

Tiago Miguel Alves Lobo

**O papel do assistente de Direção em Hotéis do Grupo Luna
Hotels & Resorts, na Serra da Estrela e Algarve.**



2023

Tiago Miguel Alves Lobo

**O papel do assistente de Direção em Hotéis do Grupo Luna Hotels
& Resorts, na Serra da Estrela e Algarve.**

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sobre a orientação de:

Prof. Doutor Manuel Serra

Prof. Doutor Carlos Afonso



2023

O papel do assistente de Direção em Hotéis do Grupo Luna Hotels & Resorts, na Serra da Estrela e Algarve.

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Tiago Miguel Alves Lobo

.....

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Tiago Miguel Alves Lobo).

A universidade do Algarve tem o direito, perpetuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho, independentemente do meio utilizado, bem como de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua copia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, na medida que seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste estágio e deste caso de estudo. Aos meus orientadores Professor Doutor Carlos Miguel Afonso e Doutor Manuel Dionisio Serra, pelas orientações prestadas, pela disponibilidade e pela sua contribuição para a elaboração deste trabalho.

A toda a equipa do Hotel que me acolheu e que possibilitou a minha aprendizagem em cada setor da unidade.

Em especial aos diretores das unidades hoteleiras responsáveis pelo meu estágio, que foram os impulsionadores de toda esta temporada positiva no mundo hoteleiro.

À minha família e amigos pelo apoio e compreensão e por me incitarem sempre a não desistir e a dar o meu melhor.

A todos os docentes da ESGHT que contribuíram para a minha instrução ao longo destes anos e me ajudaram a atingir os meus objetivos.

A todos, um muito obrigado.

“Tudo vale a pena quando a Alma não é pequena”

Fernando Pessoa

Resumo

O presente relatório de estágio descreve o papel do assistente de direção no sector hoteleiro, mais concretamente no Grupo Luna Hotels and Resorts, no Hotel Luna hotel Serra da Estrela e Luna Hotel da Oura entre as datas de março/22 e julho/22 no total de 800 horas. O objetivo passou pelo desenvolvimento da teoria integrada no Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira, finalizando o desafio no âmbito do mesmo, na obtenção do grau de Mestre pela ESGHT da Universidade do Algarve.

O relatório de estágio apresenta uma revisão de literatura vocacionada para as áreas de Turismo e Hotelaria.

Finalizando a revisão investigou-se a literatura existente relativa ao perfil do assistente de direção e para os departamentos em que o estágio decorreu. Posteriormente, a abordagem ao relatório de estágio foi considerada uma descrição detalhada do Luna Hotel Serra da Estrela e Luna Hotel da Oura, ditando as funções desempenhadas durante o estágio com a ótica de examinar os perfis de personalidade dos gestores hoteleiros relacionando-os com as suas características de trabalho, de forma a experienciar as necessidades operacionais na gestão das unidades hoteleira.

Assim, o relatório de estágio retrata o funcionamento de dois hotéis pertencentes ao grupo Luna hotels and resorts de quatro estrelas e a sua organização. O principal objetivo deste documento pretende dar a conhecer a realidade do Mundo da Gestão Hoteleira, relativamente à experiência do dia-a-dia de um assistente de direção, visando a adoção de práticas de gestão na colaboração de diversos setores do hotel. Como tal, foi possível identificar a existência de défices em determinadas áreas, nomeadamente na formação e na organização do pessoal, entre outras. Focar as melhorias e críticas construtivas apontadas á gestão dos Hotéis.

Palavras-Chave: Gestão Hoteleira, Assistente de direção, Hotelaria, Perfil do cliente, Relatório de Estágio.

Abstract

This case study describes the role of the assistant manager in the hotel sector, more specifically in the Luna Hotels and Resorts Group, in the Luna Hotel Serra da Estrela and Luna Hotel da Oura, according to the internship that occurred between March 2022 and July 2022. The aim of this document is to develop the theory and knowledge acquired during the master's degree in Hotel Management and Direction, to obtain the degree of Master by ESGHT of the University of Algarve.

The case study presents a literature review focused on the areas of Tourism and Hospitality, but also a deep investigation according to the assistant manager profile described in literature for the departments in which the internship took place.

Besides, the following case study describes the Luna Hotel Serra da Estrela and Luna Hotel da Oura, according to the performed responsibilities during the internship and an overview to assess the personality profiles of hotel managers relating to their job fundamental skills to experience the operational needs in the management of hotel units.

The case study portrays the operation of a four-star hotel and the organizational framework. The main goal intends to analyze the reality of the Hotel Management World, as far as the day-to-day experience of an assistant director, aiming at the adoption of management practices in the collaboration of several sectors of the hotel. Thus, it was possible to understand the existence of many handicaps in certain areas, regarding training and organizational activities with the staff, among others. Nonetheless, this document focused on the improvement proposal and constructive criticism pointed out to hotel management.

Keywords: Hotel management, Assistant manager, Hospitality, Customer profile, Internship report.

Índice

Direitos de cópia ou Copyright	4
Agradecimentos.....	5
Resumo.....	7
Abstract	8
Índice.....	9
Índice de Figuras	11
Índice de Tabelas.....	13
Lista de Acrónimos e Siglas	14
1. Introdução.....	16
1.1. Estrutura do relatório de estágio	17
1.2. Metodologia.....	18
2. Enquadramento Teórico	19
2.1. Contextualização – Turismo e Hotelaria.....	19
2.2. Indústria Hoteleira	35
2.3. Conceito de organização hoteleira	37
2.4 Hotelaria de 4 estrelas em Portugal	40
2.5 Conceito de Hotel e a organização interna	44
2.6 Funções do Assistente de direção	47
3. Grupo Luna Hotels and Resorts.....	50
3.1. Visão, Missão e objetivos	50
3.2. Análise da concorrência.....	51
3.2.1 Top 3 hotéis com melhor pontuação na Serra da Estrela	52
3.2.2 Mapa dos Hotéis Avaliados	54
3.2.3 Top 3 com melhor pontuação na oura	55
3.3. Estrutura Organizacional	58

4. Luna Hotel Serra da Estrela.....	60
4.1. Turismo de Natureza Serra da Estrela como produto Turístico.....	71
4.2 Análise SWOT Hotel Luna Serra da Estrela.....	74
5. Luna Hotel da Oura	77
5.1. Turismo de Sol e Praia como Produto Turístico	84
5.2 Análise SWOT Luna Hotel da Oura	88
6. O papel do assistente de direção para o sistema sustentabilidade e clima organizacional.....	90
6.1. Importância do conceito sustentabilidade	93
6.2. A liderança sustentável dos hotéis e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários	95
6.3. Gestão de Conflitos em Organizações Hoteleiras.....	98
7. Reflexão sobre o estágio.....	102
7.1 Experiência Profissional e Responsabilidades no Estágio no Hotel Luna da Oura	105
7.2 Ausência do bar de piscina do Hotel.....	106
7.3 implementação do check in móvel.....	108
7.4 Remodelação da tipologia quarto duplex.....	110
7.5 Estratégias para o Bar Bakus e Envolvimento dos Hóspedes.....	112
7.6 Ambiente Atrativo e Decoração Inovadora bar do lobby	113
7.7 Presença Contínua de Colaborador no bar do lobby.....	115
7.8 Vantagens da remodelação do bar do lobby	117
7.9 A avaliação das Queixas Relativas aos Quartos do Primeiro Andar nas Traseiras	118
7.10 Formar equipa de Animação.....	120
7.11 Presença de Guest Relations	123
7.12 Implementação de painéis solares.....	124
8. Conclusão	127
9. Referências Bibliográficas.....	130
10. Anexo 1.....	143
Hotel [Rural] de 4 Estrelas ****	143

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Balança de viagens e turismo de Portugal	20
Figura 2.2 - Referencias de alojamento turístico em Portugal.....	21
Figura 2.3 - Número de turistas em alojamentos turísticos coletivos em Portugal.....	23
Figura 2.4 - Dormidas nos alojamentos turísticos coletivos em Portugal.....	23
Figura 2.5 - Tráfego aéreo comercial de passageiros - aeroportos de Portugal.....	30
Figura 2.6 - Residentes no algarve	31
Figura 2.7 - Dormidas totais em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros por NUTS	32
Figura 2.8 - Dormidas dos residentes no destino de Portugal, seguido de motivos	33
Figura 2.9 - Dormidas no algarve em agosto.....	33
Figura 3.1 - Top 3 Hotéis de 4 estrelas na serra da estrela pelas principais escolhas	52
Figura 3.2 - Top 3 hotéis em relação qualidade preço na serra da estrela	53
Figura 3.3 - Mapa dos hotéis avaliados	54
Figura 3.4 - Top 3 das principais escolhas em albufeira.....	56
Figura 3.5 - Top hotéis em relação qualidade preço em albufeira.....	57
Figura 3.6 - Organograma.....	59
Figura 4.1 - Luna hotel serra da estrela	50
Figura 4.2 - Sala dos pequenos-almoços	61
Figura 4.3 - Receção do hotel.....	62
Figura 4.4 - Bar.....	63
Figura 4.5 - Piscina.....	63
Figura 4.6 - Quarto deluxe.....	64
Figura 4.7 - Quarto standard.....	66
Figura 4.8 - Quarto standard superior.....	67
Figura 4.9 - Quarto familiar.....	68
Figura 4.10 - Suite	69

Figura 5.1 - Luna hotel da oura	77
Figura 5.2 - Piscina interior	78
Figura 5.3 - Receção do hotel	79
Figura 5.4 - Átrio do hotel	80
Figura 5.5 - Estúdio	81
Figura 5.6 - Apartamento t2	81
Figura 5.7 - Bar do átrio do hotel	82
Figura 5.8 - Restaurante.....	83
Figura 6.1 - Organograma hotel da oura e hotel luna serra da estrela	93
Figura 7.1 - Piscina do hotel	107
Figura 7.2 - Check-in móvel.....	109
Figura 7.3 - Tipologia de apartamento duplex.....	110
Figura 7.4 - Bar bakus	112
Figura 7.5 - Bar do lobby.....	114
Figura 7.6 - Bar do lobby 1.....	115
Figura 7.7 - Bartender.....	116
Figura 7.8 - Vista da rua para o hotel	119
Figura 7.9 - Vista aérea para o 1º andar I	119
Figura 7.10 - Vista aérea para o 1º andar II.....	119
Figura 7.11 - Kids club luna hotel da oura	121
Figura 7.12- Animador festa da espuma.....	122
Figura 7.13 - Guest relations	124
Figura 7.14 - Vista aérea para os painéis solares do telhado luna hotel da oura	126

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Tipo de Turismo	25
Tabela 4.1 - Pontos fortes vs. pontos fracos; oportunidades vs. ameaças	74
Tabela 5.1 - Pontos fortes vs. pontos fracos; oportunidades vs. ameaças	88
Tabela 10.1 Estabelecimentos hoteleiros e rurais de 4 estrelas	143

Lista de Acrónimos e Siglas

F&B – Food and Beverage

FO - Front Office

HK – Housekeeping

INE - Instituto Nacional de Estatística.

PNSE – Parque Natural da Serra da Estrela

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

1. Introdução

A elaboração do presente documento insere-se na conclusão do 2.º ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, com o objetivo de obtenção do grau de mestre. O foco da análise recai sobre o relatório de estágio, que versa sobre o papel desempenhado pelo assistente de direção.

A escolha desta unidade hoteleira decorre da oportunidade de realizar um estágio nas suas instalações, permitindo avaliar os procedimentos operacionalizados por dois hotéis distintos, ambos pertencentes ao mesmo grupo e com a classificação de 4 estrelas. Estas unidades estão localizadas na Serra da Estrela e em Albufeira, representando assim as duas vertentes distintas do turismo: Natureza e Sol & Praia, operando em temporadas de época alta diferentes, um com maior movimento no inverno e o outro no verão.

Esta experiência proporcionou o conhecimento da estrutura organizacional e o seu funcionamento quotidiano, assim como o perfil dos hóspedes. Identificaram-se também aspetos que poderiam ser aprimorados nas operações diárias, com o intuito de aplicar os conceitos e temas abordados ao longo do percurso académico durante o mestrado.

O estágio teve a duração de cinco meses, decorrendo de março a julho de 2022, sob supervisão do diretor geral e acompanhamento do assistente de direção e chefes de departamento.

Conforme previamente delineado, o objetivo principal centrou-se em compreender o papel do assistente de direção e desenvolver competências na área da gestão hoteleira, visando a aplicação prática na futura atividade profissional.

Deste modo, o documento divide-se na apresentação do tema, introduzindo alguns conceitos e abordagens, seguido de um relato da evolução ao longo do tempo da importância do setor para a economia do país. Neste contexto, destacam-se indicadores como o número de turistas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal, alojamentos turísticos coletivos portugueses, dormidas nos alojamentos coletivos portugueses, tipos diferenciados de turismo, tráfego comercial do Aeroporto de Faro, dormidas totais em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos apartamentos turísticos e, por fim, dormidas no Algarve em agosto.

1.1. Estrutura do relatório de estágio

O presente relatório de estágio encontra-se estruturado em sete capítulos. Inicialmente, é apresentada uma breve introdução do trabalho, incluindo a contextualização do caso de estudo e a respetiva estrutura, assim como a definição de objetivos e as motivações que levaram à escolha do Grupo Luna para a realização do estágio. Adicionalmente, aborda-se a metodologia utilizada na elaboração do relatório de estágio.

O primeiro capítulo engloba um enquadramento teórico, fundamentado numa revisão de bibliografia considerada relevante para a compreensão dos temas abordados durante o estágio. Num âmbito mais amplo, procurou-se compreender a dinâmica do turismo e da hotelaria, enquanto numa perspetiva mais restrita, analisaram-se as boas práticas na gestão estratégica e operacional de uma unidade hoteleira, conforme referido por diversos autores.

No segundo capítulo, são desenvolvidos, de forma literária, o Conceito de Hotel e a organização interna.

No terceiro capítulo, procede-se à exposição da História do Grupo Luna, no qual os dois hotéis em análise estão integrados. Esta abordagem estrutura-se em pontos específicos, nomeadamente:

- Missão, valores e visão;
- Análise da concorrência;
- Estrutura organizacional.

No quarto capítulo, realiza-se uma caracterização do Luna Hotel Serra da Estrela, com uma abordagem ao Turismo de Natureza na Serra da Estrela como produto turístico.

No quinto capítulo, efetua-se a caracterização do Luna Hotel da Oura, acompanhada de uma abordagem sobre o Turismo de Sol e Praia como produto turístico.

No sexto capítulo, descreve-se o papel do assistente de direção, destacando temas como:

- A importância do conceito sustentável;
- Liderança sustentável nos hotéis e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários;
- Gestão de conflitos em organizações hoteleiras;
- A importância do contacto pessoal nos departamentos.

O capítulo 7 consiste numa breve reflexão sobre o estágio, seguida do capítulo 8 com a conclusão.

Por último, apresenta-se a bibliografia utilizada, descrevendo as fontes que contribuíram para o enquadramento teórico dos temas abordados. À exceção dos dados provenientes da revisão bibliográfica, todas as demais informações contidas neste documento resultam dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e profissional. Destaca-se que as informações e imagens institucionais do Grupo Luna foram obtidas através de bases de dados internas do hotel ou fornecidas pelos diversos departamentos.

1.2. Metodologia

A metodologia empregue na elaboração do relatório de estágio contempla duas dimensões de análise:

- 1) Consulta de diversos autores e utilização das respetivas referências bibliográficas para estabelecer conexões com a execução prática das tarefas nos departamentos específicos onde decorreu o estágio. Seguiu-se a realização de uma análise SWOT, a qual foi posteriormente examinada.
- 2) Observação e participação na execução das tarefas atribuídas aos diferentes departamentos nos quais o estagiário esteve envolvido, com o propósito final de adquirir experiência e conhecimento sobre a gestão global das operações numa unidade hoteleira, tendo em conta o perfil do assistente de direção.

2. Enquadramento Teórico

Para obter uma visão mais aprofundada na temática da hotelaria e nos diferentes departamentos presentes numa unidade classificada com 4 estrelas, procedeu-se a uma breve revisão da literatura, a qual é apresentada neste capítulo.

Foram explorados os principais conceitos desenvolvidos ao longo deste relatório de estágio, com o propósito de fundamentar algumas das propostas descritas, particularmente no que concerne às ações de melhoria que podem ser implementadas em cada uma das atividades realizadas ao longo do período de estágio. Nesse sentido, os departamentos com maior destaque centram-se no departamento de direção, abordando-se os seus perfis e modos de liderança.

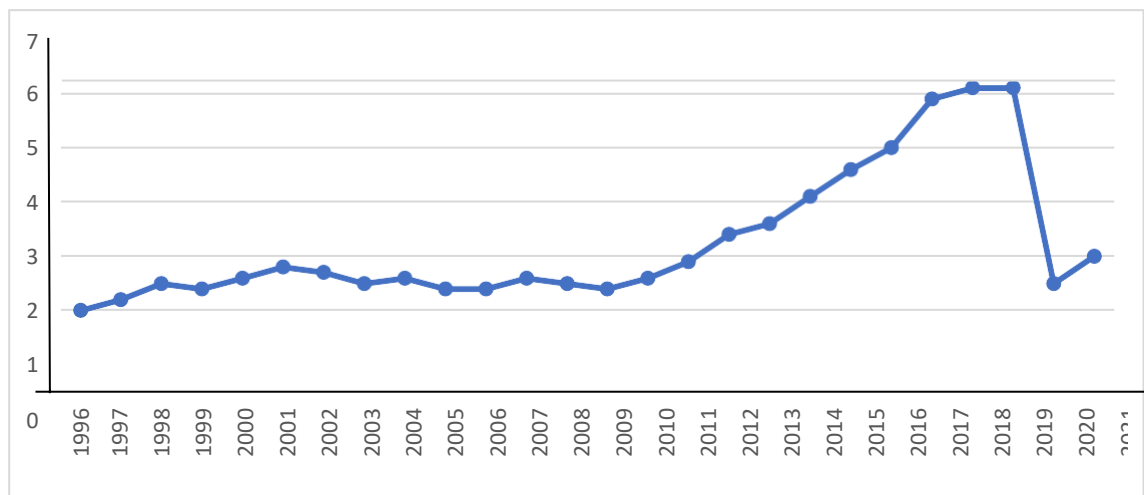
2.1. Contextualização – Turismo e Hotelaria

A atividade turística tem sido amplamente desenvolvida ao longo dos últimos 40 anos. Durante a época dos descobrimentos, existiu uma expansão dos horizontes geográficos, motivando a necessidade de conhecer novos territórios, regiões e populações diferentes (Beni,2020). Este fator, potenciado pela revolução industrial e o crescimento económico global, despoletou o desenvolvimento de mobilidade social, o que demonstra o desejo e necessidade de evasão de pessoas, na busca de sanar a sua curiosidade através da realização de viagens em busca de novos conhecimentos e experiências, algo que é fundamental ao turismo moderno (Coutinho *et al.*, 2019).Na Europa, o turismo generalizou-se nas décadas de 50 e 60 com a extensão de acessos, e realização de viagens da Europa Ocidental para o Mediterrâneo durante o verão e o desenvolvimento do turismo nos períodos de inverno, com as visitas a estações de esqui, principalmente aos Alpes e Períneos. Na década de 70, com a ampliação de voos aéreos de longo curso, assistiu-se ao aumento do número de viagens e a procura por locais mais exóticos como por exemplo Brasil, México, Indonésia, Caraíbas. A década de 80, foi marcada por um grande crescimento da atividade turística acompanhado por uma grande diversificação das suas formas e, desde então, o turismo tem vindo a crescer de forma acentuada e consistente, a nível global moderno (Coutinho *et al.*, 2019). Atualmente, no contexto nacional, o turismo representa um fator essencial na economia, tendo em conta que 5,6% do PIB resulta desta indústria. Porém a sua importância tem crescido ao longo dos anos. Apesar de ter sido apenas em 2017 que Portugal ganhou o título de “Melhor Destino do Mundo” nos *World Travel Awards*, entre outros, o desenvolvimento turístico em Portugal também verificou um aumento consistente

desde os anos 70, através do aumento da oferta de voos aéreos (Turismo de Portugal, 2017a). No mesmo seguimento de outros destinos turísticos, as facilidades de mobilidade e transporte intensificaram-se no início do século XXI. Através da análise da evolução da balança de viagens e turismo em Portugal no período de 1996 a 2021, é possível verificar um crescimento progressivo, que obteve um saldo positivo crescente ao longo do período, atingindo a sua plenitude com uma taxa de 6,1% em 2019, conforme demonstrado na figura 2.1. Sendo que, durante o período pandémico (2020), o rácio resultante deste balanço nacional sofreu um impacto significativo, ainda assim as mais recentes previsões demonstram um crescimento acentuado após o ano de 2021 (Coutinho *et al.*, 2019).

A balança de viagens e turismo inclui, sobretudo, os bens e serviços adquiridos a uma economia por viajantes em visitas inferiores a um ano a essa economia (adquiridos pelo viajante, em seu nome ou são-lhe fornecidos sem contrapartida para seu uso próprio ou de terceiros).

Figura 2.1 - Balança de viagens e turismo de Portugal



Fonte: Pordata, março de 2023 (PORDATA Última atualização: 2023-03-28)

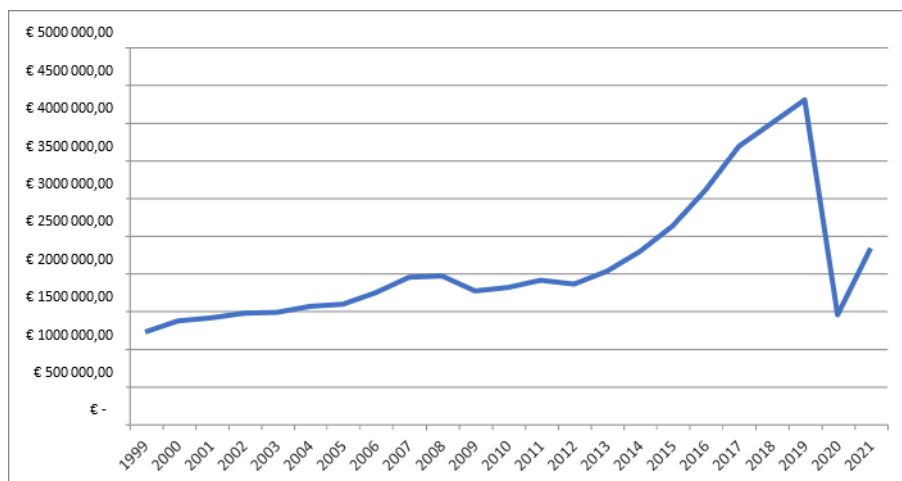
Por outro lado, a análise das despesas e receitas resultantes de turismo no período de 1999 a 2021, também demonstram um aumento considerável, contribuindo para o desenvolvimento acentuado do turismo em Portugal, durante 22 anos, conforme se pode ver na figura 2.1.

Esse aumento constante nas despesas e receitas relacionadas ao turismo sugere um crescimento sólido e contínuo do setor ao longo do tempo. Esse desenvolvimento pode ser atribuído a uma série de fatores, incluindo iniciativas de marketing eficazes, investimentos em infraestrutura turística, diversificação da oferta de destinos e atrações, bem como políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento do turismo.

Além disso, o aumento das despesas e receitas de turismo ao longo desses 22 anos é um reflexo do crescente interesse de turistas estrangeiros em visitar Portugal, seja para explorar sua rica história e cultura, desfrutar de sua paisagem deslumbrante, ou participar de eventos e festivais locais. Essa crescente popularidade do país como destino turístico pode ser atribuída a uma combinação de fatores, como a estabilidade política, segurança, hospitalidade do povo português e acessibilidade geográfica.

A figura 2.2 fornece uma representação visual dessas tendências ao longo do tempo, permitindo uma análise mais detalhada e uma compreensão clara do crescimento do turismo em Portugal durante as últimas duas décadas. Essa análise é crucial para avaliar o impacto do turismo na economia do país, identificar áreas de oportunidade para o crescimento futuro e informar políticas e estratégias destinadas a promover ainda mais o desenvolvimento sustentável do setor turístico em Portugal.

Figura 2.2 - Referencias de alojamento turístico em Portugal



Fonte: Adaptado de PORDATA Última atualização: 2023-02-14

No entanto, este aumento não se verificou apenas pela análise estatística, sendo que se verificou uma diversificação social e cultural. O aumento do turismo, encontra-se intimamente ligado a fatores como novos hábitos de vida e mobilidade das pessoas, aumento do poder de compra, autorização para livre circulação das pessoas, e aumento e valorização dos tempos livres.

Outrora, Portugal era procurado pelos turistas devido ao seu clima mais quente quando comparado a outros países europeus, e pela sua cultura, especialmente porque o país foi um dos que saiu em melhores condições depois da segunda guerra mundial, o que significou que muitos dos seus monumentos históricos ficaram bem conservados. Nos dias de hoje, verifica-se ainda uma expansão da atividade turística, resultante dos diferentes modelos de turismo que podem ser encontradas em diferentes regiões (Carvalho *et al.*, 2016).

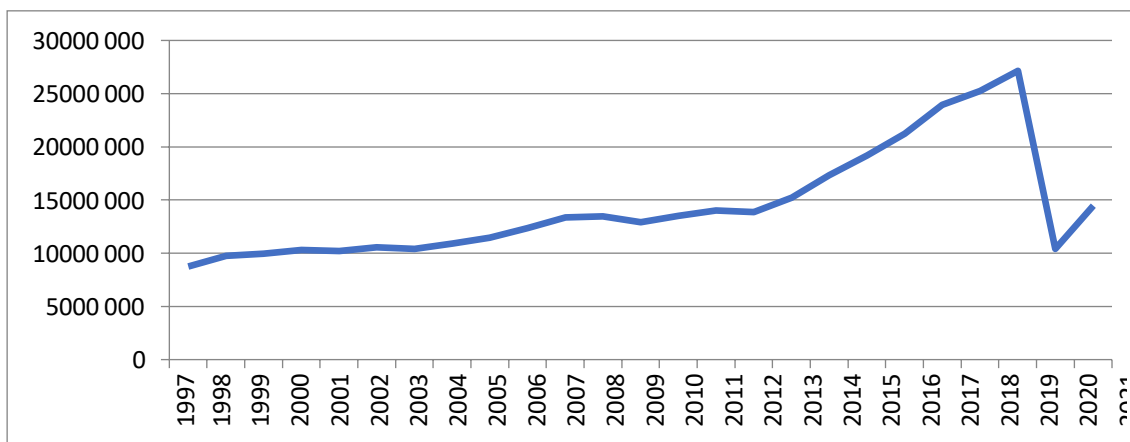
Atualmente, o nosso país beneficia principalmente de turismo dos tipos balnear, que foca na exploração do litoral e das praias (em áreas como o Algarve), cultural, que é característico de destinos com grande quantidade de patrimónios históricos (em áreas como Lisboa), religioso, que tem motivações de fé (encontrado em áreas como Fátima, especialmente depois da visita do Papa em 2017), e negócios e congressos (Nunes *et al.*, 2020; Richards, 2006). O turismo de negócios tem verificado um crescimento.

Ainda assim, após a realização do evento *Web Summit* em 2017, o mesmo tem vindo a aumentar (Bento *et al.*, 2021).

Esta evolução também pode ser percebida na figura 2.3, que observa um aumento considerável na entrada de turistas e no número de dormidas em alojamentos turísticos em Portugal.

O número de turistas, que consideram a chegada ou *check-in* do turista no hotel ou noutro tipo de alojamento turístico, cresceram 65,56% entre 1990 e 2021.

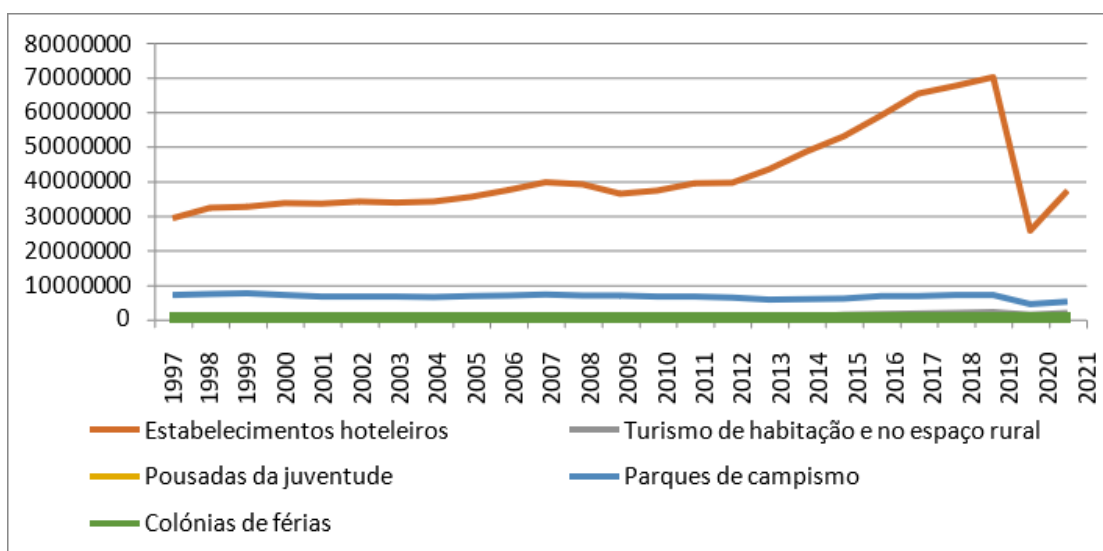
Figura 2.3 - Número de turistas em alojamentos turísticos coletivos em Portugal



Fonte: PORDATA Última atualização: 2023-02-14

Por outro lado, registou-se um crescimento de 49,32% nas dormidas (número de noites que os turistas passam em hotéis ou noutro tipo de alojamento turístico) no período de 1997 a 2021, bem como nos vários tipos de alojamentos existentes, conforme demonstrado na figura 2.4.

Figura 2.4 - Dormidas nos alojamentos turísticos coletivos em Portugal



Fonte: PORDATA Última atualização: 2023-02-24

Ainda assim, Portugal não foi o único país a registar um aumento no setor do turismo. Como tal, o crescimento verificado nesta indústria, floresceu em todo o mundo, derivado de uma série de fatores como o aumento de tempo livre e qualidade de vida. Posto isto, o contexto social permitiu às pessoas desfrutar de diferentes culturas com segurança (graças à evolução da medicina moderna e das mudanças positivas nos hábitos de vida das pessoas). Além disto, ocorreu uma expansão da classe média, o que significa que uma maior parcela da população possui poder financeiro suficiente para viajar e despender recursos nessas viagens. Por outro lado, o turismo expandiu-se especialmente durante o século XXI, uma vez que a maior parte do mundo passou a adotar uma política de circulação de pessoas mais liberal, facilitando assim a mobilização de turistas pelo mundo (Carlos Costa, 2023).

Assim sendo, o conceito de turismo assenta num conjunto de atividades económicas resultantes da mobilidade de pessoas durante períodos superiores a uma noite relativamente ao domicílio habitual, podendo estas atividades acontecer no âmbito de negócios, saúde, lazer ou religião (Ledhesma, 2018). Da mesma forma, Mateus *et al.* (2020) referem que a atividade turística resulta da dinamização das atividades económicas de vários setores, resultantes das deslocações de visitantes. Esta abordagem, considera a relação existente entre o conjunto de pessoas que desenvolvem a atividade turística movida por fatores como o clima, o relevo, fauna e flora, a oferta de alojamento, a publicidade e marketing, o ambiente social e político favorável, construção de infraestruturas e equipamentos turísticos.

Atualmente, as práticas relacionadas com a atividade turística consideram, sobretudo, razões culturais, sendo que as tipologias de turismo existentes se destacam no âmbito do desenvolvimento cultural. Assim, entre os fatores descritos, surgem os tipos de turismo definidos a partir da relação entre os motivos que levam as pessoas a viajar e as características dos diversos destinos, cada qual com a sua escala de valores e corrente turística própria, conforme descritos na tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Tipo de Turismo

Tipo de Turismo	Definição	Fatores que influenciam	Exemplos de locais procurados
Turismo de Repouso	<p>Tem origem em motivos de relaxamento físico e mental, e na obtenção de um benefício para a saúde.</p> <p>Também inclui os motivos de distração para disfrutar de paisagens e escapar de condições climatéricas adversas.</p>	Procura de locais calmos e contacto com a natureza.	<i>Health resorts</i> , cruzeiros marítimos, estadias nas montanhas, estâncias termais.
Turismo Cultural	Viagens motivadas por cultura ou história incluindo respetivamente as relações das pessoas com os estilos de vida (<i>old style</i>) e atrações provocadas pela glória do passado (<i>heritage</i>).	Conhecer novas realidades, civilizações e culturas diferentes do passado e do presente ou até satisfação de necessidades espirituais.	Centros culturais, grandes museus ou monumentos religiosos. Locais onde se desenvolveram as grandes civilizações, grandes centros de peregrinação. Viagens de estudo.
Turismo Étnico	Viagens com a finalidade de estabelecer contacto e observar expressões culturais ou modos de vida de povos considerados	Estabelecer contacto com, e visitar locais de origem ou berço familiar. (<i>visit</i>	Esquimós, bosquímanos, javaneses.

Tipo de Turismo	Definição	Fatores que influenciam	Exemplos de locais procurados
	exóticos, podendo incluir visitas às casas de nativos, danças e cerimónias e rituais religiosos.	<i>friends and relatives</i>)	
Turismo de Natureza	Inclui o turismo ambiental que se relaciona com aspetos da terra, do mar, do céu, estado de pureza e turismo ecológico ou ecoturismo que inclui viagens para observar a natureza e a história natural do ambiente sem alterar a integridade do sistema.	Desejo de regresso à natureza na contemplação do meio natural e fuga do meio urbano. Inclui visitas com atividades relacionadas a agricultura, produção de chá ou criação de animais exóticos.	Locais que possibilitam fotografia, alpinismo canoagem e observação de aves como por exemplo Parques naturais nos EUA, Picos da Europa em Espanha, Gerês em Portugal, Pantanal no Brasil.
Turismo de Negócios	Visitas ligadas aos negócios e ao exercício da profissão como reuniões, congressos, missões, exposições, feiras para estabelecer contactos ou realizar negócios.	Visitas organizadas pelas empresas aos seus colaboradores geralmente fora de períodos de férias, podendo ser uma viagem de incentivo ou de relações publicas.	Destinos com centros de congresso ou exposições. Grandes centros urbanos ou industriais.
Turismo Desportivo	Viagens para assistir manifestações desportivas como Jogos Olímpicos, campeonatos de futebol ou corridas de automóveis, ou para praticar atividades desportivas com por exemplo ténis, <i>golf</i> e <i>ski</i> .	O desporto, tanto com atividade passiva (espetáculo) ou ativa do viajante.	Destinos turísticos estruturados com base no desporto.

Fonte: Adaptado de Ledhesma (2018)

Assim, o que distingue Portugal de destinos como Espanha, reside nos fatores culturais. Não apenas no que diz respeito aos monumentos e museus, mas a própria população. Neste caso, o povo português, ainda que não se identifique como o povo mais aberto e caloroso, possui grande receptividade e genuinidade. Assim, a população portuguesa parece saber o quão importante o turismo é para o seu país e, em geral, aceita a atividade turística (Moreira, 2018). No último ano, em 2022, muitos protestos aconteceram noutros países em que esta indústria também toma grande relevo, representando uma das principais fontes de receitas do seu PIB (como em Espanha, Barcelona).

No entanto, a evolução do turismo em Portugal retrata-se como um percurso simples, uma vez que o país aproveitou cautelosamente as oportunidades para a indústria do turismo em meados do século XX até aos dias de hoje, resultando num crescimento consistente que se intensificou ao longo do tempo de forma saudável evitando alguns dos impactos negativos decorrentes desta atividade económica (Nunes *et al.*, 2020). Assim, o país conseguiu não só manter a sua cultura, mas também promovê-la positivamente com eventos e festivais típicos, uma vez que esta representa um dos maiores motivos pelos quais os turistas visitam Portugal.

Contudo, revela-se como fator de extrema importância, a caracterização das regiões portuguesas dado que atraem turistas por diferentes motivos. No caso do norte do país, por exemplo, o turismo é motivado principalmente pela história, em cidades como Guimarães, Braga e Viana do Castelo, e gastronomia local, em cidades como Foz Côa, onde muitos turistas pretendem efetuar visitas devido ao interesse nos vinhos do Douro, famosos principalmente pela produção de Vinho do Porto (Santos *et al.*, 2020). Outro dos locais mais visitados é a cidade do Porto devido aos seus vinhos, a sua arquitetura contemporâneahistórica, especialmente a Ponte D. Luís I, e o seu centro histórico (considerado Património Mundial pela UNESCO). Da mesma forma, para os que desejam uma atividade turística relacionada com natureza, a zona Norte oferece ainda paisagens magníficas nos seus parques naturais, como o Parque Natural da Peneda-Gerês (Martins, 2022).

Em cidades mais próximas do centro de Portugal, os tipos mais habituais de turismo são o religioso, em cidades como Fátima, Óbidos e Nazaré, o de desporto, particularmente o golfe, e o de aventura/ecológico, em cidades como Unhais da Serra, onde turistas podem visitar a famosa Serra da Estrela. Enquanto uma das zonas verdes mais vastas do País, a região da

Serra da Estrela é o cenário ideal para passar uns dias em perfeita comunhão com a natureza (Leitão, 2004). Nesta região abundam as oportunidades para descobrir a beleza indescritível das montanhas à sua volta e explorar os mais de 300km de trilhos do Parque Natural da Serra da Estrela, bem como descobrir as nascentes dos maiores rios portugueses, os vales glaciares de Loriga e Manteigas, ou as mais fascinantes espécies de aves que nidificam nestes locais.

Por outro lado, em Mira de Aire, encontram-se as maiores grutas do país, e em Nazaré, que apesar de ser famosa pela aparição de Maria, mãe de Jesus, também conhecida como Nossa Senhora de Nazaré, é conhecida pelas suas praias de areia branca e ondas tubulares gigantes, perfeitas para *surf*, *kitesurf*, *windsurf* e *bodyboard* (Baleia, 2013; Bradshaw, 2021). Além disso, o centro do país recebe visitantes focados no turismo balnear e cultural, ainda que não seja o maior fator de diferenciação da região.

Ao contrário da zona centro, a região do Alentejo atrai a maior parte dos turistas para as praias virgens (praias antigas que não passaram por perturbações significativas ou foram exploradas/influenciadas direta ou indiretamente pelo ser humano), os castelos e fortalezas, dado que esta área é conhecida pelos seus patrimónios arqueológicos e arquitetónicos. Da mesma forma, também se destaca a sua gastronomia (vinhos inclusos), com relevância para alimentos como o porco, borrego e pão (Ross & Saxena, 2019). Uma das cidades mais famosas nesta zona de Portugal é Évora, que possui todos os tipos de atrações comuns no Alentejo. Na verdade, a parte cultural de Évora é tão importante que o seu centro histórico foi também classificado como Património Mundial da Humanidade (Ross, 2020). Além disto, alguns turistas visitam o Alentejo pela Barragem do Alqueva no rio Guadiana, uma das maiores da Península Ibérica.

Na capital, Lisboa, apesar de não ser uma região, representa uma cidade distinta de todos os outros lugares do país. Os motivos para o crescimento do turismo encontrados neste local são muito diversos, desde os negócios e congressos, como o evento *Web Summit*, oferta de centros comerciais/*shoppings*, as suas ruas, como a Praça do Comércio, e do ponto de vista cultural, através da oferta de museus e monumentos (Bento *et al.*, 2021). Por outro lado, a cidade possui uma variedade imensa de tipos de hotelaria, de boa qualidade, como também se encontra localizada perto de outras cidades conhecidas pelas suas praias, campos de golfe e parques naturais (Sintra, Cascais, Estoril e Arrábida). Adicionalmente, a capital dispõe ainda

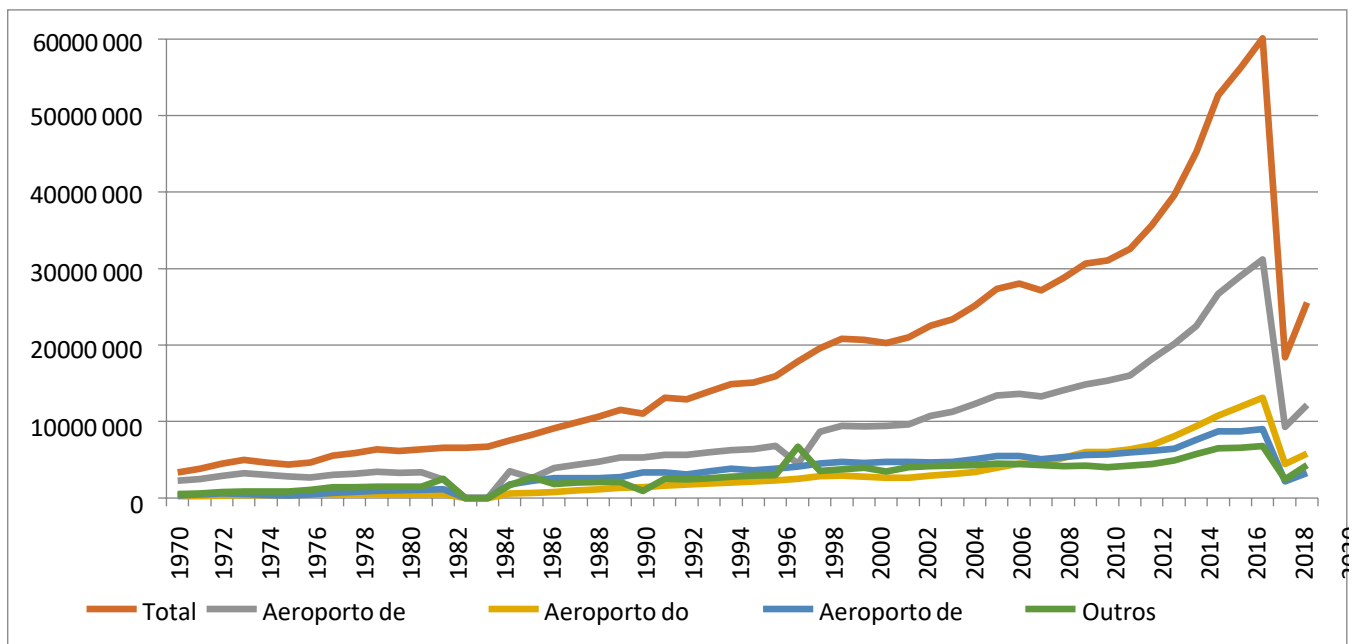
de um porto de cruzeiros esteticamente agradável, que facilita o trânsito de visitantes tanto pela cidade como pelo resto do país (Moreira, 2018; Zarrili & Brito, 2013).

Na região fora do continente, as ilhas portuguesas são divididas entre dois arquipélagos: o da Madeira e o dos Açores. O conjunto de ilhas da Madeira tende a atrair turistas principalmente por suas aldeias típicas, como Santana e Camacha, pela sua flora diversificada, pelos seus portos e marinhas e pelo afamado vinho da Madeira. Além disso, o local é visitado por conta da conhecida cidade do Funchal e a formosa praia de areia amarela de Porto Santo (Doldur, 2018; Fernandes, 2015). O arquipélago dos Açores, por outro lado, tende a atrair o turismo ecológico, focado na vida marinha, em falésias, vulcões e lagoas. Este também é conhecido pela aclamada Ilha do Pico e suas vinhas, que têm ficado cada vez mais conhecidas após a atribuição do título de Património Mundial da Humanidade (Florentino *et al.*, 2020; Queiroz *et al.*, 2014).

Mais a sul do país, a região do Algarve possui uma extensão de superfície de cerca de 5000 km², sendo 62% do território ocupado por serra e aproximadamente 4% por solo urbano e solo turístico (Videira *et al.*, 2006). Esta região é principalmente conhecida pelo seu clima mais quente e praias maravilhosas e, em alguns casos, mesmo no verão, desertas. Entretanto, o turismo no sul do país tem verificado um aumento significativo devido à sua diversificação, estimulando assim o aumento de viagens para o local durante épocas tipicamente menos visitadas (inverno/outono). Atualmente, os turistas podem aproveitar não apenas as praias e falésias, mas também as marinas, os campos de golfe e os festivais e eventos constantes da região, que promovem a cultura regional e nacional (Correia *et al.*, 2007; Nunes *et al.*, 2020).

Um dos fatores responsáveis pelo crescimento do turismo no Algarve foi a acessibilidade aérea aprimorada com a construção do aeroporto de Faro em 1962 (Almeida, 2011). A partir deste ano foi iniciado um crescimento da procura pelo turismo na região. Este facto está demonstrado na figura 5, referente ao tráfego comercial aéreo de passageiros nos aeroportos portugueses no período de 1970 a 2021.

Figura 2.5 - Tráfego aéreo comercial de passageiros - aeroportos de Portugal

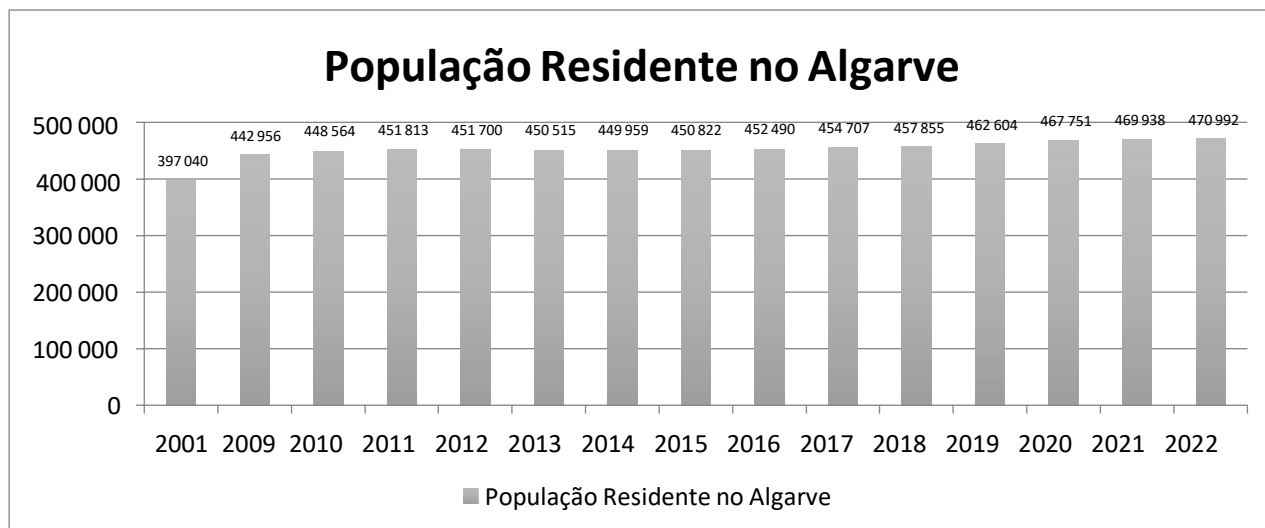


Fonte: Adaptado de INE, última atualização: 2022-12-28

Neste sentido, é possível afirmar que o turismo contribui efetivamente para o desenvolvimento local de uma cidade. Este desenvolvimento regional do Algarve foi como demonstra na figura 2.5 marcado pelo aumento da população residente na região a partir de 1970, quando ocorreu um aumento de migrantes e imigrantes atraídos pelo clima nacional. Esta preferência resulta da existência de uma temperatura ideal para épocas de férias e para fixar a população, como origem tanto interior da região como de países estrangeiros.

A análise desses dados revela tendências significativas no fluxo de passageiros, permitindo uma compreensão mais profunda dos padrões de viagem e das variações sazonais ou anuais. Esta informação é de interesse não apenas para profissionais do setor de transporte e aviação, mas também para pesquisadores e formuladores de políticas, pois pode fornecer insights sobre a demanda por serviços aéreos, o impacto econômico do turismo e o desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária.

Figura 2.6 - Residentes no algarve



Fonte: PORDATA Última atualização 2023-06-02

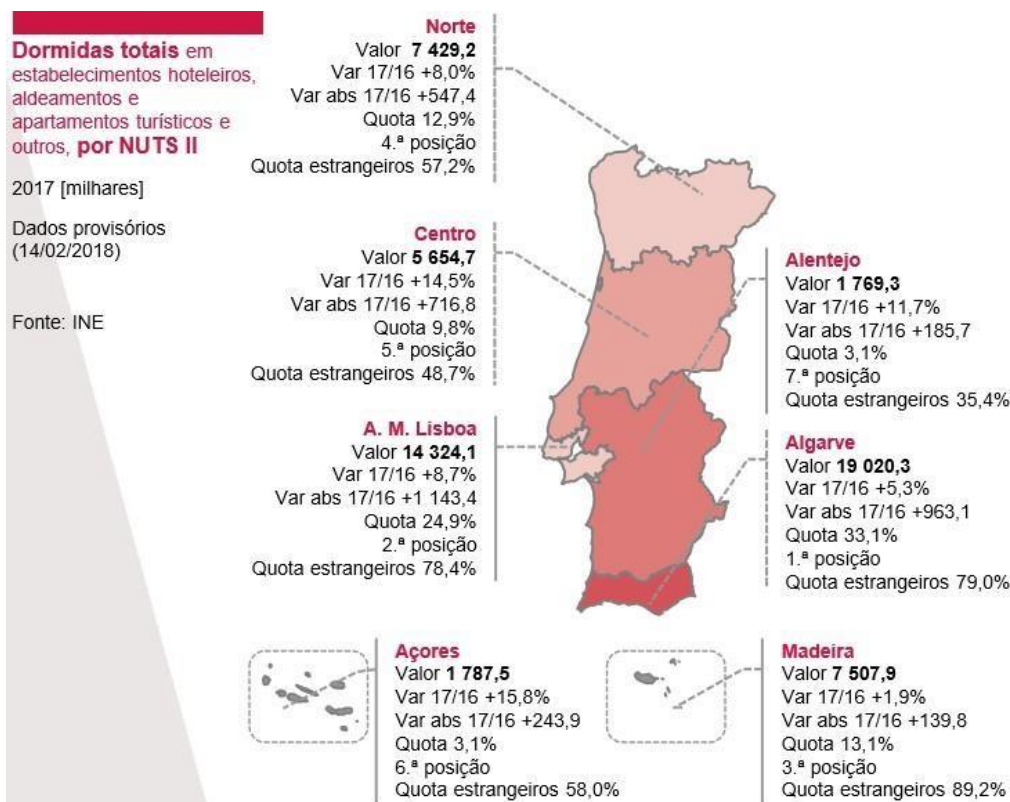
As dormidas na região do Algarve demonstraram também o crescimento da região e o seu potencial turístico comparando os números com os de outras regiões de Portugal, alcançando o primeiro lugar no ranking do país em termos de dormidas, com 19 milhões (5,3% de crescimento em 2017 face a 2016), conforme mostra a figura 2.6.

Observando o gráfico, podemos notar algumas tendências e padrões ao longo do tempo. Inicialmente, parece haver um crescimento na população do Algarve durante os primeiros anos do período analisado, até cerca de 2010. A partir desse ponto, o gráfico indica um aumento mais acentuado na população, com um crescimento mais rápido entre 2010 e 2020.

Esse crescimento pode ser atribuído a diversos fatores, como o desenvolvimento econômico da região, que pode ter atraído mais residentes em busca de oportunidades de emprego, bem como a migração interna ou até mesmo internacional. Além disso, o Algarve é conhecido por sua atratividade turística, o que pode ter impactado no aumento da população residente, especialmente durante os meses de verão.

O gráfico representado na Figura 2.7 evidencia o total de pernoitas em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros, por NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos). Esta representação visual proporciona uma visão abrangente das pernoitas totais em distintas regiões ou unidades territoriais, possibilitando uma análise comparativa do turismo em várias áreas geográficas. Estes dados são valiosos para identificar padrões turísticos específicos em diferentes regiões e para orientar políticas de desenvolvimento turístico e planeamento regional.

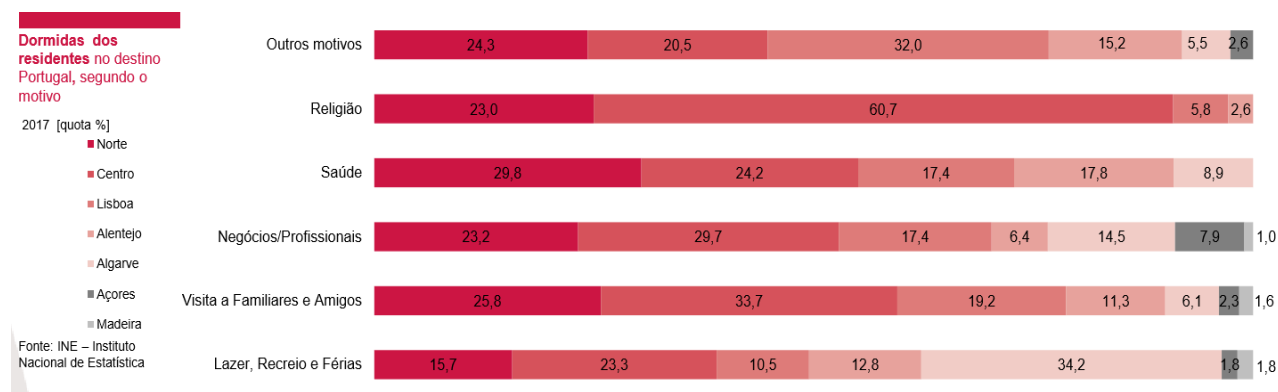
Figura 2.7 - Dormidas totais em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outros por NUTS



Fonte: Adaptado de Travel-BI, janeiro/2019

A procura na região do Algarve encontra-se principalmente relacionada com motivos de lazer, recreio e férias, confirmando assim a atratividade do clima, mar e sol, seguidos de negócios/motivos profissionais, caracterizando também o desenvolvimento regional, conforme se observa na figura 2.8.

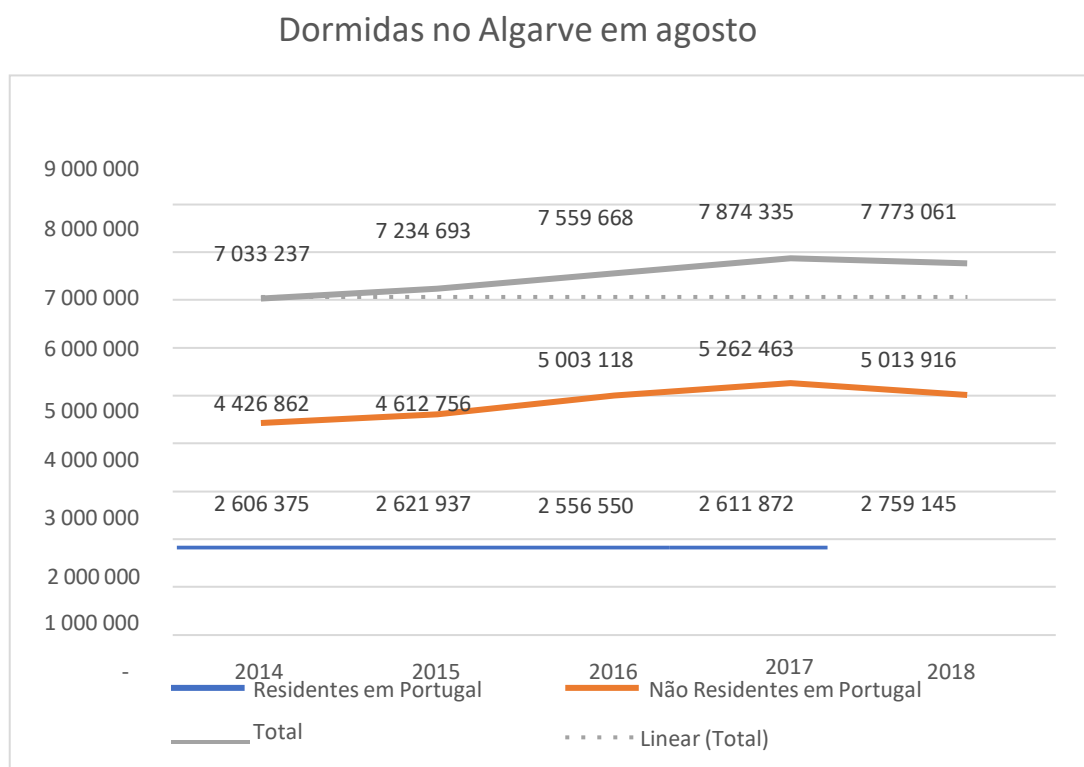
Figura 2.8 - Dormidas dos residentes no destino de Portugal, seguido de motivos



Fonte: Adaptado de Travel-BI, janeiro/2019

Nos meses do verão, existe uma maior concentração de turistas na região, nomeadamente no mês de agosto, provocando alterações no número de turistas residentes e não residentes em Portugal, conforme mostra a figura 2.9.

Figura 2.9 - Dormidas no algarve em agosto



Fonte: Adaptado de Travel-BI, janeiro/2019

Desta forma, verifica-se que, neste período, a região algarvia pode atrair turistas tanto por uma corrente do turismo de repouso, quando procuram distração e um clima agradável, como pela corrente do turismo cultural, quando os visitantes procuram conhecer novas civilizações e hábitos da população. De acordo com o conceito de Ledhesma (2018), a atividade turística pode resultar da combinação vários tipos de turismo realizados durante a mesma deslocação/viagem, podendo ser associados a diversos eventos gastronómicos que espelham a cultura local, de forma a proporcionar ao visitante a vivência dos hábitos do povo residente.

A perceção da necessidade e a segmentação de clientes associados a eventos destaca-se na literatura apresentada por autores como Goryushkina *et al.* (2019) e Dolnicar (2022), que defendem a importância da segmentação e categorização de clientes de acordo com as suas

expectativas e experiências turísticas. Segundo Goryushkina *et al.* (2019), a definição de um segmento de mercado de forma adequada aumenta a eficácia da aplicação dos instrumentos de marketing existentes, com a finalidade de otimizar recursos para identificar grupos com preferências semelhantes relativamente a um produto/serviço. Por outro lado, Dolnicar (2022) destaca a segmentação enquanto um instrumento para direcionar produtos e serviços para os clientes-alvo, dado que o mercado é constituído por clientes distintos, cujos desejos, recursos, origens, comportamentos e práticas de compra implicam uma adaptação da oferta às expectativas e necessidades dos mesmos. A segmentação de mercado permite que os profissionais de marketing possam efetuar uma divisão de mercados heterogêneos e de grandes dimensões em segmentos menores, de forma a identificar estratégias para alcançar os mesmos de forma mais eficiente e eficaz com produtos e serviços que correspondam às suas necessidades específicas (Le Scott & Lohmann, 2019).

2.2. Indústria Hoteleira

A Indústria Hoteleira engloba diversos segmentos dado que se trata de uma área extremamente ampla, envolvendo Hotéis, F&B, operadores turísticos, eventos, entre outros. De acordo com Olimovich *et al.* (2020), o conceito de hotelaria assenta no conjunto de elementos turísticos que oferecem acomodação para visitantes, bem como um leque de serviços para a utilização do viajante, considerando os diferentes tipos de turismo e necessidades do turista Tajeddini *et al.* (2020) reforça ainda que o setor hoteleiro, tradicionalmente assenta na integração de espaço com elevada reputação, atrações lúdicas, infraestruturas e serviços diversificados de forma a servir as necessidades dos consumidores, assente na oferta de vantagens competitivas e no bom desempenho dos serviços prestados.

Desta forma, e dado que a satisfação do cliente se trata de um dos elementos fundamentais para a prestação de serviços, perceção de experiência e necessidades dos consumidores, torna-se imprescindível assegurar a excelência operacional e o desempenho de serviços turísticos com qualidade (Harith et al, 2022).

Por outro lado, o principal objetivo dos estabelecimentos hoteleiros passa pelo crescimento sustentável dos rácios operacionais e financeiros, de forma a maximizar as taxas de ocupação e o crescimento das receitas. Assim, Pestek e Sarvan (2020) referem que a atividade hoteleira

deve canalizar a sua orientação estratégica para a integração de novas tecnologias, bem como a adaptação para uma evolução constante das ferramentas de trabalho e do nível de serviço exigidos pelos clientes, considerando também as políticas de sustentabilidade ambiental. Da mesma forma, Yang *et al.* (2021) refere a importância da diversificação e personalização da experiência do cliente através da utilização de novas tecnologias de informação, reforçando o posicionamento estratégico da oferta turística para promover o crescimento da sua atividade económica.

Para além dos hóspedes diretos, os hotéis podem relacionar-se e apostar nos hóspedes provenientes de intermediários turísticos. A comercialização do produto hoteleiro realiza-se em grande parte com a intermediação de operadores turísticos e de agências de viagens (Marin-Pantelescu *et al.*, 2019). Assim, Abrate *et al.* (2020) refere que a crescente customização dos pacotes turísticos resultante das necessidades dos consumidores e a satisfação dos mesmos, potencia o aumento da compra de produtos turísticos tanto através dos operadores turísticos tradicionais como através de novos intermediários presentes no mercado turístico. Assim sendo, existe uma necessidade de criar boas relações comerciais entre os hotéis e os operadores turísticos, dado que se trata de intermediários da chegada dos hóspedes, acabando por desempenhar um papel importante na promoção dos hotéis. No contexto europeu, o crescimento hoteleiro é visível, registando aumentos nos três principais indicadores de desempenho, onde a crescente taxa de ocupação se reflete num considerável aumento da oferta.

No caso de Portugal, a atividade turística ganhou maior relevância no início do presente século, tendo sido criada a entidade “Turismo de Portugal”, enquanto autoridade responsável pela desenvolvimento, dinamização e promoção da atividade económica deste setor. Assim, pretende-se amplificar a atividade turística pelo desenvolvimento de recursos humanos qualificados, qualificar infraestruturas, coordenar a promoção externa e interna, regular e fiscalizar os investimentos aplicados no setor (Turismo de Portugal, 2017b). Mais tarde, através do “Plano Turismo +Sustentável 20-23”, foi possível alargar a promoção do setor a diversas regiões como Vale do Douro, Alqueva, Alentejo, Peneda-Gerês, Serra da Estrela e Fátima, de forma a diversificar a atividade turística e assegurar a sustentabilidade na dinamização da sua atividade económica por todo o território nacional (Silva & Lopes, 2023).

No contexto nacional, o turismo representa a maior atividade económica desenvolvida a nível nacional, contribuindo em 2019 com cerca de 8.7% do Produto Interno Bruto (PIB), onde foi

responsável por um volume superior a 50% da exportação de serviços e 19,7% das exportações totais (Daniel, A. & Fernandes, G., 2020). Dada a importância da indústria Hoteleira no setor do Turismo em Portugal, a sua atividade tem registado um volume crescente ao longo dos anos. Segundo a Deloitte (2016), em Portugal, o número de empreendimentos turísticos cresceu cerca de 87%, sendo que, nesta última década, o setor hoteleiro se diferenciou pelo grande crescimento a nível nacional, tornando-se fulcral na recuperação económica do país após a crise profunda que atravessou. Em 2021, segundo o Instituto Nacional Estatística (2021), países como Espanha (30,2%), França (16,1%), Reino Unido (10,6%) e Alemanha (8,0%) representam os principais emissores de turistas em Portugal, que totalizaram 16 milhões de hóspedes em Portugal com um volume superior a 42 milhões de dormidas, neste período. Adicionalmente, segundo a mesma fonte registaram-se asenstras de um volume superior a 9,5 milhões de turistas não residentes em Portugal, cujo tráfego aéreo foi o meio de transporte mais utilizado com um volume que ascendeu 1,1 milhões de deslocações.

Adicionalmente, do ponto de vista estratégico, a crescente preocupação social, política e económica com o cumprimento de práticas de sustentabilidade ambiental, afeta a procura por parte dos consumidores, dado que existe uma maior sensibilização dos mesmos para a oferta de soluções ecológicas (Ferreira *et al.*, 2021). Neste sentido, o desenvolvimento da atividade económica hoteleira em Portugal deve, não apenas considerar a importância da sustentabilidade ambiental, mas também a integração e adoção de tecnologias digitais que permitam intensificar a importância da satisfação do cliente. Por outro lado, esta orientação da indústria permite assegurar os níveis de competitividade e inovação do setor, potenciando o aumento da atração, rentabilidade e eficiência na gestão das operações diárias inerentes à atividade (Barreiro *et al.*, 2019).

2.3. Conceito de organização hoteleira

As cadeias hoteleiras utilizam formas de poupança com base em fundos devido ao âmbito do negócio em áreas tais como a promoção de um produto hoteleiro, desenvolvimento de pessoal profissional, custos de gestão mais baixos, descontos no decurso da aquisição e transporte de grandes lotes através da introdução de novas ideias e tecnologias e na implementação de vários elementos de estratégias de marketing (Faria, 2012).

Diversos estudos permitiram dividir as cadeias hoteleiras na tipologia independente, uma vez

que se uniram de forma a utilizar um sistema geral de reservas, marketing, conceitos publicitários e outros serviços que são dispendiosos para uma entidade separada. Estas cadeias hoteleiras são associações de hotéis que operam com base em acordos de gestão assinados entre o proprietário de um hotel separado e uma empresa que presta serviços de gestão hoteleira (Faria, 2012).

No caso do sistema de franchising, ao abrigo de um acordo, uma empresa cede os seus direitos para o uso de uma marca, sistemas de marketing, vendas e reserva centralizada de quartos, bem como sistemas de gestão de operações ao franqueado, que mantém os padrões de serviço do franqueador, fazendo uma contribuição e pagando sistematicamente uma taxa de 2,5-7,5% do rendimento bruto gerado pelos quartos reservados. Nestes casos, um hotel que opere ao abrigo de um acordo de franquia é automaticamente acrescentado à cadeia. As cadeias hoteleiras integradas podem ser geridas direta ou indiretamente através de um sistema de franquia ou ao abrigo de um acordo de gestão hoteleira.

Por norma, os consórcios hoteleiros constituem associações de capital temporário para a realização de um objetivo geral, e os seus participantes, para além dos hotéis, podem ser empresas estatais ou privadas, bem como instituições financeiras e de crédito. Assim, existe uma forma de unir hotéis e outras empresas a fim de coordenar as atividades económicas. Um hotel que faça parte deste sistema paga para aderir a uma rede de reservas enquanto realiza outras operações de gestão e promoções de forma independente ou através de estruturas especiais. Adicionalmente, outro método pode incluir a unificação dos hotéis ao assinar acordos de franquia com empresas de franquia (Faria, 2012).

Ainda assim, se no primeiro caso, os hotéis unidos numa cadeia utilizam a sua experiência e peculiaridades do mercado, no outro caso, compram o título de uma marca já existente, sob a qual a cadeia opera. As associações e o sistema de franchising representam modelos eficientes de promoção e vendas, contudo esta eficiência apenas se reflete nas condições de um mercado mais desenvolvido, quando os hotéis gerem um sistema de gestão adequado e possuem recursos humanos altamente formados. Neste sentido, estes dois tipos de cadeias estão unidos apenas por estratégias de marketing geral, mas não por estratégias de gestão. Por este motivo, as empresas de gestão na indústria hoteleira são uma novidade que começa a desenvolver-se após a abertura de hotéis privados cujos proprietários necessitam de uma gestão profissional e da construção de novas infraestruturas.

A gestão hoteleira representa uma atividade de elevada complexidade, considerando o facto de que os proprietários de hotéis são frequentemente indivíduos sem experiência relevante no negócio hoteleiro (Faria, 2012).

A investigação mostra que a forma de um acordo como transação comercial surgiu e desenvolveu-se juntamente com o estabelecimento de primeiras cadeias hoteleiras e, conseqüentemente, de diversas formas de gestão externa. A evolução das formas de gestão baseadas em acordos contribuiu para melhorar a eficiência da gestão hoteleira, atraindo investimentos de investidores não principais, como bancos, companhias de seguros e empresas comerciais. A conclusão de um acordo de gestão com uma empresa, permite aos proprietários que carecem de experiência ou conhecimentos específicos, alcançar fortes resultados financeiros com o funcionamento dos hotéis que possuem. O número de hotéis unidos para a gestão por operadores hoteleiros tem vindo a aumentar, sendo que, por sua vez, o conjunto de hotéis geridos pelos seus proprietários está conseqüentemente em declínio.

As estatísticas mostram que os hotéis que estão unidos numa cadeia apresentam melhores resultados do que os hotéis independentes, uma vez que beneficiam pelo menos do âmbito da produção. Além disso, a experiência internacional de empresas líderes na indústria hoteleira mostra que, para o planeamento estratégico, é razoável utilizar o método “*step by step*”, ou seja, os recursos são acrescentados após cada passo, criando-se a sua mudança de rácio e o potencial estratégico de recursos, resultando em vantagens competitivas que permitem aos hotéis reagir adequadamente aos impactos externos, crises emergentes e outras mudanças.

No que diz respeito aos serviços, um grande problema existente é a falta de pessoal qualificado. Este problema destaca-se especialmente nos hotéis regionais, nos quais as competências profissionais do pessoal não correspondem às competências exigidas. Assim, releva-se a importância para a gestão hoteleira de ter pessoal profissional, apoiar e estimular constantemente os profissionais, evitando a deterioração da qualidade das funções desempenhadas.

Neste sentido, as exigências da indústria hoteleira e o aumento da competitividade no setor turístico, implicam a reformulação e atualização das diversas funções asseguradas pelos funcionários, não apenas pela introdução de novas tecnologias, como também pela formação e orientação dos mesmos para as necessidades dos clientes. Assim sendo, Hu *et al.* (2022)

destacam a importância dos serviços de acomodação que envolvem o processo de receção, gestão de reservas, serviços de concierge, manipulação de dinheiro e atendimento de chamadas telefónicas. Estas funções, implicam o contacto direto com o cliente no qual deve ser assegurado um elevado nível de desempenho, pelo que a investigação permitiu observar a importância de garantir o sentimento de “boas-vindas” e acolhimento ao cliente, o aconselhamento e recomendação dos serviços hoteleiros, bem como a atividade turística local. Da mesma forma, o estudo de Safitri *et al.* (2021) refere que a qualidade do serviço inicial constitui um fator fundamental na experiência hoteleira, dado que afeta a satisfação e expectativa do cliente relativamente aos produtos e serviços disponibilizados pelo hotel. Como tal, os autores referem que as funções de receção hoteleira devem assegurar a rapidez e adequação dos serviços de check *in/out*, resolução de problemas de forma rápida e eficaz, agilidade no auxílio dos hóspedes e o conhecimento e autonomia do funcionário na tomada de decisão.

Posto isto, os gestores hoteleiros devem estar dispostos a investir em formação do pessoal, enquanto dão atenção à forma como as funções são executadas no quotidiano de forma a evitar opiniões negativas dos clientes sobre o pessoal, uma vez que hóspedes insatisfeitos dificilmente regressarão no futuro, levando à perda de capital dos proprietários. Para retificar esta situação, é importante verificar se todas as instalações do hotel se encontram em perfeitas condições de funcionamento e limpeza, bem como se todas as normas são cumpridas, reduzindo assim inconvenientes e queixas dos hóspedes do hotel. Evitando a necessidade de recompensar clientes através de bónus e descontos futuros como forma de os compensar.

As vantagens competitivas do desenvolvimento do negócio hoteleiro podem incluir o sistema global de informação, especialização mais profunda de complexos hoteleiros, desenvolvimento de pequenas cadeias de hotéis, introdução de tecnologias informáticas, estabelecimento de cadeias de hotéis internacionais, e adaptação e abordagem equilibrada às necessidades dos consumidores (Faria, 2012).

2.4 Hotelaria de 4 estrelas em Portugal

A hotelaria em Portugal é regida por normas específicas, conforme estabelecido pelo Decreto-Lei nº80/2017, de 30 de junho, uma republicação do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março. Através deste documento foram estabelecidas as diretrizes para os empreendimentos turísticos, definindo-os como estabelecimentos que oferecem serviços de alojamento mediante

remuneração, e que devem dispor de um conjunto adequado de estruturas, equipamentos e serviços complementares para seu funcionamento. Assim, os Estabelecimentos Hoteleiros são uma categoria específica de empreendimentos turísticos cuja finalidade pretende proporcionar alojamento temporário, juntamente com outros serviços acessórios ou de apoio, podendo ou não incluir refeições. Estes estabelecimentos são orientados para uma locação diária, destacando-se pela versatilidade em atender às necessidades dos hóspedes em estadias de curto prazo (Turismo de Portugal, 2023).

A hotelaria de 4 estrelas em Portugal desempenha um papel crucial no setor turístico, contribuindo significativamente para a atratividade do destino e, conseqüentemente, para o crescimento económico do país. Segundo os dados a nível nacional, a hotelaria em Portugal é um setor essencial para o turismo, destacando-se pela predominância de hotéis, que representam cerca de 71% dos empreendimentos turísticos. Estes estabelecimentos totalizam cerca de 1.520 empreendimentos, oferecendo 108.446 unidades de alojamento, correspondendo a 72% da oferta nacional, sendo que os hotéis de 4 estrelas representam cerca de 38% da oferta global (Deloitte, 2020).

A classificação de hotéis por estrelas é uma prática global que visa oferecer aos potenciais hóspedes uma indicação clara do nível de conforto e serviços disponíveis. No contexto nacional, a classificação dos hotéis considera cinco níveis distintos, denominados de 'estrelas'. De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo, 2022), as estrelas são atribuídas com base nos serviços oferecidos e medem o nível de conforto proporcionado pelos estabelecimentos. Contudo, a classificação de hotéis representa um processo desafiador, dada a diversidade de acomodações e sistemas de classificação existentes. Em Portugal, a hotelaria de 4 estrelas posiciona-se como uma opção intermédia, proporcionando uma experiência mais sofisticada do que hotéis de categorias inferiores, sem alcançar o luxo associado a hotéis de 5 estrelas. Atualmente, o sistema de classificação hoteleira é regulamentado pelo RJET (Decreto-Lei n.º 39/2008), que passou por alterações ao longo dos anos, cujas mudanças pretendem destacar a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, refletindo um compromisso com a excelência na oferta turística.

Neste sentido, os estabelecimentos hoteleiros classificados com 4 estrelas são dotados de características distintivas que os diferenciam em termos de qualidade e comodidade. Como tal, destacam-se alguns requisitos tais como o conforto e qualidade, de forma a disponibilizar uma

experiência global assinalável para os hóspedes, que abrange a existência de diversos serviços, bem como o conjunto de recursos para efeitos de lazer e negócios (Lima, 2019). Adicionalmente, este segmento hoteleiro deve dispor de quartos confortáveis e bem equipados, instalações de lazer modernas, serviços de restaurante de qualidade, a presença de lugares-comuns calmos, como salas de leitura e salas de estar, proporcionando aos hóspedes uma abordagem centrada no bem-estar do cliente. Da mesma forma, também a oferta exterior através de piscinas, bares, lojas, salas de jogos e um ginásio eleva a experiência do consumidor, enquanto a realização atividades de grupo não exigentes, como animação, dança e jogos, contribuem para um ambiente dinâmico e enriquecem a estadia dos hóspedes.

Por outro lado, a regularidade de horários e a programação de atividades garantem uma experiência organizada e agradável, respeitando as preferências dos visitantes (Figueiredo et al., 2020).

De acordo com os mesmos autores, a importância de condições de conforto ambiental nos quartos, inclui o isolamento acústico adequado, assegurando a privacidade e tranquilidade, enquanto elementos essenciais para uma estadia relaxante. Da mesma forma, a existência de varandas amplas com boa exposição solar que proporcionam não apenas um espaço adicional, mas também uma conexão com o ambiente externo. (Figueiredo et al., 2011).

Ainda assim, fatores como a localização estratégica dos hotéis constitui um elemento determinante para a escolha da classificação de 4 estrelas. Estes hotéis são frequentemente encontrados em áreas urbanas, zonas turísticas de destaque ou em paisagens envolventes que oferecem uma experiência única aos hóspedes. A acessibilidade a atrações locais e comodidades é cuidadosamente considerada para garantir uma estadia conveniente e memorável. (Figueiredo et al., 2011).

O serviço de receção 24 horas é uma norma neste segmento, refletindo o compromisso com a satisfação do cliente. Na verdade, a prestação de serviços personalizados, o profissionalismo e a capacidade de resposta às necessidades dos hóspedes são aspetos cruciais que distinguem a hotelaria de 4 estrelas em Portugal.

Além de oferecer experiências de qualidade aos visitantes, a hotelaria de 4 estrelas desempenha um papel vital na economia nacional, gerando empregos, promovendo o turismo sustentável e contribuindo para o Produto Interno Bruto (PIB). (Figueiredo et al., 2011).

Apesar do sucesso, este setor enfrenta desafios, incluindo a concorrência global e a necessidade constante de inovação. A adaptação às preferências em constante evolução dos hóspedes e a implementação de práticas sustentáveis representam oportunidades cruciais para o setor.

Em resumo, a hotelaria de 4 estrelas em Portugal é um pilar fundamental no setor turístico, oferecendo uma combinação equilibrada de qualidade, conforto e serviços. A sua evolução contínua e capacidade de se adaptar às dinâmicas do mercado são essenciais para sustentar e fortalecer a posição de Portugal como um destino turístico de excelência. (Figueiredo et al., 2011).

Ainda assim, a manutenção dos requisitos que garantem classificação dos empreendimentos turísticos, implicam a revisão dos mesmos através de processos regulamentados por normativas específicas que visam assegurar a qualidade e conformidade dos estabelecimentos. De acordo com os regulamentos, a revisão da classificação deve ocorrer a cada quatro anos, sendo precedida por uma auditoria conduzida pelo Turismo de Portugal, I.P. ou pela câmara municipal, conforme a situação (Messias, 2009).

É importante salientar que a auditoria de revisão de classificação realizada pelo Turismo de Portugal está isenta de quaisquer taxas. No entanto, as câmaras municipais podem cobrar taxas, conforme estipulado nos regulamentos municipais, sendo que a atuação destas entidades é essencial para assegurar a conformidade dos requisitos estabelecidos (Turismo de Portugal, 2023).

Adicionalmente, a classificação pode ser revista a qualquer momento, seja por iniciativa oficial ou mediante solicitação do interessado. No caso de auditorias de revisão de classificação realizadas pelo Turismo de Portugal a pedido do interessado, é devida uma taxa, destinada a cobrir exclusivamente as despesas associadas a esse processo. Nesta situação, os interessados devem apresentar o pedido de revisão seis meses antes do término do prazo, demonstrando assim o compromisso em manter os níveis de qualidade. A execução desta revisão periódica é crucial para garantir que o empreendimento turístico mantém os padrões estabelecidos e oferecem uma experiência consistente aos hóspedes (Messias, 2009).

O Turismo de Portugal é encarregue de proceder à revisão da classificação sempre que receba uma declaração de comunicação de obras isentas que possam alterar a classificação ou

capacidade do empreendimento, ou que possam comprometer os requisitos mínimos exigidos para a sua classificação. De acordo com o autor, após a conclusão da auditoria de classificação, é atribuída uma placa identificativa obrigatória, existindo a obrigatoriedade de afixação no exterior do empreendimento, enquanto selo de aprovação. Esta identificação indica que o estabelecimento cumpre aos requisitos de qualidade estabelecidos pelo Turismo de Portugal IP ou pela Câmara Municipal, reforçando a transparência e confiança para os hóspedes (Turismo de Portugal, 2023).

Cumpra ainda referir que os resultados das auditorias de classificação realizadas pelas câmaras municipais devem ser comunicados ao Turismo de Portugal no prazo de 10 dias úteis (Turismo de Portugal, 2023).

Desta forma, a legislação estabelecida reflete a importância atribuída à manutenção dos padrões de qualidade nos empreendimentos turísticos, garantindo a sua conformidade com as normativas em vigor e promovendo a transparência nos processos de classificação conforme o anexo 1 (Turismo de Portugal, 2023).

2.5 Conceito de Hotel e a organização interna

A importância do alojamento turístico reside na capacidade de acomodação de turistas, permitindo o auxílio e apoio logístico nas estadias dos visitantes nos diferentes destinos turísticos. A origem desta indústria de serviços destaca-se enquanto transição para o setor terciário, sendo que Jafari e Xiao (2016) referem que a indústria hoteleira se baseia num conjunto de estabelecimentos que não apenas oferecem alojamento, mas também produzem bens e serviços turísticos. Por outro lado, Matos (2015) destaca o propósito da indústria hoteleira enquanto setor que atende às necessidades de alojamento dos clientes, proporcionando para além da estadia, segurança, alimentação, entretenimento e bem-estar. Neste sentido, a oferta de alojamentos, bem como os seus produtos e serviços, complementam a atividade dos destinos turísticos, não apenas pelas suas características, mas também pela experiência proporcionada aos visitantes (Lee *et al.*, 2020).

De acordo com o Decreto de Lei 228/2009 de 14 de setembro, Secção I - Noções e tipologias, Artigo 2 - Noção de empreendimentos turísticos, «Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração,

dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.».

A indústria hoteleira em Portugal passou por uma significativa reestruturação regulatória com a implementação do Decreto-lei nº 80/2017, de 30 de junho de 2017. Esta legislação, estabelecendo o novo regime jurídico de instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, unifica as disposições comuns a todos esses estabelecimentos, simplificando o acesso às normas reguladoras da atividade. No contexto da classificação dos empreendimentos turísticos, o Turismo de Portugal assume a responsabilidade de avaliação e classificação, utilizando um sistema de uma a cinco estrelas, exceto para o turismo de habitação e o turismo no espaço rural. Desta forma, os empreendimentos turísticos em Portugal são classificados em diversas tipologias, conforme estabelecido no Artigo 4º do Decreto-Lei nº 186/2015, de 03 de setembro de 2015 (Turismo de Portugal, 2020):

- **Estabelecimentos Hoteleiros:** Incluem uma variedade de opções desde hotéis tradicionais até estabelecimentos *boutique*, oferecendo alojamento e serviços adicionais.
- **Aldeamentos Turísticos:** Associados a ambientes de lazer, estes empreendimentos oferecem uma experiência de comunidade, muitas vezes incluindo instalações de lazer e espaços partilhados.
- **Apartamentos Turísticos:** Serviços de acomodação independentes, incluindo serviços de hotelaria para estadias mais longas ou para grupos familiares.
- **Conjuntos Turísticos (*Resorts*):** Estabelecimentos de grande escala que proporcionam uma gama diversificada de serviços e atividades, muitas vezes localizados em áreas de elevado valor turístico.
- **Empreendimentos de Turismo de Habitação:** Ambientes mais intimistas, frequentemente localizados em edifícios históricos, oferecem aos hóspedes uma experiência mais personalizada e autêntica.
- **Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural:** Rodeados pela natureza, estes empreendimentos proporcionam uma experiência tranquila e rural, explorando a autenticidade das tradições locais.
- **Parques de Campismo e de Caravanismo:** Destinados a viajantes que procuram uma experiência mais próxima da natureza, oferecem opções acessíveis de alojamento ao ar livre.

A oferta turística disponibilizada por *resorts*, destaca-se enquanto um conjunto de empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente

interdependentes, situados em espaços amplos. Esta oferta pretende proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, devendo integrar pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatório um deles um estabelecimento hoteleiro, no mínimo de 4 estrelas, um equipamento de animação autónomo (campos de golfe, centros de congressos, instalações de *spa* ou casinos) e um estabelecimento de restauração. Além destes requisitos, os *resorts* devem apresentar uma área de estacionamento comum, espaços verdes para uso comum, portaria, piscina e equipamentos de desporto e lazer (Bose & Biju, 2020).

Atualmente, o crescimento e desenvolvimento económico global constituem catalisadores que impulsionaram o rápido desenvolvimento da indústria hoteleira e turística (Matos, 2015). Ao longo das últimas décadas, os setores têm se diversificado de forma significativa (Breda et al., 2020), sendo que estes estabelecimentos turísticos representam instalações que fornecem aos visitantes não apenas serviços de alojamento, através de um quarto ou uma outra unidade de alojamento para estadia, mas uma experiência de estadia centrada na satisfação do cliente (Lee et al., 2020). No caso dos hotéis, estes caracterizam-se pelo facto de terem um número de quartos ou apartamentos superior ou igual a um mínimo determinado por lei, sendo que dependem de uma administração comercial única.

Na indústria hoteleira, a estrutura organizacional representa um elemento crucial que se adapta às dimensões e necessidades específicas de cada tipologia de empreendimento. No caso das pousadas e pequenos estabelecimentos, a gestão é frequentemente atribuída de acordo com as competências dos profissionais envolvidos, verificando-se a acumulação de funções, onde o proprietário acaba por desempenhar um papel central nos processos administrativos e operacionais (Quintas, 2006). Neste sentido, o proprietário assume responsabilidades diretas pelos processos administrativos, enquanto outros profissionais são direcionados para a gestão dos serviços da cozinha e do atendimento ao público. Segundo Petrocchi (2007), a estrutura em uma pousada é hierarquizada com o proprietário no topo, seguido pela contabilidade e pelos rececionistas, cozinheiros e auxiliares de escritório.

No entanto, no caso dos hotéis de grande dimensão, estes apresentam uma estrutura organizacional mais complexa, devido à existência de vários departamentos especializados de acordo com os serviços disponibilizados. Segundo Petrocchi (2007), a estrutura desses hotéis assenta na seguinte organização:

- Direção: No topo do organograma, o diretor supervisiona toda gestão global do hotel.
- Departamento Jurídico e Marketing: Ocupam o mesmo nível hierárquico abaixo da direção, destacando a importância da legalidade e diversificação estratégica.
- Auditoria Interna: Responsável por garantir conformidade e eficiência nos processos internos.
- Gestão Administrativa e Financeira: Engloba o conjunto de recursos humanos, finanças, contabilidade, informática, compras e logística, abordando aspectos essenciais para a operação eficaz do hotel.
- Gestão de Alojamento: Inclui portaria, recepção, reservas, lavanderia, eventos e telefonista, orientados para os serviços diretamente relacionados com os hóspedes e à operação de quartos.
- Gestão de Alimentos e Bebidas: Responsável pelo restaurante, bar, serviço de quartos e minibar, atendendo às necessidades gastronômicas dos hóspedes.
- Gestão de Serviços Gerais: Inclui manutenção predial, manutenção de equipamentos, segurança, transporte e garagem, garantindo o bom funcionamento das instalações físicas e serviços complementares.

Esta estrutura organizacional reflete a necessidade de coordenação eficiente nos hotéis de grande dimensão, onde a divisão de responsabilidades em departamentos específicos contribui para a especialização e eficiência operacional. Como tal, a base fundamental desta indústria reside na constante formação e motivação dos colaboradores, de forma a proporcionar uma experiência única aos clientes. Assim, a atividade da indústria hoteleira é dinamizada por uma forte competitividade, incentivando os estabelecimentos a desenvolverem estratégias que proporcionem vantagens competitivas.

2.6 Funções do Assistente de direção

As funções do assistente de direção na área de Direção e Gestão Hoteleira são amplamente debatidas na literatura especializada, destacando-se como um elemento crucial para o sucesso operacional e a excelência na gestão de estabelecimentos hoteleiros. A revisão da literatura revela uma série de responsabilidades desempenhadas pelo assistente de direção, cada uma desempenhando um papel fundamental na dinâmica e eficácia do setor hoteleiro. Como tal, destacam-se as funções e responsabilidades do assistente de direção neste contexto é imprescindível para compreender a sua relevância e contribuição para a Direção e Gestão Hoteleira.

Assim, o Assistente de Direção de Hotel desempenha um papel crucial na gestão eficaz de uma unidade hoteleira, colaborando com o diretor do hotel para garantir o bom funcionamento de todas as operações. Relativamente à gestão de agenda e planeamento, os autores Faria *et al.* (2009) destacam a importância da eficácia na gestão do tempo e do planeamento estratégico, essenciais para alinhar as atividades do diretor hoteleiro com os objetivos organizacionais e as crescentes necessidades da indústria. Pelo que as responsabilidades do assistente abrangem diversas áreas, desde a coordenação prática dos serviços por secções até o apoio à gestão administrativa e logística da empresa.

Neste sentido, de acordo com os estudos de Ladkin (2002), Yildiz (2015) e Shock e Stefanelli (2006), as principais funções desenvolvidas pelo assistente de direção de hotel, são direcionadas para:

a) Coordenação Operacional

- Supervisionar os serviços de aprovisionamento, cozinha, pastelaria, restaurante, bar, cafetaria, *stocks*, *room service* e refeições, assegurando a eficiência e qualidade.
- Planear, programar e coordenar atividades nas áreas de receção/portaria, andares/limpezas e lavandaria/roupa.

b) Reestruturação de Setores

- Capacidade de reestruturar e otimizar setores específicos da unidade hoteleira para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços.

c) Marketing e Vendas

- Definir e implementar a política de marketing e vendas da empresa, contribuindo para a maximização das receitas e a promoção da marca.

d) Apoio à Direção

- Gerir a agenda da direção, organização documental e serviços administrativos.
- Acompanhar reuniões, fornecer apoio de secretariado e tratar dos aspetos logísticos de apoio à gestão.

e) Comunicação e Correspondência:

- Organizar e enviar correspondência por correio, fax e e-mail.
- Transcrever, rever e corrigir documentos.

f) Gestão de Documentação

- Registrar, preparar, ordenar, classificar e arquivar informações.

Neste sentido, a comunicação e as relações interpessoais ocupam um lugar de destaque nas funções de assistências à direção do hotel, pelo que os autores Castellanos-Verdugo *et al.* (2009) destacam a habilidade do assistente de direção em estabelecer e manter relacionamentos sólidos, fundamentais em uma indústria centrada no atendimento ao cliente.

A análise de dados e a tomada de decisão informada ganharam destaque com as contribuições de autores como Türkay *et al.* (2011), que argumentam que os assistentes desempenham um papel inestimável na análise de dados para sustentar decisões estratégicas que afetam a competitividade do hotel. A gestão de documentos e registros é discutida por vários autores, com destaque para a importância da documentação precisa em ambientes hoteleiros frequentemente sujeitos a auditorias e inspeções regulares (Yildiz, 2015). A resolução de problemas diários é uma habilidade inestimável, contribuindo para a continuidade das operações do hotel e a satisfação do cliente. Além disso, o apoio em reuniões e apresentações, requer habilidades organizacionais e de comunicação sólidas, garantindo que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz.

Em síntese, as funções do assistente de direção na Direção e Gestão Hoteleira são multifacetadas e desempenham um papel fundamental na eficácia operacional e no sucesso da indústria hoteleira. A literatura revisada demonstra a relevância dessas funções para a excelência na gestão hoteleira, enfatizando a importância da competência e do comprometimento do assistente de direção em apoiar os líderes hoteleiros na consecução de seus objetivos estratégicos e operacionais. É evidente que essas funções são intrinsecamente ligadas ao funcionamento eficiente de estabelecimentos hoteleiros, contribuindo para a experiência positiva dos hóspedes e para o êxito geral da indústria.

3. Grupo Luna Hotels and Resorts

O Grupo Luna Hotels & Resorts, fundado em 1993 e sob a liderança de José Procópio Lourenço dos Santos, é uma entidade significativa no setor turístico. Em 2006, o grupo introduziu a marca Luna Hotels & Resorts, unindo as suas unidades sob um conceito coeso de bem-estar, qualidade e hospitalidade, com segmentações específicas como Beach & Sun, Winter Stays, Nature & Wellness. A sua história tem sido predominantemente centrada na região do Algarve, com sede em Albufeira, distrito de Faro.

Nos últimos anos, houve uma expansão estratégica para outras regiões do país, resultando em sete Unidades Hoteleiras no Algarve, cinco na região centro, uma na região Norte e uma em Angola, totalizando 14 unidades. Além disso, está prevista a inauguração do Luna Hotel de Tábua, no município de Tábua, distrito de Coimbra, aumentando o número de unidades para quinze.

Atualmente, a marca Luna Hotels & Resorts passa por um período de rebranding evolutivo, como evidenciado pela coexistência de dois logótipos em diversos materiais de comunicação utilizados pelos diferentes departamentos do grupo. Este rebranding reflete a adaptação às mudanças de mercado e às aspirações do público-alvo, sendo uma abordagem contemporânea e estratégica. A expansão geográfica e a diversificação de segmentos reforçam a posição do grupo como uma entidade dinâmica e em sintonia com as tendências do setor.

3.1. Visão, Missão e objetivos

De acordo com Bowen e Morosan (2018), as declarações de missão e visão baseiam-se nos valores éticos fundamentais de uma empresa e são essenciais para o seu sucesso uma vez que lhe dão uma orientação estratégica. Por outro lado, a declaração da missão refere-se à expressão do propósito primordial da organização, que, idealmente está em consonância com os valores e expectativas das principais partes interessadas, e preocupa-se com o âmbito e os limites da empresa.

A missão do grupo em análise passa por consolidar a sua posição no mercado por compreender, inovar, criar, gerir e oferecer toda uma gama de ofertas que acompanhe as necessidades dos clientes, com o intuito de criar experiências diferentes e memoráveis em cada estadia.

Desta forma, o principal objetivo da missão apresentada pela administração, pretende garantir aos seus clientes níveis de qualidade coerentes com os segmentos de três e quatro estrelas, quer ao nível do atendimento ao cliente, quer na qualidade do alojamento, bem como em todos os outros serviços que dispõe, para que assim, se fortifique uma relação de confiança com os seus clientes e com todos os parceiros do setor, principalmente com as empresas de maior importância para a sua atividade.

3.2. Análise da concorrência

A localização das UH do grupo Luna Hotels & Resorts assume-se como uma das suas maiores vantagens competitivas uma vez que todas se localizam em zonas estratégicas das regiões em que se inserem, quer pela facilidade de acesso às praias ou às montanhas envolventes, como aos centros das cidades/vilas.

Uma das diferenças mais distintivas do grupo prende-se ao nível do produto, com o regime aparthotel na região do Algarve, sendo que as restantes UH localizadas no país, detêm um regime de alojamento standard de quarto de hotel.

O regime tudo-incluído, em determinadas UH como, por exemplo, no Luna Hotel Miramar, demonstram a diversidade de oferta do grupo e tem vindo a contribuir também para o combate à sazonalidade, apostando na tentativa de fidelização de clientes.


Segundo a administração do grupo os concorrentes de cada unidade foram definidos com o apoio da Booking, tendo em conta as pesquisas dos consumidores, considerando aspetos como a localização, o intervalo de preços e os serviços oferecidos.

Uma vez definidos os concorrentes, e com a consciência de que o presente relatório se foca na experiência do consumidor, decidiu-se analisar as UH do grupo face aos concorrentes considerando as *reviews*/opiniões dos hóspedes em diferentes plataformas como Booking, Tripadvisor e Expedia.

3.2.1 Top 3 hotéis com melhor pontuação na Serra da Estrela

Os três principais hotéis de 4 estrelas foram seleccionados com base nas preferências predominantes dos utilizadores do Booking.com, um portal de reservas de hospedagem de renome internacional.

Figura 3.1 - Top 3 Hotéis de 4 estrelas na serra da estrela pelas principais escolhas



Pequeno-almoço incluído

Luna Hotel Serra da Estrela ★★★★★

Covilhã [Mostrar no mapa](#)

Viagens Sustentáveis Nível 1

Quarto Duplo ou Twin Plus
Diversos tipos de cama

Pequeno-almoço incluído


✓ **Cancelamento gratuito**

2 noites, 2 adultos
€ 176
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)

Consiga um desconto exclusivo para membros neste preço – [Iniciar sessão](#)

Genius



Vila Gale Serra da Estrela ★★★★★

Manteigas [Mostrar no mapa](#)

Viagens Sustentáveis Nível 1


Quarto Twin Standard
2 camas individuais

Pequeno-almoço incluído

✓ **Cancelamento gratuito**

2 noites, 2 adultos
€ 222
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)



Pequeno-almoço incluído

Chão do Rio - Turismo de Aldeia ★★★★★

Travancinha [Mostrar no mapa](#)

Viagens Sustentáveis Nível 3+

Maisonette Pastor
Apartamento completo • 1 quarto • 1 sala de estar •
1 casa de banho • 72m²
2 camas (1 sofá-cama, 1 de casal grande)

Pequeno-almoço incluído

✓ **Cancelamento gratuito**




2 noites, 2 adultos
€ 270
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)

Fonte: Booking.com

Os três melhores hotéis em termos de relação qualidade-preço, com as pontuações mais elevadas, foram identificados com base nas avaliações dos utilizadores do TripAdvisor, um dos mais conceituados portais de viagens e turismo a nível internacional.

Figura 3.2 - Top 3 hotéis em relação qualidade preço na serra da estrela

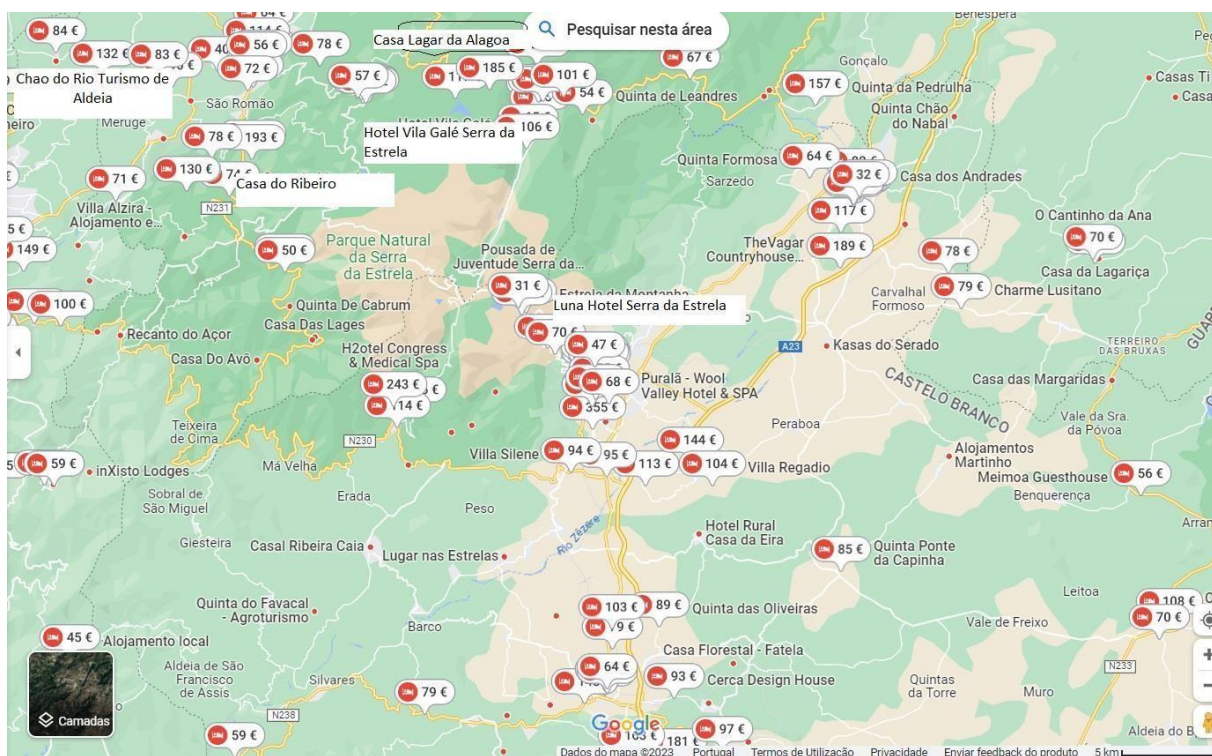
 <p>Pequeno-almoço incluído</p>	<h3>1. Luna Hotel Serra Da Estrela</h3> <p>480 avaliações</p> <p>N.º 1 na melhor relação qualidade-preço em 8 locais onde ficar em Serra da Estrela</p> <p>Por Tomás Ferreira Duarte</p> <p>"O restaurante medieval era muito tradicional e tinha alguns pratos regionais típicos, perfeitos para um jantar après-ski!"</p>
 <p>Líder de vendas</p> <p>Pequeno-almoço incluído</p>	<h3>2. Casa Lagar Da Alagoa</h3> <p>66 avaliações</p> <p>N.º 2 na melhor relação qualidade-preço em 8 locais onde ficar em Serra da Estrela</p> <p>Por António B</p> <p>"Um espaço rural muito bem conseguido, com quartos simples e práticos, anfitriões simpáticos e um pequeno almoço que é uma maravilha e d qualidade superior com produtos da região. Sono de qualidade pois a..."</p>
	<h3>3. Casa da Ribeira / Casa da Ponte</h3> <p>Residencial</p> <p>28 avaliações</p> <p>N.º 3 na melhor relação qualidade-preço em 8 locais onde ficar em Serra da Estrela</p> <p>Por Fábio</p> <p>"Simpatia e acolhimento do sr Manuel e da d. Manuela, algo fantástico.. super atenciosos, respeitadores e prestáveis! Casa com uma energia própria, ótima para repor energias e afins! Cumpriu o meu propósito... A..."</p>

Fonte: Tripadvisor.com

3.2.2 Mapa dos Hotéis Avaliados

O presente mapa tem como objetivo fornecer uma visualização geográfica dos hotéis avaliados neste estudo, permitindo uma compreensão espacial das suas distribuições e concentrações. Este mapa, apresentado na Figura 3.3, destaca a localização dos hotéis em análise, oferecendo uma representação cartográfica que auxilia na identificação de padrões geográficos e na análise da dispersão dos estabelecimentos hoteleiros. Através desta representação geográfica, é possível obter uma perspetiva abrangente da distribuição espacial dos hotéis considerados neste estudo, facilitando a compreensão dos resultados e insights obtidos a partir da análise dos dados.

Figura 3.3 - Mapa dos hotéis avaliados



Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Top 3 com melhor pontuação na ouro


O top 3 das principais escolhas refere-se aos hotéis mais recomendados e populares entre os usuários do Booking.com, uma plataforma de reservas de hospedagem líder no mercado. Essas escolhas são determinadas com base em uma variedade de critérios, incluindo avaliações dos hóspedes, comodidades oferecidas, localização e preço. Esses hotéis destacam-se por sua qualidade, serviço excepcional e experiência positiva proporcionada aos seus hóspedes.



A Figura 3.4 apresenta o Top 3 das principais escolhas em Albufeira pelos utilizadores do Booking. Este gráfico oferece uma visão detalhada das preferências dos viajantes que utilizam esta plataforma de reservas online para alojamento na região de Albufeira. Ao destacar as três opções mais populares entre os utilizadores, permite uma análise concisa das tendências e preferências de alojamento na área específica de Albufeira. Esses dados são valiosos para viajantes em busca de recomendações e também para proprietários e gestores de alojamentos, fornecendo insights importantes para melhorias e estratégias de marketing.

Figura 3.4 - Top 3 das principais escolhas em albufeira

↕ Ordenar por: As nossas principais escolhas ↕

80% dos alojamentos estão indisponíveis para as suas datas no nosso website. ✕



Luna Hotel da Oura ★★★★★ 
Areias São João, Albufeira [Mostrar no mapa](#) 1,9 km do centro
A 850 m da praia
 Viagens Sustentáveis Nível 2


Estúdio (2 Adultos)
3 camas (2 individuais, 1 sofá-cama)
✓ **Cancelamento gratuito**



2 noites, 2 adultos
€ 130
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)

Consiga um desconto exclusivo para membros neste preço – Iniciar sessão **Genius**

Pequeno-almoço incluído






EPIC SANA Algarve Hotel ★★★★★ 
Aldeia das Açoteias, Albufeira [Mostrar no mapa](#) 7,6 km do centro
Em frente à praia
 Viagens Sustentáveis Nível 3

Quarto Duplo ou Twin Deluxe com Vista Resort
Diversos tipos de cama
Pequeno-almoço incluído
✓ **Cancelamento gratuito**
✓ **Não é necessário um pré-pagamento** — pague no alojamento

2 noites, 2 adultos
€ 550
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)



Luna Miramar Club ★★★★★ 
Albufeira [Mostrar no mapa](#) 1,1 km do centro
A 450 m da praia
 Viagens Sustentáveis Nível 2

Estúdio Clássico
✓ **Cancelamento gratuito**

2 noites, 2 adultos
€ 139
Inclui impostos e taxas

[Ver disponibilidade >](#)

Fonte: Booking.com

Os hotéis que integram o topo da lista em termos de relação qualidade-preço, destacando-se pela excelência da sua oferta em relação ao valor percebido pelos clientes, foram selecionados com base nas avaliações dos viajantes no TripAdvisor. Esta plataforma é amplamente reconhecida no setor do turismo, sendo considerada uma referência na partilha de experiências e opiniões sobre estadias em estabelecimentos hoteleiros.

A Figura 3.5 apresenta o Top de hotéis em Albufeira em relação à qualidade-preço. Esta figura oferece uma visão detalhada dos hotéis que proporcionam uma excelente relação entre a qualidade dos serviços oferecidos e o preço pago pelos utilizadores. Ao destacar os principais estabelecimentos nesta categoria, permite aos viajantes identificar opções que combinam qualidade e custo de forma vantajosa. Estes dados são particularmente úteis para os viajantes que procuram otimizar a sua experiência de alojamento, garantindo um bom valor pelo dinheiro investido durante a estadia em Albufeira.

Figura 3.5 - Top hotéis em relação qualidade preço em albufeira

The image shows a screenshot of the TripAdvisor website displaying the top 3 hotels in Albufeira based on their quality-price ratio. Each hotel entry includes a photo, the hotel name, a rating (represented by green circles), the number of reviews, and a snippet of a review. A yellow button labeled 'Mostrar preços' (Show prices) is present for each hotel, along with a prompt to 'Introduza as datas para ver os preços' (Enter dates to see prices).

Rank	Hotel Name	Rating	Reviews	Rank in Top 502
48	Hotel do Cerro	4.5	1040	N.º 48
49	São Rafael Suites	4.5	1300	N.º 49
50	O Luna Hotel da Oura	4.5	444	N.º 50

48. Hotel do Cerro
Pequeno-almoço incluído
1040 avaliações
N.º 48 na melhor relação qualidade-preço em 502 locais onde ficar em Albufeira
Por Masonboy65
"... apenas teve outro excelente café-da-manhã, a equipe do hotel é tão prestativa, comida é excelente, boa noite entretenimento, ótimas vistas da baía do terraço da cobertura, a localização é perfeita, um..."

49. São Rafael Suites
Tudo incluído
Pequeno-almoço incluído
1300 avaliações
N.º 49 na melhor relação qualidade-preço em 502 locais onde ficar em Albufeira
Por peter f
"... de golfe com tudo incluído embora fora de férias escolares muito limpo excelente variedade de alimentos tranquilos e pacíficos, a nossa excelente equipe provavelmente o melhor que eu testemunhei no exterior, sala..."

50. O Luna Hotel da Oura
444 avaliações
N.º 50 na melhor relação qualidade-preço em 502 locais onde ficar em Albufeira
Por Jinnymoss
"Eu e meu marido ficamos aqui b & b por uma semana, o café da manhã foi perfeito, quarto limpo, toque agradável para ter um frigorífico e chaleira para fazer chá e café quando chegar a partir de saídas da noite..."

3.3. Estrutura Organizacional

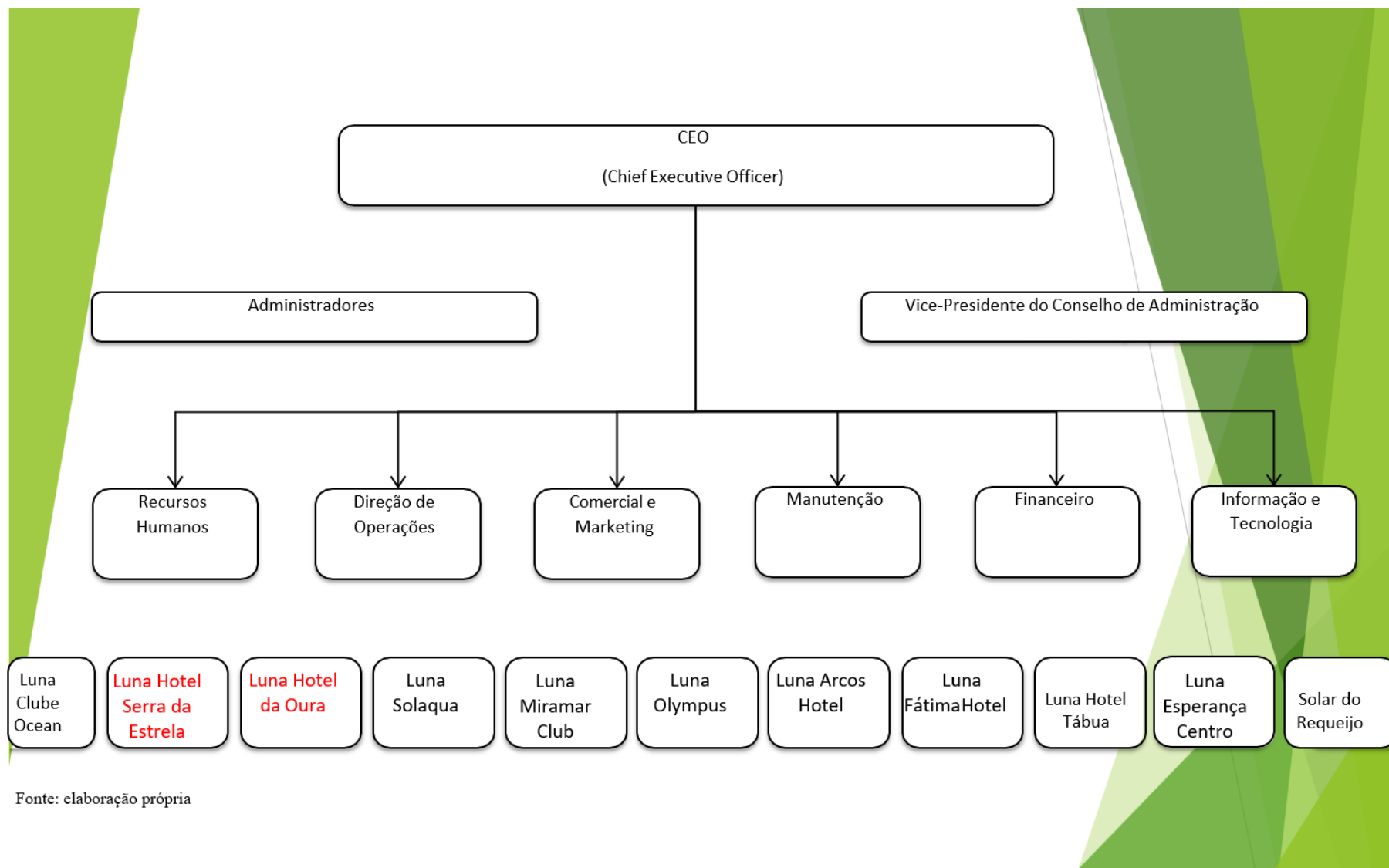
Através da representação gráfica do organograma (Figura 3.6), a estrutura organizacional da empresa é apresentada de maneira transparente, gerando confiança e transmitindo informações atualizadas que devem ser compartilhadas por todas as partes envolvidas no grupo hoteleiro. Essa abordagem visa garantir que todos estejam alinhados com a estratégia estabelecida e contribuam para o crescimento de acordo com a visão delineada.

O organograma a seguir ilustra os diversos departamentos responsáveis pelo apoio à gestão das unidades Luna Hotels & Resorts.

Em relação aos departamentos centrais, é importante notar que esses estão representados nas diferentes unidades. Por exemplo, o departamento de direção de operações se subdivide para os diretores das diversas unidades. Da mesma forma, no departamento de manutenção, cada unidade possui seu técnico de manutenção, operando sob a supervisão rigorosa do chefe de departamento, que realiza visitas regulares às diferentes unidades.

Essa abordagem assegura que os processos operacionais e de gestão sejam uniformes em todas as unidades, garantindo eficiência, controle e consistência nas operações. A comunicação fluida entre os departamentos centrais e as unidades é fundamental para a implementação eficaz das estratégias organizacionais e para enfrentar desafios específicos em cada localidade. Este modelo organizacional reflete o compromisso da Luna Hotels & Resorts com a eficácia operacional e a busca contínua pela excelência em todos os níveis da organização.

Figura 3.6 - Organograma



Fonte: elaboração própria

4. Luna Hotel Serra da Estrela

O Luna Serra da Estrela é o hotel situado a maior altitude de Portugal, sensivelmente a 2000m de altitude. No verão, as paisagens acolhem as mais diversas atividades na natureza, passeios a pé, de bicicleta ou cavalo, mergulhos nas praias fluviais. No inverno, pode usufruir das paisagens embelezadas pelo branco da neve, visitar a estância de neve na torre da serra da estrela, e também descansar no aconchego do hotel, tradições e paisagens que se fundem na gastronomia típica da região, que pode ser apreciada ao longo do ano no Restaurante Medieval. O Hotel possui 80 quartos, 2 restaurantes, bar, sala de eventos e uma sala de lazer para crianças.

As tipologias dos quartos existentes abrangem quartos familiares, quarto standard, quarto superior, suite, suite júnior, quarto familiar, quarto deluxe, quarto com vista para a serra e quarto adaptado. Os clientes têm ainda à disposição WiFi gratuito, minibar, ar condicionado, casas de banho com banheira ou chuveiro integrado, artigos de toilette, secador de cabelo, espelho de maquilhagem, televisões LCD com canais nacionais e internacionais, cofre individual e chaves eletrónicas de alta segurança.

O Hotel localiza-se a cerca de 10 km da Covilhã e a aproximadamente 3 horas do aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto. (Figura 4.1)

Figura 4.1 - Luna hotel serra da estrela



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

Figura 4.2 - Sala dos pequenos-almoços



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A Figura 4.2 a "Sala dos Pequenos-almoços" no Luna Hotel Serra da Estrela, apresenta um ambiente acolhedor e convidativo para os hóspedes desfrutarem da primeira refeição do dia. O espaço é caracterizado por uma decoração elegante, com elementos de design que refletem a atmosfera da região montanhosa. Mesas e cadeiras são dispostas de maneira ordenada, proporcionando conforto aos hóspedes durante suas refeições. No centro da sala, destaca-se um buffet bem fornecido, oferecendo uma variedade de opções para o pequeno-almoço, incluindo pães frescos, pastelaria regional, frutas frescas e produtos lácteos. Os hóspedes podem desfrutar de suas refeições enquanto apreciam a vista panorâmica das montanhas através das amplas janelas que permitem a entrada de luz natural. O ambiente acolhedor e os sabores autênticos contribuem para uma experiência gastronômica memorável para os hóspedes do Luna Hotel Serra da Estrela.

Figura 4.3 - Recepção do hotel



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A figura 4.3 representa a área de recepção do hotel, que serve como ponto de entrada e boas-vindas aos hóspedes. Neste espaço, é evidente uma atmosfera de elegância e profissionalismo, com uma decoração cuidadosamente planeada e elementos de design que transmitem uma sensação de hospitalidade. A recepção está estrategicamente localizada na entrada principal do hotel, com um balcão de atendimento onde os funcionários recebem os hóspedes com cortesia e eficiência. Ao redor da área de recepção, podem ser observados confortáveis assentos para os hóspedes aguardarem enquanto realizam o check-in ou aguardam assistência. A iluminação suave e os detalhes decorativos criam um ambiente acolhedor para os hóspedes desde o momento em que entram no hotel. A figura destaca a importância da recepção como um ponto focal na experiência do hóspede, onde a hospitalidade e o profissionalismo são primordiais para garantir uma estadia agradável.

Figura 4.4 - Bar



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

O espaço do bar no interior do hotel é um ambiente cuidadosamente projetado para proporcionar aos hóspedes uma experiência relaxante e social. Na figura 4.4, podemos observar este ambiente em destaque, com a sua decoração planeada para criar uma atmosfera acolhedora e convidativa. Os detalhes incluem iluminação suave, mobiliário confortável e elementos decorativos elegantes, contribuindo para uma experiência agradável. Os hóspedes são vistos a desfrutar de cocktails, vinhos e outras bebidas disponíveis no menu do bar, enquanto interagem entre si ou relaxam após um dia de atividades. Assim, a Figura 4.4 destaca a importância deste espaço como um ponto central de socialização e entretenimento dentro do hotel

Figura 4.5 - Piscina



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A Figura 4.5, que ilustra a piscina, destaca-se como um elemento distintivo do ambiente hoteleiro. Esta piscina, segmentada entre uma área coberta e outra descoberta, representa a oportunidade para os hóspedes desfrutarem deste espaço em diferentes condições climáticas. A área coberta proporciona um ambiente protegido, viabilizando a utilização da piscina durante todo o ano, independentemente das condições meteorológicas. Por sua vez, a área descoberta oferece uma experiência ao ar livre, onde os hóspedes podem usufruir do sol e do ar fresco enquanto se refrescam na piscina. Ambos os espaços são concebidos com o conforto e o bem-estar dos hóspedes, providenciando um ambiente relaxante e convidativo para momentos de lazer e descontração. A Figura 4.20 enfatiza, desta forma, a versatilidade deste recurso aquático, que combina a praticidade de uma piscina coberta com a liberdade proporcionada por uma piscina ao ar livre, enriquecendo a experiência dos hóspedes no estabelecimento hoteleiro.

Figura 4.6 - Quarto deluxe



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

O quarto deluxe, representado na Figura 4.6, é um componente crucial na oferta de alojamento do hotel. Este tipo de quarto, designado como "deluxe", é concebido para proporcionar aos hóspedes uma experiência de hospedagem de luxo e conforto. A imagem detalha o interior do quarto, destacando elementos como mobiliário elegante, decoração requintada e uma disposição cuidadosamente planeada para maximizar o conforto e a comodidade dos hóspedes. A cama, com lençóis macios e almofadas confortáveis, é o ponto focal do quarto, garantindo uma boa

noite de sono aos ocupantes. A iluminação suave e os tons neutros contribuem para uma atmosfera relaxante e acolhedora. Além disso, a Figura 4.6 destaca as amenidades adicionais disponíveis no quarto deluxe, como uma área de estar confortável, uma secretária espaçosa e uma casa de banho luxuosa, completando assim a experiência de hospedagem de excelência proporcionada por este tipo de acomodação.

Figura 4.7 - Quarto standard



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

Representado na figura 4.7, o quarto standard é uma peça fundamental na oferta de alojamento do hotel. Projetado para oferecer aos hóspedes um ambiente confortável e funcional durante a sua estadia, este tipo de quarto destaca-se pela sua simplicidade e praticidade. Na figura, é possível observar uma visão detalhada do interior do quarto, onde se destacam elementos como mobiliário simples e prático, uma cama confortável e uma decoração discreta. Embora possa não oferecer os mesmos luxos e amenidades dos quartos de categoria superior, o quarto standard proporciona um espaço acolhedor e adequado para os hóspedes desfrutarem de uma estadia agradável. Com uma disposição eficiente e uma atenção aos detalhes, este tipo de quarto visa atender às necessidades básicas dos hóspedes, proporcionando uma experiência de alojamento satisfatória durante a sua estadia no hotel

Figura 4.8 - Quarto standard superior



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

O Quarto Standard Superior, ilustrado na Figura 4.8, destaca-se como uma opção de alojamento que oferece uma excelente relação entre conforto e acessibilidade. Este tipo de quarto foi cuidadosamente concebido para proporcionar aos hóspedes uma estadia agradável e conveniente. Na figura, é possível observar um ambiente acolhedor, com uma decoração simples e elegante que transmite uma sensação de conforto e tranquilidade. A cama, com lençóis macios e almofadas aconchegantes, assume-se como o ponto focal do quarto, assegurando aos hóspedes uma boa noite de sono. Adicionalmente, a Figura 4.8 tem outras características, tais como uma ampla área de estar, uma secretária funcional e uma casa de banho bem equipada. Com uma combinação de comodidades e um ambiente acolhedor, este tipo de quarto proporciona uma estadia satisfatória e memorável para os hóspedes do hotel.

Figura 4.9 - Quarto familiar



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

O Quarto Familiar, demonstrado na ilustração 4.9, representa uma opção de alojamento especialmente desenhada para proporcionar conforto e comodidade a famílias durante a sua estadia no hotel. Nesta figura, é possível observar um espaço amplo e funcional, ideal para acomodar diversos membros da família. A decoração é pensada de forma a criar um ambiente acolhedor e convidativo, enquanto a disposição dos móveis é planeada para garantir o máximo aproveitamento do espaço disponível. Destaca-se a presença de camas adicionais ou beliches, que permitem acomodar confortavelmente crianças ou outros membros da família. Além disso, o Quarto Familiar geralmente inclui uma área de estar espaçosa, uma secretária funcional e uma casa de banho bem equipada, proporcionando todas as comodidades necessárias para uma estadia agradável e conveniente. Com uma atenção especial às necessidades das famílias, este tipo de quarto visa oferecer uma experiência de alojamento memorável para todos os seus ocupantes.

Figura 4.10 - Suite



Fonte: Site do Hotel Luna Hotel Serra da Estrela (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A figura 4.10 retrata uma Suite, um espaço de alojamento de luxo que se destaca pelo seu conforto e elegância. Esta imagem oferece uma visão detalhada do interior da suite, destacando elementos como mobiliário sofisticado, decoração requintada e uma disposição cuidadosa dos elementos. A cama, com lençóis luxuosos e almofadas macias, é o ponto central do quarto, proporcionando aos hóspedes uma experiência de descanso indulgente. Além disso, a suite geralmente inclui uma área de estar espaçosa, onde os hóspedes podem relaxar e desfrutar de momentos de convívio. A casa de banho é outro destaque, com acabamentos de alta qualidade, uma banheira de hidromassagem ou chuveiro de chuva e produtos de higiene pessoal de luxo. Com uma combinação de conforto, estilo e privacidade, a suite é projetada para atender às necessidades dos hóspedes mais exigentes, proporcionando uma estadia inesquecível no hotel.

A escolha do tipo de quarto em um hotel desempenha um papel crucial na experiência do hóspede, influenciando diretamente o conforto e as comodidades disponíveis durante a estadia. No contexto do Luna Hotel Serra da Estrela, uma variedade de opções de alojamento está disponível para atender às necessidades e preferências individuais dos hóspedes. Desde quartos básicos, como o Quarto Standard, até opções de luxo, como a Suíte, o hotel oferece uma gama diversificada de alojamentos para atender a diferentes orçamentos e expectativas. Cada tipo de quarto apresenta características distintas, que variam desde espaço adicional e vistas panorâmicas até comodidades de alta qualidade e decoração sofisticada. Neste texto, exploraremos os diferentes tipos de quartos disponíveis no Luna Hotel Serra da Estrela, destacando suas características e benefícios únicos para os hóspedes.

- Quarto Standard: Este é o tipo de quarto básico, muitas vezes com comodidades essenciais, como cama, banheiro privativo e TV.
- Quarto Superior: o quarto superior costuma oferecer mais espaço e comodidades extras, como uma vista panorâmica da montanha, varanda, minibar, ou até mesmouma área de estar separada.
- Suíte: as suítes são quartos maiores e mais luxuosos, geralmente compostos por uma área de estar separada, quarto principal e banheiro privativo.
- Suíte Júnior: uma suíte júnior é uma versão menor de uma suíte, com uma área de estar e quarto integrados.
- Quarto Familiar: quartos familiares são projetados para acomodar famílias, com espaço adicional e camas extras ou sofá-cama.
- Quarto Deluxe: quartos deluxe são normalmente mais espaçosos e oferecem comodidades de alta qualidade e decoração mais sofisticada.
- Quarto com Vista para a Montanha: esses quartos são geralmente escolhidos por aqueles que desejam desfrutar das vistas deslumbrantes da Serra da Estrela.

4.1. Turismo de Natureza Serra da Estrela como produto Turístico

Na realidade, o mercado-alvo do Luna Hotel Serra da Estrela é constituído por vários tipos de clientes, com diferentes motivações para querer visitar destinos sensíveis do ponto de vista ambiental e cultural. Enquanto destino, a Serra da Estrela atrai um mercado diversificado de turistas que inclui (Costa & Santos, 2018; Paiágua, 2020):

- Turismo natural – os visitantes procuram espaços verdes, paisagens montanhosas, lagos e trilhos pedonais, de forma a desfrutar de atividades ao ar livre como caminhadas, escaladas, ski, observação e contacto com a vida selvagem;
- Turismo desportivo – oferta de diversas modalidades desportivas durante o inverno (estância de ski), como também a prática de *mountain biking* durante os períodos de maior calor;
- Turismo gastronómico – nesta vertente os visitantes têm a oportunidade de experienciar a gastronomia tradicional portuguesa, que inclui enchidos e pratos de confeção local, bem como a degustação de vinhos;
- Turismo Cultural – de acordo com a oferta histórica e patrimonial, os visitantes procuram observar a arquitetura tradicional, museus, igrejas e aldeias históricas com o intuito de conhecer a cultura e herança local;

Alguns clientes demonstram preocupação com o ambiente e desejam aprender mais sobre as culturas encontradas em cada região, sendo que outros têm a motivação de ir ao encontro do descanso e tranquilidade. Ainda assim, o perfil de visitantes que procuram a Serra da Estrela enquanto destino turístico abrange jovens aventureiros, tal como casais e famílias, cobrindo todas as faixas etárias.

Tendo em consideração os objetivos estabelecidos, foi identificada a necessidade de analisar a oferta e a procura turística. De acordo com o desenvolvimento turístico da região, devem ser tidos em conta os segmentos com recursos disponíveis, mas, também, os interesses da população local e dos empresários turísticos.

A segmentação de mercado tem em vista melhorar a eficiência das estratégias de marketing, passando pela definição do produto mais atrativo para os segmentos escolhidos como mercado-alvo.

Considera-se então que os portugueses vindos das grandes cidades, dividindo-se em grupos mais jovens e mais velhos e ainda estrangeiros, podem constituir um mercado-alvo que interessa a este destino turístico e que pode ser alvo de uma estratégia mais diferenciada.

A época alta na Serra da Estrela ocorre durante o inverno, de dezembro a março, quando a neve cobre a região e atrai principalmente desportistas de inverno. Os turistas frequentes são sobretudo portugueses, espanhóis e outros europeus ocidentais, que procuram esquiar e praticar snowboard (Guerra *et al.*, 2017). Durante a primavera e o verão, de abril a setembro, a época alta muda, atraindo amantes da natureza e das atividades ao ar livre, incluindo caminhantes, alpinistas e ciclistas. Nessa altura, os visitantes são mais diversificados, incluindo portugueses, espanhóis, europeus ocidentais, brasileiros e turistas de várias outras nacionalidades, todos em busca de experiências na natureza e vistas panorâmicas (Monteiro *et al.*, 2017).

De facto, a observação e interpretação, da natureza, associada ao desenvolvimento de percursos pedestres, é uma atividade flexível e adaptável a diversos segmentos. Os trilhos pedestres distinguem-se pela implementação física e poder atingir objetivos distintos de acordo com os interesses, necessidades e desejos do segmento de mercado. A importância da segmentação reside na possibilidade de desenhar produtos mais bem direcionados. Assim, para o segmento dos mais jovens, aproveitando as zonas de maior declive, é possível traçar

percursos mais difíceis, apelando ao esforço, ao desafio, em ligação com outras atividades desportivas a que este segmento dá muita importância, como é o caso da escalada, parapente, montanhismo, canoagem, que de resto são atividades que vêm sendo implementadas (Fernandes *et al.*, 2023).

A Serra da Estrela oferece um contacto muito próximo com a natureza, sendo possível observar espécies de fauna e flora, fazer as Rotas da Natureza, como o dos vales glaciares, as lagoas, as rotas do rio Zêzere e Alva. Neste sentido, surgem como exemplos o caso da visita a atividades tradicionais do mundo rural, como as explorações agrícolas, a criação de gado, o fabrico de queijo, a criação do cão da serra, ou almoçar em restaurantes típicos da região, entre outras (Leitão, 2023; Monteiro *et al.*, 2017). Este conjunto de atividades pode ainda promover o desenvolvimento de programas científicos no domínio da conservação da natureza, a criação de ecojardins, ecomuseus, de programas para a formação de jovens guias, entre outras.

O segmento dos clientes em idades mais avançadas valoriza também particularmente a riqueza histórico-cultural e uma oferta que potencie a variedade de recursos dessa natureza. O desenvolvimento das chamadas Rotas Culturais, como a dos Castelos, a dos Descobridores, a das Antigas Judiarias e das Aldeias Históricas», entre outras, são exemplos já desenvolvidos na região do PNSE, divulgados por inúmeras publicações. No desenvolvimento destes novos produtos, insere-se o conceito de geoturismo, que se apresenta como «a proposta de um novo olhar turístico sobre aquilo que nos rodeia. O geoturismo promove a compreensão, a interpretação e a preservação do meio – a geoconservação – do património e dos lugares, que entendemos como turísticos ou tem a capacidade de lhes conferir este interesse turístico» (Fernandes *et al.*, 2021).

A ideia à volta do conceito da sustentabilidade em turismo ajudou a evidenciar a necessidade de integração dos interesses da população local, dos turistas e da própria indústria turística, bem como a necessidade de conservação do património natural e cultural no desenvolvimento do destino em si. Quando se trata particularmente de áreas rurais, em que o mercado de turismo rural assume cada vez maior importância, o desenvolvimento do turismo deve ainda ser planeado numa perspetiva de desenvolvimento integrado, promovendo o desenvolvimento da agricultura, criação de gado, artesanato, formação profissional, entre outras atividades (Fernandes & Almeida, 2021).

Existe uma necessidade emergente da figura do técnico de desenvolvimento e planeamento turístico, que seja responsável pelo planeamento, conceção, desenvolvimento e promoção de produtos com interesse turístico. Também interessa conhecer a medida em que a formação superior em Turismo se adequa às necessidades de um planeamento turístico de carácter estratégico, particularmente a nível local, que constitui uma premissa essencial para a sustentabilidade da atividade turística (Simão & Partidario, 2012).

Neste estudo, interessa relacionar as funções de planeamento turístico ao nível local com a formação superior em Turismo, com vista a conhecer os níveis de interação entre escola e destino. Os recursos disponíveis, por sua vez, irão sugerir a vocação turística de cada município e, assim, promover o desenvolvimento de produtos turísticos de excelência, funcionando como verdadeiros dinamizadores das políticas e dos objetivos gerais do turismo a nível local.

4.2 Análise SWOT Hotel Luna Serra da Estrela

Tabela 4.1 - Pontos fortes vs. pontos fracos; oportunidades vs. ameaças

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização deslumbrante - Acomodações modernas - Atividades de lazer - Restaurante e cozinha local 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temporada limitada - Concorrência regional - Dependência do clima
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de serviços - Marketing Online - Colaborações locais 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condições climáticas extremas - Flutuações económicas e pandemias - Concorrência Crescente - Incêndios florestais

Fonte: Elaboração própria

O Luna Hotel Serra da Estrela desfruta de uma localização deslumbrante, situado no coração do Parque Natural da Serra da Estrela, o que atrai os amantes da natureza e aqueles que procuram um retiro tranquilo nas montanhas da região. As acomodações modernas oferecidas são confortáveis e bem equipadas, assegurando uma estadia agradável para os hóspedes.

O hotel também disponibiliza de uma variedade de atividades de lazer ao ar livre, como caminhadas, esqui no inverno e passeios pela natureza, o que atrai visitantes que desejam explorar a região. Além disso, o restaurante do hotel apresenta pratos da culinária portuguesa local, proporcionando aos hóspedes a oportunidade de degustar a autêntica comida da região.

Devido à sua localização e às atividades sazonais oferecidas, o Luna Hotel Serra da Estrela enfrenta uma sazonalidade pronunciada, com maior procura principalmente durante os meses de inverno para a prática de esqui ou durante a alta temporada de turismo. A concorrência regional de outros hotéis e alojamentos na mesma área pode dificultar a manutenção de preços competitivos. A dependência das condições climáticas afeta a disponibilidade de atividades ao ar livre, como caminhadas e esqui, podendo resultar em impactos negativos no número de hóspedes em caso de invernos suaves ou verões muito quentes.

Explorar oportunidades de diversificação, como a oferta de pacotes de férias temáticos, como retiros de bem-estar ou atividades culturais, pode atrair diferentes tipos de hóspedes ao longo do ano. Investir em marketing digital e expandir a presença online pode alcançar um público mais alargado, incluindo potenciais hóspedes de diferentes partes do mundo. Estabelecer colaborações com empresas locais, como guias turísticos ou restaurantes, pode enriquecer a experiência dos hóspedes e promover ofertas complementares.

A Serra da Estrela está sujeita a condições climáticas extremas, como fortes quedas de neve no inverno, o que pode afetar a acessibilidade ao hotel e às atividades ao ar livre. Flutuações na economia podem ter impacto no setor de turismo e na disposição dos hóspedes para gastar em acomodações de luxo. O aumento da concorrência na área de turismo pode exercer pressão sobre os preços e reduzir a taxa de ocupação do hotel.

Os incêndios florestais podem representar uma ameaça significativa para o turismo na Serra da Estrela e em regiões de grande valor natural e turístico. Eles podem afetar a segurança dos visitantes, bloquear estradas, exigir evacuações e deteriorar a qualidade do ar, levando os

turistas a evitar a área ou cancelar suas viagens (Blau & Panagopoulos, 2022). Além disso, os incêndios podem causar danos substanciais à paisagem natural, destruindo vegetação, fauna e habitats naturais, o que pode diminuir o atrativo da região para os turistas que buscam a beleza natural da Serra da Estrela (Nunes & Duarte, 2006).

Mesmo após o controle do incêndio, a fumaça persistente e a poluição do ar podem prejudicar a qualidade do ar na região, afetando a saúde dos visitantes e tornando a estadia menos agradável. Danos à infraestrutura crítica, como estradas, linhas de energia e sistemas de água, podem interromper serviços essenciais para turistas, como transporte e fornecimento de água (Andrade *et al.*, 2023).

Incêndios frequentes também podem ameaçar a reputação da região como um destino turístico seguro e atraente. Os turistas podem hesitar em visitar uma área que é frequentemente afetada por incêndios, e isso pode resultar na perda de empregos e receitas na indústria do turismo, que desempenha um papel vital na economia local (Blau & Panagopoulos, 2022).

Para mitigar essas ameaças, é essencial que as autoridades locais e regionais implementem estratégias de prevenção de incêndios florestais, como a criação de faixas de contenção, educação pública sobre prevenção e resposta rápida a incêndios (Andrade *et al.*, 2023). Além disso, planos de contingência devem estar prontos para proteger os turistas e a infraestrutura turística em caso de incêndio. A gestão sustentável da paisagem e a conscientização ambiental também são cruciais para reduzir o risco de incêndios e preservar o turismo na Serra da Estrela e em áreas semelhantes.

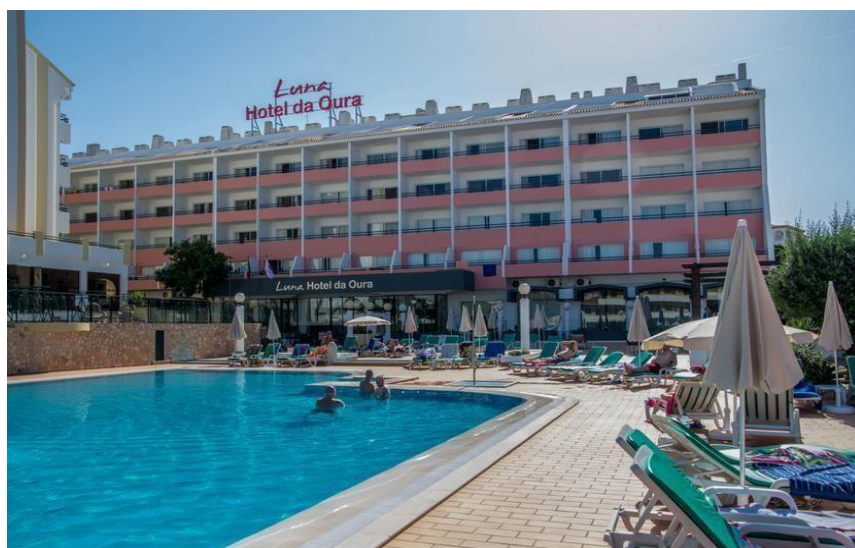
No contexto do Luna Hotel Serra da Estrela, a análise SWOT ajuda a identificar os aspectos internos e externos que afetam o, permitindo que a equipa de gestão desenvolva estratégias para aproveitar os pontos fortes, mitigar as fraquezas, explorar oportunidades e enfrentar ameaças (Benzaghta *et al.*, 2021)

5. Luna Hotel da Oura

O Luna Hotel da Oura, situa-se na cidade de Albufeira, onde se pode combinar o conforto e a tranquilidade desta região com possibilidades de entretenimento social e lúdico nas proximidades. A poucos metros do Luna Hotel da Oura, existe uma vasta gama de restaurantes típicos e cozinha internacional, bares com a melhor vida noturna do Algarve (rua da Oura) e uma vasta área comercial. A Praia da Oura, Praia dos Alemães, também conhecida como Praia do Forte do Vale, ficando a poucos minutos de distância. O hotel possui uma Piscina Exterior para adultos e crianças, Lobby-Bar, Bakus bar, Restaurante, Wellness Club com Piscina Interior, Jacuzzi, Ginásio, e uma Sala de Atividades para Crianças (Magalhães, 2020).

O Hotel dispõe de 157 quartos com comodidades modernas, nas tipologias de estúdio com varanda, apartamento t1 com varanda, apartamento t2 com varanda e apartamento t3 com varanda, contando ainda com comodidades como colocação de berços a pedido, ar condicionado individual, internet *wireless* gratuita, *kitchenette* completa, wc privativo completo, televisão por cabo, cofre, telefone direto, máquina de lavar loiça, placa de fogão elétrica, frigorífico, micro-ondas, utensílios de cozinha, chaleira, máquina de café, torradeira, tábua e ferro de engomar, secador de cabelo e espelho de maquilhagem (Magalhães, 2020). O Hotel localiza-se a cerca de 45 minutos do Aeroporto de Faro (Figura 5.1).

Figura 5.1 - Luna hotel da oura



Fonte: Booking.com

A ilustração 5.1 retrata o majestoso edifício da entrada principal do Luna Hotel da Oura. Este edifício impressionante serve como ponto focal para os hóspedes que chegam ao hotel, exibindo uma arquitetura imponente e elegante que reflete o prestígio e a qualidade do estabelecimento. A entrada principal é marcada por uma ampla área de recepção, decorada com bom gosto e equipada para oferecer um ambiente acolhedor e profissional aos visitantes. O edifício em si é meticulosamente mantido, com uma fachada bem conservada e elementos de design que combinam harmoniosamente com o ambiente circundante. Com a sua presença imponente e atenção aos detalhes, o edifício da entrada principal do Luna Hotel da Oura proporciona uma primeira impressão memorável aos hóspedes e estabelece o tom para uma estadia de excelência no hotel.

Figura 5.2 - Piscina interior



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A Figura 5.2 apresenta a piscina interior do Luna Hotel da Oura. Localizada dentro das instalações do hotel, esta piscina oferece aos hóspedes a oportunidade de desfrutar de momentos de relaxamento e lazer, independentemente das condições climáticas exteriores. A piscina interior é projetada para proporcionar um ambiente tranquilo e acolhedor, com uma temperatura controlada para garantir conforto durante todo o ano. O ambiente é complementado por uma iluminação suave e uma decoração elegante, criando uma atmosfera serena e convidativa. As instalações em redor da piscina incluem áreas de descanso confortáveis, como espreguiçadeiras e cadeiras, onde os hóspedes podem relaxar entre os mergulhos. Com a sua atmosfera relaxante e comodidades de alta qualidade, a piscina interior do Luna Hotel da Oura é um espaço valorizado pelos hóspedes que procuram momentos de bem-estar e descontração durante a sua

estadia.

Figura 5.3 - Recepção do hotel



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A figura 5.3 ilustra a área de recepção do Luna Hotel da Oura. Este espaço serve como ponto de entrada e boas-vindas para os hóspedes que chegam ao hotel. Na recepção, uma equipe profissional e calorosa está pronta para receber os visitantes e garantir uma estadia agradável. O ambiente da recepção é marcado por uma decoração contemporânea e elegante, refletindo o estilo único do Luna Hotel da Oura. Ao fundo, encontra-se o balcão de atendimento, onde os funcionários estão disponíveis para efetuar check-ins, fornecer informações sobre as instalações do hotel e auxiliar com qualquer solicitação dos hóspedes. As áreas de espera adjacentes são equipadas com confortáveis assentos, proporcionando um ambiente acolhedor para os hóspedes durante a espera. Com sua atmosfera profissional e atenção aos detalhes, a recepção do Luna Hotel da Oura estabelece uma primeira impressão positiva e contribui para uma estadia inesquecível para seus visitantes.

Figura 5.4 - Átrio do hotel



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

No átrio do Luna Hotel da Oura, representa-se um espaço central que serve como ponto de convergência e acesso a diferentes áreas do hotel. Com um design contemporâneo e acolhedor, este átrio recebe os hóspedes com uma atmosfera elegante e convidativa. Ao entrar este ambiente, os visitantes são recebidos pela imponente arquitetura do espaço, caracterizada por elementos modernos e uma iluminação suave que cria uma sensação de conforto e bem-estar. Ao redor do átrio, encontram-se diversas áreas de estar, onde os hóspedes podem relaxar, socializar ou simplesmente apreciar a vista. A partir do átrio, é possível aceder às diferentes comodidades do hotel, como os quartos, restaurantes, áreas de lazer e salas de conferências, proporcionando uma experiência completa e conveniente para os hóspedes. Assim, o átrio do Luna Hotel da Oura desempenha um papel fundamental ao estabelecer uma atmosfera acolhedora e funcional, que contribui para uma estadia memorável e confortável para os seus visitantes.

Figura 5.5 - Estúdio



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

No Luna Hotel da Oura, observa-se na Figura 5.5 um estúdio, um espaço versátil e acolhedor projetado para proporcionar conforto aos hóspedes durante a sua estadia. Este estúdio apresenta uma combinação harmoniosa de funcionalidade e estilo, com uma disposição inteligente do mobiliário que otimiza o espaço disponível. A decoração é cuidadosamente selecionada para criar uma atmosfera acolhedora, com tons suaves e elementos contemporâneos que contribuem para uma sensação de relaxamento e bem-estar. O estúdio inclui uma área de dormir confortável, uma pequena sala de estar e uma kitchenette equipada com os utensílios básicos necessários para preparar refeições simples. Com seu design cuidadosamente planejado e atenção aos detalhes, o estúdio proporciona aos hóspedes uma estadia confortável e conveniente no Luna Hotel da Oura.

Figura 5.6 - Apartamento t2



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A Figura 5.6 retrata um apartamento T2, uma escolha de alojamento espaçosa e funcional, ideal para famílias ou grupos de amigos que procuram conforto durante a sua estadia. Este apartamento é caracterizado por um design moderno e elegante, com áreas distintas para dormir, relaxar e conviver. O apartamento T2 inclui dois quartos separados, cada um com camas confortáveis e espaço de armazenamento adequado. Além disso, apresenta uma sala de estar espaçosa, onde os hóspedes podem reunir-se para socializar ou simplesmente relaxar após um dia de atividades. A área de refeições e a kitchenette totalmente equipada proporcionam aos hóspedes a liberdade de preparar as suas próprias refeições, se assim o desejarem. Com a sua disposição inteligente e comodidades modernas, o apartamento T2 oferece uma estadia confortável e conveniente para os hóspedes do Luna Hotel da Oura.

Figura 5.7 - Bar do átrio do hotel



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

Na ilustração 5.7, destaca-se o bar localizado no átrio do hotel. Este espaço é projetado para oferecer aos hóspedes uma experiência única de convívio e relaxamento, com um ambiente acolhedor e refinado. O bar do átrio apresenta uma decoração elegante, com mobiliário clássico e detalhes requintados que adicionam um toque de charme ao ambiente. Os assentos são confortáveis e convidativos, proporcionando um local agradável para os hóspedes desfrutarem das suas bebidas e socializarem. Uma variedade de bebidas está disponível, desde cocktails clássicos a vinhos selecionados, permitindo que os hóspedes apreciem uma experiência gastronómica completa. Além disso, o bar do átrio pode servir como um espaço versátil para eventos sociais ou reuniões informais. Com sua atmosfera elegante e acolhedora, o bar do átrio é o local ideal para descontraír e desfrutar de momentos agradáveis durante a estadia no hotel.

Figura 5.8 - Restaurante



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

Na Figura 5.8, destaca-se o restaurante do hotel, um espaço dedicado a proporcionar aos hóspedes uma experiência gastronômica memorável. Com uma atmosfera acolhedora e convidativa, o restaurante oferece uma decoração elegante, onde elementos clássicos se combinam com detalhes requintados. As mesas são dispostas de forma a garantir conforto e privacidade aos hóspedes, enquanto o ambiente é iluminado de forma suave, criando uma atmosfera relaxante e acolhedora. O restaurante funciona com serviço de buffet, oferecendo uma ampla variedade de pratos cuidadosamente preparados que refletem a culinária local e internacional. Os hóspedes podem desfrutar de uma refeição deliciosa enquanto apreciam a vista para os jardins do hotel ou para a paisagem circundante. Com serviço profissional e atencioso, o restaurante é o local ideal para desfrutar de momentos gastronômicos inesquecíveis durante a estadia no hotel.

A escolha do tipo de alojamento em um hotel desempenha um papel fundamental na experiência dos hóspedes, oferecendo diferentes opções para atender às suas necessidades e preferências individuais. No contexto do novo ambiente hoteleiro, uma variedade de alojamentos está disponível para proporcionar conforto e comodidade aos visitantes. Desde estúdios compactos até apartamentos espaçosos de três quartos, o hotel oferece uma variedade de opções de alojamento para atender a diferentes tamanhos de grupo e necessidades de espaço. Cada tipo de alojamento é projetado para proporcionar uma experiência única, oferecendo uma combinação de áreas de estar confortáveis, kitchenettes convenientes e quartos separados para garantir

privacidade e conforto aos hóspedes. Neste texto, exploraremos os diferentes tipos de alojamento disponíveis no hotel, destacando suas características e benefícios únicos para os visitantes.

- Estúdio: é um apartamento compacto que inclui uma área de estar, uma kitchenette e uma área de dormir, tudo em um único espaço.
- Apartamento T1: este é um apartamento com um quarto separado, com uma área de estar, uma kitchenette e uma casa de banho.
- Apartamento T2: um apartamento T2 possui dois quartos separados, uma área de estar, uma kitchenette e uma casa de banho.
- Apartamento T3: possui 3 quartos, uma área de estar, uma kitchenette e uma casa de banho.

5.1. Turismo de Sol e Praia como Produto Turístico

No século XV, os portugueses partiram para uma viagem épica que os levou a descobrir outros povos e culturas, onde o clima se apresenta mais ameno e ensolarado durante todo o ano, com a disponibilidade de usufruto de diversas praias de alta qualidade. O areal estende-se até onde a vista alcança, emoldurado por falésias douradas, ilhas praticamente desertas marcando a fronteira entre a Ria Formosa e o mar, e pequenas enseadas abrigadas pelas rochas. O oceano, em todas as tonalidades de azul e na sua maioria calmo e quente, convida para longos banhos e a praticar desportos aquáticos.

No caso do turismo que abrange toda a região do Algarve, a oferta de produtos e serviços apresenta uma densidade de opções que permitem atender às necessidades dos visitantes.

Ainda assim, de acordo com o potencial desta região, o perfil dos visitantes considera um leque alargado de turistas que inclui (Guerreiro *et al.*, 2019):

- Turismo balnear – a região algarvia dispõe de uma faixa costeira com diversas praias de água cristalina, onde os visitantes procuram aproveitar o clima mediterrânico e ensolarado, através da prática de desportos aquáticos como o surf, mergulho e natação, bem como o relaxe em locais à beira-mar;
- Turismo desportivo – nesta vertente, o golfe constitui o desporto com maior oferta de produtos e serviços, onde os campos para a prática de golfe possuem elevada qualidade e circuitos desafiantes, provocando o elevado interesse dos praticantes da modalidade;
- Turismo natural – para além das praias, a região oferece um leque de áreas protegidas e reservas naturais, cujo interesse turístico permite a observação da vida selvagem e biodiversidade através de caminhadas junto às falésias e grutas existentes na faixa costeira;
- Turismo cultural – de acordo com o património cultural, a região algarvia dispõe de diversos castelos, igrejas antigas, museus e vilas pitorescas, que refletem a herança histórica da região, e, consequentemente a curiosidade dos seus visitantes;

Posto isto, a oferta paisagística permite que as pessoas vivam em harmonia com a natureza, mantendo tradições que gostam de partilhar e a conserva de vestígios do seu passado árabe e Lagos da época dos Descobrimentos (Guerreiro, Pinto & Mendes, 2016).

Enquanto zonas mais cosmopolitas, Portimão e Albufeira são cidades movimentadas durante a noite e dia. Neste contexto, Tavira representa uma vitrina da arquitetura tradicional, enquanto Faro se assume como a porta de entrada para a região, com destaque para o seu centro histórico.

Para relaxar, podem fazer-se vários tratamentos nos spas existentes nas Termas de Monchique, havendo também muitos campos de golfe internacionalmente aclamados onde se pode desfrutar de um local de exercício.

Adicionalmente, existem também diversos percursos pedestres e ciclovias, enquanto opções para conhecer a região, tais como a Via Algarvia no interior ou a Rota Vicentina ao longo de

um dos troços costeiros mais bem preservados, sendo que, por outro lado, também os passeios de barco são outra forma ecológica de observar a flora e a fauna.

Neste sentido, os visitantes da região algarvia abrangem uma faixa etária alargada, sendo que, na sua maioria, representam famílias e jovens casais que procuram aproveitar as praias e a vida noturna, enquanto os praticantes de golfe e apreciadores da natureza incluem visitantes de todas as idades. De acordo com o Perfil do Turista e Perspetivas de Desenvolvimento do Turismo do Algarve (2022), a maioria dos visitantes são provenientes de países como o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França.

Com todos estes fatores verificou-se um aumento de procura por parte do turista a esta região, potenciando o encontro de um turismo de massa num período do ano (verão).

As estratégias adotadas para aliviar o turismo de massas, passaram por desenvolver produtos tais como campos de golfe, marinas, casinos e centros de conferências com intenção de atrair visitantes com maior poder de compra.

No entanto, Lak *et al.* (2020) referem que o leque de ofertas turísticas se alarga apenas à vertente histórica dos locais, mas também à componente cultural e ecológica do destino por via de trilhos em áreas naturais, centros de interpretação, centros históricos e estruturas de agroturismo. Assim, guerreiro *et al.* (2019) destacam a existência de uma diferenciação turísticas mais próxima das características endógenas dos destinos do Sul de Portugal, posicionando-se ao mesmo tempo de acordo com as necessidades do turista contemporâneo.

O turismo de massas associado ao sol e praia é sazonal e mais focado nos meses de verão. Esta situação, conduz a períodos de enorme congestionamento no destino, longas horas de trabalho nesses momentos, baixos níveis de fruição das instalações fora da estação alta o que influencia o retorno do investimento, pois a construção tem de absorver o pico de utilização, mas não pode ser «desconstruída» quando este desce para níveis bastante inferiores devido à sazonalidade.

Ainda que estejamos perante este tipo de constrangimentos, o turismo de massas pode-se adaptar à crescente procura por formas mais individualizadas, diversificadas e flexíveis dentro das quais permanecem essencialmente como produtos de massas.

Na atividade turística, Martini & Buffa (2020) sublinham a intenção dos turistas em revisitar e recomendar os diferentes complexos turísticos, sendo que na avaliação das diferentes opções, os viajantes tendem a visitar diferentes *resorts* quando voltam para as mesmas áreas de destino. A sobrevivência destes destinos reside na sua força intrínseca e nas escolhas estratégicas que permitam fazer rejuvenescer o destino e reposicioná-lo. Ainda assim, o turismo de massas não irá desaparecer, sendo antes substituído por um turismo de massas mais responsável e mais realista em que o preço não será fator crítico na escolha do consumidor (Kyrylov *et al.*, 2022).

Como tal, segundo Vada *et al.* (2019), o bem-estar dos turistas e o conjunto de experiências vividas influenciam as atitudes e os comportamentos dos mesmos, cujo impacto se reflete nas decisões relacionadas com os destinos turísticos identificados pelos visitantes. Na verdade, a opção por mercados cujos destinos se identificam como locais turísticos consolidados, não invalida o crescimento acentuado verificado pela opção de destinos com maiores preocupações ao nível da sustentabilidade e proteção ambiental. Contudo, o ciclo de declínio de um destino turístico pode ser revertido pela criação de novas atrações ou pelo aproveitamento de recursos que ainda não tenham sido explorados.

A transformação da região do Algarve de uma economia baseada em serviços para uma região criativa, requer que a região não evolua de forma dinâmica. Ainda assim, muitas regiões com êxito acabam por abrandar o investimento e inovação, prendendo-se ao passado bem-sucedido e insistindo em práticas institucionais desadequadas ao ritmo dos novos tempos. Estas regiões passam a ser caracterizadas pela inércia e resistência à mudança apresentando dificuldades em adotar novos padrões culturais e organizacionais levando a que a inovação acabe por se instalar noutros locais. Apesar desta importância, o futuro do setor na região tem sido visto com alguma apreensão (Brito, 2009).

Contudo, o problema que se verifica atualmente passa pela falta de desenvolvimento e promoção de outros tipos de produtos turísticos, complementares ao produto turístico principal que a região também pode proporcionar aos seus visitantes. Esta necessidade resulta das novas exigências dos turistas devido à evolução das tendências do turismo a nível mundial, mas também da necessidade, já identificada e assumida nos planos existentes, de complementar o produto turístico «sol e praia» como modo de combater a sazonalidade do turismo na região e criar a diferenciação do destino pelas suas especificidades, ou seja, por aquilo que o torna único, obtendo um melhor posicionamento e tornando-o mais competitivo face a outros destinos (Correia, 2023).

5.2 Análise SWOT Luna Hotel da Oura

Tabela 5.1 - Pontos fortes vs. pontos fracos; oportunidades vs. ameaças

Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">- Localização privilegiada- Instalações modernas- Reputação Estabelecida- Equipa Experiente	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">- Ausência de bar na piscina- Dependência Sazonal- Falta de equipa de animação- Falta de Guest Relations
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Diversificação de serviços- Marketing digital- Parcerias locais	Ameaças <ul style="list-style-type: none">- Comportamento dos jovens britânicos- Crises e pandemias

Fonte: Elaboração própria

O Hotel Luna da Oura, estrategicamente localizado em Albufeira, beneficia de uma posição privilegiada, próximo de praias, restaurantes e pontos turísticos populares. As suas instalações, modernas e bem cuidadas, proporcionam conforto aos hóspedes, enquanto a sua reputação sólida é fruto da qualidade dos serviços prestados ao longo dos anos. No entanto, a ausência de um bar junto à piscina e a falta da equipa de animação e de um Guest relations constituem fraquezas notáveis, podendo levar os hóspedes a preferirem estabelecimentos concorrentes que ofereçam esses serviços. Adicionalmente, o hotel enfrenta a dependência sazonal do turismo, com picos durante o verão e períodos de baixa ocupação durante o inverno, o que pode impactar a sua receita.

Para aproveitar as oportunidades, o hotel pode considerar a diversificação dos seus serviços, tal como a implementação de um bar junto à piscina para atrair hóspedes e aumentar as receitas. Investir em estratégias de marketing digital pode igualmente ser uma opção para expandir a sua presença online, enquanto a colaboração com empresas locais pode contribuir para melhorar a experiência do hóspede.

Por outro lado, existem ameaças a considerar, como o comportamento ruidoso e desordeiro de jovens britânicos nos quartos, o que pode prejudicar a experiência de outros hóspedes e afetar a imagem do hotel. Além disso, eventos imprevisíveis, como crises económicas ou pandemias, podem reduzir a procura por acomodações. A dependência de hóspedes estrangeiros, sujeitos a flutuações cambiais e a mudanças regulatórias ou a aumentos de impostos no setor hoteleiro, também pode afetar os custos operacionais do hotel. A Tabela SWOT, que apresenta uma análise detalhada dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do Hotel Luna da Oura, é uma ferramenta essencial para compreender de forma mais completa e estratégica o seu ambiente competitivo.

6. O papel do assistente de direção para o sistema sustentabilidade e clima organizacional

O papel do assistente de direção no caso Luna Hotel Serra da Estrela e Luna hotel da Oura, na perspetiva intrínseca da experiência realizada durante o período do estágio reforçou a responsabilidade que o assistente de direção tem de ajudar na gestão do dia-a-dia de uma forma global no hotel. Ainda assim, dependendo do contexto do estabelecimento turístico, a estrutura e a dimensão das infraestruturas as funções do assistente de direção podem variar, sendo que as principais responsabilidades passam pelo auxílio ao gerente ou diretor do estabelecimento, na gestão das operações diárias do mesmo. Neste sentido, as principais responsabilidades de um assistente de direção na indústria hoteleira passam por (Rutherford, 2021):

- Supervisão operacional: auxiliar na supervisão das diversas operações diárias de um hotel com a receção, reservas, limpeza, alimentos, bebidas, manutenção, entre outras. Assim, cabe a esta função dirigir e organizar todos os serviços do hotel mantendo os padrões e registos de qualidade aplicável, ao mesmo tempo com a responsabilidade de ter um controlo de qualidade.
- Atendimento ao cliente: assegurar a manutenção dos parâmetros de qualidade no serviço ao cliente, de forma a lidar com reclamações e solicitações especiais, de forma a atender às necessidades dos clientes;
- Gestão e coordenação de equipas: o assistente pode participar no recrutamento e seleção de colaboradores, orientar e monitorizar o desempenho das equipas e efetuar a gestão de todos os seus membros.
- Orçamentos e finanças: os assistentes devem auxiliar a elaboração do orçamento e planeamento financeiro do hotel, monitorizando as suas despesas e receitas, negociação com fornecedores e controlo de *stocks*;
- Projetos especiais: de acordo com as necessidades do hotel, os assistentes podem ter a responsabilidade de assegurar a melhoria contínua de processos, integração de novos processos operacionais e informáticos, extensão de infraestruturas e coordenação;

O departamento de Administração Geral, departamento de topo do hotel, é gerido pela diretora geral Dra. Nélia Santos, contando com a ajuda da assistente de direção Maria do

Carmo no Luna Hotel da Oura e do diretor Geral Dr. Vítor Pais no Luna Hotel Serra da Estrela e ainda da Assistente da Direção Sra. Marlise Lopes.

As funções desempenhadas nestes cargos incluem todas as responsabilidades da administração geral, existindo 4 etapas principais de gestão: planejar, organizar, direcionar e controlar. Como tal, administrar e controlar cada departamento do hotel, assim como todos os seus funcionários e recursos, assumir a liderança, supervisionar e orientar os chefes dos restantes departamentos, gerir despesas e realizar ações corretivas e ainda controlar o índice de satisfação dos hóspedes, representam algumas das principais atividades dinamizadas no seio desta função.

O departamento Financeiro conta com o diretor financeiro, o chefe de contabilidade, o assistente de contabilidade, dois contabilistas, F&B Control e Recebimentos. Este departamento é responsável pelas funções de cuidar da tesouraria, despesas, contas a receber, da captação de investimento, lidar com taxas de câmbio, dívidas de estrangeiros e alterações das taxas de juros. A função primordial passa por fazer a empresa funcionar no longo prazo, tornando-a rentável.

O departamento Comercial engloba o diretor comercial, o chefe de vendas, o chefe de reservas, a coordenadora de grupos, o *e-commerce*, assim como as reservas dos restantes hotéis do grupo. As suas funções incluem divulgar o nome da empresa, credibilizar a marca, divulgar os seus serviços e produtos, melhorar a imagem pública do grupo, aumentar a satisfação dos clientes e o lucro, administrar o crescimento e a manutenção do serviço, implementar estratégias e ações destinadas a solidificar a imagem da empresa, servindo às exigências do mercado. A gestão das reservas integra também as funções deste departamento, que tem o dever de atualizar a disponibilidade do hotel e de receber todos os pedidos de hospedagem, mantendo o registo atualizado e transmitir cada pedido à receção.

Quanto aos Recursos Humanos, o departamento conta com um diretor de recursos humanos e um chefe de seção. As suas funções assumem a responsabilidade por todos os documentos necessários para o registo dos funcionários da empresa e dos estagiários (livro de ponto, folhas de pagamento, férias, interrupções de contratos, etc), assegurar a informação mensal dos indicadores de RH e outros rácios, assegurar o cumprimento das obrigações legais e apoiar a área de processamento salarial.

O departamento Técnico integra o diretor técnico geral, o coordenador de serviços técnicos, o responsável de operações administrativa, o chefe de departamento dos serviços técnicos, o chefe de manutenção, o gestor de unidade tecnológicas de informação e comunicação, e uma equipa da manutenção e piscineiros. Este departamento inclui funções como reparar e conservar todos os equipamentos, instalações técnicas, infraestruturas e acessos do hotel. Os funcionários deste departamento têm o dever de economizar o material disponível e prever a sua vida útil, praticando um sistema de manutenção preventiva e curativa.

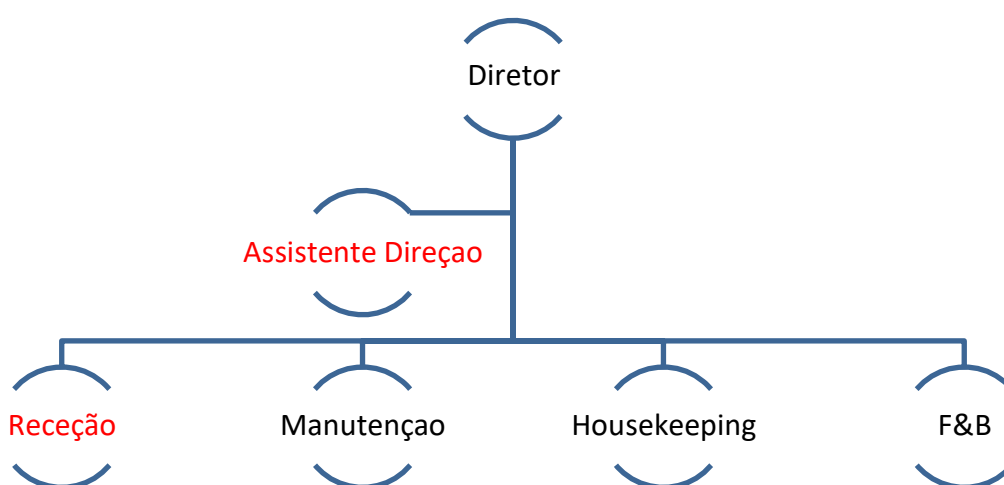
O departamento de Compras divide-se no chefe de secção e nos funcionários do economato e tem responsabilidade por efetuar compras, encomendas, receção e controlo de mercadorias, assegurar o armazenamento dos stocks e distribuir os serviços, verificar se os restantes departamentos dispõem dos produtos que necessitam, manter os documentos administrativos atualizados necessários à gestão de stocks, controlar os custos, realizar e atualizar inventários e negociar com fornecedores.

Quanto à Receção, divide-se em *Back Office* e *Front Office*. No caso do *Back Office*, este pertence a Chefe de Receção, a Subchefe e a Responsável de Qualidade de Serviço, que tratam de situações de cariz mais formal e são responsáveis por atender os clientes quando estes encontram insatisfeitos. O *Front Office* é composto pelos rececionistas. As funções da Receção representam o primeiro contacto com o cliente, sendo a imagem do hotel, dado que permitem estabelecer um maior contacto com o cliente. A receção integra as seguintes sub- categorias: caixa, reservas, balcão, portaria e conta-corrente, planificação e controlo do *check-in* nos quartos e eventual troca de quarto, prestação de apoio aos clientes, controlo do mapa de reservas. Adicionalmente, assumem a responsabilidade de transmitir informações entre todos os departamentos do hotel e transportar as malas dos clientes nos *check-ins* e *check-outs*.

Por fim, o departamento da Governanta ou *Housekeeping* é constituído por duas governantas, pelas empregadas de andares e pela lavandaria. Este departamento recolhe diariamente, na receção, a lista de saídas dos quartos e, posteriormente, prepara as entradas e as saídas dos quartos no que diz respeito a limpeza e roupa. Tem ainda de registar os objetos perdidos ou achados nos quartos, verificar anomalias dos equipamentos dos quartos e comunicar à receção, garantir a limpeza diária dos quartos, limpar os corredores e as áreas públicas do hotel, comunicar sobre o estado dos quartos com a receção, lavar, secar e engomar toda a

roupa, fardas, toalhas e lençóis dos clientes e colaboradores do hotel e manter a qualidade e o bom uso dos artigos, arrumá-los e enviar para os quartos.

Figura 6.1 - Organograma hotel da oura e hotel luna serra da estrela



Fonte: elaboração própria

6.1. Importância do conceito sustentabilidade

Um hotel sustentável representa um local cujo objetivo é fornecer alojamento e serviços sustentáveis. O objetivo das considerações levadas a cabo neste relatório de estágio é ilustrar a essência do desenvolvimento sustentável como assistente de direção no caso Luna Hotel Serra da Estrela e no Luna Hotel da Oura na perspetiva da integração de um conceito deste tipo na estratégia de gestão e crescimento do valor das empresas hoteleiras e o seu impacto no processo de construção de vantagens competitivas (Silva, 2021).

Atualmente, a competitividade dos hotéis não se exprime apenas através do preço ou dos serviços oferecidos, mas também pelas condições da sua criação. Portanto, a gestão responsável de uma organização pode influenciar a aquisição de vantagens competitivas. As condições atuais em que as empresas operam estão a influenciar a procura de novos modelos de gestão, cuja principal tarefa é a de obter uma vantagem competitiva sustentável (Silva, 2021).

Segundo as tendências contemporâneas de gestão derivadas dos pressupostos e experiências, mostram o potencial para a aplicação de conceitos, ferramentas e métodos adequados na gestão inovadora das atividades das organizações económicas (Almeida *et al.*, 2020).

Consequentemente, as empresas, na procura de modelos empresariais adequados ao crescimento e desenvolvimento sustentável, adotaram uma estratégia de acordo com o conceito de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável deve ser considerado como um conceito relativamente novo que ocorre na ciência da gestão. Isto deve-se principalmente ao impacto de novos pontos de vista, que têm em conta os pressupostos de objetivos económicos, ecológicos e sociais e métodos de considerar os fenómenos que ocorrem e a possibilidade multifacetada de os combinar com intenções estratégicas (Silva & Ferreira, 2021).

Atualmente, o termo é popular e utilizado como uma disciplina de investigação, bem como uma característica organizacional comum em planos e programas estratégicos. Está assim a generalizar-se nas missões das empresas, instituições estatais, empresas, cidades e comunidades locais (Silva & Lopes, 2023). Segundo os mesmos autores, a essência da abordagem é baseada na consolidação de dois termos: sustentabilidade e desenvolvimento, com o objetivo de resolver a confusão entre uma economia baseada no crescimento sustentável e a manutenção de um ambiente planetário de alta qualidade.

6.2. A liderança sustentável dos hotéis e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários

A indústria global da hospitalidade poderá ter de voltar a sublinhar o seu compromisso e eficácia na gestão de operações ecologicamente sustentáveis. A indústria da hotelaria e turismo é responsável por uma estimativa de 8% das emissões globais de gases com efeito de estufa (Lenzen *et al.*, 2018). O mesmo relatório, sugere que a proporção de emissões de gases com efeito de estufa provenientes da hotelaria e turismo terá tendência para aumentar visto que mais nações abraçaram o turismo como uma forma de potencializar o crescimento das suas economias e estão a investir em campanhas e infraestruturas de marketing hoteleiro (Gabbatiss, 2018).

De facto, o turismo global verifica um crescimento acentuado, cuja progressão permite superar o crescimento do comércio global (Gabbatiss, 2018). Dada a importância crescente da hotelaria para a economia mundial e o seu grande impacto no ambiente, esta análise procura saber como é que as operações hoteleiras especificamente podem implementar princípios de funcionamento mais ecológicos e aumentar a probabilidade de os empregados da indústria irem para além das suas exigências de trabalho. Mais especificamente, esta análise é proposta para responder à questão: Porque é que alguns empregados da hotelaria estão motivados a ir para além das funções requeridas no trabalho, para agirem de forma sustentável no trabalho, enquanto outros não estão?

Nos dias que correm, cada vez mais hotéis estão a introduzir e a implementar práticas ecológicas para construir as suas marcas, estabelecendo imagens ambientalmente conscientes, com os líderes hoteleiros a criar estratégias de marca em torno dessa imagem (Yi *et al.*, 2018). No passado, a maioria das práticas verdes na indústria hoteleira centravam-se na reutilização voluntária de toalhas e medidas de conservação de água pelos hóspedes (Dimara *et al.*, 2017; Han e Hyun, 2018).

Apesar disto, Yi *et al.* (2018) delinearam onze tipos de práticas sustentáveis: reutilização de toalhas, reutilização de roupa de cama, reciclagem, conservação de energia, conservação de água, estratégias de compra, gestão de resíduos, conceção e operações de instalações, educação e inovação. Espera-se que os hotéis que aplicam práticas sustentáveis aumentem a satisfação dos hóspedes através da perceção da qualidade do hotel dentro da classificação de estrelas

específica do hotel (Kim, Y., Kim, W., Choi, H. & Phetvaroon, K., 2019).

As iniciativas de sustentabilidade na indústria hoteleira preocupam-se sobretudo com a conservação da água e o uso de toalhas, uma vez que são mais suscetíveis de criar comportamentos ecológicos dos hóspedes durante as estadias, dada a envolvimento criada com os hóspedes no sentido de promover a sustentabilidade, podendo sentir culpa se não o fizerem (Han e Hyun, 2018). Aboelmaged (2019) encontrou hotéis com uma orientação ambiental onde se implementaram práticas sustentáveis que aumentaram positivamente o seu retorno do investimento (ROI), vendas, lucro, quota de mercado, e satisfação do cliente.

Desta forma, a implementação de práticas ecológicas constitui uma característica fundamental para uma gestão hoteleira bem-sucedida (Passafaro, 2020). De facto, o autor refere que a identificação de estratégias sustentáveis por parte dos gestores hoteleiros, constitui um meio de obter vantagens competitivas, dado que a inclusão dos turistas neste processo promove uma atitude de participação ativa e voluntária em comportamentos e práticas ambientalmente sustentáveis.

Neste sentido, a indústria hoteleira deve também promover a implementação de estratégias de sustentabilidade ambiental na sua atividade económica, através da inclusão das suas equipas operacionais em todo o processo de inovação e criatividade, incentivando a cocriação de soluções para práticas pró-ambientais (Hossain *et al.*, 2022). Posto isto, a adoção de comportamentos sustentáveis nas políticas operacionais dos estabelecimentos turísticos, reflete-se na implementação de uma cultura de sustentabilidade ambiental bem-sucedida que permite contribuir para a redução dos efeitos adversos no ambiente natural (Alipour *et al.*, 2019).

Através do estudo de Pham *et al.* (2019), foi possível efetuar uma observação empírica relativamente ao envolvimento e cocriação de alternativas que promovem maior sustentabilidade ambiental por parte dos colaboradores dos estabelecimentos turísticos. Como tal este estudo permitiu verificar e obter uma maior compreensão do comportamento ecológico dos empregados, através da definição de processos que facilitam estas atitudes e comportamentos. Desta forma, observou-se que um dos fatores que potencia o comportamento individual é a formação e incentivo dos colaboradores, dado que permite sustentar a importância de dar especial atenção aos detalhes produzidos pelas suas atividades, sustentando o esforço

humano. No mesmo sentido, Ababneh (2021) destaca a importância da motivação enquanto elemento que promove comportamentos a longo prazo quando comparados com atitudes circunstanciais, que podem resultar de um determinado contexto ou situação, sujeitas a efeitos temporários de fatores como as emoções ou outros estímulos externos.

Por outro lado, as crenças ambientais dos indivíduos representam um fator essencial na prática de comportamentos ecológicos na indústria hoteleira. Assim, através do envolvimento, formação e partilha de uma visão estratégica cujo objetivo passa pela inclusão de valores de sustentabilidade ambiental na atividade económica da organização, é possível integrar os colaboradores numa cultura organizacional com um elevado grau de motivação para as práticas sustentáveis (Rezapouraghdam *et al.*, 2019).

Assim, a implementação de práticas organizacionais que promovam a partilha de informação, a existência de uma liderança transformacional e a cultura para a sustentabilidade ambiental potenciam boas práticas e comportamentos ecológicos por parte dos colaboradores (He *et al.*, 2019). Neste sentido, segundo a literatura, diversos investigadores referem que as operações verdes podem ser mais facilmente alcançadas se os líderes da organização influenciarem fortemente os comportamentos ecológicos dos empregados (Kim *et al.*, 2019; Robertson e Barling, 2013).

Assim sendo, a liderança, especialmente o estilo transformacional de liderança, tem um efeito na motivação dos empregados e encontra-se ligada à forma como as pessoas se comportam (Wang *et al.*, 2016). Graves *et al.* (2013) afirmam também que a liderança ambiental dos supervisores induz o comportamento pró-ambiental dos empregados dado que constituem atividades altamente visíveis para os empregados, ajudando a estabelecer uma expectativa de desempenho a seguir. Pelo que, de acordo com as observações de Wang *et al.* (2016), graves *et al.* (2013) e He *et al.* (2019), as ações de liderança organizacional têm a capacidade de mudar significativamente as motivações dos empregados, resultando numa alteração significativa de comportamentos.

Adicionalmente, algumas investigações a nível organizacional sugerem que a política da empresa molda eficazmente os comportamentos dos empregados. Neste sentido, Ramkissoon *et al.* (2020) observaram que o comportamento dos colaboradores se verificava influenciado pela cultura organizacional em que se inserem, no que diz respeito à política ambiental, sendo

mais suscetíveis de se envolverem em esforços e iniciativas ambientais. Desta forma, verifica-se uma alteração nos comportamentos dos colaboradores quando a sua liderança identifica e altera as políticas, conduta, normas e valores na organização. Através destas alterações, é possível inspirar os colaboradores para a obtenção de um desempenho superior, até mesmo relativamente às suas próprias expectativas (He *et al.*, 2019).

Khan, N., Khan, A., Soomro, M. & Khan, S. (2020) destacam a liderança transformacional enquanto uma abordagem que permite reforçar o envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Por outro lado, Afsar *et al.* (2019) sublinham que a liderança transformacional aumenta o envolvimento diário dos colaboradores nas atividades quotidianas através de um reforço dos recursos pessoais, resultante do envolvimento e compromisso, que, consequentemente promovem a sua motivação autónoma. Assim, a liderança transformacional constitui uma alternativa cujo impacto se reflete na abordagem dos gestores, de forma a incentivar o desempenho das suas equipas, mas também para influenciar diretamente os resultados (Graves *et al.*, 2013).

Contudo, os estudos sobre o comportamento ecológico dos empregados não desenvolveram sistematicamente teorias relacionadas com a política organizacional e aspetos específicos do comportamento individual dos empregados (Silva & Ferreira, 2021).

6.3. Gestão de Conflitos em Organizações Hoteleiras

No presente subcapítulo, pretendem-se analisar as razões inerentes aos conflitos e técnicas de resolução de conflitos na gestão de hotéis. Assim, o objetivo passa pela apresentação das reações aos conflitos, pela partilha de opiniões e avaliações sobre os conflitos, bem como a discussão relativa aos diferentes tipos de resolução dos conflitos nas organizações hoteleiras.

Em diversos contextos, a geração de conflito no seu conceito geral pode ser definida como uma dificuldade encontrada por um indivíduo ou um grupo de pessoas, no processo de escolha de uma opção ou mais alternativas, cujas consequências resultam em divergências de opinião (Csilla, 2019). Além disso, embora possam surgir diferenças individuais, o conflito pode também originar questões como uma dependência de cargos, diferenças nas definições de cargos, funções e estrutura organizacional.

Da mesma forma, o conflito pode também ser definido como uma disputa entre dois ou mais membros da organização ou grupos, em consequência da necessidade de trabalhar em cargos que requerem uma dependência funcional e que se diferenciam por *status*, propósito, valor ou percepção (Inegbedion *et al.*, 2020). Na verdade, a existência do fator humano na origem do conflito, resulta na geração de conflitos entre os indivíduos como consequência das diferenças individuais, particularmente numa sociedade contemporânea, cuja competitividade do mercado de trabalho implica ambientes de intensa globalização e competição (Andreoni & Chang, 2019). No entanto, a possibilidade de adotar e defender diferentes sentimentos, pensamentos, crenças, atitudes, preferências, dependendo do indivíduo e das suas diferenças, constituem fatores que, geralmente, se encontram na origem de conflitos (Rahim, 2023). Posto isto, o conflito resulte de um acontecimento com origem em todas as partes da vida organizacional, cujo impacto pode potenciar diversos custos tanto para a organização como para os indivíduos, no caso de inexistência de uma gestão de conflito rigorosa e assertiva (Homan *et al.*, 2020). Como tal, a identificação de uma abordagem apropriada para a resolução dos conflitos nas organizações, passa pela adoção de uma atitude ou comportamento que permita promover a resolução do conflito. Contudo, segundo o conceito, a gestão de conflitos representa uma ação com um grau de complexidade superior, quando comparado com a expressão “resolução de conflitos”. No desenvolvimento de diversas atividades económicas, a resolução resulta da expressa reconciliação de conflito, enquanto a gestão de conflito inclui a reconciliação de conflito e a orientação dos conflitos destrutivos para resultados construtivos. Desta forma, a gestão de conflitos pode ser expressa enquanto um processo que envolve a identificação das etapas de diagnóstico do conflito, determinação da sua intensidade e a definição de métodos de intervenção adequados de forma a produzir efeitos positivos no seio de uma equipa (Perrigot *et al.*, 2021).

O sucesso da organização na gestão de conflitos requer a existência de uma estrutura organizacional que permite a interação construtiva entre os indivíduos e grupos. Nestas organizações, a maioria dos funcionários consiste num conjunto de indivíduos que são adequadamente conhecedores, experientes e determinados para aceitar diferentes padrões de julgamento. Desta forma, estes representam indivíduos que mostram uma atitude genuína, honesta e determinada na tentativa de encontrar uma solução para o conflito em virtude da confiança entre os membros da organização, pela lealdade ao grupo de trabalho e organização, e motivação para cooperação (Guerreiro, 2021).

Atualmente, existem diferentes métodos a curto e a longo prazo para a resolução de conflitos, a curto prazo um dos procedimentos passa por evitar o mesmo, onde o indivíduo não age de forma alguma e tenta ficar fora da situação, sendo que outra das alternativas passa pela reconciliação, quando ambas as partes concordam em sacrificar algo para encontrar um terreno comum para resolver um conflito (Dimas *et al.*, 2005).

Um método para solucionar conflitos é o do voto da maioria, sendo que esta técnica será mais adequada para conflitos entre grandes grupos de pessoas. Outro método resulta da negociação ou da intervenção de um terceiro, podendo esta decisão ficar a cargo da administração organizacional (Brandão, 2016).

Os métodos a longo prazo, passam pelo aumento dos recursos de forma a encontrar soluções caso o conflito surja de escassez de recursos materiais e humanos na organização, sendo que a abordagem política é um outro meio eficaz de resolução de conflitos como também a mudança de comportamentos. Este método visa mudar o comportamento das partes em conflito, de forma que sejam percebidas as razões do conflito, como as atitudes e as condutas em relação ao conflito (Passos *et al.*, 2023).

Desta forma, a conclusão a ser tirada é que a posição de administração não tem uma determinada influência na experiência do conflito e, portanto, nas organizações, qualquer funcionário, independentemente do departamento de trabalho, pode enfrentar conflitos. Esses conflitos podem surgir dentro do departamento, bem como entre diferentes departamentos. Outro resultado importante é que o prazo dos contratos não tem qualquer efeito sobre a situação de conflito do pessoal, e também que o gênero não tem nenhum efeito na tendência ao conflito. Independentemente do gênero, todos os funcionários podem experimentar o mesmo nível ou níveis diferentes de conflitos (McIntyre, 2007).

Quando a correlação entre conflito organizacional e motivação é considerada, fatores como comunicação interpessoal, recursos motivacionais para funcionários e estilo de gestão podem ser incluídos entre os fatores importantes para minimizar conflitos e aumentar a motivação. A restrição ou bloqueio de um funcionário no processo de realização do propósito organizacional, ou a distribuição de recursos escassos, pode resultar em disputas e discordâncias, sendo provável que surjam conflitos (Atalho, 2016).

Assim, quando as organizações são analisadas, estima-se que todo o pessoal de qualquer categoria esteja sujeito a conflitos por se tratar de organizações que dependem do Capital Humano, enquanto um elemento fundamental das organizações (Bortoluzzi *et al.*, 2018).

7. Reflexão sobre o estágio

No presente capítulo pretende-se efetuar uma abordagem pessoal, clara e coerente dos resultados e das aprendizagens obtidas através realização do estágio, bem como do desempenho das funções atribuídas, de forma a esclarecer a possibilidade de colocar em prática os conceitos e técnicas estudadas no âmbito do Mestrado. Da mesma forma, foram também abordadas algumas sugestões de melhoria consideradas relevantes para implementar na realidade operacional do grupo hoteleiro onde o presente estágio teve lugar.

Em toda a sua duração, o grande objetivo do presente estágio passou pela aquisição de conhecimentos práticos mais aprofundados sobre todos os departamentos, onde foram desenvolvidas diversas atividades, de forma que fosse possível apresentar críticas construtivas e um conjunto de propostas de melhoria no que respeita a toda a gestão operacional de todas as áreas, e, conseqüente, o desenvolvimento do tema proposto.

No decorrer do estágio, enquanto assistente de direção nos hotéis Luna Serra da Estrela e Luna Hotel da Oura, foi possível identificar múltiplos pontos positivos, tanto do ponto de vista da gestão operacional, bem como na relação profissional com os colegas.

Em termos operacionais, o conjunto de atividades diárias e responsabilidades alocadas à função, permitiram compreender o funcionamento detalhado de cada departamento do hotel, compreendendo todo o processo, desde a receção e gestão de reservas, até ao atendimento dos hóspedes. Para além disso, esta experiência permitiu-me desenvolver aptidões em diversas circunstâncias, tais trabalhar sob pressão, manter uma atitude proativa com os clientes e colegas de trabalho, assegurar a qualidade do serviço prestado e manter a satisfação dos hóspedes, incluindo situações de resposta a pedidos especiais, gestão de *check in* e *check out* etoda a gestão logística que assegura a manutenção dos serviços hoteleiros.

Assim sendo, no que diz respeito à gestão de operações, foi possível acompanhar e monitorizar a abordagem holística da gestão e coordenação das diversas áreas que garantem o bom funcionamento do hotel. Sendo possível acompanhar a forma como as diferentes equipas trabalham em conjunto para proporcionar uma estadia confortável e agradável aos hóspedes. Nesta abordagem, foi possível destacar a importância atribuída à comunicação eficaz e a

organização necessária na gestão hoteleira de forma a assegurar a resolução de problemas numa base diária, sem que estas situações prejudiquem a estadia dos clientes, sendo fatores essenciais para o sucesso do negócio.

Durante o período de estágio foi possível atuar em toda a componente prática de gestão hoteleira, em particular, com as situações quotidianas de um hotel. De acordo com a operação diária, foi possível efetuar uma observação diária da realidade indústria bem como o conjunto de desafios inerentes às atividades que envolvem o processo de gestão de reservas, coordenação de serviços de quartos, manutenção e gestão de stocks, tendo sido possível compreender a complexidade de toda a coordenação e gestão de serviços, equipamentos e pessoas.

Posto isto, o conjunto de atividades desenvolvidas na operação e gestão hoteleira demonstram a necessidade de assegurar uma dinâmica de equipa que permite motivar e desafiar os funcionários de forma a identificar fontes de problemas e possíveis soluções para mitigar o seu impacto na gestão logística da operação. Como tal, a sazonalidade turística reflete-se nas necessidades das operações, onde os períodos de maior/menor afluência permitiram obter uma compreensão objetiva relativamente à capacidade de adaptação e flexibilidade para lidar com as mudanças constantes no volume de ocupação da indústria hoteleira. Além disso, o contacto direto com os hóspedes permitiu experienciar a importância de um atendimento personalizado e eficiente para garantir a satisfação do cliente bem com sua a fidelização. Por outro lado, o estágio proporcionou oportunidades de aperfeiçoamento de competências de gestão estratégica, análise crítica, gestão de pessoas, tempo e conflitos.

Neste percurso, um dos fatores fundamentais na gestão da operação diária, assenta na relação com os colegas, tendo sido extremamente positiva e enriquecedora. Na verdade, toda a equipa nos hotéis Luna manifestou colaboração e hospitalidade em todas as circunstâncias, proporcionando a partilha de conhecimentos e experiências críticos para a progressão e sucesso nos serviços prestados. Adicionalmente, durante todo o percurso foi possível efetuar uma troca de ideias e receber *feedback* relativamente ao desempenho das atividades desenvolvidas, tendo estes *inputs* contribuído significativamente para o crescimento pessoal e profissional.

Por outro lado, enquanto estagiário assistente de direção no Hotel da Oura, foi também possível experienciar situações bastante desafiantes, uma vez que a estadia de diversas culturas e

idiomas é presença habitual nas infraestruturas do hotel. Como tal verificaram-se diversas situações de excessos, tais como o consumo excessivo de álcool, conflito entre hóspedes e quartos vandalizados, permitindo desenvolver as capacidades de intervir neste tipo de ocorrências, o que me proporcionou uma experiência desafiante e enriquecedora. Assim, foi possível experienciar situações com necessidades de rápidas respostas, sendo necessário atuar com prontidão e eficiência para resolver os problemas emergentes, de forma a assegurar a segurança de todos os hóspedes e a preservação do ambiente acolhedor do estabelecimento, sem comprometer a estadia de outros ocupantes.

Relativamente à relação e interação com os colegas, verificou-se a existência de uma equipa disposta a ajudar e a partilhar o conhecimento, envolvida numa atmosfera de comunicação constante que potencia a celeridade na resolução de problemas. Esta presença no quotidiano das atividades da unidade hoteleira, permitiu perceber que, a nível estratégico, o hotel se encontra um pouco estagnado e limitado. Contudo, durante este período, surgiram alguns desafios e aspetos negativos, entre os quais a elevada carga de trabalho e *stress*, os horários de trabalho extensos e uma relação distante com a gestão de topo. Da mesma forma, a irregularidade das tarefas e o envolvimento reduzido da administração com os colaboradores dificultaram a comunicação em alguns momentos e a possibilidade de colocar em prática algumas das competências adquiridas ao longo de todo o percurso académico. Adicionalmente, a exigência do setor hoteleiro implica a necessidade de corresponder às expectativas dos clientes, sendo necessária uma elevada flexibilidade pessoal e profissional, capacidade de tomar decisões sob pressão e atender às reclamações efetuadas. Assim sendo, em grande parte, foi possível concluir que os problemas identificados resultam da gestão distante e pouco interventiva da administração.

De outro ponto de vista, verificou-se que no seu funcionamento diário, o hotel não possui capacidade para colocar em prática todas as técnicas e conceitos expectáveis na realidade de um hotel de 4 estrelas, devendo-se este facto à falta de pessoal e de organização dentro de cada departamento. Por outro lado, durante o estágio considero que a orientação e formação inicial poderiam ter contribuído para uma melhor integração, bem como a possibilidade de obter uma melhor compreensão e entendimento relativamente às funções e postos de trabalho existentes, de forma a perceber a exigência e as necessidades das operações hoteleiras. Da mesma forma, foi possível verificar a existência de uma utilização de tecnologias ultrapassadas, onde

o recurso a tecnologias mais desenvolvidas e o feedback regular por parte das chefias poderiam ter contribuído para melhorar toda a experiência de estágio durante este período.

De acordo com as situações referidas, verificou-se a importância da abordagem para assegurar uma comunicação clara e transparente. Na qual a existência de uma reunião diária com a equipa constitui uma atividade essencial, para partilhar informações sobre os hóspedes ou quaisquer outras questões que pudessem impactar a estadia dos clientes, potenciando a identificação de medidas preventivas. Por outro lado, destaca-se também a necessidade da formação regular da equipa para lidar com as situações quotidianas, de forma que se pudessem partilhar experiências e formatos de conduta para garantir uma ação calma e empática ao enfrentar conflitos, de forma a garantir um ambiente seguro e acolhedor para todos. Neste sentido, a aplicação das regras e políticas de conduta do hotel era de extrema importância para manter a ordem e o respeito entre os hóspedes. Sendo que a equipa era instruída a seguir procedimentos rigorosos para lidar com clientes alcoolizados e garantir que as regras fossem cumpridas para evitar problemas maiores, sendo que a própria gestão do hotel adotava uma abordagem proativa para evitar comportamentos indesejados.

7.1 Experiência Profissional e Responsabilidades no Estágio no Hotel Luna daoura

Durante o período do meu estágio no Hotel Luna daoura, desempenhei uma variedade de funções cruciais que contribuíram significativamente para o funcionamento eficiente e a satisfação dos clientes. Como estagiário na receção, fui incumbido de uma ampla gama de responsabilidades, frequentemente operando de forma independente durante o turno noturno.

Entre as minhas atribuições, destaca-se a gestão do check-in e check-out dos hóspedes, bem como a resolução de problemas relacionados com a manutenção das instalações. Encontrei-me frequentemente em situações onde era necessário lidar com questões urgentes, como a substituição de lâmpadas, a correção de problemas elétricos e a resolução de questões relacionadas com o abastecimento de água.

É relevante salientar que, das 11:00 à meia-noite, muitas vezes deparava-me como o único membro da equipa no hotel. Nesses momentos, era imperativo tomar decisões rápidas e eficazes para lidar com quaisquer problemas ou preocupações dos hóspedes. Esta responsabilidade adicional destacou a minha capacidade de pensar de forma independente e agir com

determinação em situações de pressão.

Para além das tarefas operacionais, desempenhei também um papel essencial como Guest Relations, fornecendo informações detalhadas sobre o hotel e a região circundante. Isso incluía destacar as atrações locais, como praias pitorescas, passeios às grutas e parques temáticos emocionantes, bem como oferecer insights sobre a vibrante vida noturna na rua da Oura e na baixa de Albufeira.

No que diz respeito ao trabalho de Back office, estive envolvido na gestão de reservas, processamento de pagamentos e outras tarefas administrativas. Tornei-me proficientemente familiarizado com o sistema operativo HOST, utilizado para efetuar check-ins e check-outs eficientes, bem como para gerir reservas com precisão e fiabilidade.

Em suma, a minha experiência no Hotel Luna da Oura foi enriquecedora e desafiadora, proporcionando-me a oportunidade de desenvolver uma variedade de competências essenciais para a indústria hoteleira. Este estágio reforçou a minha capacidade de atuar com eficácia em ambientes dinâmicos e ressaltou a importância da comunicação eficaz e da resolução de problemas na prestação de serviços de excelência aos clientes.

7.2 Ausência do bar de piscina do Hotel

Durante o período de estágio no Hotel Luna da Oura, identifiquei uma lacuna significativa na estrutura do estabelecimento: a ausência de um bar na piscina. Esta falha emergiu como um desafio considerável para a empresa, uma vez que, ao observar o comportamento dos clientes, tornou-se evidente que muitos deles optavam por frequentar o bar da piscina do hotel vizinho, em detrimento das nossas instalações. Esta situação não apenas resultava numa perda direta de receita para o nosso hotel, mas também levantava preocupações sobre a satisfação dos hóspedes.

A falta de um bar na piscina era especialmente problemática, uma vez que uma das principais comodidades esperadas pelos hóspedes é a presença de serviços como bares e restaurantes dentro das próprias instalações do hotel. Nesse contexto, compreendi a importância estratégica de construir um bar de piscina exclusivo para o nosso hotel. Ao oferecer aos hóspedes a opção de consumir dentro das nossas instalações, poderíamos não apenas aumentar as vendas, mas também aprimorar a experiência geral do cliente e fortalecer a fidelização.

Adicionalmente, a implementação deste novo serviço implicaria um aumento nos recursos humanos dedicados a esta área do hotel. A presença de uma equipa mais robusta e atenta no bar da piscina não só garantiria um atendimento mais eficiente e personalizado aos hóspedes, mas também transmitiria uma sensação de acolhimento e cuidado, contribuindo para uma experiência mais positiva durante a estadia. Este reforço na equipa não só impulsionaria a

Figura 7.1 - Piscina do hotel



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

qualidade do serviço prestado, mas também ajudaria a manter os nossos hóspedes dentro das nossas instalações, evitando que optassem pelo estabelecimento concorrente. Assim, a construção de um bar na piscina revelou-se não apenas uma necessidade operacional, mas também uma estratégia crucial para aprimorar a competitividade do nosso hotel e garantir a satisfação e fidelização dos nossos clientes, como demonstra a figura 7.1 a ausência de o bar.

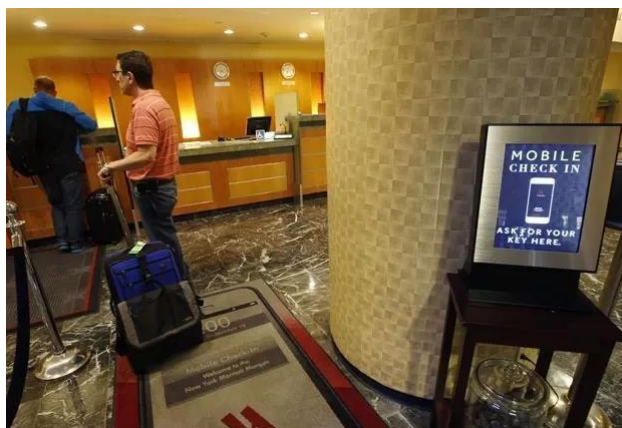
7.3 implementação do check in móvel

Possibilidade de implementar o serviço de check-in móvel como uma estratégia adicional para otimizar a experiência dos hóspedes durante a época alta, especialmente no verão. Esta iniciativa surge como uma resposta eficaz ao considerável volume de check-ins diários, visando reduzir os tempos de espera e proporcionar uma chegada mais fluida e conveniente aos nossos clientes.

O serviço de check-in móvel possibilitaria que os dados dos documentos de identificação dos hóspedes fossem inseridos previamente no sistema do hotel, antes mesmo da sua chegada. Tal procedimento agilizaria significativamente o processo de registo no momento da chegada, minimizando possíveis congestionamentos na receção. Desta forma, os hóspedes seriam recebidos com maior eficiência, necessitando apenas de receber a chave do quarto, caso este estivesse pronto, e de obter informações detalhadas e tranquilas sobre os serviços disponíveis no hotel e na cidade.

A Figura 7.2 apresenta uma representação visual do processo de check-in móvel, nesta imagem, podemos observar como a integração de dispositivos móveis permite aos hóspedes inserir previamente os dados dos seus documentos de identificação diretamente no sistema do hotel, antes mesmo da sua chegada. Essa prévia inserção de informações agiliza consideravelmente o processo de registo no momento da chegada, reduzindo possíveis congestionamentos na receção.

Figura 7.2 - Check-in móvel



Fonte: <https://g1.globo.com/turismo-e-viagem>

Esta abordagem não só simplificaria a experiência de check-in para os hóspedes, mas também representaria uma oportunidade para melhorar a eficiência operacional do hotel durante os períodos de maior movimento. A automação deste processo permitiria à equipa de a receção concentrar-se em tarefas mais complexas e de maior valor acrescentado, como o atendimento personalizado aos clientes e a resolução de questões específicas. Ademais, a introdução do check-in móvel alinha-se com as tendências atuais do setor hoteleiro, demonstrando um compromisso com a inovação e a adaptação às necessidades e expectativas dos hóspedes modernos.

Em última análise, o serviço de check-in móvel não apenas agilizaria os procedimentos de chegada dos hóspedes, mas também contribuiria para uma experiência mais satisfatória e sem complicações, reforçando a reputação do nosso hotel como um destino acolhedor e orientado para a excelência no atendimento ao cliente.

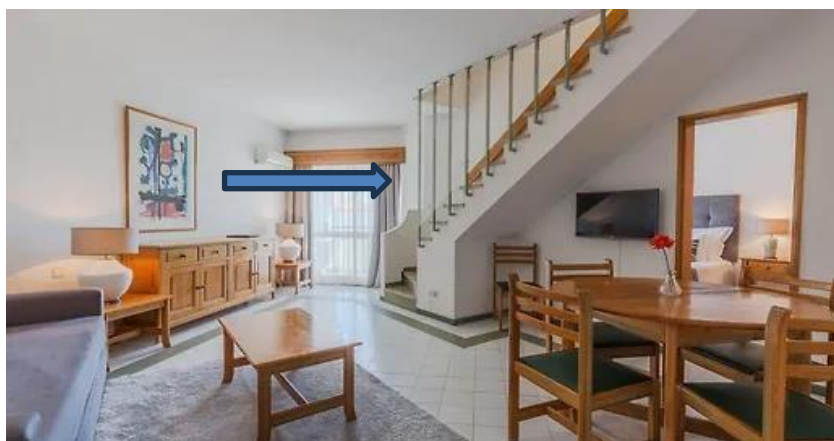
7.4 Remodelação da tipologia quarto duplex

Adicionalmente, urge ponderar sobre a configuração dos quartos de tipologia duplex, os quais têm suscitado várias reclamações por parte dos hóspedes. A disposição atual, com a casa de banho localizada num piso diferente do quarto, tem sido identificada como um ponto de desconforto e insegurança para os clientes, resultando numa experiência pouco prática.

Este desafio apresenta uma oportunidade para repensar a estrutura da tipologia de quarto duplex, de forma a melhor atender às necessidades e expectativas dos hóspedes. Uma possível solução seria proceder a uma remodelação dos quartos existentes ou considerar uma reorganização dos espaços, com o intuito de proporcionar maior conforto e segurança aos nossos clientes.

A Figura 7.3 representa a tipologia de apartamento duplex, uma área de interesse que demanda uma análise cuidadosa devido às reclamações recebidas por parte dos hóspedes. Atualmente, a disposição dos quartos duplex, com a casa de banho situada em um piso diferente do quarto, tem sido identificada como um ponto de desconforto e insegurança para os clientes, resultando numa experiência pouco prática.

Figura 7.3 - Tipologia de apartamento duplex



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A remodelação do quarto duplex poderia envolver a reconfiguração dos espaços para integrar a casa de banho de forma mais harmoniosa com o restante do quarto, eliminando assim a necessidade de deslocamento entre pisos. Além disso, seria fundamental garantir que a disposição dos elementos no quarto fosse otimizada para maximizar o aproveitamento do espaço e proporcionar uma estadia mais funcional e agradável para os hóspedes.

É importante ressaltar que as escadas íngremes que levam ao piso superior da tipologia de quarto duplex podem representar um risco, especialmente durante a noite, quando os hóspedes precisam se deslocar à casa de banho. Portanto, ao considerar a remodelação ou reconfiguração desses quartos, também devemos abordar a questão da acessibilidade e segurança, garantindo que os espaços sejam projetados de forma a minimizar quaisquer potenciais perigos ou inconvenientes para os nossos clientes.

Esta medida não apenas resolveria as preocupações levantadas pelos clientes em relação a tipologia de quarto duplex, mas também contribuiria para aprimorar a imagem e a qualidade geral do nosso estabelecimento. Ao oferecer acomodações mais confortáveis e bem projetadas, poderíamos fortalecer a satisfação dos hóspedes e promover uma experiência mais positiva e memorável durante a sua estadia.

No que diz respeito aos espaços de entretenimento e lazer, a inclusão de equipamentos de entretenimento, como mesas de ping-pong, bilhar e dardos, são boas iniciativas para tornar a estadia mais agradável. Isso pode incentivar os hóspedes a desfrutarem das instalações do hotel e evitar que eles busquem opções externas em outros estabelecimentos.

7.5 Estratégias para o Bar Bakus e Envolvimento dos Hóspedes

A Figura 7.4 apresenta uma representação visual do Bar Bakus, no contexto da dinamização do Bar Bakus, é crucial considerar não apenas a atualização do design e ambiente para uma atmosfera mais moderna e convidativa, mas também a necessidade de aumentar a visibilidade e acessibilidade deste espaço. Localizado numa área mais discreta, acessível apenas através de um corredor, o bar pode beneficiar significativamente de uma estratégia de marketing mais proativa.

Figura 7.4 - Bar bakus



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

Para além da renovação física do espaço, é fundamental promover o Bar Bakus como um local de destaque dentro do hotel. Isso pode ser alcançado através de uma campanha de publicidade direcionada, destacando as suas características únicas, como a oferta de workshops interativos e eventos temáticos. Além disso, a organização de eventos musicais ao vivo, shows e outras atividades de entretenimento pode atrair não só os hóspedes do hotel, mas também os residentes locais e turistas que procuram uma experiência vibrante e animada.

Ao aumentar a visibilidade e a atratividade do Bar Bakus, o hotel não só melhora a experiência dos hóspedes, oferecendo-lhes uma opção de lazer mais diversificada, mas também aumenta o potencial de receita ao atrair um público mais amplo. Assim, uma abordagem abrangente que combine melhorias físicas, promoção ativa e uma programação de eventos dinâmica pode transformar o Bar Bakus num ponto de referência dentro do hotel e na comunidade local.

7.6 Ambiente Atrativo e Decoração Inovadora bar do lobby

A criação de um ambiente atrativo no bar do lobby é uma iniciativa estratégica que visa enriquecer a experiência dos hóspedes durante a sua estadia. Este processo envolve uma abordagem cuidadosa na seleção e disposição dos elementos decorativos, buscando não apenas a funcionalidade, mas também a estética e o apelo visual do espaço. Para alcançar esse objetivo, é essencial adotar uma abordagem inovadora na decoração, integrando elementos modernos e esteticamente apelativos.

A introdução de mobiliário contemporâneo desempenha um papel crucial na renovação do ambiente, proporcionando conforto e elegância aos frequentadores do bar. A escolha de peças que combinem estilo e funcionalidade contribui para criar uma atmosfera acolhedora e convidativa. Além disso, a disposição estratégica dos móveis pode influenciar a dinâmica do espaço, facilitando a interação entre os hóspedes e promovendo um ambiente socialmente envolvente.

A iluminação desempenha igualmente um papel fundamental na criação da atmosfera desejada. A utilização de uma iluminação adequada, que seja ao mesmo tempo funcional e decorativa, pode realçar os elementos-chave do espaço e criar diferentes ambientes conforme a ocasião. Estratégias como o uso de luzes indiretas, luminárias suspensas ou pontos de luz focalizados podem ajudar a criar uma atmosfera acolhedora e relaxante, ideal para momentos de convívio e descontração.

A Figura 7.5 representa o bar localizado no lobby do estabelecimento. Nela, é possível visualizar a disposição do espaço, o design do balcão e das áreas de estar, bem como outros elementos que compõem o ambiente.

Figura 7.5 - Bar do lobby



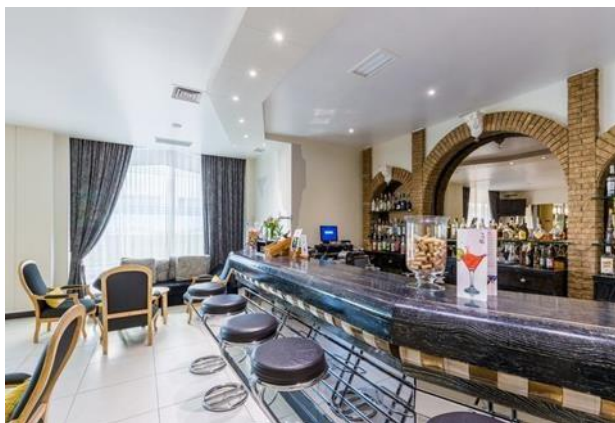
Fonte: Booking.com

Outro aspecto importante a considerar é a paleta de cores utilizada na decoração. A escolha de cores harmoniosas e convidativas pode influenciar significativamente a percepção do espaço pelos hóspedes, criando uma atmosfera visualmente agradável e coesa. Cores vibrantes e energéticas podem adicionar dinamismo e vitalidade ao ambiente, enquanto tons mais suaves e neutros podem transmitir uma sensação de calma e tranquilidade.

Em suma, a criação de um ambiente atrativo no bar do lobby envolve uma combinação cuidadosa de elementos decorativos, mobiliário contemporâneo, iluminação adequada e uma paleta de cores atraente. Ao integrar esses elementos de forma coesa e harmoniosa, é possível criar um espaço que não apenas atenda às necessidades funcionais, mas também estimule os sentidos e proporcione uma experiência memorável aos hóspedes.

A Figura 7.6 oferece uma perspectiva mais aproximada do balcão do bar localizado no lobby. Essa visualização detalhada permite uma análise mais minuciosa dos elementos que compõem essa área central do estabelecimento.

Figura 7.6 - Bar do lobby 1



Fonte: Booking.com

7.7 Presença Contínua de Colaborador no bar do lobby

A implementação de um colaborador dedicado ao bar, disponível durante todo o dia e noite, desempenha um papel fundamental na melhoria do atendimento ao cliente dentro do hotel. Essa medida estratégica tem como principal objetivo satisfazer as necessidades dos hóspedes que buscam bebidas ou outros serviços no bar, proporcionando-lhes uma experiência mais conveniente e personalizada. Ao disponibilizar um colaborador exclusivamente para essa função, elimina-se a necessidade de os hóspedes recorrerem à recepção para solicitar assistência, agilizando assim o processo e aumentando a eficiência do serviço.

A representação do uniforme e dos utensílios na Figura 7.7 é crucial para garantir a padronização e a eficiência no serviço prestado pelo bartender. O uniforme não apenas contribui para a identidade visual do estabelecimento, mas também proporciona conforto e praticidade ao profissional durante o expediente. Enquanto isso, os utensílios adequados garantem a qualidade e a consistência das bebidas preparadas, além de agilizarem o processo de serviço.

Figura 7.7 - Bartender



Fonte: Elaboração própria

O colaborador designado para o bar não apenas realiza o atendimento direto aos clientes, mas também desempenha um papel importante ao oferecer recomendações personalizadas, levando em consideração as preferências individuais dos hóspedes. Essa abordagem proativa permite criar uma experiência mais envolvente e personalizada, contribuindo para a satisfação e fidelização dos clientes. Além disso, o colaborador pode auxiliar na gestão do espaço, garantindo que o ambiente do bar permaneça acolhedor e bem organizado em todos os momentos.

Ao ter um colaborador disponível durante todo o dia e noite, o hotel demonstra o seu compromisso com a excelência no atendimento ao cliente, ao mesmo tempo em que proporciona uma maior comodidade e conveniência aos hóspedes. Essa abordagem reflete uma preocupação

genuína com a experiência do cliente e reforça a reputação do hotel como um local onde as necessidades e preferências dos hóspedes são prioritárias.

7.8 Vantagens da remodelação do bar do lobby

A proposta de remodelação da área do bar do lobby do Hotel Luna da Oura, aliada à presença constante de um colaborador, é uma medida estratégica essencial para aprimorar a experiência do hóspede. Através da criação de um ambiente mais atrativo e da prestação de um serviço mais eficiente, o hotel visa não apenas satisfazer, mas superar as expectativas dos seus clientes, ao mesmo tempo em que fortalece a sua posição competitiva no mercado hoteleiro.

A satisfação do cliente é um dos principais pilares dessa estratégia. A presença contínua de um colaborador permite oferecer um serviço mais rápido e personalizado, o que, por sua vez, contribui significativamente para a satisfação dos hóspedes. Ao ter um ponto de contato direto no bar do lobby, os clientes sentem-se mais bem assistidos e têm as suas necessidades atendidas de forma mais ágil e eficaz.

Além disso, a eficiência operacional também é beneficiada por essa iniciativa. Ao eliminar a necessidade de intervenção constante da recepção para questões relacionadas ao bar, o hotel otimiza os seus processos internos, reduzindo possíveis congestionamentos e melhorando a fluidez das operações. Isso resulta em uma gestão mais eficaz dos recursos e em um funcionamento mais harmonioso de todo o estabelecimento.

Por fim, a remodelação da área do bar do lobby, com uma decoração inovadora e atrativa, visa criar um ambiente convidativo que incentive os hóspedes a desfrutarem do espaço. A estética moderna e atraente combinada com o serviço personalizado proporcionam uma experiência memorável aos clientes, elevando assim a imagem e a funcionalidade do hotel como um todo.

Em síntese, essa proposta não apenas visa corrigir eventuais deficiências operacionais, mas também busca aprimorar a reputação do Hotel Luna da Oura e garantir a máxima satisfação dos seus hóspedes, consolidando assim a sua posição como uma referência no setor hoteleiro.

7.9 A avaliação das Queixas Relativas aos Quartos do Primeiro Andar nas Traseiras

No decorrer do estágio, foi também possível identificar diversas oportunidades de melhoria, resultantes da análise das reclamações provenientes dos hóspedes alojados nos quartos do primeiro andar, localizados nas traseiras do hotel. As queixas em questão fundamentam-se, principalmente, na vista direcionada para um telhado, frequentemente sujo, suscitando a necessidade de realocação desses hóspedes para quartos alternativos. Neste sentido, os quartos situados no primeiro andar nas traseiras do estabelecimento enfrentaram repetidas críticas devido à visão desfavorável proporcionada aos hóspedes. A constante perspectiva de um telhado, muitas vezes negligenciado em termos de limpeza, gerou insatisfação e motivou queixas substanciais. A inadequação dessa visão comprometeu a experiência dos hóspedes e exigiu intervenções proativas por parte da equipa de gestão.

Como tal, foi necessário implementar procedimentos eficientes para a realocação dos hóspedes afetados, sendo que a gestão de hotel teve de agir com celeridade, de forma a oferecer novas alternativas de quartos com vistas mais agradáveis e condizentes com as expectativas dos hóspedes. A constante necessidade de realocação, devido à insatisfação com as vistas dos quartos, teve um impacto significativo na satisfação geral dos hóspedes. A inconveniência de ter que mudar de quarto, aliada à frustração inicial da vista inadequada, afetou a experiência hoteleira e pode ter contribuído para uma perceção negativa do estabelecimento por parte dos hóspedes. Como se pode comprovar nas seguintes figuras ilustrativas em relação ao sucedido.

As Figuras 7.8, 7.9 e 7.10 representam as vistas dos apartamentos localizados no primeiro andar do hotel, que foram consideradas insatisfatórias pelos hóspedes devido à falta de visibilidade para a rua ou a presença de uma visão limitada para um telhado.

Essas imagens ilustram claramente a perspectiva que os hóspedes tinham a partir desses quartos, mostrando a ausência de uma vista agradável e condizente com suas expectativas. A falta de uma vista atraente pode ter sido fonte de descontentamento e frustração para os hóspedes, especialmente quando comparada com as expectativas que tinham ao reservar seus quartos.

Figura 7.8 - Vista da rua para o hotel



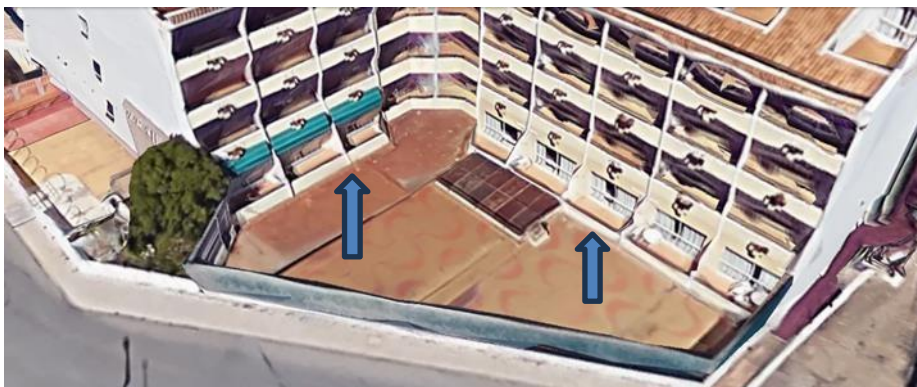
Fonte: google maps e elaboração própria.

Figura 7.9 - Vista aérea para o 1º andar I



Fonte: google earth elaboração própria

Figura 7.10 - Vista aérea para o 1º andar II



Fonte: google earth e elaboração própria

Assim, torna-se imperativo abordar de forma sistemática a questão das vistas inadequadas nos quartos do primeiro andar nas traseiras, através da exploração de opções como limpezas mais frequentes do telhado em questão ou, eventualmente, investir em melhorias estruturais para minimizar o impacto visual poderiam ser consideradas medidas corretivas.

Desta forma, verifica-se a necessidade de uma gestão proativa na resolução de problemas recorrentes que afetam diretamente a satisfação dos hóspedes. As queixas relativas às vistas dos quartos do primeiro andar nas traseiras destacam a necessidade de uma análise mais aprofundada e de ações corretivas para assegurar uma experiência positiva para todos os clientes. Este aspeto crítico na operação hoteleira sublinha a relevância da gestão eficiente de expectativas e da qualidade do serviço oferecido aos hóspedes.

7.10 Formar equipa de Animação

A introdução de uma equipa de animação no hotel representa uma estratégia inovadora e essencial para aprimorar a experiência dos hóspedes em várias áreas do estabelecimento. Esta equipa desempenha um papel fundamental ao proporcionar atividades envolventes e diversificadas que contribuem para criar um ambiente dinâmico e cativante ao longo de toda a estadia dos clientes.

No que diz respeito à área da piscina, as atividades propostas, como a aqua gym e a festa da espuma, têm um papel crucial na promoção de um estilo de vida ativo e saudável entre os hóspedes. Além de proporcionar momentos de diversão, estas iniciativas incentivam a participação dos visitantes e contribuem para a criação de memórias positivas durante a sua estadia.

No lobby do hotel, a equipa de animação organiza atividades sociais, como jogos de tabuleiro e sessões de trivia, que visam promover interações entre os hóspedes. Estas iniciativas contribuem para estabelecer uma atmosfera acolhedora e propícia a encontros informais, reforçando assim a experiência de convívio durante a estadia.

Para otimizar os espaços disponíveis, é sugerida a ocupação de áreas subutilizadas, como a sala adjacente ao ginásio, com mesas de bilhar, mesas de ping pong e setas. Esta medida não só acrescentaria opções de lazer aos hóspedes, mas também dinamizaria o ambiente do hotel,

proporcionando momentos de entretenimento e convívio adicionais.

Além disso, a equipa de animação pode revitalizar o kids club, que atualmente se encontra abandonado, transformando-o num espaço vibrante e envolvente para os mais jovens. A realização de atividades lúdicas e educativas neste espaço não só proporcionaria entretenimento às crianças, mas também permitiria que os pais desfrutassem de momentos de tranquilidade, sabendo que os seus filhos estão a ser bem cuidados e entretidos.

A figura 7.11 ilustra a imagem do kids club que atualmente está inativa, esta área tem potencialidade para desenvolver atividades para as crianças hospedadas no hotel.

Figura 7.11 - Kids club luna hotel da oura



Fonte: Site Luna Hotel da Oura (Disponível em: <https://www.lunahoteis.com/>)

A interação direta da equipa de animação com os hóspedes é de extrema importância, pois permite criar uma ligação mais próxima e personalizada com os clientes. Ao oferecer um serviço atencioso e dedicado, a equipa de animação contribui para a satisfação e fidelização dos hóspedes, tornando a sua estadia mais memorável e agradável.

A Figura 7.12 representa um animador na festa da espuma, a figura retrata um profissional que está a supervisionar e animar uma atividade de entretenimento, onde os participantes estão a divertir-se numa área coberta de espuma.

Neste contexto, o animador é responsável por garantir a segurança dos participantes, animar a festa, coordenar as atividades e criar um ambiente de diversão e alegria. Eles podem estar a interagir com os participantes, organizando jogos, distribuindo prémios e a garantir que todos se divirtam de forma segura e responsável.

Figura 7.12- Animador festa da espuma



Fonte: Elaboração própria

Em suma, a introdução de uma equipa de animação no hotel não só enriquece a oferta de entretenimento e lazer para os hóspedes, mas também contribui para uma experiência global mais positiva e satisfatória. Ao criar um ambiente acolhedor, dinâmico e diversificado, o hotel reforça o seu compromisso com a excelência na experiência do cliente, diferenciando-se assim no mercado hoteleiro.

7.11 Presença de Guest Relations

O papel do Guest Relations em um hotel é de extrema importância para promover o estabelecimento tanto digitalmente quanto no atendimento direto aos hóspedes, contribuindo para uma experiência mais completa e satisfatória durante a estadia. O Guest Relations atua como um elo entre o hotel e os clientes, desempenhando diversas funções que visam não apenas aumentar a visibilidade do hotel, mas também proporcionar aos hóspedes uma estadia memorável e enriquecedora.

No contexto digital, o Guest Relations desempenha um papel vital na promoção do hotel através de várias plataformas online, como redes sociais, websites e aplicativos de viagem. Através de posts regulares, fotos e vídeos, o Guest Relations pode destacar as comodidades do hotel, as atividades disponíveis na região e os pontos turísticos imperdíveis, incentivando potenciais hóspedes a escolherem o estabelecimento para a sua estadia. Além disso, o Guest Relations pode utilizar estratégias de marketing digital para alcançar um público mais amplo e aumentar as reservas diretas, contribuindo para o sucesso do negócio.

No que diz respeito ao atendimento aos hóspedes, o Guest Relations desempenha um papel crucial na apresentação das atrações locais e atividades disponíveis na região. Por exemplo, ao fornecer informações detalhadas sobre as praias de Albufeira, os passeios de barco às grutas e as oportunidades de avistar golfinhos, o Guest Relations pode ajudar os hóspedes a planejarem as suas atividades e explorarem o melhor da região. Além disso, o Guest Relations pode organizar excursões e passeios para os hóspedes, facilitando o acesso a parques temáticos como o Aquashow e o Slide & Splash, bem como a atrações culturais no interior do Algarve.

A figura 7.13 representa um exemplo de um Guest relations de um hotel.

Figura 7.13 - Guest relations



Fonte: Elaboração própria

Além de promover as atividades locais, o Guest Relations também pode estabelecer parcerias com empresas locais de atividades lúdicas e gastronomia, oferecendo aos hóspedes descontos exclusivos e pacotes especiais. Esta colaboração não apenas enriquece a experiência dos hóspedes, mas também beneficia a economia local, ao direcionar o turismo para empresas e empreendedores da região.

Em suma, o Guest Relations desempenha um papel fundamental no hotel Luna daoura, promovendo o estabelecimento digitalmente, facilitando a experiência dos hóspedes e contribuindo para o desenvolvimento do turismo regional. Através de uma abordagem proativa e personalizada, o Guest Relations ajuda a criar uma experiência única e inesquecível para os hóspedes, enquanto fortalece a reputação e o sucesso do hotel.

7.12 Implementação de painéis solares

Adicionalmente, no que diz respeito às infraestruturas do hotel propõe-se a implementação de

Painéis Solares para Otimização Energética no Hotel Luna da Oura. A crescente consciencialização ambiental e a procura por práticas mais sustentáveis têm levado muitas empresas, incluindo hotéis, a explorar soluções energéticas inovadoras. Este documento propõe a instalação de painéis solares no Hotel Luna da Oura como uma medida estratégica para otimização de eletricidade, visando não apenas eficiência operacional, mas também contribuições significativas para a sustentabilidade ambiental. Assim, a adoção de painéis solares permite ao Hotel Luna da Oura alinhar-se aos princípios de sustentabilidade, reduzindo as emissões de carbono e mitigando o impacto ambiental associado ao consumo de energia tradicional, tendo como principais vantagens:

- **Sustentabilidade Ambiental:** A instalação de painéis solares permite ao Hotel Luna da Oura adotar uma fonte de energia renovável e limpa. A captura da luz solar para geração de eletricidade alinha-se com os princípios de sustentabilidade, reduzindo as emissões de carbono e mitigando o impacto ambiental associado ao consumo de energia tradicional.
- **Redução de Custos Operacionais:** A longo prazo, a implementação de painéis solares resultará em redução significativa nos custos operacionais do hotel. A energia solar, uma vez instalada, é uma fonte gratuita e inesgotável. A redução na dependência de fontes de eletricidade convencionais traduz-se em economias consideráveis ao longo do tempo, promovendo a eficiência financeira do estabelecimento.
- **Independência Energética e Resiliência:** Ao incorporar painéis solares, o hotel ganha uma maior autonomia e resiliência em termos energéticos. Durante falhas na rede elétrica, a capacidade de gerar eletricidade internamente assegura a continuidade das operações críticas, garantindo conforto aos hóspedes e funcionamento contínuo dos serviços.
- **Imagem de Marca e Atratividade de Mercado:** A implementação de práticas sustentáveis, como a adoção de energia solar, fortalece a imagem de marca do Hotel Luna da Oura. O mercado atual valoriza estabelecimentos comprometidos com a responsabilidade ambiental, tornando-se um diferencial competitivo. Esta estratégia atrai um público mais consciente, contribuindo para a atratividade do hotel no mercado hoteleiro.
- **Incentivos Governamentais:** Muitas regiões oferecem incentivos governamentais, como subsídios e benefícios fiscais, para a implementação de soluções energéticas sustentáveis. Aproveitar estas oportunidades pode não só reduzir os custos iniciais do investimento em painéis solares, mas também acelerar o retorno financeiro.

Na figura 7.14, podemos visualizar através de uma vista aérea a possibilidade da disponibilização dos painéis solares sob o telhado do hotel.

Figura 7.14 - Vista aérea para os painéis solares do telhado luna hotel da oura



Fonte: Google earth e elaboração própria

A implementação de painéis solares no Hotel Luna da Oura representa uma decisão estratégica que vai além da otimização de eletricidade. Ao abraçar esta solução sustentável, o hotel não apenas reduzirá custos operacionais, mas também reforçará a sua posição no mercado como um estabelecimento moderno e ecologicamente responsável. Este compromisso com a eficiência energética não só beneficia a economia do hotel, mas também contribui para a construção de um futuro mais sustentável para a indústria hoteleira.

Como tal, através desta reflexão é possível identificar um conjunto de propostas que pretendem

melhorar as operações de gestão operacional e logística do hotel em estudo, de forma salvaguardar o nível de serviço de excelência e o bem-estar dos clientes durante toda a sua estadia.

8. Conclusão

Em resumo, a minha experiência como estagiário assistente de direção no Hotel da Oura proporcionou uma visão abrangente sobre a gestão de um hotel frequentado por jovens britânicos. Aprendi a importância da comunicação, do treino adequado da equipa e da aplicação consistente das regras para lidar com situações desafiadoras e garantir a satisfação e segurança dos hóspedes. Além disso, foi possível vivenciar uma experiência enriquecedora e gratificante. Neste período, foi possível compreender quais as atividades críticas para o funcionamento operacional de um hotel, desenvolver soft e hardskills fundamentais para assegurar uma relação produtiva e colaborativa tanto com colegas como com os hóspedes, bem como identificar a importância da gestão eficiente das operações para alcançar o sucesso da atividade hoteleira.

Ao encerrar este caso de estudo, onde o objetivo passou pela conclusão do grau de mestre em direção e gestão hoteleira, a atribuir pela Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, é possível exprimir um sentimento de satisfação e de missão cumprida.

Este período resultou de uma planificação considerando a permanência de cinco meses no Grupo Luna, o tempo de duração do estágio. Durante o período, foi possível adquirir diversos conhecimentos, experiências e aprendizagens a vários níveis.

As ligações académicas e profissão, permitiram a evolução ao nível do conhecimento relativo às estruturas e serviços do hotel, tornando-se cada vez mais firme a ligação entre os conceitos estudados no curso e o que se passa na realidade profissional. Algumas teorias que nos foram passadas, e que são aplicadas, de facto, nas operações.

O contacto pessoal diário com muitas pessoas, em ambiente de trabalho, constituiu uma aprendizagem verdadeiramente única. Pessoas com diferentes formações, competências, motivações, objetivos e níveis de responsabilidade, sendo por vezes difícil de assegurar um

distanciamento entre o contexto profissional e pessoal.

Por outro lado, foi também possível verificar e perceber os momentos de elevada carga e stress profissional dos colegas de trabalho, em especial nos meses críticos da época alta, ficando retido a forma de gerir e salvaguardar as operações diárias, mesmo em momentos de maior dificuldade.

De acordo com o plano de estágio, considerando um conjunto de objetivos gerais e específicos, foi possível atingir as metas propostas. Assim, pela análise do objetivo da realização do estágio no Grupo Luna, foi possível conhecer a organização interna de um hotel de 4 estrelas, os procedimentos utilizados nos diversos departamentos, bem como as responsabilidades atribuídas a cada funcionário. A escolha da vertente estágio derivou do intuito de, rapidamente, conseguir colocar em prática grande parte das competências, cuja base conceptual fora adquirida ao longo da formação, e ter também oportunidade de entrar em contacto com o mercado de trabalho.

Ao longo do estágio, decorrido entre 1 de março de 2022 e 31 de julho de 2022, foi possível desempenhar diferentes funções nos grandes departamentos do Hotel, conforme descrito no relatório de estágio: departamento de F&B, departamento de alojamento e assistente de direção.

De forma a sustentar e fundamentar teoricamente os departamentos, nos quais se adquiriram diversas competências, elaborou-se o Capítulo 2 – Revisão da Literatura, através da pesquisa de autores que abordam o tema escolhido, de igual modo, neste capítulo, foi possível fazer uma breve revisão literária sobre o sector do turismo e a sua conjuntura mundial, nacional e regional.

No capítulo 3, foram realçados o conceito de hotel e a sua organização interna. No Capítulo 4, fez-se uma descrição global do grupo hoteleiro e uma análise mais detalhada do Grupo Luna, e, neste sentido, foi possível ficar a conhecer a estrutura, a organização do Hotel, bem como a concorrência que enfrenta. Percebemos também, um conjunto de componentes estratégicas como análise estratégica, missão, valores, visão, definição da estratégia e execução da estratégia.

No Capítulo 5 foi elaborada uma caracterização do Luna Hotel Serra da Estrela e uma abordagem do Turismo de Natureza Serra da Estrela como produto Turístico No Capítulo 6 realizou-se a caracterização do Luna Hotel da Oura e uma abordagem sobre o Turismo de sol e

Praia como produto turístico. No Capítulo 7, descreve-se o papel do assistente de direção, nomeadamente relevando os temas de a importância do conceito sustentável, liderança sustentável dos hotéis e o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários, Gestão de Conflitos em Organizações Hoteleiras, a importância do contato pessoal nos departamentos.

Por fim, no capítulo 8 faz-se uma breve reflexão sobre o estágio, sendo que se descreveram as tarefas desempenhadas nos departamentos.

Em resumo, a minha experiência como estagiário assistente de direção no Hotel da Oura proporcionou uma visão abrangente sobre a gestão de um hotel frequentado por jovens britânicos. Aprendi a importância da comunicação, do treino adequado da equipa e da aplicação consistente das regras para lidar com situações desafiadoras e garantir a satisfação e segurança dos hóspedes. Além disso, foi possível vivenciar uma experiência enriquecedora e gratificante. Neste período, foi possível compreender quais as atividades críticas para o funcionamento operacional de um hotel, desenvolver soft e hardskills fundamentais para assegurar uma relação produtiva e colaborativa tanto com colegas como com os hóspedes, bem como identificar a importância da gestão eficiente das operações para alcançar o sucesso da atividade hoteleira.

Esta interação proporcionou uma compreensão mais profunda das preferências e comportamentos deste segmento de clientes, bem como dos desafios específicos associados à sua gestão. Aprendi que a comunicação eficaz, aliada a um entendimento empático das suas necessidades e expectativas, desempenha um papel fundamental na criação de uma experiência positiva para esses hóspedes. Ao aplicar técnicas de comunicação adaptadas à cultura e ao estilo de vida britânicos, pude garantir uma estadia mais agradável e satisfatória para esses hóspedes, contribuindo para a reputação do hotel e para a fidelização dos clientes. Esta experiência destacou a importância da sensibilidade cultural e da capacidade de adaptação na gestão hoteleira, aspectos essenciais para o sucesso na indústria do turismo e hospitalidade.

9. Referências Bibliográficas

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226
- Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2020). Which future for traditional travel agencies? Dynamic capabilities approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75
- Alipour, H., Safaeimanesh, F., & Soosan, A. (2019). Investigating sustainable practices in hotel industry-from employees' perspective: Evidence from a Mediterranean Island. *Sustainability*, 11(23), 6556
- Almeida, C. (2011). Low-cost airlines, airport and tourism. *The case of Faro Airport*.
- Almeida, P., Oliveira, V. N. D., Carvalho, M., Coelho, J., Almeida, N., Almeida, A. E., ... & Almeida, A. S. A. D. (2020). *Gestão de Destinos Turísticos*.
- Andrade, N., Couto, F. T., & Serra, J. (2023). Assessing Fire Risk Perception in the Vale do Guadiana Natural Park, Portugal. *Fire*, 6(6), 243.
- Andreoni, A., & Chang, H. J. (2019). The political economy of industrial policy: Structural interdependencies, policy alignment and conflict management. *Structural change and economic dynamics*, 48, 136-150
- Atalho, P. F. L. D. (2016). Conflito organizacional e gestão de recursos humanos (Master's thesis).
- Baleia, P. P. (2013). BODYE2RESCUE Alternativa de Equipamento Para Apoio Ao Nadador

Salvador e Resgate a Banhistas (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal))

Barreiro, T., Dinis, G., & Breda, Z. (2019). Marketing de influência e influenciadores digitais: aplicação do conceito pelas DMO em Portugal. *Marketing & Tourism Review*, 4(1), 1-19.

Beni, M. C. (2020). Turismo e Covid-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos*, 12(3), 1-23.

Bento, C., Almeida, P., & Jiménez-Caballero, J. L. (2021). The impact of the Web Summit on hotel performance, the case of Lisbon. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-14

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.

Blau, M. L., & Panagopoulos, T. (2022). Designing healing destinations: A practical guide for eco-conscious tourism development. *Land*, 11(9), 1595

Booking (2023). Plataforma de reserva de alojamento e viagens. Disponível em: www.booking.com consultado em 17/10/2022

Bose, J., & Biju, M. K. (2020). Accommodation preferences, memorable tourism experience and its outcomes—a comparative study on homestays vs other accommodation among tourists. *Test Engineering & Management*, 82, 13022-13035.

Bowen, J., & Morosan, C. (2018). Beware hospitality industry: the robots are coming. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 726-733.

Bradshaw, L. (2021). Surfing the Innovation Waves: Surf Tourism in Portugal: Exploring the Nexus of Sport, Tourism, and Innovation. *Tourism Innovation in Spain and Portugal: New Trends and Developments*, 149-166

Brandão, S. C. (2016). Da gestão intermédia à gestão de topo (Doctoral dissertation).

- Breda, Z., Panyik, E. and Costa, C. (2020) Internationalization of the hotel industry: evidence from Portugal. *Public Policy Portuguese Journal*. 5 (2), pp.81–96.
- Brito, S. P. (2009). Território e turismo no Algarve. Faro, Portugal: *Edições Colibri*.
- Costa, C. (2023). *Estudo do mercado de trabalho para o setor do turismo (Relatório final)*. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Carvalho, R., Ferreira, A. M., & Figueira, L. M. (2016). Cultural and Creative tourism in Portugal. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(5), 1075-1082.
- Castellanos-Verdugo, M., de los Ángeles Oviedo-García, M., Roldán, J. L., & Veerapermal, N. (2009). The employee-customer relationship quality: antecedents and consequences in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 251-274.
- Correia, A., Barros, C. P., & Silvestre, A. L. (2007). Golf tourism repeat choice behaviour in the Algarve: a mixed logit approach. *Tourism economics*, 13(1), 111-127.
- Costa, C. A. F., & Santos, N. (2018). A paisagem enquanto produto turístico e património natural e cultural.: *O caso da Serra da Estrela. Cadernos de geografia*, (38), 23-41
- Coutinho, A. C. A., Urbano, D. G., Mate, A. J., & Do Nascimento, M. A. L. (2019). Turismo e Geoturismo: uma problemática conceitual. *Rosa dos Ventos*, 11(4), 754-772.
- Correia, B. (2023). Comunicar o Turismo em Portugal pós-pandemia. *The Trends Hub*, (3).
- Csilla, K. M. (2019). Conflict management-resolution based on trust. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 13(1), 72-82
- Daniel & Fernandes, (2020). *A Importância Económica do Turismo em Portugal e no Mundo e o Impacto COVID*.
- Decreto-Lei nº 228/2009 – *Diário da República 1ª série* Nº 178 – 14 de setembro de 2009

- Deloitte. (2016). *Atlas da Hotelaria 2016: nova realidade, novos costumes*. Deloitte Consultores, S.A. Lisboa. Retrieved from <http://atlasdahotelaria.com/2016/#nav-novasunidades> consultado em 15/09/2022
- Deloitte. (2020). The end of an era Rethink what's normal Atlas da Hotelaria 2020 – 15a edição. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html> consultado em 20/09/2022.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimara, E., Manganari, E., & Skuras, D. (2017). Don't change my towels please: Factors influencing participation in towel reuse programs. *Tourism Management*, 59, 425-437.
- Doldur, H. (2018). Distribution of Tourism Activities in Portugal. *Social Sciences Research in the Globalizing World*, 344
- Dolnicar, S. (2022). Market segmentation for e-tourism. In *Handbook of e-tourism* (pp. 849-863). Cham: Springer International Publishing
- Faria, A. R., Ferreira, L., & Trigueiros, D. (2019). Orçamentação nos hotéis do Algarve: Alinhamento com a prática internacional. *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*, (34), 3-25.
- Faria, A. R. (2012). Sistemas de Contabilidade de Gestão: Planeamento ou improvisação? Algarve.
- Fernandes, F. (2015). *O estudo dos sistemas turísticos ea antropologia*. Madeira: um estudo de caso. www.pasosonline.org, 13(2), 425.
- Fernandes, G., & Almeida, H. (2021). Cooperation and competitiveness in tourism sustainability. Positioning of tourist actors in the Serra da Estrela Natural Park in Portugal. In *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS20*, Volume 2 (pp. 52-65). Springer Singapore.

- Fernandes, G., Tracana, R. B., Castro, E., & Fernandes, M. (2021). Geoeducation and tourism in Estrela UNESCO Global Geopark (Portugal) and its contributions to the construction of a sustainable destination. *Mediterranean Protected Areas in the Era of Overtourism: Challenges and Solutions*, 137-152
- Fernandes, G., Castro, E., Tracana, R., & Fernandes, M. (2023). Educational pathways, tourism and geoconservation. The network of trails of the Estrela Geopark in the dissemination of science, heritage and tourism sustainability. *Egitania Scientia*, 91-106.
- Ferreira, S., Pereira, O., & Simões, C. (2021). Sustentabilidade Ambiental na Indústria Hoteleira: Uma perspetiva dos gestores de hotéis ecológicos em Portugal. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, (9).
- Figueiredo, W. Z., Pedro, J. B., Rebelo, M., & Cachadinha, C. (2011). Hotéis atractivos a hóspedes séniores: a experiência da região do Algarve. *Tourism & Management Studies*, (1), 565-578.
- Florentino, R., Correia, M., Sousa, G., & Carlos, G. D. (2020). Vernacular architecture and traditional urbanism in the World Heritage Cultural Landscape Property of Pico, in Azores (Portugal). *International Society for Photogrammetry and Remote Sensing*
- Gabbatiss, J. (2018). Carbon emissions from global shipping to be halved by 2050, says IMO. *The Independent*.
- Goryushkina, N. E., Gaifutdinova, T. V., Logvina, E. V., Redkin, A. G., Kudryavtsev, V. V., & Shol, Y. N. (2019). *Basic principles of tourist services market segmentation*
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of environmental psychology*, 35, 81-91.
- Guerra, A. F. R. (2017). *Novos Conceitos de Empreendimento Turístico e a sua Relação com o Território* (Doctoral dissertation).

- Guerreiro, M. M., Henriques, C., & Mendes, J. (2019). Cultural and creative tourism: *The case of 'celebrations' in the Algarve Region*. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 7(4), 320-338.
- Guerreiro, M., Pinto, P., & Mendes, J. (2016). Nature-based tourism in the Algarve: a fact or a myth?. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4(3), 265-277.
- Guerreiro, A. M. (2021). *Gestão de Recursos Humanos no Grupo Luna-Processamento Salarial, Contratos de Trabalho e Comunicação Interna e Externa: Avaliação de Desempenho e Necessidades de Formação* (Doctoral dissertation, Universidade do Algarve (Portugal)).
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests?. *Tourism Management*, 64, 87-97.
- Harith, I., Hasan, N. N. A., Kamarulbaid, A. M., & Sofian, M. R. M. (2022). Defining and Exploring the Dimensionality of 'Halal-Hotel' Concept. *Al-i'lam-Journal of Contemporary Islamic Communication and Media*, 2(1).
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1101
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79-98
- Hu, F., Trivedi, R., & Teichert, T. (2022). Using hotel reviews to assess hotel frontline employees' roles and performances. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900173
- Jafari, J. and Xiao, H. (2016) 'Encyclopedia of tourism' Springer reference Switzerland, Springer International Publishing.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216-225
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International journal of hospitality management*, 76, 83-93.
- Kyrylov, Y., Hranovska, V., Krykunova, V., Krukovska, O., & Aleshchenko, L. (2022). Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 42, 636-646
- Lak, A., Gheitasi, M., & Timothy, D. J. (2020). Urban regeneration through heritage tourism: cultural policies and strategic management. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 18(4), 386-403.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4), 379-388.
- Le, D., Scott, N., & Lohmann, G. (2019). Applying experiential marketing in selling tourism dreams. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(2), 220-235
- Ledhesma, M. (2018). Tipos de turismo: *nueva clasificación*. Buenos aires, 1, 66-86
- Lee, Y. J. A., Jang, S., & Kim, J. (2020). Tourism clusters and peer-to-peer accommodation. *Annals of Tourism Research*, 83, 102960.

- Leitão, M. L. (2004). Análise do mercado turístico do Parque Natural da Serra da Estrela: Estudo de segmentação e implicações para o planeamento de marketing de áreas-destino. *Unpublished master's thesis*. University of Aveiro, Portugal.
- Leitão, I. (2023). Travellers in Serra da Estrela (Portugal): *Tourism and Literature*. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 6(3), 181-218.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature climate change*, 8(6), 522-528.
- Lima, E. F. F. (2019). O turismo de luxo: o caso do Hotel Six Senses Douro Valley (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/14607> consultado em 13/05/2022
- M. Aboelmaged Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: *an empirical study* (2019)
- Magalhães, A. J. C. (2020). A Experiência do Consumidor Através dos Touchpoints: O Caso do Grupo Luna Hotels & Resorts (Doctoral dissertation, Universidade do Algarve (Portugal)).
- Marin-Pantelescu, A., Tăchiciu, L., Căpușneanu, S., & Topor, D. I. (2019). Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 654-669.
- Martini, U., & Buffa, F. (2020). Marketing for sustainable tourism. *Sustainability*, 12(5).
- Martins, H. (2022). Tourism in protected areas: the example of Peneda-Gerês National Park (Portugal). *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(5), 1113-1128.
- Mateus, A. F., Caldevilla-Domínguez, D., & Barrientos-Báez, A. (2020). Redes Sociais, Comunicação Digital e Turismo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E36), 577-595.

- Matos, M.F.P.S. de (2015) A Gestão Estratégica de Operações no Desempenho das Unidades Hoteleiras de Cadeia em Portugal Tese de Doutoramento [online]. Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/14778> [Acesso a 15 Novembro 2020].
- Messias, F. (2009). O Turismo em Portugal: *Os Projetos de Potencial Interesse Nacional e os Empreendimentos Turísticos [Relatório]*.
- Monteiro, B., Kastenholz, E., & Breda, Z. (2017). The sensory dimension of the tourist experience in mountain destinations: The case of Serra da Estrela Natural Park. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 2027-2038.
- Moreira, C. O. (2018). Portugal as a tourism destination. Paths and trends. Méditerranée. *Revue géographique des pays méditerranéens/Journal of Mediterranean geography*, (130).
- Nunes, A., & Duarte, J. (2006). Assessment of forest fire risk in the Serra da Estrela Natural Park (Portugal): *methodological application and validation*. In *Proceedings of the 5th International Conference on Forest Fire Research* (pp. 27-30).
- Nunes, L. J., Raposo, M. A., & Gomes, C. J. P. (2020). The impact of tourism activity on coastal biodiversity: a case study at praia da cova redonda (Algarve—Portugal). *Environments*, 7(10), 88.
- Olimovich, D. I., Bakhtiyorovich, T. M., & Salimovna, N. G. (2020). *Improving of personnel training in hotel bussines*. *Academy*, (2 (53)), 18-19.
- Paiágua, F. P. (2020). *Perfil do turista desportivo de aventura (Doctoral dissertation)*.
- Passafaro, P. (2020). Attitudes and tourists' sustainable behavior: An overview of the literature and discussion of some theoretical and methodological issues. *Journal of Travel Research*, 59(4), 579-601
- Perrigot, R., López-Fernández, B., & Basset, G. (2021). Conflict management capabilities in

- franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102694
- Pestek, A., & Sarvan, M. (2020). Virtual reality and modern tourism. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 245-250.
- Petrocchi, M., 2007. *Hotelaria: planeamento e gestão*. São Paulo: Pearson Prretince Hall.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism management*, 72, 386-399.
- Pordata, <https://www.pordata.pt/tema/portugal/turismo-82> consultado em 16/05/2022
- Queiroz, R. E., Guerreiro, J., & Ventura, M. A. (2014). Demand of the tourists visiting protected areas in small oceanic islands: the Azores case-study (Portugal). *Environment, development and sustainability*, 16, 1119-1135.
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Volume II). Euro-Tom, Lda.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Taylor & Francis
- Ramkissoon, H., Mavondo, F., & Sowamber, V. (2020). Corporate social responsibility at LUX* resorts and hotels: Satisfaction and loyalty implications for employee and customer social responsibility. *Sustainability*, 12(22), 9745
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21, 1583-1601
- Richards, G. (2006). *Religious tourism in northern Portugal*. In *Cultural Tourism* (pp. 227-250). Routledge.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on

- employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Ross, D. (2020). Towards meaningful co-creation: a study of creative heritage tourism in Alentejo, Portugal. *Current Issues in Tourism*, 23(22), 2811-2824
- Ross, D., & Saxena, G. (2019). Participative co-creation of archaeological heritage: Case insights on creative tourism in Alentejo, Portugal. *Annals of Tourism Research*, 79, 102790
- Rutherford, D. G. (2021). *Hotel management and operations*
- Safitri, R. H., Mataram, I. G. A. B., & Widana, I. P. K. A. (2021). Analysis of Receptionist Service Quality to Increase Guest Satisfaction at Hotel Yusro Jombang. *International Journal of Green Tourism Research and Applications*, 3(2), 58-68
- Santos, F. A. D. N., Vavdinos, N., & Martinez, L. F. (2020). Progress and prospects for research of Wine Tourism in Portugal. *Pasos: Revista De Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 159-170
- Silva, I. M. C. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos no Hotel Belmond Reis' s Palace* (Doctoral dissertation, Universidade do Algarve (Portugal)).
- Silva, S., & Ferreira, L. (2021). Turismo e desenvolvimento sustentável. Uma avaliação exploratória das práticas hoteleiras no concelho de Bragança, Portugal. *GOT: Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, (21), 235.
- Silva, R., Salgado, M., & Lopes, R. (2023). Turismo sustentável em territórios de baixa densidade: estudo de caso chão do Rio–Turismo de Aldeia. *Egitania Scientia*, 31-48.
- Simão, J. N., & Partidario, M. D. R. (2012). How does tourism planning contribute to sustainable development?. *Sustainable Development*, 20(6), 372-385.
- Shock, P. J., & Stefanelli, J. (2006). 6.6 CONTEMPORARY HOTEL CATERING. *Hotel Management and Operations*, 282.

Yi, S., Li, X., & Jai, T. M. (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 191-202.

Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605.

Travel bi <https://travelbi.turismodeportugal.pt> consultado em 20/05/2022.

Tripadvisor (2023). Plataforma de reserva de recomendação turística. Disponível em: www.tripadvisor.pt consultado em 15/05/2022

Turismo de Portugal, IP. (2017a). Portugal vence prémio de Melhor Destino Turístico do Mundo nos World Travel Awards.

<http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-vence-premio-demelhor-destino-turistico-do-mundo-nos-world-travel-awards.aspx>.

<https://business.turismodeportugal.pt> consultado em 22/10/2022

Turismo de Portugal. (15 de 06 de 2020). www.turismodeportugal.pt. Obtido de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt> consultado em 22/10/2022

Turismo do Algarve (2022). Perfil do Turista e Perspetivas de Desenvolvimento Disponível em

https://www.turismoalgarve.pt/upload_files/client_id_1/website_id_3/Biblioteca/2023/OPIUM-ALGARVE-11.pdf consultado em 23/10/2022

Turismo de Portugal. (2017b). *Estratégia Turismo 2027 – Liderar o turismo do futuro*.

Disponível em <http://fortis.pt/files/2017/03/estrat%C3%A9gia-turismo-2027.pdf> consultado em 23/10/2022

Türkay, O., Solmaz, S. A., & Şengül, S. (2011). Strategic analysis of the external environment and the importance of the information: Research on perceptions of hotel

- managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1060-1069.
- Vada, S., Prentice, C., & Hsiao, A. (2019). The role of positive psychology in tourists' behavioural intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 293-303.
- Videira, N., Correia, A., Alves, I., Ramires, C., Subtil, R., & Martins, V. (2006). Environmental and economic tools to support sustainable golf tourism: The Algarve experience, Portugal. *Tourism and Hospitality Research*, 6(3), 204-217.
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., & Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(7), 1201-1208.
- Yang, H., Song, H., Cheung, C., & Guan, J. (2021). How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103000.
- Yildiz, Ö. (2015). Internal communication function and hotel productivity—a comparative study.
- Zarrili, L., & Brito, M. (2013). Lisbon experience. Mobility, quality of life and tourist image: a survey. *Geojournal of tourism and geosites*, 12(2), 203-21

10. Anexo 1

Tabela 10.1 Estabelecimentos hoteleiros e rurais de 4 estrelas

Hotel [Rural] de 4 Estrelas ****

Para testar a pontuação do empreendimento, utilize apenas as células identificadas em amarelo.

	N.º	Requisitos	Pontos	★	★★	★★★	★★★★ ★	★★★★★ ★	(*)	Parcial	Total
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	10			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	2	Acesso privativo às UA	10		Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	15		Ob.	Ob.	NA	NA		0	0
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	15				Ob.	Ob.		0	0

Zonas comuns	5	Local identificado de receção (2) destinado ao <i>check in, check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0	
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0	
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0	
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10			Ob.	Ob.	Ob.	0	0	
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$>1m^2 < 2,5m^2$ = 5pts ; $>2,5m^2 < 5m^2$ = 10pts ; $\geq 5m^2$ = 15pts							0	0
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10				Ob.	Ob.		0	0

	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13							0	0	
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0	
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m ² em 50% das UA	5pts por cada 4m ² /UA - máx. de 15							0	0	
	21	Fechaduras eletrónicas	5							0	0	
	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	2					Ob.		0	0	
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = 10pts ≥20% = 12pts ≥30% = 15pts								0	0
	Áreas (4) dos quartos (5)	24	Área mínima dos quartos individuais	---	9 m ²	10,5m ²	12 m ²	14,5m²	17,5m ²		0	0
25		Área mínima dos quartos duplos	---	11,5m ²	13,5m ²	17 m ²	19,5m²	22,5m ²		0	0	
26		Área mínima dos quartos triplos	---	16,5m ²	17,5m ²	21 m ²	24,5m²	27,5m ²		0	0	
27		<i>Suites</i> constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a	5pts por cada 2 <i>suites</i> máx. 10pts					Ob. (2 <i>suites</i>)		0	0	

		área mínima de 10m ² (10)									
Áreas (4) dos apartamentos (5)	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	18,5m ²	22 m ²	25,5m ²	30 m²	35 m ²		0	0
	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	15 m ²	19 m ²	21 m ²	24 m²	27 m ²		0	0
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	19,5m ²	23,5m ²	28 m ²	33 m²	38 m ²		0	0
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	9 m ²	10,5m ²	12 m ²	14,5m²	17,5m ²		0	0
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10				Ob.	Ob.		0	0
	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5							0	0
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5							0	0
	35	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15							0	0

	36	Estacionamento para autocarros	5							0	0
Equipamento do quarto	37	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA		0	0
	38	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou <i>edredon</i> adicional	5			Ob.	NA	NA		0	0
	39	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel (11)	5				Ob.	Ob.		0	0

	40	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2							0	0
	41	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1							0	0
	42	Tomada USB acessível e livre na UA	2							0	0
	43	Cofre na UA	5					Ob.		0	0
	44	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	1							0	0
	45	Zona de estar em 50% das UA (6)	10				(8)	(8)		0	0
	46	Zona de trabalho em 50% das UA (7)	10				(8)	(8)		0	0
	47	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5							0	0
	48	Sobre colchão	5							0	0
	49	Cama suplementar a pedido	3							0	0
	50	Berço a pedido	3							0	0
	51	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	5							0	0
	52	Interruptor geral automático	1							0	0
Equip. das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	53	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0

Equipamento da cozinha ou kitchenette	54	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0	
	55	Utensílios de cozinha	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0	
	56	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8								0	0
Equipamento e acessórios sanitários	57	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA		0	0	
	58	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavanderia e tapete ou toalha de chão	5			Ob.	Ob.	NA		0	0	
	59	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7					Ob.		0	0	
	60	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	1							0	0	
	61	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10								0	0
	62	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou	15								0	0

		banheira) e área suja (sanita)								
	63	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7						0	0
	64	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5						0	0
	65	Espelho de cosmética	2						0	0
	66	Aquecimento de toalhas	5						0	0
	67	Balança	1						0	0
	68	<i>Amenities</i> básico: sabonete ou gel de banho	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA	0	0
	69	<i>Amenities</i> médio: <i>amenities</i> básico mais <i>champô</i> e touca de banho	1				Ob.	NA	0	0
	70	<i>Amenities</i> superior: <i>amenities</i> médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2					Ob.	0	0
Sistemas de vídeo e áudio	71	TV a cores com controlo remoto na UA	3						0	0
	72	TV a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na UA	2						0	0
	73	Sistema de som na casa de banho	2						0	0
	74	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5						0	0

	75	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5							0	0
	76	<i>Docking station</i> / colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de media (<i>smartphones, ipods, tablets</i>)	2pts por cada tipo - máx. de 4 pts							0	0
	77	Consola de jogos, a pedido	2							0	0
Comunicações eletrónicas	78	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	79	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA		0	0
	80	Telefone ou telemóvel na UA com acessodireto à rede exterior	2			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	81	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	82	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4							0	0
	83	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA	6				Ob.	Ob.		0	0

		(condicionada à cobertura do serviço)									
	84	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA	8								0 0
	85	Sistema de registo de mensagens de voz	2								0 0
Equipamento suplementar	86	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA			0 0
	87	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2				Ob.	Ob.			0 0
	88	<i>Amenities</i> escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1					Ob.			0 0
	89	<i>Amenities</i> conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido	2					Ob.			0 0
	90	Guarda-chuva na UA	2								0 0
	91	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2								0 0
Serviço de limpeza e	92	Limpeza e arrumação diária das UA	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.			0 0

arrumação das UA	93	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0
	94	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5				Ob.	Ob.	0	0
	95	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA	0	0
	96	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5				Ob.	Ob.	0	0
	97	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5					Ob.	0	0
	98	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0
Serviço de alimentação e bebidas	99	Serviço de bar associado ou não a outra área	7						0	0
	100	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	0	0
	101	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	10					Ob.	0	0

	102	Equipamento para chá e café nas UA	2						0	0
	103	8 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	4				NA	NA	0	0
	104	16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	8				Ob.	NA	0	0
	105	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12					Ob.	0	0
	106	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celíacos, desportivos)	5						0	0
	107	Menus infantis	2						0	0
	108	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	5						0	0
	109	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6						0	0
	110	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3						0	0
	Serviço de pequeno-almoço	111	Serviço de pequeno-almoço	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	NA	0
112		Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à-la-carte</i>	3				Ob.	Ob.	0	0
113		Serviço de pequeno-almoço	5						0	0

		com a duração mínima de 4 horas										
	114	Pequeno-almoço <i>à-la-carte</i> nas UA	4					Ob.		0	0	
Serviço de recepção e acolhimento	115	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	NA		0	0	
	116	Serviço de recepção presencial 16 horas	2pts por cada 8h opcionais			Ob.	Ob.	NA		0	0	
	117	Serviço de recepção presencial 24 horas	2pts por cada 8h opcionais					Ob.		0	0	
	118	<i>Check-in</i> expresso automático	1							0	0	
	119	Serviço de recepção bilingue (Português e Inglês)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0	
	120	Serviço de recepção multilingue (para além do português e do Inglês)	2 pts por cada língua adicional - máx. de 6 pts								0	0
	121	Porteiro (trintanário)	5								0	0
	122	Serviço de <i>Valet Parking</i>	3								0	0
	123	Serviço de informação e reservas	3						Ob.		0	0
	124	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações <i>online</i>	3 pts , mais 2 pts se bilingue (Português e Inglês)								0	0

	125	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2								0	0
	126	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3			Ob.	Ob.	Ob.			0	0
	127	Serviço de fotocópias	2								0	0
	128	Serviço de digitalização	2								0	0
	129	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2								0	0
	130	Serviço de transporte de bagagens	5					Ob.			0	0
	131	Serviço de depósito de bagagens	5			Ob.	Ob.	Ob.			0	0
	132	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1								0	0
	133	Bicicleta à disposição dos clientes	7								0	0
Serviço de lavandaria e engomadoria	134	Serviço de lavandaria e engomadoria	5				Ob.	NA			0	0
	135	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia - exceto no fim de semana)	5					Ob.			0	0

Outros serviços	136	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6							0	0
	137	Aceitação de cartões de crédito ou débito	---	Ob.	Ob.	NA	NA	NA		0	0
	138	Aceitação de cartões de crédito e débito	2			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	139	Serviço de depósito de valores na receção	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	140	Serviço despertar	2			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	141	Serviço de correio	2			Ob.	Ob.	Ob.		0	0
	142	Venda de revistas e jornais diários	2							0	0
	143	Venda de bilhetes	3							0	0
	144	Serviço de costura	4							0	0
	145	Serviço de engraxar sapatos	4							0	0
	146	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5							0	0
	147	Serviço de <i>babysitter</i>	4							0	0
	148	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	2							0	0
Equipamentos e instalações	149	Área bruta privativa de equipamentos complementares (<i>health-club, spa, squash, etc.</i>) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 = 5$ pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 =$ 10 pts $\geq 5\text{m}^2 = 15$ pts							0	0

150	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 = 5$ pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 = 10$ pts $\geq 5\text{m}^2 = 15$ pts							0	0
151	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada m^2/UA - máx. 15 pts							0	0
152	<i>Business center</i> (no mínimo, com computador, acesso à <i>Internet</i> , impressora e <i>scanner</i>) (13)	10							0	0
153	Serviço de tradução a pedido	2							0	0
154	Serviço de secretariado a pedido	2							0	0
155	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projektor, <i>flipchart</i> , equipamentos de videoconferência, etc.)	3							0	0
156	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5							0	0
157	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em	2							0	0

	banda larga e sem fios nas salas de reuniões								
158	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10						0	0
159	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, <i>squash</i> , etc.)	5 pts por cada - máx. de 10 pts						0	0
160	<i>Spa</i> (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10						0	0
161	Cabeleireiro	5						0	0
162	Estabelecimentos comerciais	2 pts por cada - máx. de 6 pts						0	0
163	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, <i>driving net</i> , petanca, etc.)	5 pts por cada - máx. de 15 pts						0	0
164	Piscina exterior	10						0	0
165	Piscina interior	12						0	0
166	Piscina exterior aquecida	20						0	0
167	Piscina interior aquecida	15						0	0
168	Piscina para crianças	5						0	0
169	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5						0	0
170	Golfe	15						0	0

	171	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10							0	0
	172	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10							0	0
	173	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pt, mais 2 pts se diários							0	0
	174	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts, mais 1 pt se turismo de natureza (14) e 2 pts se diários							0	0
	175	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15							0	0
	176	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts , se nacional, 10 pts se internacional							0	0
	177	Processo formal de resposta interna a reclamações	3							0	0
	178	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2							0	0
	179	Convite sistemático aos clientes para	2							0	0

	submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento									
180	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5							0	0
181	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15							0	0
182	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5							0	0
183	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10							0	0
184	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse	20							0	0

		municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação							
185		Coeficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	14						0 0
186		Coeficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	20						0 0
187		Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts por cada 20m ² /UA - máx. 15 pts						0 0
188		Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts						0 0
189		Sistemas que promovam o consumo eficiente de	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts						0 0

	energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei								
190	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts							0 0
191	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5							0 0
192	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10							0 0
193	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2							0 0
194	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2							0 0

	195	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	4						0	0
	196	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30						0	0
	197	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts por cada - máx. de 6 pts						0	0
Totais pontos opcionais por categoria				125	161	225	255	278		0

- ✓ Requisito cumprido
- ✗ Requisito não cumprido
- ∅ Requisito opcional não existente
- NA Não Aplicável
- ⏏ Carece de declaração

Fonte: <https://business.turismodeportugal.pt/>

