição obriga as organizações a procurar formas de melhorar a sua capacidade de resposta. No caso dos hotéis, estes procuram substituir as estratégias empresariais “independentes” com estratégias que incluem os seus parceiros comerciais, podendo-se destacar o papel dos fornecedores nesta cadeia de logística (Vlahakis, *et al.*, 2017).

Para o sucesso de um hotel, bem como dos seus eventos, é importante este defender valores considerados capazes de unir interesses, valorizando o campo comercial, bem como a relação entre os trabalhadores (Ariza-Montes, *et al.*, 2017).

Como mencionado anteriormente, as empresas modernas estão expostas a um clima emergente de novos negócios. Os hotéis não são imunes a tais mudanças e, como resultado, alguns estão a experimentar um “redesenho organizacional” como forma de atender a essas tendências (McCabe & Weeks, 2008). As formas de comunicação tradicionais estão a ficar saturadas, pelo que se oferece agora uma relação mais direta e experiencial entre uma marca e o seu consumidor, promovendo um maior envolvimento humano nas comunicações dos canais (Drake, 2013).

Os novos caminhos a serem escolhidos passam pela aposta na organização de eventos, através da formação de gerentes que coordenam e atendem esses mesmos (McCabe & Weeks, 2008). Segundo os autores estes gerentes são referidos como “a pessoa que faz as coisas acontecerem” e que a coordenação de um evento pode levar ao seu sucesso ou insucesso.

A seleção de um hotel enquanto *venue* de um evento passa por atentar, em conjunto, ao preço e reputação deste. Aqui é relevante o papel dos intermediários mais tradicionais, como agências de viagens, contudo é possível optar-se por canais mais modernos, como a utilização da *Internet* (Guizzardi, *et al.*, 2016).

É esperado que exista uma relação positiva entre a capacidade que os hotéis têm para apostar nos eventos e a performance operacional (Madanoglu & Ozdemir, 2016). A existência de espaços dedicados para a atividade, aliada a uma equipa organizada para a sua exploração a nível interno do hotel, leva à otimização do valor deste.

3.4. A utilização do *Bidding* para a captação de eventos

As cidades e regiões estão cada vez mais expostas às pressões competitivas geradas pela crescente globalização dos processos económicos, sociais e culturais. Estas tentam posicionar-se em campos globais para atrair recursos, sendo a utilização de eventos um meio para apoiar as estratégias de posicionamento (Richards & Marques, 2016). Este passa pela utilização de uma técnica de seleção de cidades e regiões e, conseqüentemente os seus *venues*, para a realização dos eventos, denominada de *bidding*.

O *bidding* consiste num processo de licitação entre os organizadores de eventos, onde cada um apresenta a sua candidatura com as condições necessárias para a realização de determinado evento, sendo as principais condições financeiras e económicas, infraestruturas indicadas e características técnicas favoráveis (Westerbeek, *et al.*, 2002).

A competitividade entre os concorrentes é examinada utilizando modelos mistos que empregam variáveis como o projeto em questão, o tamanho e o objetivo (Ballesteros-Pérez, *et al.*, 2014).

A internacionalização da economia gerou a formação de redes de negócio (*business networks*) que permitem obter nova produtividade e padrões de qualidade, através da criação de alianças estratégicas entre empresas do mesmo ramo, como por exemplo a hotelaria e seus fornecedores (Jr., *et al.*, 2017).

É importante a existência de relações entre empresas que atuam na mesma área, com a utilização do *business to business* (B2B), através do qual dois ou mais negócios comunicam diretamente entre si, ou diretamente com potenciais clientes, aumentando e melhorando o conhecimento dos serviços prestados, bem como o *feedback* desses mesmos clientes (Ozawa, *et al.*, 2017).

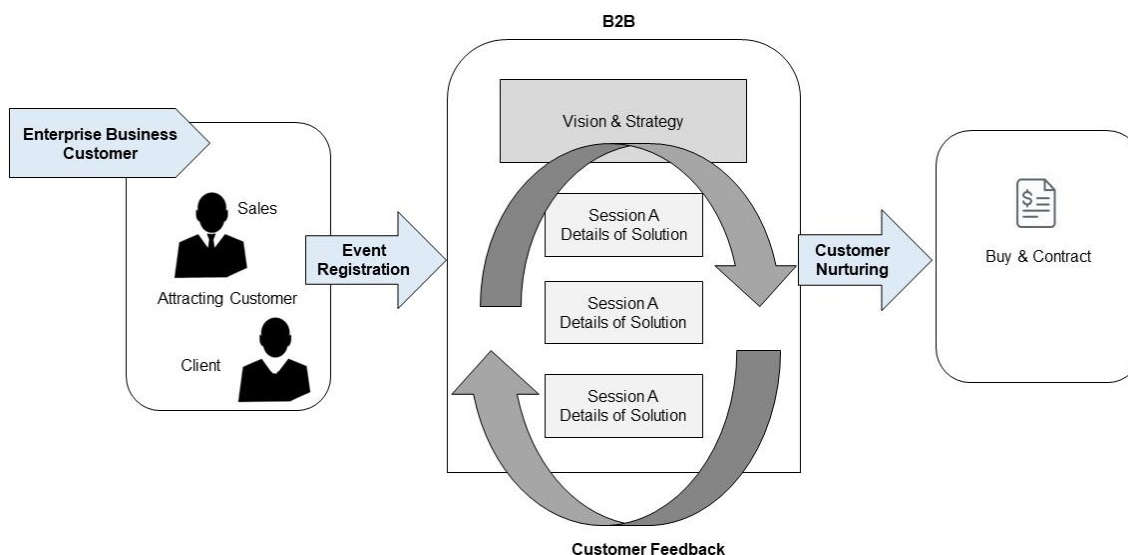


Figura 8 Relação B2B

Fonte: Adaptado de Ozawa, et al./ A Method for the Construction of Customer Behavioral Modeling Knowledge for B2B Event Marketing Strategy (2017) p. 1354

A tipologia das redes comerciais baseia-se no benefício dos seus membros, e podem ser construídas através da análise da posição de uma empresa em relação aos demais, sendo maioritariamente redes cooperativas horizontais através das quais é possível o aumento das sinergias entre os intervenientes (Jr., et al., 2017). Os eventos, principalmente corporativos, podem elevar as relação entre empresas e clientes, tanto a nível interpessoal como comercial (Drake, 2013).

O objetivo de atrair grandes eventos deve-se muito ao investimento que os locais recebem ao executá-los, desde o desenvolvimento de infraestruturas, atenção dos *media* e até reconhecimento político (Foley, et al., 2012). Por isso mesmo a luta para esta captação de eventos tornou-se cada vez mais feroz, podendo ser destacado como exemplo ilustrativo o caso da iniciativa Capital Europeia da Cultura, onde para o título de 2016, Espanha disponibilizou 16 cidades e a Polónia 11 (Richards & Marques, 2016). Para além dos ganhos anteriormente referidos, pode-se mencionar como um dos mais significativos o aumento do *branding* dos locais.

3.5. A importância do *branding* através do portfólio de eventos

Os eventos são cada vez mais utilizados como uma ferramenta para a renovação urbana e reconhecimento de uma marca. Esta valorização de uma marca distinta de um determinado local é denominada de *branding*.

Eventos e festivais têm sido entendidos como uma oportunidade para expressar e compartilhar significados e valores coletivos de uma comunidade, contribuindo para a marca dessa mesma (Coghlan, *et al.*, 2017). Associados a estes locais estão os seus *venues* de realização de eventos, onde se pode destacar os hotéis.

O interesse em hospedar eventos consiste então em fazer a demarcação de locais, promoção do turismo, divulgação de publicidade e superação de sazonalidade (Presenza & Sheehan, 2013). Os autores defendem ainda que os eventos beneficiam a comunidade através do aumento de emprego, renda, serviços extra, novas fontes de entretenimento e melhorias na qualidade de vida.

É importante cada cidade/ região ou *venue* possuir um portfólio de eventos que tende a evoluir naturalmente. Este deve ser gerido de forma a maximizar o valor a longo prazo e baseia-se no seu valor interno e externo (Andersson, *et al.*, 2017).

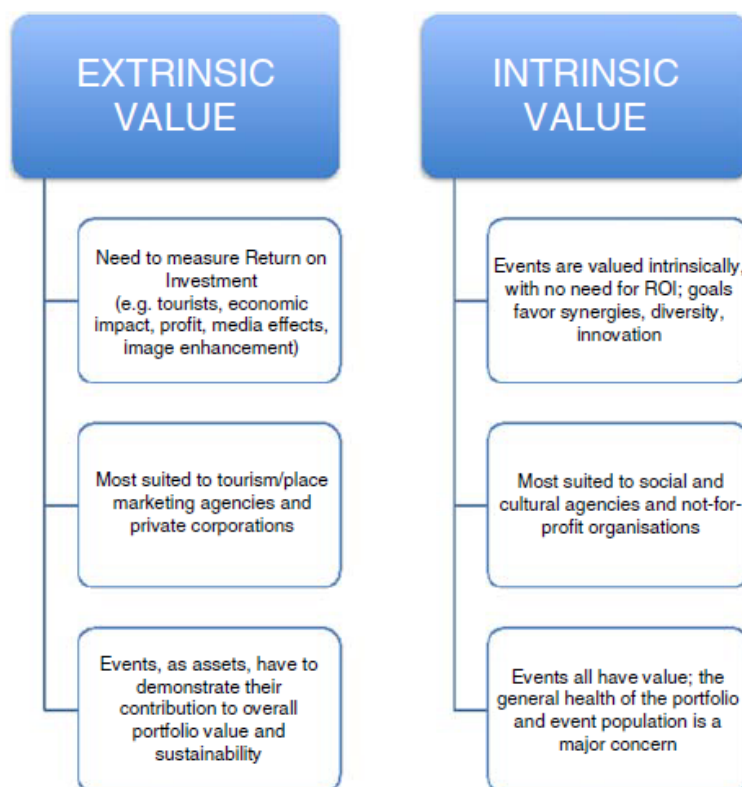


Figura 9 Portfólio Design

Fonte: Andersson, et al./ *Event portfolios: asset value, risk and returns* (2017) p.228

Está cada vez mais claro que os eventos não têm somente uma dimensão temporal importante, mas também funcionam como fenômenos espaciais. Esta dimensão espacial ganhou relevância aquando da necessidade de imposição no mercado por parte dos diferentes locais de recepção de eventos, estando estes dois conceitos fortemente associados (Richards, 2017).

A capacidade dos produtos do turismo cultural, como museus, arte, festivais, entre outros, ajudam a prologar a permanência dos turistas nos locais (Trinh & Lam , 2016).

A gestão de um portfólio de eventos envolve alocações de recursos, temas, marketing e promoção estratégica a uma séria de partes interessadas que o destino procura envolver (Presenza & Sheehan, 2013). Por isso mesmo, uma unidade hoteleira enquanto *venue* recetora de um evento, também pode possuir um portfólio de características que a tornem mais apelativa do que outras. Estas podem ser o segmento de eventos a que se dedica mais, podendo-se destacar o segmento MICE, os preços, a localização, isto é, se está próxima do centro e de transportes, reputação, entre outras (Lado-Sestayo, et al., 2017).

Aqui pode-se destacar o papel dos organizadores de eventos externos ao hotel, muitas vezes pertencentes a agências de eventos ou de viagens, que representam grande volume do negócio dos eventos destas unidades, constituindo os principais clientes através do papel de intermediários entre o cliente final e o hotel (Hilliard & Baloglu, 2008).



Figura 10 Cadeia de relação entre Hotel, Agência de Eventos/Viagens e Cliente Final

Fonte: Autoria Própria

O portfólio de eventos de um hotel necessita, em adição aos espaços de reunião e equipamento audiovisual, de um forte sistema de segurança, que tem sido um dos fatores mais relevantes na seleção de uma unidade para a realização de um evento (Hilliard & Baloglu, 2008). Aqui conta a marca reconhecida do hotel, onde as empresas hoteleiras internacionais acabam por receber alguma vantagem (Ginneken, *et al.*, 2017).

Um portfólio de eventos beneficia determinado local através da sua requalificação, tendo como resultado o *branding* (Presenza & Sheehan, 2013). Uma unidade hoteleira pode também usufruir de um portfólio não só de eventos, mas como de características intrínsecas que a diferenciam das demais unidades.

Capítulo IV - ESTUDO DE CASO

4.1. InterContinental Hotels Group

O grupo InterContinental rege-se por uma visão, missão e valores, que são partilhados por todas as marcas que o Grupo gere, embora cada uma dedicada a um segmento de negócio próprio. Estas dividem-se por diversas localizações geográficas.

O grupo vai reformulando a sua imagem à medida da alteração e crescimento do mercado, porém mantém sempre a sua visão, missão e valores na base dessa mesma reformulação.

Atualmente o InterContinental Hotels Group é uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, afirmando-se como uma das principais na Europa, e por sua vez, em Portugal.

Este grupo conta globalmente com 5,174 hotéis abertos e 1,470 cujos projetos já foram iniciados mas ainda estão em curso, de acordo com o *site* do IGH (InterContinental Hotels Group, 2017) .



Figura 11 Presença dos hotéis do Grupo IHG globalmente

Fonte: <https://www.ihgplc.com/about-us/our-global-presence>

A cadeia preza acima de tudo as pessoas e a sua cultura, valorizando-as em todos os seus estabelecimentos. Os colaboradores das diferentes marcas do Grupo trabalham com o objetivo de providenciar os padrões elevados a que os clientes estão habituados, de acordo com a identidade das diferentes marcas.

Existem valores que regem os 350,000 colegas que trabalham no IHG (<https://www.ihgplc.com/about-us/our-people-and-culture>), através de métricas próprias que constituem um forte sentido de partilha entre eles e até com os clientes.

Estes valores são:

- ✓ Fazer o que é certo
- ✓ Mostrar que se importam
- ✓ Trabalhar e definir objetivos sempre superiores aos anteriores
- ✓ Celebrar a diferença
- ✓ Trabalhar melhor em conjunto



Figura 12 Valores IHG

Fonte: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-people-and-culture>

O grupo está empenhado em construir uma marca empregadora forte, de forma a consolidar e manter a sua imagem global enquanto uma companhia de excelência para trabalhar. A cadeia tem como lema “*Great Hotels Guests Love*”, isto é, pretende oferecer o melhor aos seus clientes através da captação dos melhores colaboradores. O crescimento do grupo assenta nos valores acima mencionados, independentemente da marca em questão ou da região em que está localizada. Isto leva a que os clientes tenham excelentes experiências voltando a consumir a marca em questão, provocando o seu crescimento, tanto a nível económico, bem como na sua reputação mundial.

Enquadramento e Percurso Histórico

Segundo o *site* do IHG (InterContinental Hotels Group, 2017), o Grupo está presente em quase 100 países e tornou-se uma companhia por si só em 2003, contudo a sua história remonta a muitos anos antes desta data. A história desta companhia

começou a ser escrita em 1777 e continua ainda nos dias de hoje. Em baixo podemos observar um cronograma da mesma (InterContinental Hotels Group, 2017):

Cronograma da História IHG	
1997: William Bass abre uma cervejaria em <i>Burton-On-Trent, UK</i> . Esta mais tarde torna-se num negócio global de hospitalidade	2003: A Six Continents Plc anuncia a separação dos hotéis e dos negócios das bebidas. O grupo hoteleiro ganha o nome de InterContinental Hotels Group Plc
1949: O 1º hotel InterContinental abre no Brasil, em Belém. O grupo torna-se na primeira marca de luxo do mundo	2004: O grupo lança a marca Hotel Indigo, uma marca que pretende refletir a história e a cultura da área onde se insere
1952: Kemmons Wilson abre o 1º hotel da marca Holiday Inn em Memphis, Tennessee. Mais tarde Bass adquire esta marca para o seu grupo	2007: O IHG anuncia o lançamento da marca Holiday Inn Brand Family, composta pelas marcas Holiday Inn e Holiday Inn Express
1983: O hotel da marca Crown Plaza abre com o seu foco nos viajantes de negócios	2008: A cadeia hoteleira lança a marca Holiday Inn Club Vacations
1991: Bass lança mais uma marca, o Holiday Inn Express	2012: O IHG lança a marca EVEN Hotels
1995: É inaugurada uma marca para estadias mais longas, Candlewood Suites. Esta é adquirida pelo IHG em 2003	2013: O programa de fidelidade e recompensa para os clientes é relançado com o nome de IHG Rewards Club
2000: Bass confirma a sua posição na Ásia e Pacífico ao comprar a Corporação de Hotéis do Pacífico Sul. O grupo torna-se Six Continents Plc	2015: O Grupo adquire os Hotéis Kimpton que tinham como base os Estados Unidos

Tabela 4 Cronograma da História IHG

Fonte: Adaptado do site do IHG (<https://www.ihgplc.com/our-brands>)

Marcas

O InterContinental Hotels Group conta com 12 marcas integrantes, algumas já mencionadas no breve cronograma acima apresentado sobre a história e crescimento do grupo.

As 12 marcas de hotéis, bem como os seus logótipos estão representados nas duas figuras abaixo:

Marcas IHG	
1.	InterContinental Hotels & Resorts- “Live The InterContinental Life”
2.	Kimpton Hotels & Restaurants- “A diferente way to stay”
3.	Hotel Indigo- “Making travel inspiring”
4.	Even Hotels- “Where wellness is built in”
5.	Hualuxe Hotels & Resorts- “Capturing the spirit of Chinese Hospitality”
6.	Crowne Plaza hotels & Resorts- “Making business travel work”
7.	Holiday Inn- “Joy of travel for all”
8.	Holiday Inn Express- “Simple, smart travel”
9.	Holiday Inn Club Vacations- “The joy of lifetime vacations”
10.	Holiday Inn Resort- “The joy of family holidays”
11.	Staybridge Suites- “Feel at ease when you stay with us”
12.	Candlewood Suites- “Your home base”

Tabela 5 Marcas IHG

Fonte: Adaptado do site do IHG (<https://www.ihgplc.com/our-brands>)



Figura 13 Logótipos das Marcas IHG

Fonte: Adaptado do site do IHG (<https://www.ihgplc.com/our-brands>)

Distribuição Geográfica das Unidades Hoteleiras:

- **A Presença na Europa**

Como referido anteriormente, o IHG é uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, confirmando a sua presença globalmente através dos seus 5,174 hotéis abertos, dados do *site* do IHG (<https://www.ihgplc.com/about-us/our-global-presence>)).

O grupo opera hotéis nas diferentes zonas do globo, sendo essas:

- ✓ Américas
- ✓ **Europa**
- ✓ Ásia, Médio Oriente e África (AMEA)
- ✓ Grande China

A presença do grupo na Europa conta com 675 hotéis abertos das diferentes marcas e 109,891 quartos, segundo o *site* do IHG (InterContinental Hotels Group, 2017).



Figura 14 Presença dos hotéis da marca IHG na Europa

Fonte: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>

A cadeia de hotéis IHG na Europa gere 7 marcas da cadeia total, sendo essas: o InterContinental Hotels & Resorts, o hotel Indigo, o Crowne Plaza Hotels & Resorts, o Holiday Inn, o Holiday Inn Express, o Holiday Inn Resort e Staybridge Suites. Na tabela nº6 podemos observar o número de hotéis localizados na Europa por marca, bem como o seu principal.






Marca							
Hotéis Abertos	31	21	94	285	235	1	7
Principais Características	Glamour Cultura local	Diversidade de Cultura local	Turismo de Negócios	Peços acessíveis	Pausa em trabalho	Atividade Familiar	Estadia longa

Tabela 6 Número de hotéis do IHG por marca na Europa

Fonte: Aatoria Própria

InterContinental Hotels Group Rewards Club

O IHG aposta na criação de relações relevantes e preenchidas de recompensas com os seus clientes, através da criação de um clube para membros que queriam experienciar o verdadeiro sentido de viajar. Estes membros ganham pontos através das suas estadias nos vários hotéis, ou mesmo através da realização de algum tipo de evento num dos espaços desses mesmos hotéis. Estes pontos podem ser partilhados com a família e amigos.

Os pontos podem ser trocados pelo que os clientes desejarem dentro do catálogo de extras do IHG, como por exemplo facilidades de voos e de estadias. Ao reservar estadias diretamente com o grupo os clientes não só poupam tempo e dinheiro como ainda ganham pontos pelas suas estadias.

O IHG orgulha-se de proporcionar um tipo de viagem recompensadora, através do maior programa de fidelidade hoteleira do mundo que conta já com mais de 100 mil membros.

4.2. InterContinental Lisbon

A marca InterContinental é uma das 12 marcas pertencentes à unidade hoteleira InterContinental Hotels Group e em Portugal conta com 3 hotéis: o InterContinental Lisbon, o InterContinental Estoril e o InterContinental Porto.

O InterContinental Lisbon existe desde 2014 sendo um projeto relativamente recente. Esta unidade hoteleira apoia-se na longa história da cadeia a que pertence, bem como nos seus valores, conferindo-lhe uma imagem sólida e conhecida junto do público geral. Este foi ainda reconhecido em 2016 numa cerimónia onde se premeiam os melhores hotéis do mundo denominada de Haute Grandeur Global Awards, como o melhor “Business Hotel” de Portugal (Publituris, 2016).

O hotel situa-se entre o Parque Eduardo VII, a Praça Marquês de Pombal e a Avenida da Liberdade, bem no centro dos negócios da cidade de Lisboa, satisfazendo tanto turistas de negócio como turistas de lazer.

4.3. Serviços InterContinental Lisbon

O InterContinental *Lisbon* tem, como público-alvo, o segmento executivo por se encontrar, como referido anteriormente, no centro dos negócios de Lisboa.

Segundo o *site* do ICL (InterContinental Lisbon, 2017), este conta com 331 quartos, incluindo 17 suites; contando ainda com o restaurante AKLA; a pastelaria My-Oh-My; o bar Uptown; o Club InterContinental; um ginásio; 15 salas para eventos divididas em 3 pisos; e um parque de estacionamento subterrâneo com capacidade para 120 carros. O serviço de *wi-fi* está disponível em todo o hotel de forma gratuita.

No que concerne ao alojamento, o ICL possui 331 quartos, distribuídos por 19 andares e com 3 elevadores de acesso. Todos os quartos dispõem de roupeiros, telefone de linha direta, mini bar, máquina de café Nespresso, cama dupla *king size*, ar condicionado e aquecedor, cofre, TV, casa de banho, secador de cabelo, *wi-fi* gratuito e serviço de quartos (*room service*) disponível 24 horas.

A receção oferece os serviços de *check-in* e *check-out*, bagageiro e serviço de despertar (*wake up call*). Os serviços de transporte (*shuttle*) para o aeroporto e desde o aeroporto para o hotel, necessitam de ser requisitados pelos clientes, tendo vários horários ao longo do dia.

Existem diversos tipos de quartos disponíveis, proporcionando uma variada oferta de acordo com as preferências dos clientes, sendo as categorias: quartos Club, quartos *Deluxe*, quartos *Deluxe Parkview*, quartos *Executive Riverview* e Suites. As

suites dividem-se em *Junior Suite*, *Executive Suite*, *Duplex Suite*, *Ambassador Suite* e *Presidential Suite*.

Na área da restauração, o ICL dispõe do restaurante Akla, situado no *lobby* do hotel (piso 1), tendo uma entrada diretamente para a rua, convidando assim clientes que não estejam alojados na unidade. O espaço é amplo e moderno, aliando um estilo internacional à decoração tipicamente portuguesa, através dos painéis de azulejo. A experiência culinária oferecida baseia-se nas tradições portuguesas, oferecendo uma menu diversificado. Este inclui ainda um menu executivo à hora de almoço por apenas 16,5€, contando com prato principal, sobremesa, bebida e café.

A pastelaria My-Oh-My é um pequeno espaço localizado no *lobby* do hotel, onde clientes da unidade, ou clientes externos, podem degustar de refeições ligeiras, como saladas, sumos naturais e pastelaria diversificada, podendo comprar para levar para fora.

O Bar Uptown, no *lobby* do hotel, também com uma entrada direta para a rua, dispõe de uma ampla gama de *cocktails* num espaço muito moderno, oferecendo música ao vivo às quartas-feiras, principalmente fado e *jazz*, e DJ ao vivo às sextas-feiras e sábados.

O Club InterContinental é um espaço de acesso reservado para clientes Club, ou para aqueles que preferam um lugar privado. Localiza-se no piso do *lobby* do hotel, numa zona mais tranquila, onde há menos circulação de pessoas. O serviço aqui é personalizado, oferecendo pequeno-almoço, bebidas e comida durante o dia. Aqui existem ainda regalias como: *check-in* e *check-out* privados, *early check-in* e *late-check out* e uma pequena sala de reunião sem custos. Existe *staff* dedicado apenas a este espaço, sendo tanto para o serviço das bebidas e comidas como para a receção dos clientes à sua chegada.

No âmbito dos eventos, o hotel conta com 15 salas divididas entre 3 pisos, sendo o piso 0, piso 1 e piso 2. Estas são muitas vezes apoiadas pelos átrios entre as salas do respetivo piso (*foyers*), principalmente para a realização de *coffee breaks*. Os espaços podem alojar todo o tipo de eventos desde reuniões a grandes banquetes, tendo o maior, o salão de baile (*ballroom*), capacidade para receber 550 pessoas simultaneamente. As nomenclaturas das diferentes salas provêm de nomes de cidades e localizações portuguesas, de forma a conferir mais tipicidade ao hotel. No piso 0 encontram-se as salas Porto, Óbidos A, Óbidos B e Cascais; no piso 1 as salas Silves e Beja; e no piso 2 as salas Coimbra A, Coimbra B, Évora, Sesimbra, Nazaré, Faro,

Estremoz, Setúbal e Eduardo VII. A sala Coimbra A e a Coimbra B podem ser convertidas numa, formando assim o salão de baile, o maior espaço para eventos do ICL. O mesmo acontece com as salas Óbidos A e Óbidos B que podem ser transformadas em apenas uma.

Todas as salas possuem *flipcharts*, telefone, *wi-fi* e ecrãs fixos, havendo apenas um projetor no hotel, sendo por isso muitas vezes necessário encomendar a empresas exteriores o material audiovisual requisitado pelos clientes. Esse material inclui projetores, projetores para computadores, microfones, equipamento para vídeo-conferência e telefones específicos para chamadas de conferência (*conference calls*). Para melhor compreensão de cada sala de reuniões, capacidades, dimensões, altura e superfície, verifique-se a imagem abaixo.

Function Rooms	Floor	Size sqm.	Size sqf.	Height mt.	Height ft.	Theatre	Classroom	U-shape	Boardroom	Banquet	Banquet w/ buffet	Cocktail
EVENTS & CONFERENCES												
Coimbra A + B	2	360	3875	5.5	16.4	450	210	80	70	336	264	500
Coimbra A	2	135	1453	5.5	16.4	120	84	45	40	126	92	150
Coimbra B	2	225	2421	5.5	16.4	250	140	63	46	192	144	280
Évora	2	92.2	990	2.65	6.56	80	56	30	28	92	60	80
Sesimbra	2	47	506	2.95	6.56	35	-	23	20	30	20	30
Nazaré	2	47	506	2.95	6.56	35	-	23	20	30	20	30
Faro	2	22.5	237	2.95	6.56	15	-	-	10	10	-	15
Estremoz	2	22.5	237	2.95	6.56	15	-	-	10	10	-	15
Setúbal	2	26.4	280	2.95	6.56	15	-	-	10	10	-	-
Eduardo VII	2	353	3800	2.65	6.56	-	-	-	-	260	220	350
Beja	1	20	215	2.9	6.56	-	-	-	10	-	-	-
Silves	1	20	215	2.9	6.56	-	-	-	10	-	-	-
Porto	0	252	2713	3.25	9.84	150	90	45	42	192	168	250
Óbidos A + B	0	151	1625	3.15	9.84	120	80	44	44	120	96	140
Óbidos A	0	75	807	3.15	9.84	60	30	27	24	40	36	60
Óbidos B	0	76	818	3.15	9.84	60	40	30	28	60	48	80
Cascais	0	75	807	2.7	6.56	30	18	15	14	24	24	40

Figura 15 Salas do ICL: capacidades, dimensões, altura e superfície

Fonte: InterContinental Meetings Starting Guide

4.4. Estrutura Organizacional InterContinental Lisbon

A estrutura organizacional do ICL, sendo uma empresa de grande dimensão, segue o exemplo das cadeiras hoteleiras do mesmo formato, assentando na especialização, departamentalização e delegação da autoridade, através de chefias intermediárias e não de uma só única linha direta de autoridade desde o topo até à base (Costa, 2012).

O hotel assenta o seu estilo de organização estrutural no modelo acima descrito, dividindo-se em 6 departamentos especializados tendo, cada um, a sua chefia. Os seis departamentos existentes são Restauração, Financeiro, Alojamentos, Manutenção, Recursos Humanos e Comercial/Marketing.

A análise do organograma do ICL revela um organograma por linha, sendo de leitura fácil. Este tipo de organogramas são adotados muitas vezes por organizações de estrutura hierárquica rígida, onde a comunicação é feita verticalmente. Embora o organograma possa apresentar-se como representativo de um tipo de comunicação vertical, na realidade do quotidiano do hotel, este fenómeno não se verifica. Ou seja, existe uma comunicação horizontal entre departamentos que não se encontra explícita no desenho organizacional. Esta comunicação acaba por ser um fenómeno natural resultante do trabalho de equipa constante que é exigido ao pessoal do hotel. Como exemplo deste esforço de equipa encontram-se os eventos realizados na unidade, uma vez que todo o seu processo, desde a venda até à produção, passa por diferentes departamentos, impulsionando a comunicação entre estes. É possível afirmar que existe um nível de interdependência entre vários departamentos.

O desenho organizacional demonstra que, dentro do mesmo departamento, é fácil analisar quem é o responsável máximo, e posteriormente quem são os responsáveis pelas unidades pertencentes ao departamento em questão.

ORGANIZATIONAL CHART

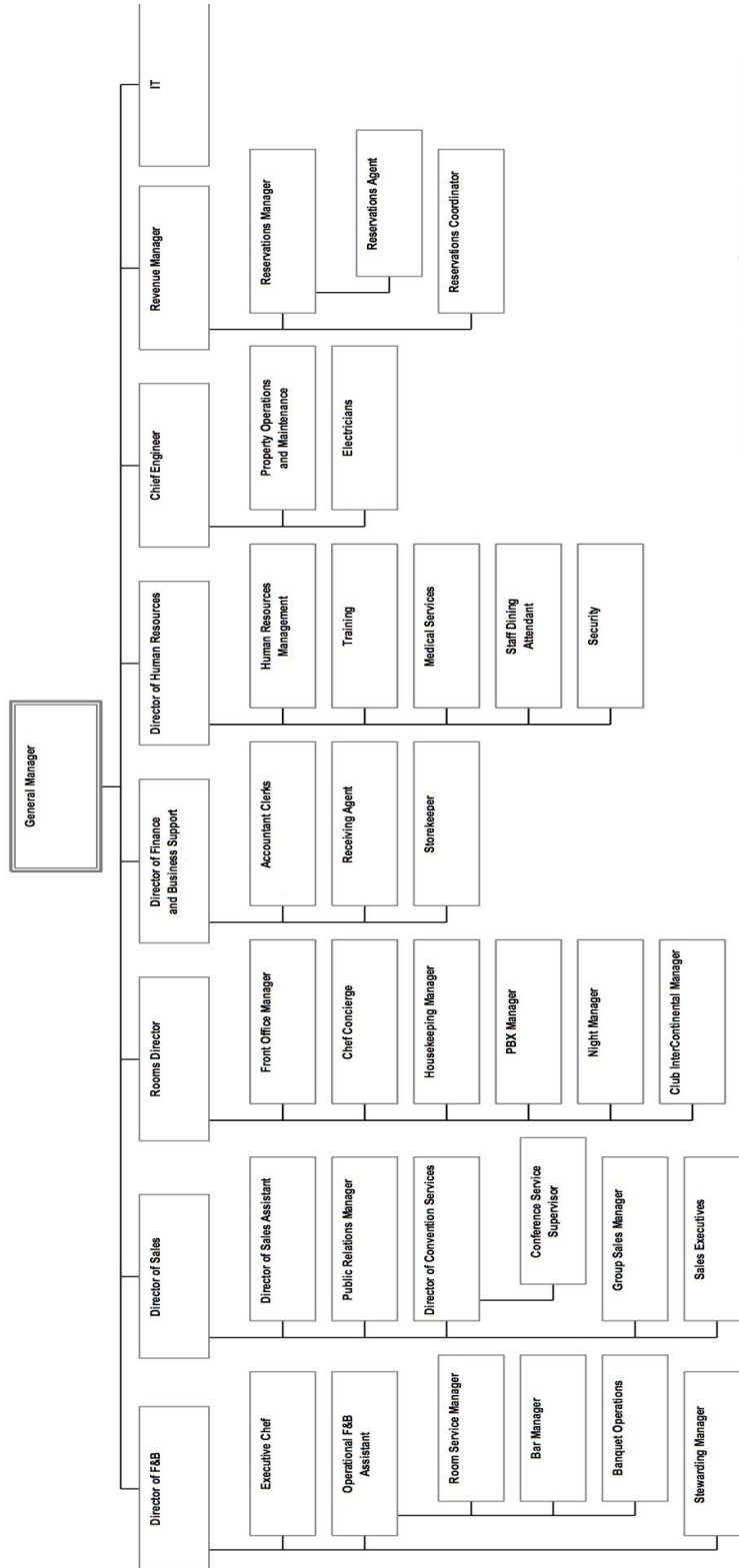


Figura 16 Organograma do ICL

Fonte: InterContinental Meetings Starting Guide

Como irá ser explicado mais à frente neste relatório, existe uma forte dependência entre o departamento comercial e o departamento de restauração, ao nível dos eventos. Esta relação Comercial- Operacional baseia-se em toda a organização do evento que, após ser vendido através do departamento comercial, é colocado em prática pela parte operacional do hotel, especialmente pela secção de operação de banquetes.

4.5. InterContinental Meetings

Segundo o InterContinental Meetings Starting Guide (s.d., p. 3), o InterContinental Meetings é uma nova e abrangente abordagem de oferta de experiência de reuniões para os organizadores, e memorável para os participantes. Tem como base uma oferta diferenciada que se baseia nos pontos fortes da marca InterContinental, que os diferenciam da concorrência; consistência nas reuniões e eventos que oferecem, independentemente de qual a propriedade InterContinental; maior eficácia nos processos de venda e entrega; e concentração nos seus princípios básicos, ou seja, a oferta de um serviço central que atende aos padrões mais altos da indústria.

Através de novas ferramentas e diretrizes de Procedimentos Operacionais Padrão (InterContinental Hotels Group, s.d.), foram desenvolvidas quatro áreas chave para o suporte e entrega das reuniões IC, sendo estas: como é que o produto de reuniões e eventos é comunicado; como se lida com o processo de venda de inquérito até à realização do evento, de forma a maximizar a receita; como se diferencia a marca enquanto fornecedor de serviços de reuniões e eventos num mercado altamente competitivo; e como se pode rentabilizar os espaços físicos para eventos dentro de cada propriedade.

De acordo com o InterContinental Meetings Starting Guide (s.d., p. 5), as componentes de suporte das reuniões IC foram desenvolvidas com base em pesquisas sobre as necessidades dos clientes em cada etapa do seu evento, desde a negociação, chegada e acompanhamento. Foram então definidas cinco etapas para auxiliar o atendimento às necessidades básicas dos clientes, com o objetivo de tornar a sua experiência o mais diferenciada e pessoal possível. Este processo é denominado de Jornada do Cliente, e as suas fases são: 1ª- Consideração, quando se inspira os

organizadores de eventos a contactar as propriedades IC; 2ª- Conversão, quando se inspira os organizadores de eventos a agendar eventos nas propriedades IC; 3ª- Planeamento do evento, através da conquista da confiança dos organizadores; 4ª- Experiência do evento, através da criação de uma experiência memorável para os encarregados pelo evento, bem como participantes; e 5ª- Boas impressões e duradoras, de forma aos organizadores voltarem a agendar eventos nas propriedades IC, bem como a recomendarem-nas a outros.



Figura 17 Jornada do Cliente

Fonte: Autoria Própria

O processo de consideração assenta na quantidade de informação a que os clientes têm acesso de forma gratuita e simplificada, especialmente através do *website* das propriedades e brochuras físicas das mesmas. O *website* de cada propriedade InterContinental, mais propriamente na secção *Meetings*, deve estar atualizado à data, de forma aos potenciais clientes poderem ter acesso a toda a informação que necessitam para querer trabalhar com as propriedades IC. A par do *website* deve existir uma brochura física com uma breve apresentação do hotel no seu todo, bem como os seus serviços disponíveis, nomeadamente os eventos.

A conversão dos pedidos dos organizadores depende do tempo de resposta aos inquéritos, bem como a qualidade dos mesmos. Aquando do tempo de resposta aos pedidos, a equipa de vendas de reuniões deve reconhecer todas as perguntas dentro de 2 horas. Este reconhecimento consiste na identificação completa das necessidades do cliente, de forma a fornecer uma resposta completa com disponibilidade do espaço e preços. A qualidade de resposta aos potenciais clientes depende da forma como a equipa de vendas atua. Por exemplo quando o contacto é efetuado telefonicamente, o responsável pelo seu atendimento deve atender dentro de três toques, demonstrando interesse naquela comunicação. A equipa de vendas deve obter as informações mínimas necessárias para qualificar o inquérito, utilizando o Formulário de Inquérito Padrão. Através deste inquérito, o colaborador pode elaborar uma proposta adequada

aos pedidos do cliente, tendo à sua disposição o Pacote de Reunião InterContinental, sendo este algo já pré-definido. Este processo é realizado *online*, constituindo assim uma *e-proposal*, que deve ser enviada dentro de 24 horas após o contacto com o cliente. Após a receção e avaliação da *e-proposal*, o cliente tem direito a uma visita de inspeção (*Site Inspection*) à propriedade, guiada pelo responsável do hotel pelo evento em questão. Após a confirmação do evento, a equipa de vendas tem 48 horas para elaborar e enviar o contrato de confirmação ao cliente.

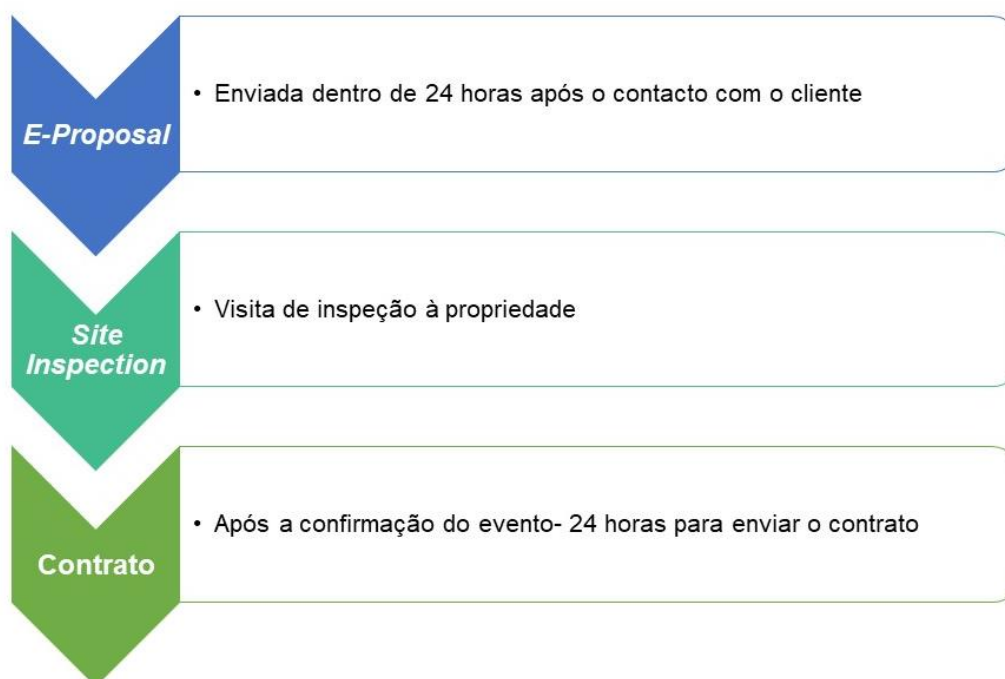


Figura 18 Fases de Inquérito do Evento

Fonte: Autoria Própria

A fase de planeamento do evento passa por informar os departamentos operacionais do hotel das especificidades do evento em questão, através de um documento oficial, *Banquet Event Order* com 10 dias de antecedência. Se o hotel tiver um responsável pelo acompanhamento de todos os eventos, especialmente durante o seu decorrer, chamado de *Instant Service Manager*, este deve ser atualizado diariamente de todas as informações relevantes sobre o evento que irá acontecer.

Durante a experiência do evento, o hotel deve garantir que o/os espaço/s reservado/os estão de acordo com o prometido ao cliente, nomeadamente no que concerne aos materiais requisitados e disposição das salas. As comidas e bebidas

devem ser servidas segundo os pedidos efetuados, tendo sempre em conta a sua qualidade, quer sejam pequenos-almoços, almoços, jantares, ou simplesmente pausas para o café (*coffee breaks*).

Nesta fase o hotel deve providenciar uma reunião pré-evento e uma reunião pós-evento, bem como reuniões diárias (*briefings*) sobre os acontecimentos a tomarem lugar em cada dia do evento.

As impressões do evento podem ser discutidas numa reunião ou telefonema entre o hotel e o organizador do evento, de forma a fazer um balanço deste, isto é, dos seus pontos fortes e pontos a melhorar. Este processo é denominado de *follow up*. É também nesta fase que o responsável do hotel deve verificar a fatura do cliente, enviando-a para este dentro de 4 dias úteis, fechando assim oficialmente o evento.

4.6. Análise de Resultados

4.6.1. Observação Participante

Para a realização deste relatório e para responder à questão de partida “Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?”, foi aplicada a técnica de recolha de dados denominada de observação participante durante o estágio realizado no ICL.

Durante 5 meses fez-se o acompanhamento da organização de eventos do ICL, maioritariamente com o departamento comercial e operacional do hotel. A partir da função de ISM, realizou-se a experiência completa da gestão dos eventos, através da venda, coordenação, acompanhamento e avaliação dos mesmos.

A posição de **observador** permitiu observar e aprender os procedimentos a tomar, e a característica **participante** permitiu aplicar esses conhecimentos posteriormente.

A avaliação realizada ajudou a mostrar como é importante a existência de uma posição intermédia entre o departamento comercial e o operacional, resultando numa maior recorrência à figura.

Para a ilustração das ações do ISM seguem-se os exemplos:

- A venda a partir do comercial foi fortemente influenciada pela experiência no setor operacional, permitindo uma venda de eventos lucrativa através da ocupação do maior número de salas possíveis, mas ao mesmo tempo sustentável, utilizando os recursos do hotel de forma inteligente, recorrendo o menos possível a trabalhadores externos;

- A coordenação dos eventos já vendidos a partir do departamento comercial foi também facilitada pela experiência no operacional, permitindo atentar ao máximo de pormenores possíveis. Estes são mais facilmente perceptíveis após a experiência prática operacional, criando uma secção comercial mais flexível;
- O acompanhamento do desenrolar dos eventos é a principal força distintiva do ISM, através da qual presta auxílio constante ao grupo, tendo em mente todas as informações do evento e do grupo participante desde o primeiro contacto com o hotel. É imprescindível que o ISM saiba todos os pormenores relativos ao evento, mesmo que não tenha sido este a tratar da sua venda e coordenação;
- A avaliação dos eventos é feita internamente após um balanço com o cliente e engloba tanto a parte comercial como operacional, sendo imperativo a presença do ISM, pois foi a figura que acompanhou mais de perto o desenrolar do evento e esteve presente nos momentos mais tranquilos, bem como nos mais desafiantes.

Cenário Ilustrativo da ação do ISM num evento:

No evento A, uma conferência farmacêutica com duração de um dia, o ISM participou da venda, fazendo a negociação dos preços e dos serviços requisitados. Uma vez que não foi necessário o recurso a fornecedores externos, a coordenação foi realizada apenas internamente, com a utilização dos documentos oficiais BEO, Diária e Semanal para a comunicação com a secção operacional do hotel. Adicionalmente foi ainda realizada uma reunião presencial com todos os atores intervenientes no evento (comercial e operacional) para uma explicação mais profunda das ações a tomar, exaltando a comunicação entre os diferentes departamentos.

No decorrer do evento, o ISM recebeu o grupo no hotel e encaminhou-os para os espaços adequados, tendo acompanhado o desenvolvimento do dia e atendendo aos pedidos dos clientes, como por exemplo alterações de horários dos coffee breaks, ou requisição de alguns materiais extra existentes no hotel como, marcadores coloridos ou até fotocópias.

A avaliação foi feita no final do evento pelo ISM, coordenador comercial e o cliente representante do grupo. Aqui fez-se o balanço dos pontos positivos e menos positivos do evento, bem como o balanço final das contas, fechando assim oficialmente o evento.

4.6.2. Meetings e Vendas- Organização Estrutural

O IGH possui modelos de negócio, segundo Meetings and Events Sales-Organization Structure (s.d., p. 3), que servem de guia para a organização de reuniões e eventos, que permitem a cada unidade hoteleira entregar serviços de acordo com o nível defendido pelo IC. Como referido anteriormente, foi realizada uma pesquisa externa do cliente para estabelecer as suas expectativas em todas as etapas da realização de um evento, formando assim a jornada do cliente. Paralelamente foram feitas pesquisas internas para perceber as estruturas típicas da organização dos eventos dos hotéis IC. Segundo o documento Meetings and Events Sales-Organization Structure, foram identificados dois modelos de organização eficazes.

O modelo 1 é organizado pelo cliente/tipo de negócio. No caso de pequenas reuniões/negócios sociais a equipa de vendas é responsável por gerir toda a jornada do cliente, isto é, responsável por desenvolver o relacionamento com o cliente, gerar e converter negócio, bem como coordenar o evento. Quando se tratam de grandes reuniões/convenções, uma vez feito o contrato com o cliente, transfere-se a gestão do evento para especialistas externos.

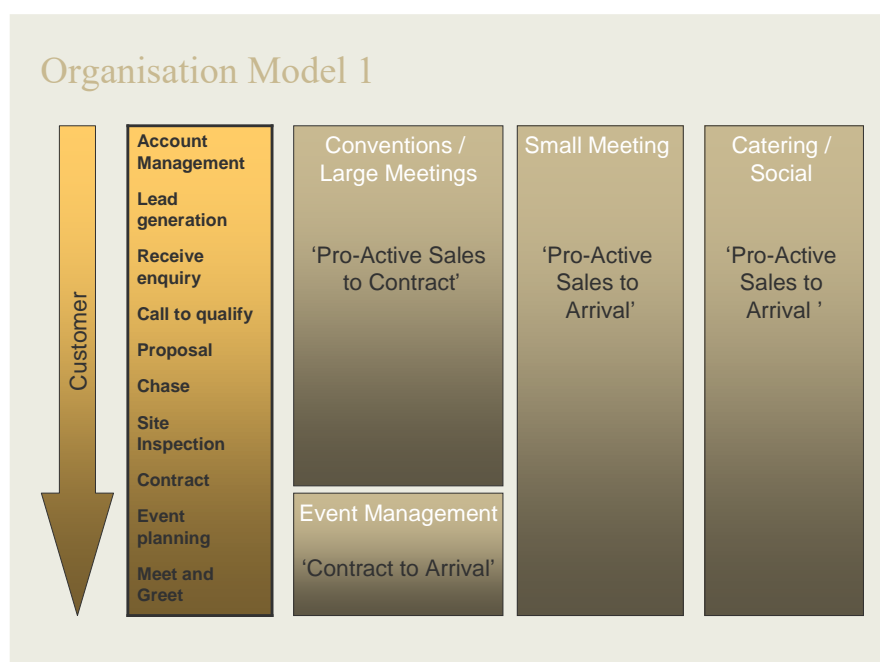


Figura 19 Modelo 1 de Organização

Fonte: InterContinental Meetings- Recommendation- Organisation Structure p.5

Segundo o Meetings and Events Sales- Organization Structure (s.d., p. 6), este modelo é ideal para a produção de contas, aumentando o negócio de clientes existentes

e para a atração de novos clientes, aumentando o volume de negócios. O presente modelo deve ser aplicado quando se tratam de segmentos em que um alto nível de conhecimento detalhado é necessário durante todas as etapas da jornada do cliente; quando a natureza da relação com os clientes é a maneira mais poderosa de influenciar uma venda; quando os hotéis dispõem de uma equipa de vendas experiente, onde as suas capacidades individuais se combinam de forma a constituir uma ampla gama de habilidades; quando as reservas feitas pelos clientes são, na sua maioria, feitas diretamente; e nos hotéis em que se incentiva à existência de uma estrutura personalizada no contacto com o cliente.

As maiores forças deste modelo são, segundo o Meetings and Events Sales-Organization Structure (s.d., p. 6): o contacto dos clientes com o hotel, desde a venda até à realização do evento, sem quebras na comunicação; ideal para a construção dos relacionamentos com os clientes; personalização do atendimento, aumentando a confiança do cliente; avaliação do desempenho da equipa de vendas; e possibilidade da equipa de vendas variar as suas tarefas, aumentando o interesse e a motivação.

As maiores fraquezas deste modelo são, segundo o Meetings and Events Sales-Organization Structure (s.d., p. 6): o equilíbrio de todas as tarefas entre a equipa de vendas leva a que estas nem sempre estejam disponíveis para responder aos pedidos dos clientes dentro das duas horas estipuladas; dificuldade por parte da equipa de vendas em estar sempre alerta para eventuais oportunidades de negócio; desafio na alocação de tempo para vendas pró ativas; o risco comercial de ter uma só pessoa a lidar com todo o processo do evento e relacionamento com o cliente, caso essa pessoa sair do projeto; dificuldade em encontrar pessoas com habilidades diferentes que se possam complementar, de forma a criar uma equipa capaz e multifacetada para a gestão dos eventos; e dificuldade em gerir a carga de trabalho da equipa de vendas, pois esta acompanha vários processos de venda e de implementação de eventos ao mesmo tempo.

O Modelo 2 é organizado pela função operacional. Existe uma concentração nas vendas pró ativas para manter o relacionamento com o cliente e gerar negócios, e nas vendas reativas para responder aos pedidos e converter negócios. Aqui o processo de gestão do evento é sempre feito a partir do ponto de contratação.



Figura 20 Modelo 2 de Organização

Fonte: InterContinental Meetings- Recommendation- Organisation Structure p.8

Segundo o Meetings and Events Sales- Organization Structure (s.d., p. 9), este modelo é ideal para os mercados em que a maior parte dos negócios é gerada através de terceiros, pelo que a construção inicial do relacionamento não é com o cliente final; quando as condições de mercado determinam que a relação com o cliente já não é suficiente para influenciar uma venda, mas sim a capacidade de resposta e o preço; quando é necessário um esforço significativo de vendas pró ativas e reativas, exigindo uma variedade de habilidades específicas; e ambientes de vendas regionais/de propriedade múltipla, onde uma só equipa vende para mais de um hotel, não havendo necessidade da equipa de vendas estar em todos os locais.

As maiores forças deste modelo são, segundo o Meetings and Events Sales- Organization Structure (s.d., p. 9): a grande velocidade de resposta aos pedidos; possibilidade de seguir atentamente todas as oportunidades, negociar e fechar acordos; as tarefas da equipa de vendas são atribuídas segundo as suas habilidades específicas, formando assim uma força de equipa que se complementa; a capacidade de resposta e experiência de cada colaborador permitem ao cliente um atendimento aprimorado durante todas as etapas da jornada do cliente; a equipa de vendas tem bem clara a sua área de responsabilidade, não se distraíndo das suas tarefas específicas, por exemplo, as vendas ativas são focadas unicamente na criação de *leads* para gerar novos negócios; capacidade de introdução de medidas de desempenho da equipa,

umentando a responsabilidade desta, bem como o seu espírito de colaboração; e possibilidade de gerir vários hotéis através de uma única equipa de vendas.

As maiores fraquezas deste modelo são, segundo o Meetings and Events Sales-Organization Structure (s.d., p. 9): os diferentes pontos de contacto com o cliente podem prejudicar a confiança deste, limitando a construção do relacionamento; a rigidez dos processos pode não corresponder a todas as necessidades individuais do cliente; dificuldade em atingir o nível de especialização necessário à indústria; alto risco de quebra na comunicação; dificuldade de estabelecer metas de desempenho individual e contribuição, visto que cada negócio depende de vários atores: o gerador principal (*Pro-Active Sales*), o conversor (*Re-Active Sales*) e o *Event Manager*; e falta de variedade nas funções da equipa de vendas, criando aborrecimento que tem como consequência um elevado potencial de rotatividade de mão-de-obra.

O ICL não se guia apenas por um dos dois modelos anteriormente apresentados, mas sim por um aproveitamento das melhores características de ambos.

4.6.3. Relação Comercial- Operacional

Como referido anteriormente e segundo o InterContinental Meetings Guide (s.d., p. 3), o InterContinental Meetings é uma nova abordagem de oferta de experiência de reuniões para os organizadores, e memorável para os participantes. Estas reuniões podem assumir várias formas, desde reuniões de trabalho, pequenos-almoços, almoços, jantares, casamentos, entre outras opções.

Para o suporte e entrega das reuniões do ICL, existe um processo que decorre desde a venda de inquérito do evento até à sua realização, de forma a maximizar a receita. Este processo resulta da interação de diferentes departamentos com um único objetivo comum: o sucesso do evento. Aqui é de destacar o papel do departamento comercial e do departamento de F&B.

O departamento comercial divide-se em várias secções, como se pode verificar no organograma do hotel, sendo que o setor responsável pela venda e coordenação de eventos é o *Convention Services*. É neste que se recebe os pedidos dos clientes, via *e-mail*, ou telefone, se organiza propostas de acordo com os pedidos e se elabora contratos. No fundo, é no departamento comercial que se faz toda a negociação dos pedidos para eventos, desde a proposta ao fecho do negócio, bem como a contratação de serviços externos, quando necessário. Estes serviços externos são muitas vezes a contratação de empresas de audiovisuais, empresas de hospedeiras de eventos, empresas de *catering* específicas, florista entre outros. O processo de venda é feito de

forma isolada dentro do departamento comercial, só sendo comunicado para os outros departamentos após a negociação feita, nomeadamente o tratamento de todos os documentos oficiais que a cerram.

Tal como o departamento comercial, também o departamento de F&B se divide em vários setores de operação, devendo ser destacado como relevante para este relatório, o *Banquet Operations* (secção de banquetes). É através deste que se trata de determinadas componentes logísticas para os eventos, sendo: materiais; montagens de salas de reunião; *coffee breaks*; banquetes; *cocktails* e almoços/jantares. Os banquetes asseguram o material necessário nas salas de reunião, como copos, águas, blocos de notas, canetas, *flipcharts*, etc, bem como a sua reposição nos intervalos das reuniões.

Dentro do F&B deve-se destacar o trabalho da cozinha e pastelaria por ser responsável pela preparação dos alimentos.

Para além do departamento de F&B, podemos salientar outras secções operacionais com relevância direta nos eventos, como *housekeeping* e manutenção.

A secção de *housekeeping* é responsável pela limpeza das salas e casas de banho, bem como o acompanhamento dos eventos com o objetivo de atuar com rapidez sobre possíveis problemas, como copos partidos ou sujidade durante um evento, nomeadamente durante refeições.

O departamento de manutenção deve assegurar boas instalações nas salas de reunião e garantir a manutenção do material imobiliário e audiovisual do hotel. Durante o evento este controla a parte eletrónica, iluminação e ar condicionado.

A secção operacional recorre muitas vezes a empresas fornecedoras de trabalhadores para a realização dos serviços, sendo estes denominados de Funcionários Extras.

Os coordenadores dos grupos para eventos têm a responsabilidade de informar todos os departamentos envolvidos diretamente com a realização do evento, dos detalhes do mesmo. Esta comunicação é feita através de três documentos oficiais: *Banquet Event Order*, Semanal, Diária e ainda uma reunião semanal.

A *Banquet Event Order* é um documento utilizado na maioria dos hotéis aquando da organização de um evento, e consiste num contrato que descreve todos os detalhes do evento. Este assume o formato de um formulário que detalha o nome do grupo do evento; o nome e contacto do responsável do grupo do evento; o nome e contacto do coordenador do hotel responsável pelo evento; o início e fim de cada atividade; a configuração da sala; o número de pessoas; a seleção de alimentos e bebidas; os audiovisuais; e todos os outros detalhes relacionados com o evento. Aqui também é incluída a lista detalhada dos custos do evento. Todas as informações são organizadas

em blocos. A BEO, dos três documentos utilizados no ICL, é o mais completo, contendo as informações do evento o mais detalhadamente possível e é entregue em papel cerca de uma semana antes da realização do evento a todos os departamentos que tenham influência direta neste, podendo ser cozinha, secção de banquetes, copa, *housekeeping*, recepção, manutenção, entre outros. Este documento é ainda enviado para o *e-mail* geral do hotel, para que todos tenham o possam aceder.

Nome do Grupo			
Empresa		Contacto no Hotel	
Morada		E-mail	
		Tefefone	
		Contacto de	
Agência		Vendas	
<u>Reserva</u>		Contacto da	
<u>Chegada</u>		Reserva	
<u>Partida</u>		Tefefone	
		Contacto no Hotel	
		Tefefone	

Todos preços mencionados estão em Euros

terça-feira, 14 fevereiro 2017

Começa	Acaba	Evento	Sala	Montagem	Número de Pessoas (Montagem)	Número de Pessoas (Expectadas)	Aluguer da sala

Menu Seleccionado	Bebidas Seleccionadas
	Requisitos de Montagem

Requisitos de Audiovisuais	Detalhes Adicionais
Facturação	Alojamento

Tabela 7 Banquet Event Order

Fonte: Meetings Starting Guide

A Diária é um documento entregue todos os dias em papel aos departamentos que têm influência direta nos eventos, tal como a BEO, contudo este é entregue todos os dias, sendo as suas informações relativas ao dia seguinte. Possui uma grande relevância visual, uma vez que possui o formato de grelha, onde estão indicados os eventos que se irão realizar no dia seguinte, as horas de início e fim, as salas onde irão decorrer, o *setup* dessas salas, o número de pessoas a participar e o nome do coordenador do evento. Tal como a BEO, a diária é também enviada para o *e-mail* geral do hotel.

Generated By:
InterContinental Hotels Group Europe

Start Date: Start Date - Sorted ascending

Start Time 12 Hour	End Time 12 Hour	Function Room	Function Room Setup	Expected	Booking: Booking Post As	Event Status	Booking: Catering Manager
Start Date: 18-02-2017 (6 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Grand Totals (4 records)							

Tabela 8 Diária

Fonte: Meetings Starting Guide

A Semanal é um documento igual à Diária, tendo a mesma forma e conteúdo, contudo como o próprio nome indica, esta é relativa a uma semana inteira, ao contrário da Diária que apenas retrata um dia. A Semanal é lançada todas as quartas feiras, sendo as suas informações relativas do domingo seguinte até ao próximo, tendo duração de uma semana.

Generated By:

InterContinental Hotels Group Europe

Sorted By:

Start Date: Start Date - Sorted ascending

Start Time 12 Hour	End Time 12 Hour	Function Room	Function Room Setup	Expected Pax	Booking: Booking Post d As	Event Status	Booking: Catering Manager
Start Date: 30/01/2017 (2 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Start Date: 01/02/2017 (5 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Start Date: 02/02/2017 (6 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Start Date: 03/02/2017 (5 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Start Date: 04/02/2017 (4 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Start Date: 05/02/2017 (5 records)							
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Hora Início	Hora Fim	Sala	Setup	Nº Pax	Nome do Grupo	Definite	Nome Coordenador
Grand Totals (27 records)							

*Tabela 9 Semanal**Fonte: Meetings Starting Guide*

Para além dos três documentos apresentados anteriormente, o ICL ainda realiza uma reunião semanal, todas as quartas feiras, onde reúne os responsáveis pelos departamentos que influenciam diretamente os eventos, de forma ao coordenador do evento poder passar as informações diretamente e esclarecer eventuais dúvidas.

A coordenação do trabalho de equipa é fundamental para a realização de um evento com sucesso, uma vez que vários departamentos se encontram envolvidos.

É de realçar, na parte operacional do hotel, a atuação da secção dos banquetes, pela complexidade de tarefas a desenvolver, como já mencionadas anteriormente. A relação entre o departamento comercial e a parte operacional do ICL é feita de forma horizontal, havendo uma comunicação direta entre os diversos colaboradores. Embora no organograma do hotel essa relação não se encontre explícita, na prática as relações efetuadas não se fundamentam na verticalidade do organograma, mas sim na horizontalidade natural das relações entre departamentos. É imperial que a comunicação seja feita dessa forma para que nenhuma informação relevante ao evento

se perca na linha da mensagem. Aqui pode-se destacar o papel do *Instant Service Manager*, assumida durante o período de estágio, onde esta figura serve de ponte entre a parte comercial e a parte operacional, tendo grande destaque durante a realização do evento, como irá ser explicitado mais à frente no presente relatório.

Durante o decorrer do evento, a secção operacional detém um papel de grande enfoque por ser quem trata da fluidez da prestação do serviço, contudo é importante a presença e acompanhamento do coordenador do evento, por ter sido este quem acompanhou o grupo desde o início. Como a presença do coordenador comercial não pode ser constante, por este ser necessário ao acompanhamento de outros grupos ainda em processo de venda e negociação, existe o *ISM* para fornecer um acompanhamento mais profundo aos clientes.

Embora a venda dos eventos seja feita pelo comercial e a sua realização efetiva pelo operacional, a comunicação interdepartamental pode ser efetuada praticamente desde o início da coordenação. Isto é, após a venda do evento, o coordenador inicia todas as etapas de organização deste, como a seleção de menus, horários, *setup* das salas, etc., onde pode pedir ajuda à secção operacional, principalmente aos banquetes, visto estes terem uma vasta experiência prática relativamente a esses pontos. Apesar dos departamentos verem atribuídas as suas tarefas específicas, podem sempre contar com a ajuda de outros departamentos, não sendo um processo rígido.

A relação interdepartamental horizontal do ICL é essencial para a realização dos eventos, uma vez que permite uma comunicação mais direta e aberta entre os diversos colaboradores, facilitando a coordenação do evento e conseqüentemente o seu sucesso.



Figura 21 Relação entre departamento Comercial e Operacional desde a venda à realização do evento

Fonte: Autoria Própria

4.6.4. Entrevistas

Para responder à questão de partida “Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?”, foram realizadas 3 entrevistas por escrito a 3 colaboradores do InterContinental *Lisbon*. Os 3 colaboradores em questão assumem posições diferentes dentro do hotel, pertencendo também a dois departamentos distintos. Um dos colaboradores pertence ao Departamento Comercial, assumindo a função de *Director of Convention Services*; um é o Diretor de F&B; e o terceiro pertence ao Departamento de F&B, com a função de Gestor de Operações de Banquetes (*Banquet Operations*).

A *Director of Convention Services* é responsável pela venda e coordenação de eventos e coordenação de grupos; o Diretor de F&B possui responsabilidades na coordenação dos serviços de cozinha; pastelaria; copa; restaurante; *Room Service & Bar*; e o Gestor de Operações de Banquetes trata da gestão de pessoal e serviço operacional, bem como a coordenação com a cozinha, pastelaria e limpezas para o bom desenvolvimento dos eventos.

As entrevistas foram analisadas através da comparação das respostas dos 3 entrevistados, com o intuito de perceber se estes, embora assumam posições diferentes e em departamentos diferentes, encaram a organização estrutural dos eventos do ICL da mesma forma. O principal objetivo é comprovar, através da análise das entrevistas, que a comunicação e organização do trabalho entre a parte Comercial e a parte Operacional influenciam os eventos organizados.

Relativamente às questões sobre a importância de relações horizontais entre departamentos, comunicação aberta entre estes, apoiando-se mutuamente no cumprimento dos objetivos (questões 4, 5, 6, 7), os 3 entrevistados confirmaram a sua importância, bem como a sua existência dentro da organização estrutural do ICL, da qual fazem parte.

A importância da relação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel para o sucesso dos eventos foi confirmada pelos 3 entrevistados, sendo que todos afirmaram ser da responsabilidade do Comercial efetuar a venda dos eventos e do Operacional a sua execução. A *Director of Convention Services* afirmou: “*Sim, a operação é dinamizada com instruções recebidas do Departamento Comercial*”. Embora a *Director of Convention Services* tenha afirmado que a comunicação comercial-operacional esteja a decorrer na perfeição, os outros dois entrevistados revelam que este é um processo onde surgem diariamente novas questões/desafios e que pode ser alvo de melhorias.

Os instrumentos formais utilizados aquando da existência de eventos (BEO, Semanal e Diária) foram confirmados como importantes na transmissão de informações entre departamentos, nomeadamente para a organização da operação, como revelou a *Director of Convention Services*. O Gestor de Operações de Banquetes afirmou que estes documentos são “*Indispensáveis, são os painéis de Bordo da Operação na área de Banquetes e permitem o planeamento das equipas*”. Embora os documentos anteriormente apresentados sejam importantes, os 3 entrevistados acrescentaram que estes não dispensam o contacto pessoal, sendo que o Diretor de F&B afirmou que estes nunca dispensam as reuniões de serviço que servem de partilha de sinergias.

Durante o decorrer do evento, os 3 entrevistados consideraram importante a presença, tanto do comercial como do operacional, apontando a personalização do serviço do cliente como uma das razões, tal como afirma o Diretor de F&B: “*Sim, para*

personalizar o serviço ao cliente e garantir toda a assistência operacional durante o mesmo”.

Tendo em conta as 3 funções assumidas pelos entrevistados, todos afirmaram que se pode melhorar e facilitar a comunicação comercial-operacional. A *Director of Convention Services* e o Gestor de Operações de Banquetes apontaram a importância de reuniões diárias para a discussão dos assuntos mais pertinentes, e o Diretor de F&B a priorização da proximidade das pessoas para uma comunicação mais envolvente.

Os 3 entrevistados acordaram que os eventos têm mais sucesso quando ambas as partes (comercial e operacional) comunicam abertamente e se entreadjudam.

Por fim, a sugestão de uma posição que interligue o departamento comercial à parte operacional (*Instant Service Manager*), foi aceite pelos 3 entrevistados como uma possível ajuda na resolução de barreiras na comunicação entre as duas secções, principalmente no decorrer dos eventos. O Gestor de Operações de Banquetes afirmou: *“Sim em dias de maior volume de trabalho, contudo é um cargo com uma exposição muito grande e funciona bem com grupos grandes. Com divisão de grupos (múltiplos clientes) torna a operação mais focada em detrimento dos restantes, dado ser só uma pessoa a fazer a ponte com clientes”.*

A *Director of Convention Services* respondeu: *“Sim, o Cliente teria uma resposta mais imediata, muito embora a área comercial dos Banquetes neste hotel tenha uma vertente operacional muito forte, o que nos distingue de alguns hotéis da concorrência”.*

Através da análise das 3 entrevistas, compreendeu-se que existe uma linha de pensamento comum a todos os entrevistados, embora exerçam funções diferentes e em departamentos distintos. Isto prova que a organização estrutural em torno do evento é compacta e se guia por uma visão partilhada por todos, sempre com o objetivo final de realizar eventos com sucesso. Para isto, os entrevistados, admitem a possibilidade da implementação de uma nova posição no hotel, o *Instant Service Manager*, principalmente para o acompanhamento dos grupos durante o evento. Esta posição irá ser explicada no ponto seguinte do presente relatório.

InterContinental Lisbon

Questão de partida- “Terá a estrutura organizacional de um hotel influência nos eventos organizados?”

Cargo	Director of Convention Services	Banquet Operations	Director of F&B
Q1- Descrição do cargo	Venda e coordenação de eventos; coordenação de grupos	Gestão de pessoal e serviço operacional; coordenação com cozinha, pastelaria, limpezas para o evento	Coordenação dos serviços de cozinha, pastelaria, copa, restaurante, room service & bar
Q2- ICL tem investido nos Eventos	Os eventos têm grande relevância na faturação, através da utilização dos 15 espaços de reunião, vocacionados maioritariamente para o segmento MICE. Contudo estes têm vindo a diversificar-se.		
Q3- Eventos em Hotelaria aumentam a faturação	Sim	Sim e ainda desenvolvem experiências individuais a cada cliente	Sim
Q4- Igualdade entre colegas	Sim		
Q5- Recursos Humanos incentivam ao trabalho em equipa	Sim	Sim, através da complementação das falhas entre as equipas	Sim
Q6- Comunicação entre departamentos é uma realidade	Sim	Sim	Sim, sendo a comunicação crucial para a materialização dos objetivos
Q7- Entreja ajuda entre departamentos	Sim		
Q8- Importante a relação entre departamento Comercial e Operacional	Sim, sendo a negociação responsabilidade do departamento comercial e a execução do departamento operacional		
Q9- Comunicação entre departamento Comercial e Operacional está a ser bem efetuada	Sim	Sim, mas há sempre questões a melhorar	
Q10- Instrumentos formais de comunicação são importantes	Sim, são essenciais para a organização e planeamento da operação		
Q11- Documentos formais dispensam comunicação direta	Não dispensam as reuniões presenciais, complementam		
Q12- É importante a presença do departamento comercial e operacional no evento	Sim pois têm papéis distintos juntos do cliente	Sim para agilização dos processos	Sim pela personalização do serviço

Q13- Haverá melhor maneira de facilitar a comunicação durante os eventos	Sim, aproximando os colaboradores através de reuniões		
Q14- Os eventos têm mais sucesso quando departamento comercial e operacional se ajudam	Sim, o trabalho de equipa funciona melhor	Sim	Sim
Q15- A posição de ISM poderá ajudar a resolver possíveis barreiras de comunicação	Sim, pois o cliente teria uma resposta mais rápida	Sim, principalmente com grupos de eventos grandes	Sim, estamos sempre em processo de melhoria

Tabela 10 Sistematização dos dados obtidos nas entrevistas aos colaboradores do ICL

Fonte: Autoria própria

4.6.5. *Instant Service Manager*

As entrevistas anteriormente apresentadas relevaram que os três entrevistados do ICL encontram relevância na implementação da posição do *Instant Service Manager*, para o melhor funcionamento dos eventos. A suportar estas opiniões está a aplicação da observação participante durante o estágio, onde foi assumida temporariamente a posição.

A função do *ISM* está diretamente ligada ao setor de eventos dos hotéis InterContinental. A definição desta posição, segundo o *Instant Service Manager-Implementation Guide* (p.3), diz que o indivíduo a assumir a função deve ser alguém dedicado, disponível nas áreas das salas de reunião e *break outs*, e facilmente contactável via telefone a partir de cada uma destas salas.

O principal benefício da existência do *ISM* é o fornecimento, aos clientes dos eventos, de um ponto de contacto permanente, disponível para dar assistência imediata durante o evento, para que este decorra tranquilamente (*Instant Service Manager-Implementation Guide* p.3).

Embora o *Instant Service Manager- Implementation Guide* (p.3) indique que o *ISM* pertence à equipa operacional, durante o estágio realizado no ICL, a equipa primária integrada pela função foi a comercial, contudo havendo sempre grande dinâmica entre as duas e contacto constante com os clientes.

O *ISM* é sempre atualizado de todos os eventos a serem organizados, de forma a estar por dentro dos detalhes de cada um, facilitando a resolução de eventuais problemas ou questões durante a realização do evento.

Segundo o *Instant Service Manager- Implementation Guide* (p.4-5), os principais pontos da função, em geral, são: primeiro ponto de contacto dentro do hotel dos clientes do evento; resolução de questões durante o evento, em contacto com os departamentos relevantes para este; recurso partilhado pelos vários coordenadores de eventos, trabalhando com eles nos diferentes grupos; facilitador da utilização dos meios audiovisuais básicos existentes no hotel, à exceção de equipamentos técnicos mais elaborados, muitas vezes operados pelas empresas externas que os fornecem; atender aos pedidos dos clientes no decorrer dos eventos, como arranjos do ar condicionado, iluminação e possíveis ajustes de horários; resolver queixas; responder a *e-mails*, mensagens e encomendas dos clientes; acompanhar os clientes às suas salas de reunião; e atentar ao *feedback* dos clientes, tanto aos elogios como queixas.

Para assumir a posição de ISM, é necessário possuir boas competências de comunicação, uma vez que esta é um requisito permanente, bem como a possibilidade de falar uma ou mais línguas estrangeiras, principalmente Inglês. Outras qualificações também exigidas são aptidões básicas de matemática, facilidade em manusear equipamentos técnicos, como computadores e materiais de audiovisual, e a necessidade de trabalhar noites, fins de semana e feriados.

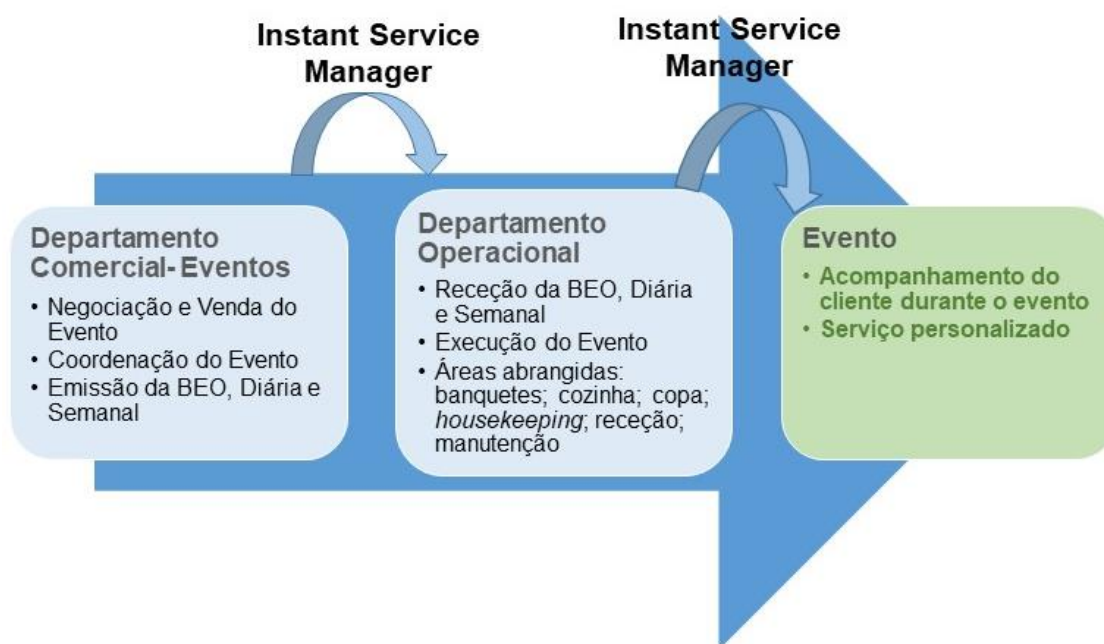


Figura 22 Solução para a comunicação entre o departamento Comercial e Operacional

Fonte: Autoria própria



Figura 23 Relação entre os departamentos Comercial e Operacional e a posição de Instant Service Manager

Fonte: Autoria própria

Instant Service Manager	
Equipa Primária durante o período de estágio	Departamento Comercial
Principais Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • 1º ponto de contacto dentro do hotel dos clientes do evento • Ponto de contacto entre os departamentos (comercial e operacional) <u>antes e durante o evento</u> • Utilizador dos meios audiovisuais básicos existentes no hotel • Atender aos pedidos dos clientes no decorrer dos eventos (ex.: arranjos do ar condicionado, ajustes de horários, etc.) • Acompanhar os clientes às suas salas de reunião • Atentar ao feedback dos clientes
Principais Características	<ul style="list-style-type: none"> • Boas competências de comunicação • Possibilidade de falar uma ou mais línguas estrangeiras, principalmente Inglês • Aptidões básicas de matemática • Facilidade em manusear equipamentos técnicos (ex.: computadores e materiais de audiovisual) • Necessidade de trabalhar noites, fins de semana e feriados

Tabela 11 Principais características do Instant Service Manager

Fonte: Autoria Própria

Para auxiliar o trabalho enquanto ISM, foi desenvolvida uma *checklist* de eventos, onde estão mencionados os principais pontos de atenção gerais a cuidar antes de cada evento. Este documento pode ser partilhado com outros intervenientes dos eventos, nomeadamente com o departamento operacional, caso sejam estes a inspecionar os espaços antes da realização do evento.

Checklist Eventos	
Salas	Setup Reunião
Telefone: <i>Speed Dial</i>	<i>Flipchart</i>
<i>Welcome Folder:</i>	Marcadores de 3 cores diferentes
<i>Cartão Banquet Supervisor</i>	Sinalética
Lápis InterContinental	<i>Easels</i> e sinaléticas
Bloco Pequeno InterContinental	Foyer Piso 0
Lista de Preços Comunicação Telefone	Telefone
Carta de <i>Room Service</i>	<i>Welcome Folder:</i>
Diretório do Hotel	Carta de <i>Room Service</i>
Comando de Luzes	Diretório do Hotel
Iluminação	Placa indicadora de casa de banho
Pavimento e alcatifa	Cheiros e odores
Paredes, tectos e portas	Fecho de sala
Vidros, espelhos e janelas	Iluminação
Mesas e cadeiras	Ar condicionado
Ar Condicionado	Pavimento e alcatifa
Caixote do Lixo limpo	Paredes, tetos e portas
Ecrã Informativo: logótipo da empresa	Vidros, espelhos e janelas
Audiovisuais	Caixote do lixo limpo
Telas de Projeção	
Projetores	
Cabos:	
HDMI	
SVGA	
Televisores	
Calhas para os fios	

Tabela 12 Checklist de Eventos

Fonte: Autoria Própria

Capítulo V - CONCLUSÕES FINAIS

5.1. Conclusão

Após este estudo foi possível retirar algumas conclusões sobre a articulação entre os 3 conceitos fundamentais: hotel, recursos humanos e eventos.

As empresas em geral possuem organizações estruturais orgânicas, que se alteram e adaptam num processo constantemente evolutivo, que segue a par e passo as suas necessidades (Ahmady, *et al.*, 2016).

O foco empresarial encontra-se agora na comunicação horizontal e entreajuda dentro de uma mesma organização, ao invés do que se verificava no início do século XX, onde este se situava nos níveis de produção atingidos (Dhar, 2015).

Através da leitura das referências bibliográficas selecionadas concluiu-se esta evolução estrutural, bem como a sua aplicação ao contexto hoteleiro, que é cada vez mas um dos pilares fundamentais do turismo (Ariza-Montes, *et al.*, 2017).

Esta evolução empresarial aplica-se também às unidades hoteleiras, como o InterContinental Lisbon, onde a sua estrutura organizacional influencia diretamente o sucesso dos eventos organizados, principalmente através da relação existente entre o departamento comercial, responsável pela venda dos eventos, e a secção operacional, responsável pela execução dos mesmos.

As crescentes necessidades dos clientes levaram a uma inovação mais acelerada na hotelaria através da aposta nos eventos para o aumento da receita (Jayawardena, *et al.*, 2013). Estes são a *venue* mais utilizada para a organização de eventos (Hassanien & Dale, 2011).

O organograma do ICL revela uma estrutura rígida, típica das empresas de grande dimensão, contudo, na prática, o tipo de gestão praticado não é de todo autoritário, mas sim um processo orgânico, onde se incentiva à entreajuda e à comunicação interdepartamental. Isto é essencial para os eventos organizados, uma vez que vários departamentos se encontram envolvidos nessa organização, tendo apenas um objetivo comum: o sucesso dos eventos.

A abordagem prática do caso de estudo, através da observação participante durante o estágio realizado e através das entrevistas exploratórias a 3 dos principais

atores dos eventos do ICL, demonstrou que todos eles partilham a mesma visão da relação estrutural existente entre comercial-operacional.

Estes apontam a importância da comunicação por eles partilhada e a forma como é feita, seja por reuniões regulares, ou documentos oficiais que disponibilizam informação detalhada dos eventos, assumindo que quanto mais orgânica e horizontal a relação, melhor se desenrola o evento. Foi possível concluir a importância de fontes multifuncionais que interligam os departamentos existentes, para a realização de um único evento (Tajeddini, *et al.*, 2017)

Os entrevistados revelaram ainda a importância da função *Instant Service Manager*, assumida durante o período de estágio, como ponte de ligação entre a secção comercial e a secção operacional do hotel, derrubando barreiras de comunicação. Esta posição, como referida pelos entrevistados, obtém grande parte da sua relevância no acompanhamento dos grupos durante os eventos. Foi assim possível identificar o papel dentro da estrutura organizacional que irá servir de apoio à gestão dos serviços de convenção (McCabe & Weeks, 2008).

Em suma, a organização estrutural de qualquer empresa está sujeita a constantes mudanças e melhorias, com o objetivo de rentabilizar os recursos humanos para o cumprimento dos objetivos (Kaufman, 2015).

O ICL insere-se neste quadro de tentativas de melhoria, sendo que a implementação da função *Instant Service Manager*, pode ser uma delas, nomeadamente para o aperfeiçoamento da relação comercial-operacional, aumentando o sucesso dos eventos. Pode-se dizer que através deste estudo se respondeu à questão de partida: "Terá a estrutura organizacional de um hotel influência no sucesso dos eventos organizados?", tanto através da leitura de bibliografia pertinente, como da realização de um estágio prático e entrevistas exploratórias.

5.2. Limitações do estudo

Na origem deste projeto de investigação esteve o estágio realizado no ICL, onde se tentou compreender a relação interdepartamental existente entre o departamento comercial do hotel e a parte operacional deste, realçando ainda fatores externos, como por exemplo fornecedores.

Em primeiro lugar houve uma certa dificuldade de integração inicial entre os dois departamentos, de forma a conseguir uma posição fluida entre ambos, bem como a confiança necessária para a transmissão de informações entre os dois departamentos.

No ponto de vista prático de relação com os clientes nos dias dos eventos não houve quaisquer problemas, contudo foi necessário algum tempo para ganhar confiança por parte dos responsáveis do hotel para que se pudesse realizar essa mesma comunicação de forma autónoma.

Existiu dificuldade no exercício da função de *Instant Service Manager*, uma vez que consistia numa posição experimental e o hotel ainda não reunir todas as condições necessárias.

Sentiu-se dificuldade na análise do sucesso da função de *Instant Service Manager* por ter consistido numa autoavaliação.

5.3. Futuras linhas de investigação

Após a realização do presente relatório é possível retirar algumas linhas de investigação que seriam interessantes numa futura pesquisa.

No caso dos eventos do InterContinental Lisbon seria interessante desenvolver um estudo sob o ponto de vista de colaboradores fora do departamento comercial e operacional, que se encontram ligados aos eventos de uma forma indireta, contudo possuindo relevância para o bom funcionamento destes.

Seria também importante e útil estudar como seria o processo da preparação de eventos se os fornecedores externos integrassem a linha de organização dos trabalhos.

Por fim, relativamente à posição de *Instant Service Manager*, seria imprescindível fornecer maior liberdade da utilização do seu horário de trabalho, de forma a este se poder ajustar aos diferentes eventos a decorrer no ICL, bem como maior flexibilidade na forma de lidar com os vários intervenientes na organização dos eventos.

O trabalho de investigação aqui proposto contribuiu, ainda assim, para uma maior compreensão da linha de organização estrutural da gestão de eventos dentro do ICL.

Referências bibliográficas

Bibliografia

Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A., 2016. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE*. Dubai, Procedia- Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 455-462.

Aissa, S. B. & Mohamed, G., 2016. Determinants of Tunisian hotel profitability. *Tourism Management*, 16 August, pp. 478-487.

Allen, J., Bowdin, G., Harris, R., McDonnell, I., O'toole, W., 2002. *Events management*. Great Britain: Elsevier Butterworth Heinemann.

Amaro, F., 2006. Métodos e Técnicas de Investigação Qualitativa. Em: *M. M. Martins, Comunicação e Marketing Político*. Lisboa: Lisboa: ISCSP, pp. 161-176.

Andersson, T. D., Getz, D., Gration, D. & Raciti, M. M., 2017. Event portfolios: asset value, risk and returns. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 8, pp. 226-243.

André, M., 1983. *Texto, contexto e significado: algumas questões da análise de dados qualitativos*. *Cadernos de pesquisa*. s.l.:s.n.

Angrosino, M., 2009. *Etnografia e Observação Participante*. Junho, 2009 ed. s.l.:Penso.

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H. & Law, R., 2017. Employee responsibility and basic human values in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 29 Dezembro, pp. 78-87.

Associação Hoteleira de Portugal, 2016. *Associação Hoteleira de Portugal*. [Online] Available at: <http://www.hoteis-portugal.pt/event/281/26> [Acedido em Novembro 2016].

Bahl, M., 2003. *Turismo: enfoques teóricos e práticos*. São Paulo: Roca.

Ballesteros-Pérez, P., González-Cruz, M. C., Fernández-Diego, M. & Pellicer, E., 2014. Estimating future bidding performance of. *Journal of Civil Engineering and Management*, May 20, pp. 702-713.

Barañano, A. M., 2008. *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bel, R., Smirnov, V. & Wait, A., 2017. Managing change: Communication, managerial style and change. *Economic Modelling*, 1 Setembro, pp. 1-12.

Bowdin, G., Allen, J., O'toole, W.J., Harris, R., McDonnell, I., 2001. *Events Management*. Grã Bretanha: Elsevier.

Buhalis, D. & Leung, R., 2018. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 41-50.

Castelli, G., 2006. *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Saraiva.

Cingolani, L., Thomsson, K. & Crombrughe, D. D., 2015. Minding Weber more than ever? The Impacts of State Capacity and Bureaucratic Autonomy on Development Goals. *World Development*, Volume 72, pp. 191-207.

Coghlan, A., Sparks, B., Liu, W. & Winlaw, M., 2017. Reconnecting with place through events: Collaborating with precinct managers in. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 8, pp. 66-83.

Costa, R., 2012. *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: s.n.

Crotts, J. C. & Mazanec, J. A., 2013. Diagnosing the impact of an event on hotel demand: The case of the BP. *Tourism Management Perspectives*, July 12, pp. 60-67.

Dhar, R. L., 2015. The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 2 Setembro, pp. 67-75.

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. & Saá-Pérez, P. D., 2016. Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 490-515.

Drake, C. N., 2013. Maximising effectiveness of corporate hospitality programmes at Australian special. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 4, pp. 236-248.

Foley, M., McGillivray, D. & McPherson, G., 2012. Policy pragmatism: Qatar and the global events circuit. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 3, pp. 101-115.

Freedman, D., 1992. "Is Management Still a Science" *Harvard Business Review*. Harvard: s.n.

Gannon, J. M., Roper, A. & Doherty, L., 2015. Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 65-75.

Gao, Y., Shu, C., Jiang, X. & Page, A. L., 2017. Managerial ties and product innovation: The moderating roles of macro- and micro- institutional environments. *Long Range Planning*, pp. 168-183.

Getz, D. & Stephen, P. J., 2016. Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 14 May, pp. 593-631.

Giacaglia, M., 2003. *Organização de Eventos, Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ginneken, R. V., Koens, K. & Fricke, J., 2017. Ownership perceptions in European hotel. *International Journal of Hospitality & Tourism*, 17 November, pp. 1525-6480.

Gouveia, A. J., 1984. *Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas. Cadernos de pesquisa*. s.l.:s.n.

Guizzardi, A., Monti, A. & Ranieri, E., 2016. International Journal of Event and Festival Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 28, pp. 2842-2863.

Gursoy, D., 2017. Future of hospitality marketing and management research. *Tourism Management Perspectives*, 6 October, pp. 1-4.

Hall, R. H., 1973. *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice-Hall International.

Hassanien, A., 2008. Exploring the Relationship Between Hotel. *International Journal of Hospitality & Tourism*, 5 October, pp. 1-21.

Hassanien, A. & Dale, C., 2011. Toward a typology of events venues. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 2, pp. 106-116.

Herrmann, R. & Herrmann, O., 2014. Hotel roomrates under the influence of a large event: The Oktoberfest in Munich 2012. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 21-28.

Higgins-Desbiolles, F., 2018. Event tourism and event imposition: A critical case study from Kangaroo Island, South Australia. *Tourism Management*, 1 August, pp. 73-86.

Hilliard, T. W. & Baloglu, S., 2008. Safety and Security as Part of the Hotel Servicescape for Meeting Planners. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9 January, pp. 15-34.

IHG, s.d. *InterContinental Meetings Guide*. s.l.:s.n.

InterContinental Hotels Group , 2017. *InterContinental Hotels Group Brands*. [Online] Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/intercontinental> [Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Crowne Plaza*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/crowne-plaza>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Even Hotels*.
[Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/even-hotels>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Global Presence*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/about-us/our-global-presence>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group History*. [Online]
Available at: <https://www.ihgplc.com/about-us/our-history>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Holiday Inn*.
[Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Holiday Inn Club Vacations*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn-club-vacations>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Holiday Inn Express*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn-express>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Holiday Inn Resort*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn-resort>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Hualuxe*.
[Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/hualuxe>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Indigo*. [Online]
Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/hotel-indigo>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Kimpton*.
[Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/kimpton>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, 2017. *InterContinental Hotels Group Staybridge Suites*. [Online]

Available at: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/staybridge-suites>
[Acedido em Junho 2017].

InterContinental Hotels Group, s.d. *InterContinental Meetings Starting Guide*. s.l.:s.n.

InterContinental Hotels Group, s.d. *Meetings and Events Sales- Organization Structure*. s.l.:s.n.

InterContinental Hotels Group, s.d. *Standard Operating Procedures*. s.l.:s.n.

InterContinental Lisbon, 2017. *InterContinental Lisbon*. [Online]
Available at: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/pt/pt/lisbon/lisba/hoteldetail>
[Acedido em Junho 2017].

Jarašūnienė, A., Sinkevičius, G. & Mikalaukaitė, A., 2017. *Analysis of Application Management Theories and Methods for Developing Railway Transport*. Vilnius Gediminas Technical University, Lituânia, *Procedia Engineering* 187 (2017) 173 – 184

Jayawardena, Chandana, Lawlor, Fred, Grieco, J., Charles, Savard, Michel, 2013. Challenges and innovations in hotel operations in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Volume 5, pp. 177-189.

Jr., W. F. B., Mario, P. d. C., Santos, G. T. & Vasconcelos, F. C. W., 2017. Innovative bidding law and consortia for the World Cup and Olympic Games in Brazil. *Innovation and Management Review*, 16 May, pp. 260-277.

Karadakis, K., Kaplanidou, K. & Karlis, G., 2010. Event leveraging of mega sport events: a SWOT analysis approach. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 1, pp. 170-185.

Kaufman, B. E., 2015. Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, pp. 107-125.

Koseoglu, M. A., Ross, G. & Okumus, F., 2016. Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23 Novembro, pp. 161-172.

Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M. & Otero-González, L., 2017. Determinants of TRevPAR: hotel, management and tourist destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 29, pp. 3138-3156.

Langvinienė, N. & Daunoraviciūtė, I., 2015. *20th International Scientific Conference Economics and Management- Factors influencing the success of business model in hospitality service industry*. Lithuania, Procedia- Social and Behavioral Sciences.

Madanoglu, M. & Ozdemir, O., 2016. Is more better? The relationship between meeting space capacity and hotel operating performance. *Tourism Management*, 28 Junho, pp. 74-81.

Mahoney, K. T. & Baker, D. B., 2002. Elton Mayo and Carl Rogers: a Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 60, pp. 437-450.

Mair, J. & Whitford, M., 2013. An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 4, pp. 6-30.

Martinkenaite, I. & Joachim, K. B., 2016. The emergence of absorptive capacity through micro-macro level interactions. *Journal of Business Research*, 1 Fevereiro, pp. 700-708.

Martins, J. B., 1996. Observação Participante: Uma Abordagem Psicológica Para a Psicologia Escolar. *Ciências Sociais/ Humanas*, Volume 17, pp. 266-273.

Matias, M., 2002. *Organização de Eventos- Procedimentos e Técnicas*. São Paulo: Manole.

McCabe, V. & Weeks, P., 2008. Convention Services Management in Sydney Four to Five Star Hotels. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 17 Outubro, pp. 67-84.

Moise, D., Georgescu, B. & Zgură, D., 2012. The Use of Event Marketing Strategies. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* , Volume 46, pp. 5409-5413.

Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A. & Parreira, P. M., 2017. *Observação Participante enquanto metodologia de investigação*. Salamanca, CIAIQ.

Neves, J., 2010. *Estudo das motivações turísticas e do comportamento em turismo dos seniores portugueses no mercado interno. O caso do Inatel e das Universidades Portuguesas da Terceira Idade*. Lisboa: Fundação Inatel.

Nicely, A. & Tang, H., 2015. From tertiary education to innovating at work: What is really important for hotel managers?. *International Journal Management* , 10 Setembro, pp. 135-137.

O'Connor, E., 1999. "Minding de Workers: The Meaning of 'Human Relations' in Elton Mayo", *Organization*, Vol,6, N.2. s.l.:s.n.

Ogden, S. M. & McCorriston, E., 2007. How do supplier relationships contribute in conference and events management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 319-327.

Oliveira, D. d. P. R., 2010. *Planeamento estratégico: conceitos, metodologias e prática*. 28 ed. São Paulo: Sao Paulo: Atlas.

Ozawa, T., Sekiguchi, A. & Tsuda, K., 2017. *International Conference on Knowledge Based and Intelligent Information and Engineering Systems*. Marseille, France, Elsevier.

Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L., 2012. *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.

Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L., 2007. *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera.

Petrocchi, M., 2007. *Hotelaria: planeamento e gestão*. São Paulo : Pearson Prretince Hall.

Presenza, A. & Sheehan, L., 2013. Planning tourism through sporting events. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 4, pp. 125-139.

Publituris, 2016. *Publituris*. [Online]
Available at: <https://www.publituris.pt/2016/10/31/intercontinental-lisbon-eleito-melhor-business-hotel/> [Acedido em Julho 2017].

Quintas, M., 1993. *Gestão Hoteleira, Volume I*. Lisboa: Sellers Editors.

Quivy, R. & Campenhoudt, L., 2008. *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Richards, G., 2017. From place branding to placemaking: the role of events. *International Journal of Event and Festival Management*, Volume 8, pp. 8-23.

Richards, G. & Marques, L., 2016. Bidding for Success? Impacts of the European. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, February 16, pp. 180-195.

Richards, G. & Palmer, R., 2010. *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalization*. Oxford: Oxford: Butterworth-Heinemann.

Saadat , V. & Saadat, Z., 2016. *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success*. Dubai, UAE , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 219 – 225 .

Salihoglu, G. & Gezici, F., 2018. Geography of suppliers in the hospitality sector: The case of Alanya. *Tourism Management*, 15 September, pp. 41-54.

Sarmiento, M., 2008. *Guia prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramentos, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisbo: Universidade Lusíada Editora.

Satpathy & Mohapatra, 2012. Spiritual intelligence for effective communication at workplace. *Indian Streams Research Journal ISSN:- 2230- 7850*, Volume 2.

Tajeddini, K., Altinay, L. & Ratten, V., 2017. Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management* , 24 Junho, pp. 100-114.

Thomas, O., Hermes, B. & Loos, P., 2008. Reference Model-Based Event Management. *International Journal of Event Management Research*, 4(Events), pp. 38-57.

Trinh, G. & Lam , D., 2016. Understanding the attendance at cultural venues and events with. *Journal of Business Research*, 1 February, pp. 3538-3544.

Uddin, N. & Hossain, F., 2015. *Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science*. University of California, Berkeley, Sutardja Dai Hall, Berkeley, California, USA , Elsevier (2015) 578-584.

Vlahakis, G., Apostolou, D. & Kopanaki, E., 2017. Enabling situation awareness with supply chain event management. *Expert Systems With Applications*, 6 October, pp. 86-103.

Watt, D., 2004. *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Bookman: Portalegre.

Westerbeek, H. M., Turner, P. & Ingerson, L., 2002. Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International Marketing Review*, Volume 19, pp. 303-322.

Wren, D. A., 2001. "Henri Fayol as a strategist: a nineteenth century corporate turnaround" *Management Decision*, Vol. 39. s.l.:s.n.

Apêndices

Data: 12 de Outubro de 2017

Entrevista

- 1. Pode descrever brevemente o seu cargo dentro do InterContinental Lisbon?**

Resposta: Responsável pela venda e coordenação de eventos e coordenação de grupos.

- 2. Os eventos em hotéis têm vindo a desenvolver-se nos últimos anos como forma de complementar os serviços básicos por estes oferecidos, tais como o alojamento. Pensa que o InterContinental Lisbon tem desenvolvido o seu potencial a nível dos eventos apostando nesta área?**

Resposta: Sim, o Hotel dispõe 15 salas de reunião e a área de conferências e eventos têm uma grande relevância de faturação.

- 3. Considera relevante a realização de eventos em hotelaria para o aumento da receita?**

Resposta: Claro.

- 4. A divisão e organização do trabalho têm sido processos em evolução constante, sendo agora mais dinâmicos e horizontais, apostando-se na comunicação entre departamentos ao invés de recorrer a cargos superiores para a resolução de questões. Sente que se encontra numa posição de igualdade em relação aos seus colegas de outras/os posições/departamentos?**

Resposta: Sim.

- 5. Sente que os responsáveis dos Recursos Humanos a incentivam a recorrer aos seus colegas para a resolução de questões estimulando o trabalho em equipa?**

Resposta: Sim.

6. Sente que a comunicação, dentro do mesmo departamento ou entre diferentes departamentos, é uma realidade dentro do hotel?

Resposta: Sim, é um elemento fulcral para o sucesso de qualquer empresa.

7. Acha que os diferentes cargos/departamentos dentro do hotel se entrelaçam para atingir objetivos comuns, nomeadamente aquando da realização de eventos?

Resposta: Sim.

8. Acha importante a relação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel para o sucesso dos eventos? Se sim, como? Se não, porquê?

Resposta: Sim, a operação é dinamizada com instruções recebidas do Departamento Comercial.

9. Na sua opinião a comunicação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel está a ser feita da forma mais completa?

Resposta: Perfeito.

10. Os instrumentos formais utilizados aquando da existência de eventos (BEO, Semanal e Diária) são úteis na transmissão de informações entre departamentos? Se sim, porquê?

Resposta: São essenciais para a organização da operação.

11. Se respondeu sim na questão anterior, acha que estes documentos dispensam a comunicação direta entre colaboradores? Porquê?

Resposta: Não dispensam, complementam.

12. Durante o decorrer do evento considera importante a presença de ambas as partes envolvidas (comercial e operacional)? Porquê?

Resposta: Sim, porque têm papéis distintos junto do Cliente.

13. Tendo em conta que é responsável pela venda e coordenação de eventos do ICL, acha que poderá haver uma maneira melhor de facilitar a comunicação com a parte operacional dos eventos?

Resposta: Fazer reuniões diárias rápidas entre as duas áreas para que não haja ocorrências.

14. Na sua opinião os eventos têm mais sucesso quando ambas as partes (Comercial e Operacional) se entrem ajudam e comunicam mais abertamente?

Resposta: Sim claro, trabalho em equipa funciona sempre melhor.

15. Pensa que a existência de uma posição que interligue o departamento comercial à parte operacional (*Instant Service Manager*) poderia resolver possíveis barreiras na comunicação? Porquê?

Resposta: Sim, o Cliente teria uma resposta mais imediata, muito embora a área comercial dos Banquetes neste hotel tenha uma vertente operacional muito forte, o que nos distingue de alguns hotéis da concorrência.

Entrevista

1. Pode descrever brevemente o seu cargo dentro do InterContinental Lisbon?

LM: Na qualidade de F&B Manager do IC Lisbon, entre outros, tenho responsabilidades na coordenação dos serviços de cozinha / Pastelaria / copa / restaurante, Room Service & Bar; alinhando-os com as estratégias definidas e Standards diferenciados em matéria de produto serviço e imagem.

2. Os eventos em hotéis têm vindo a desenvolver-se nos últimos anos como forma de complementar os serviços básicos por estes oferecidos, tais como o alojamento. Pensa que o InterContinental Lisbon tem desenvolvido o seu potencial a nível dos eventos apostando nesta área?

LM: O Hotel InterContinental Lisbon, pela sua localização e oferta tanto de quartos, salas de reunião e banquetes, sempre teve por excelência o segmento de MICE/ Business, somos 1 Hotel vocacionado para negócios, daí um dos nossos principais segmentos ser uma clientela que nos procura para convenções, reuniões de inventivos e eventos.

3. Considera relevante a realização de eventos em hotelaria para o aumento da receita?

LM: Sim.

4. A divisão e organização do trabalho têm sido processos em evolução constante, sendo agora mais dinâmicos e horizontais, apostando-se na comunicação entre departamentos ao invés de recorrer a cargos superiores para a resolução de questões. Sente que se encontra numa posição de igualdade em relação aos seus colegas de outras/os posições/departamentos?

LM: Sim.

5. Sente que os responsáveis dos Recursos Humanos o incentivam a recorrer aos seus colegas para a resolução de questões estimulando o trabalho em equipa?

LM: Sim, sem dúvida.

6. Sente que a comunicação, dentro do mesmo departamento ou entre diferentes departamentos, é uma realidade dentro do hotel?

LM: Sim, no sector de atividade como o nosso, a comunicação é crucial na materialização dos nossos objetivos e coordenação de todos os registos associados à operação.

7. Acha que os diferentes cargos/departamentos dentro do hotel se entreeajdam para atingir objetivos comuns, nomeadamente aquando da realização de eventos?

LM: Sim.

8. Acha importante a relação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel para o sucesso dos eventos? Se sim, como? Se não, porquê?

LM: Sim. Se por um lado é responsabilidade dos colegas do comercial, contratar esses serviços é crucial o envolvimento, a partilha e comunicação com a operação como garante dos compromissos assumidos.

9. Na sua opinião a comunicação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel está a ser feita da forma mais completa?

LM: É um processo de constantes afinações e melhorias.

10. Os instrumentos formais utilizados aquando da existência de eventos (BEO, Semanal e Diária) são úteis na transmissão de informações entre departamentos? Se sim, porquê?

LM: Sim.

11. Se respondeu sim na questão anterior, acha que estes documentos dispensam a comunicação direta entre colaboradores? Porquê?

LM: Nunca dispensa as reuniões de Serviço, de partilha de energias.

12. Durante o decorrer do evento considera importante a presença de ambas as partes envolvidas (comercial e operacional)? Porquê?

LM: Sim, para personalizar o serviço ao cliente e garantir toda a assistência operacional durante o mesmo.

13. Tendo em conta que é responsável pelo F&B do ICL, acha que poderá haver uma maneira melhor de facilitar a comunicação com a parte comercial dos eventos?

LM: Priorizar sempre que possível a proximidade das pessoas de uma comunicação mais próxima e envolvente.

14. Na sua opinião os eventos têm mais sucesso quando ambas as partes (Comercial e Operacional) se entreejudam e comunicam mais abertamente?

LM: Sim.

15. Pensa que a existência de uma posição que interligue o departamento comercial à parte operacional (*Instant Service Manager*) poderia resolver possíveis barreiras na comunicação? Porquê?

LM: Sim, estamos sempre em processos de melhorias e adaptação.

Apêndice C- Entrevista a José Almeida: *Banquet Operations*

Data: 12 de Outubro de 2017

Entrevista

1. Pode descrever brevemente o seu cargo dentro do InterContinental Lisbon?

Resposta: Gestão de Pessoal e serviço Operacional / Coordenação com cozinha, Pastelaria, Limpezas para o bom desenvolvimento dos eventos.

2. Os eventos em hotéis têm vindo a desenvolver-se nos últimos anos como forma de complementar os serviços básicos por estes oferecidos, tais como o alojamento. Pensa que o InterContinental Lisbon tem desenvolvido o seu potencial a nível dos eventos apostando nesta área?

Resposta: Foi sempre uma aposta inicial do Hotel, tendo uma equipa/Departamento estruturado. O tipo de eventos tem-se diversificado.

3. Considera relevante a realização de eventos em hotelaria para o aumento da receita?

Resposta: Sem dúvida, além da facturação é um atractivo no segmento de negocios que cria/desenvolve a experiência individual a cada cliente.

4. A divisão e organização do trabalho têm sido processos em evolução constante, sendo agora mais dinâmicos e horizontais, apostando-se na comunicação entre departamentos ao invés de recorrer a cargos superiores para a resolução de questões. Sente que se encontra numa posição de igualdade em relação aos seus colegas de outras/os posições/departamentos?

Resposta: Sim. O equilíbrio e o sentido do serviço são fundamentais para a resolução e desenvolvimento de soluções.

- 5. Sente que os responsáveis dos Recursos Humanos o incentivam a recorrer aos seus colegas para a resolução de questões estimulando o trabalho em equipa?**

Resposta: Sim trabalhamos todos num sentido único. Procuramos complementar as nossas falhas com as equipas mais preparadas ou habituadas a lidar com determinadas situações.

- 6. Sente que a comunicação, dentro do mesmo departamento ou entre diferentes departamentos, é uma realidade dentro do hotel?**

Resposta: Sim

- 7. Acha que os diferentes cargos/departamentos dentro do hotel se entreeajdam para atingir objetivos comuns, nomeadamente aquando da realização de eventos?**

Resposta: Sim

- 8. Acha importante a relação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel para o sucesso dos eventos? Se sim, como? Se não, porquê?**

Resposta: A informação é processada/negociada pelo Departamento Comercial, nos só asseguramos a sua execução.

- 9. Na sua opinião a comunicação entre o departamento comercial e a parte operacional do hotel está a ser feita da forma mais completa?**

Resposta: Diariamente temos questões/situações que são postas em discussão.

- 10. Os instrumentos formais utilizados aquando da existência de eventos (BEO, Semanal e Diária) são úteis na transmissão de informações entre departamentos? Se sim, porquê?**

Resposta: Indispensáveis, são os painéis a Bordo da Operação na área de Banquetes e permitem o planeamento das equipas.

- 11. Se respondeu sim na questão anterior, acha que estes documentos dispensam a comunicação direta entre colaboradores? Porquê?**

Resposta: Não. O diálogo tem de existir sempre.

12. Durante o decorrer dos eventos considera importante a presença de ambas as partes envolvidas (comercial e operacional)? Porquê?

Resposta: Para a abordagem de detalhes de última hora, apresentação dos clientes/responsáveis de grupo, de forma a agilizar a operação.

13. Tendo em conta que é responsável pela operação de banquetes do ICL, acha que poderá haver uma maneira melhor de facilitar a comunicação com a parte comercial dos eventos?

Resposta: As reuniões diárias facilitam a discussão dos assuntos mais pertinentes.

14. Na sua opinião os eventos têm mais sucesso quando ambas as partes (Comercial e Operacional) se ajudam e comunicam mais abertamente?

Resposta: Sim

15. Pensa que a existência de uma posição que interligue o departamento comercial à parte operacional (*Instant Service Manager*) poderia resolver possíveis barreiras na comunicação? Porquê?

Resposta: Sim em dias de maior volume de trabalho, contudo é um cargo com uma exposição muito grande e funciona bem com grupos grandes. Com divisão de grupos (múltiplos clientes) torna a operação mais focada em detrimento dos restantes, dado ser só uma pessoa a fazer a ponte com clientes

