

Ivo Emanuel Calvão Cabrita

O ciclo de operação na unidade Hoteleira – Ondamar Hotel****



2023

Ivo Emanuel Calvão Cabrita

O ciclo de operação na unidade Hoteleira – Ondamar Hotel****

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Manuel António Dionísio Serra e
Professora Doutora Cláudia Helena Nunes Henriques



2023

O ciclo de operação na unidade Hoteleira – Ondamar Hotel****

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.

(Ivo Emanuel Calvão Cabrita)

©Copyright: Ivo Emanuel Calvão Cabrita

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram para que aqui tivesse chegado, aos meus pais que me apoiaram, à unidade hoteleira Hotel Ondamar**** que permitiu aplicar este estágio e aos chefes dos cinco departamentos que me acolheram, Sra. Ana Joana Antunes, Sr. Délio Ventura, Sr. Delmiro Gonçalves e Sra. Natália Lopes, que me receberam com amizade, profissionalismo e respeito.

Agradeço também a Universidade do Algarve, e aos meus orientadores, Professor Doutor Manuel António Dionísio Serra e Professora Doutora Cláudia Helena Nunes Henriques, que contribuíram para concluir este estágio.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo o desenvolvimento de novas competências através da formação obtida nos departamentos de limpeza, recepção, reservas, manutenção e recursos humanos, para uma melhor compreensão da gestão de uma unidade hoteleira estando interligado a problemática teórica sobre o processo de implementação de práticas sustentáveis.

Este processo associa-se ao conceito de hotéis verdes no contexto de um desenvolvimento sustentável do turismo e hotelaria, equacionando e discutindo vantagens e desvantagens na implementação de práticas sustentáveis numa unidade hoteleira e o encontro de soluções para a sua implementação no ciclo de operações no Ondamar Hotel****.

Durante o período de estágio foi possível obter conhecimento para uma compreensão da gestão de uma unidade hoteleira, vantagens e desvantagens na aplicação de práticas sustentáveis e certificação ambiental o que permitiu sugerir e aplicar algumas iniciativas na unidade hoteleira, nomeadamente nos departamentos de limpeza (housekeeping) e recursos humanos.

As práticas sustentáveis requerem um compromisso a longo prazo para criar mudanças duradouras, constatou-se que uma das barreiras iniciais de implementação de sustentabilidade nos hotéis é o fato de o investimento inicial ser muito mais elevado do que a aplicação de soluções não sustentáveis.

Verificou-se o uso duas estratégias de gestão sustentável, a primeira sendo através do uso eficiente de recursos como água, energia e redução de resíduos, reduzindo os custos de operacionais e a segunda através do incentivo à adesão de boas práticas pelos hóspedes através do uso de programas ambientais.

Foi possível também analisar que é necessária uma definição menos ambígua do que é um hotel verde.

Palavras-chave: Hotelaria, formação, sustentabilidade, práticas sustentáveis, hotéis verdes.

Abstract

The aim of this internship report is to develop new skills through the training obtained in the housekeeping, reception, reservations, maintenance, and human resources departments, to gain a better understanding of the management of a hotel unit, being linked to the theoretical problem of the process of implementing sustainable practices.

This process is associated with the concept of green hotels in the context of the sustainable development of tourism and hospitality, considering and discussing the advantages and disadvantages of implementing sustainable practices in a hotel and finding solutions for their implementation in the cycle of operations at Ondamar Hotel****.

During the internship period it was possible to gain an understanding of the management of a hotel unit, the advantages, and disadvantages of applying sustainable practices and environmental certification, which allowed to suggest and apply some initiatives in the hotel unit, namely in the housekeeping and human resources departments.

Sustainable practices require a long-term commitment to create lasting change, and it was found that one of the initial barriers to implementing sustainability in hotels is the fact that the initial investment is much higher than applying non-sustainable solutions.

Two sustainable management strategies were found to be used, the first through the efficient use of resources such as water, energy, and waste reduction, reducing operating costs, and the second by encouraging guests to adopt good practices using environmental programs.

It was also possible to analyze the need for a less ambiguous definition of what a green hotel is.

Keywords: Hospitality, formation, sustainability, sustainable practices, green hotels.

Índice Geral

Resumo	V
Abstract.....	VI
Índice de Figuras	XI
Índice de Tabelas	XIII
Lista de abreviaturas.....	XIII
1 Introdução.....	1
2 Caracterização da unidade hoteleira Ondamar Hotel****	3
3 Revisão de Literatura	5
3.1 Ciclo de operações	5
3.1.1 Comunicação interna	7
3.2 Departamento de housekeeping (HK).....	8
3.3 Departamento de Recepção.....	10
3.3.1 Cargo de rececionista.....	11
3.3.2 Procedimentos	12
3.3.3 Cargo de chefe de recepção	13
3.4 Departamento de Reservas.....	14
3.4.1 Aplicação da tecnologia de informação.....	15
3.4.2 Sistemas informáticos.....	16
3.4.3 Modelos e canal de distribuição	18
3.4.4 Contratos comerciais	19
3.5 Departamento de Manutenção	20
3.5.1 Modelos de Manutenção.....	21
3.5.2 Objetivos e estratégias da manutenção.....	22

3.5.3	Funções e atividades do serviço de manutenção	22
3.5.4	Tipos de manutenção	23
3.5.5	Nível de criticidade das incidências	24
3.5.6	Propriedades dos bens e equipamentos	25
3.5.7	Bens, equipamentos e avarias	26
3.5.8	Reparação e tempo dos bens e equipamentos.....	27
3.5.9	Medidas de autoproteção e gestão de segurança contra incêndios	27
3.6	Departamento de Recursos Humanos (R&H).....	28
3.6.1	Práticas de gestão de recursos humanos	29
3.6.2	Processo de recrutamento e seleção.....	30
4	Problema de Estudo.....	32
4.1	A globalização do setor de viagens e turismo	32
4.2	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	33
4.3	Relatório base sobre ação climática no turismo.....	36
4.4	Iniciativa- Princípios básicos da sustentabilidade hoteleira	37
4.5	Conselho global de turismo sustentável (GSTC).....	38
4.6	Pacto Ecológico Europeu	39
4.7	Portugal, políticas de sustentabilidade	39
4.7.1	Plano de ação, reativar o Turismo/ Construir o Futuro.....	40
4.7.2	Plano Turismo +Sustentável 20-23.....	40
4.7.3	Programa- Empresas Turismo 360°	41
4.8	Desenvolvimento do turismo sustentável	42
4.9	Operadores de turismo e turismo sustentável	43
4.10	Conceito de hotel verde “Green Hotel”	44
4.11	Tendência dos hotéis verdes.....	45

4.12	Práticas e atributos dos hotéis verdes	46
4.13	Consumidores e os hotéis verdes	49
4.14	Práticas sustentáveis nos departamentos.....	52
4.14.1	Práticas sustentáveis no departamento de housekeeping (HK)	52
4.14.2	Práticas sustentáveis nos recursos humanos (RH).....	53
4.15	Certificação ambiental	53
5	Tarefas Desempenhadas nos Departamentos	57
5.1	Tarefas desempenhadas no departamento de HK	57
5.2	Tarefas executadas no departamento de recepção	65
5.3	Tarefas desempenhadas no departamento reservas.....	73
5.3.1	Faturação das Agências de Viagens/Operadoras	75
5.3.2	Gestão do canal de distribuição Siteminder	79
5.3.3	Campanhas e tarifas.....	82
5.3.4	Acordo com um novo parceiro comercial	82
5.3.5	Website do Hotel	83
5.4	Tarefas desempenhadas no departamento de Manutenção	86
5.5	Tarefas desempenhadas no departamento de Recursos Humanos	93
5.5.1	Processo de recrutamento dos colaboradores para a unidade hoteleira:.....	96
5.5.2	Mediação com os colaboradores na resolução de problemas interpessoais e descontentamento com o trabalho	97
5.5.3	Gestão de feedback.....	98
6	Resultados	101
6.1	Vantagens e desvantagens de práticas sustentáveis (verdes) nos hotéis	101
6.2	Sugestões apresentadas para a implementação de práticas sustentáveis nos departamentos de HK e RH	103
6.3	Implementação faseada de critérios de sustentabilidade	106

7	Notas Conclusivas.....	107
	Referências Bibliográficas.....	112
	Anexo 1- Voucher de Iniciativa: Frente e Verso.....	124

Índice de Figuras

Figura 2.1-Localização geográfica do Hotel	3
Figura 2.2- Ondamar Hotel****	5
Figura 4.1- Objetivos de desenvolvimento sustentável	34
Figura 5.1- Sala do apartamento.....	59
Figura 5.2- Quarto	59
Figura 5.3- Casa de banho do apartamento	60
Figura 5.4- Carros de recolha e entrega da lavandaria	62
Figura 5.5- Armazém dos químicos.....	63
Figura 5.6- Trolle de limpeza de apartamentos	63
Figura 5.7- Recepção do hotel.....	66
Figura 5.8- Exemplo check-in no Host PMS.....	69
Figura 5.9- Exemplo check-out no Host PMS.....	70
Figura 5.10- Relatórios impressos no turno de auditor noturno	72
Figura 5.11- Fatura de pagamento comissão booking.com	75
Figura 5.12- Faturação conta corrente operadora Hotelbeds.....	76
Figura 5.13- Exemplo de envio, Statement de faturas.....	76
Figura 5.14- Upload de faturas Hotelbeds.....	77
Figura 5.15- Fatura da Hotelbeds	78
Figura 5.16- Contrato comercial Jet2holidays.....	78
Figura 5.17 - Relação do canal distribuição	80
Figura 5.18- Mapeamento de tarifas	80
Figura 5.19- Tarifários	81
Figura 5.20- Mapa de Stop Sale	81
Figura 5.21- Website Ondamar Hotel.....	83
Figura 5.22- Edição do website Ondamar através do Siteminder	84
Figura 5.23- Gestão do Timeshare.....	84
Figura 5.24- Host Pms Proprietários	85
Figura 5.25- Apartamentos timeshare bloqueados	85
Figura 5.26-Exemplo de ficha técnica.....	87

Figura 5.27- Ordem de trabalho	88
Figura 5.28- Equipamento de leitura de cloro	89
Figura 5.29- Registo valores da temperatura e desinfetante.....	89
Figura 5.30- Bombas de elevação sanitária	90
Figura 5.31-Bombas e filtros da piscina.....	91
Figura 5.32- Central de incêndios.....	91
Figura 5.33 - Caldeira de aquecimento.....	93
Figura 5.34- Horários no iTIMEweb.....	94
Figura 5.35- Exemplo de gestão de horários	95
Figura 5.36- Gestão de classificação de faltas.....	96
Figura 5.37- Ficha de avaliação dos colaboradores.....	98
Figura 5.38- Ficha de autoavaliação do desempenho dos colaboradores.....	99
Figura 5.39- Website da CentralMed.....	100
Figura 6.1- OW only water.....	105

Índice de Tabelas

Tabela 5.1-Tarefas início do turno do HK	58
Tabela 5.2- Tarefas de limpeza após Check-out	64
Tabela 5.3- Tarefas de limpeza diária	65
Tabela 5.4- Tarefas chefe de recepção	67
Tabela 5.5- Tarefas do turno da manhã.....	71
Tabela 5.6- Tarefas do turno da tarde	72
Tabela 5.7- Tarefas do auditor noturno.....	73
Tabela 5.8- Tarefas do departamento de reservas	74
Tabela 5.9- Empresas em parceria com a unidade hoteleira.....	74
Tabela 5.10- Tipo de contratos	79
Tabela 5.11- Tarifas Ondamar 2023.....	83
Tabela 5.12-Tipos de manutenção executadas.....	92
Tabela 5.13- Processo de recrutamento de colaboradores na unidade hoteleira.....	97
Tabela 5.14- Responsabilidades RH.....	99
Tabela 6.1-Aplicação de práticas no HK	104
Tabela 6.2- Aplicação de práticas no RH	105
Tabela 6.3-Implementação faseada critérios de sustentabilidade	106

Lista de abreviaturas

ABAE: Associação bandeira azul da Europa

AHP: Associação da Hotelaria de Portugal

APA: Agência Portuguesa do Ambiente

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

BAR: Best Available Rate

CI: Check-in

CMMS: Computerized Maintenance Management System

CRS: Sistema de Reservas Central

CV: Curriculum Vitae

DMO: Destination Marketing Organization

F&B: Food and Beverage

FEE: Fundação para a Educação Ambiental

FIT: Free Independent Travel

GDS: Sistema Global de Distribution

GSTC: Global Sustainable Tourism Council

HK: Housekeeping

HOTREC: Hotels, Restaurants, and Cafes in Europe

INE: Instituto Nacional de Estatística

IVA: Imposto sobre Valor Acrescentado

LARG: Lean, Agile, Resilient e Green

LDA: Limitada

NET: Preço Líquido

NO SHOW: Não comparência do hóspede

ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT: Organização Mundial do Turismo

OPACA: Tarifa opaca com informações suprimidas
OT: Ordem de trabalho
OTA: Online Travel Agency
PH: Potencial Hidrogeniónico
PMS: Property Management System
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RH: Recursos Humanos
SCIE: Medidas de Autoprotecção
TPA: Terminal Pagamento Automático
TPM: Total Productive Maintenance
UNWTO: World Tourism Organization
VIP: Very Important Person
WTTC: Travel and Tourism Economic Impact
YRE: Young Reporters for the Environment

1 Introdução

O presente relatório de estágio foi realizado como uma das opções para a conclusão do 2º ano de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, entre o dia 14 de novembro de 2022 e 4 de abril de 2023, durante 5 dias por semana das 9h00 às 18h00, na unidade hoteleira Ondamar Hotel**** localizada em Albufeira.

O estágio no Ondamar Hotel**** teve como orientadores o Professor Doutor Manuel António Dionísio Serra e a Professora Doutora Cláudia Helena Nunes Henriques, por parte da Universidade do Algarve e a Sra. Ana Joana Sotto Maior Antunes representando a unidade hoteleira.

Na unidade hoteleira Ondamar Hotel****, O estagiário passou por 5 departamentos, durante 160 horas em cada um deles, perfazendo um total de 800 horas, tendo iniciado primeiramente no departamento de limpezas (housekeeping), em seguida no departamento de receção, departamento de reservas, departamento de manutenção e terminando no departamento de recursos humanos.

Este estágio tem dois objetivos. O primeiro está associado ao desenvolvimento qualitativo do estagiário como profissional da hotelaria, o qual se prende com a necessidade de entender como é gerida operação dos departamentos referidos acima, das quais detinha menos bases e como todas elas se interligam, comunicam internamente e contribuem para o funcionamento e sucesso de uma unidade hoteleira. Contribuindo assim para uma melhor compreensão da operação, com objetivo de obter um cargo de gestão no futuro.

O segundo objetivo sendo de natureza teórica, sobre o processo de implementação de práticas sustentáveis na unidade. Este processo associa-se ao conceito de hotéis verdes no contexto de um desenvolvimento sustentável do turismo e hotelaria, equacionando as vantagens e desvantagens na sua implementação indo encontro de soluções para a sua implementação no ciclo de operações no Ondamar Hotel****, nomeadamente nos departamentos de housekeeping e recursos humanos.

São realizadas tarefas diárias, semanais e mensais, dos diversos departamentos com uma excelente recepção por parte dos colaboradores da unidade, o que permitiu pôr em prática os conhecimentos obtidos ao longo deste Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, e ter a chance de adquirir novos conhecimentos nas várias áreas, ajudando a ter uma visão mais abrangente em vez de ficar retido apenas em executar funções num único departamento.

Resultante do problema teórico apresentado, procura-se através da revisão de literatura, colocar sugestões e implementar soluções na unidade hoteleira.

Com o foco nos objetivos mencionados foi executada uma pesquisa no Google Académico tendo por base palavras-chave como: hotelaria, sustentabilidade, práticas sustentáveis, hotéis verdes, programas verdes, inovação no turismo, marketing verde, sustentabilidade ambiental, recursos humanos e sustentabilidade, housekeeping e sustentabilidade, depois de escolhido o artigo era lido e feito um resumo ou retirada uma citação para implementar ao relatório.

A estrutura do relatório de estágio será dividida em vários capítulos e subcapítulos começando com a descrição da unidade hoteleira Ondamar Hotel****, seguindo por uma revisão de literatura, com a caracterização dos departamentos onde foi executado o estágio iniciando pelo departamento de housekeeping, recepção, reservas, manutenção e por fim recursos humanos.

Na revisão de literatura é também abordado o problema de estudo sendo fundamentado o conceito e tendências de hotéis verdes, desenvolvimento sustentável do turismo e hotelaria, verificando as suas vantagens e desvantagens e certificação ambiental.

Os próximos capítulos são focados em descrever toda a experiência e tarefas desempenhadas nos demais departamentos, seguindo dos resultados ao problema de estudo apurando as limitações e objetivos que foram concluídos.

Na reflexão crítica é realizada uma ponderação da experiência do estágio, tarefas executadas nos departamentos, práticas e conceitos aplicados, desafios e limitações que ocorreram.

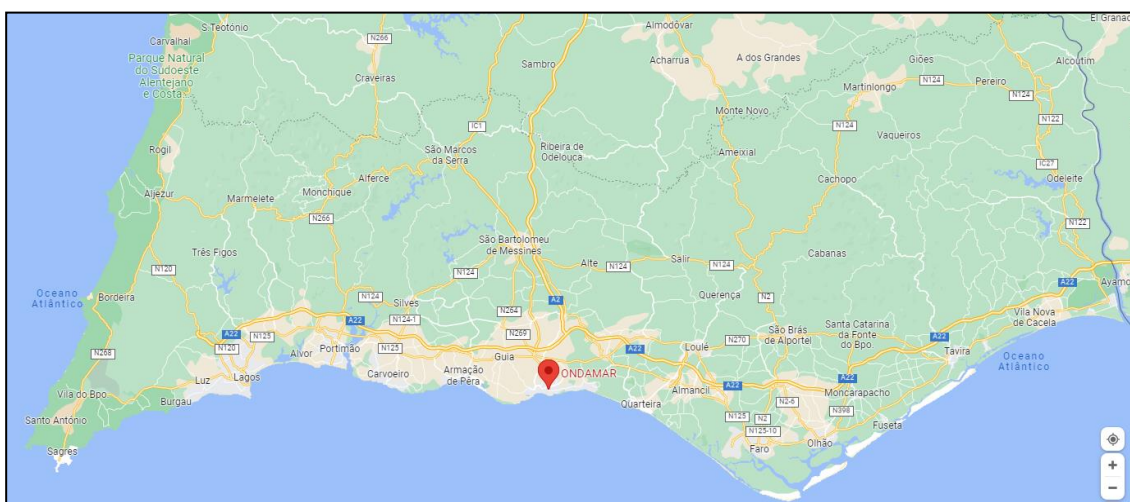
Por fim, na conclusão é realizado um fechamento, onde se verifica se escolha da aplicação do estágio foi acertada, se foi possível obter respostas sobre as problemáticas

apresentadas neste relatório, nomeadamente se os objetivos foram concluídos e quais as limitações que existiram.

2 Caracterização da unidade hoteleira Ondamar Hotel****

O Ondamar Hotel Apartamentos é uma unidade hoteleira de quatro estrelas, localizado no Algarve em Albufeira, construído em 1994 perto do centro histórico da cidade, ficando a cerca de quinze minutos a pé da praia do Forte de S. João e a dez minutos a pé da Rua daoura (Interluxhotel, 2023a).

Figura 2.1-Localização geográfica do Hotel



Fonte: <https://www.google.com/maps>

A unidade hoteleira desenvolve a sua atividade na tipologia de Hotéis apartamentos, através da empresa InterluxHotel-gestão hoteleira Lda, com o proprietário Sr. Jacques Rodrigues (Interluxhotel, 2023b).

O mercado alvo são clientes maioritariamente de nacionalidade Inglesa Reino Unido, Irlanda Portuguesa e Espanhola, estando agora a captar também clientes de nacionalidade Alemã e Holandesa. O hotel tenta focar o seu marketing para famílias, não se focando em grupos ou despedidas de solteiros/as (Interluxhotel, 2023c).

Os seus concorrentes diretos são identificados como os Hotéis que se encontram na mesma área geográfica, com a mesma categoria de quatro estrelas em tipologia de apartamento como o Hotel Paraíso, Luna Hotel da Oura e Vila Petra (Interluxhotel, 2023d).

A unidade hoteleira apresenta uma receção aberta 24h, piscina interior aquecida, uma piscina exterior e piscina para crianças, lounge Bar, Bar de piscina (tasca da cascata), Restaurante, sala de squash, jacuzzi, ginásio e campo de minigolfe (minigolf adventure park) na qual todos os hóspedes têm desconto de 15%, possui também um serviço gratuito de transporte para os hóspedes que desejem ir ao centro da cidade três vezes por dia às 10h, 14h e 17h (Interluxhotel, 2023e).

O Ondamar Hotel Apartamentos tem noventa e um apartamentos, quinze T0, sessenta e três T1 e treze T2 distribuídos entre seis pisos, tendo dois apartamentos especializados para hóspedes com mobilidade reduzida e atualmente tem um apartamento designado para quarentena de algum hóspede que exiba sintomas de Covid-19. Os apartamentos T0 estão capacitados para ocupar até dois adultos e um bebé até dois anos, T1 podem ocupar até quatro adultos e um bebé e T2 até seis adultos e um bebé. Todos os apartamentos estão equipados com: internet, duche e banheira, televisão, telefone, ar-condicionado, secador de cabelo, kitchenette, máquina de lavar louça, forno e placa de fogão, área de refeições, utensílios de cozinha, micro-ondas, chaleira, máquina de café, cofre, casa de banho privativa, televisão, canais por satélite, roupeiro, toalhas, toalhas de piscina, roupa para cama extra, mesa de jantar, sofá-cama, amenities para casa de banho, e varanda privativa (Interluxhotel, 2023f).

Figura 2.2- Ondamar Hotel*****



Fonte: <https://www.ondamar.pt/en/>

3 Revisão de Literatura

3.1 Ciclo de operações

No âmbito hoteleiro “o retrato do ciclo operacional de um empreendimento passa por sua situação física, a capacidade de atrair hóspedes e a sua efetiva competitividade no mercado” (Mota, 2016). O ciclo operacional corresponde também ao período que é necessário para que uma empresa complete, uma vez, todas as atividades essenciais da sua operação, nomeadamente sendo o intervalo de tempo necessário para que uma empresa execute todas as suas atividades operacionais (Equipe Mais Retorno, 2022).

As operações de um hotel incluem todas as atividades necessárias para manter um hotel funcionando e proporcionar uma boa experiência ao hóspede (Hollander, 2022). Todos os

diferentes componentes que compõem as operações do hotel precisam trabalhar em uníssono, o que requer uma coordenação cuidadosa de esforços e uma comunicação eficaz entre os diferentes departamentos, quando esses componentes estão sincronizados, o hotel funciona adequadamente e fornece um serviço de qualidade (Revfine, 2023).

As operações hoteleiras já não dependem da visão de um único empresário, os gestores têm agora de conceber táticas e estratégias para atingir objetivos financeiros até então imprevisíveis (Rutherford et al., 2007, p. 489). Uma das estratégias pela criação e manutenção e de plano operacional para o empreendimento hoteleiro contendo todas as tarefas e atividades necessárias para administrar um hotel, incluindo objetivos mensuráveis, etapas e recursos necessários para alcançá-los. Outras estratégias passam por investir em formação dos colaboradores, implementar estrategicamente software para automatizar tarefas e organizar informações, capacitar os funcionários para oferecer ótimas experiências aos hóspedes, construir melhores práticas de comunicação, estudar as ofertas dos concorrentes e melhorar as parcerias com fornecedores (Hollander, 2022).

A operação hoteleira abrange vários departamentos interligados responsáveis pela gestão diária de um hotel e seus processos, garantindo um bom nível de serviço aos hóspedes (Revfine, 2023).

Quando os hóspedes avaliam um hotel, eles estarão avaliando em grande parte a eficácia das operações do hotel, essas operações são constituídas por vários departamentos interligados, cooperando uns com os outros para fornecer uma boa experiência ao hóspede (Revfine, 2023). Logo existe uma ligação direta entre ciclo de vida do hóspede e as operações do hotel (Setupmyhotel, 2023).

O ciclo do hóspede representa uma abordagem sistemática das operações de front office representando a forma como os hóspedes experienciam o hotel, começando com um pedido de informação e terminando com a satisfação do hóspede. O ciclo do hóspede pode ser dividido em quatro fases principais: pré-chegada, chegada, ocupação e partida, dentro destas quatro fases, há tarefas importantes relacionadas com os serviços providenciados, na qual a recepção deve estar atenta às atividades em todas as fases da estadia do hóspede e onde a importância da comunicação interdepartamental é fulcral para garantir um serviço de excelência (Setupmyhotel, 2023).

Cerca de seis departamentos principais podem ser considerados críticos para as operações do hotel, nomeadamente: gestão e finanças na qual os diretores hoteleiros são responsáveis por manter as operações diárias do hotel a funcionar sem ocorrências, garantindo que cada departamento esteja focado para os mesmos objetivos, departamento de receção sendo o departamento mais visível dentro do hotel é responsável pelos serviços prestados aos hóspedes coordenando com ao outros departamentos para garantir a melhor experiência, o departamento de reservas que geralmente trabalha em estreita colaboração com o departamento de marketing sendo responsável por todos os aspetos de venda de quartos e promoções, departamento de alimentos e bebidas que contribui significativamente para os resultados financeiros da maioria dos hotéis, departamento de housekeeping, responsável por garantir que os hóspedes tenham um ambiente limpo, higiênico e seguro, na qual as equipas de limpeza trabalham numa estreita colaboração entre a direção e o departamento de receção e por fim o departamento de manutenção sendo responsável pelas operações do hotel relacionadas com a manutenção e reparações dos equipamentos garantindo que tudo funcione corretamente (Revfine, 2023).

3.1.1 Comunicação interna

Num hotel todos os departamentos são extremamente importantes para o sucesso do funcionamento da organização como um todo, e necessitam de uma comunicação eficiente entre si (Perman, Souza & Andrade 2013).

A comunicação interna oferece estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na procura pela qualidade (Fia, 2020). Similarmente Elias (2019), indica que a comunicação interna é uma área da comunicação que foca suas ações nos colaboradores de uma empresa, trata-se da transmissão e partilha de informações relevantes e estratégicas em um ambiente corporativo, essa troca pode ser feita tanto de forma vertical (entre superiores e subordinados) ou de forma horizontal (entre os colaboradores de um mesmo nível hierárquico).

A comunicação entre diferentes departamentos dentro de uma empresa (interdepartamental) é especialmente importante nos hotéis, onde os vários departamentos precisam operar de forma colaborativa, fazendo um compartilhamento contínuo e inteligente

de dados relevantes, ajudando a melhorar a eficiência da operação. Logo a comunicação está no centro de qualquer estratégia de operação hoteleira, na qual os gestores necessitam tomar medidas para impor os padrões nessa área, através de formação e do uso inteligente de ferramentas de comunicação (Revfine, 2023).

A comunicação interna ajuda a melhorar o clima organizacional, onde os funcionários são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação, consequentemente as distâncias entre os departamentos são reduzidas e como resultado, as pessoas podem interagir mais e trabalhar em sintonia, contribuindo, assim para um melhor ambiente, respeitoso e mais produtivo (Elias, 2019).

3.2 Departamento de housekeeping (HK)

O departamento de andares que é internacionalmente reconhecido como housekeeping é considerado um departamento fundamental para o êxito da unidade hoteleira. “O housekeeping é identificado como o departamento sobre o qual assenta a responsabilidade das tarefas de limpeza, controlo e verificação das condições de manutenção imagem e aparência de toda a unidade hoteleira” (Abranja, Almeida, N., & Almeida, A., 2019, p.231-232).

De acordo com Singh (2019), o departamento de HK realiza um trabalho detalhado nos quartos e áreas do hotel para proporcionar um ambiente limpo e confortável para os hóspedes do hotel desfrutarem, já os autores Tasso e Sialer (2019), definem o departamento de HK como o responsável pela produção do alojamento, o quarto na qual é o produto base do hotel, tendo como principal atividade a limpeza e higiene presentes em cada um dos espaços que compõem o estabelecimento de alojamento, permitindo também a conservação e apresentação estética de grande parte do alojamento. Geralmente é composto por várias pessoas e administra recursos materiais de vital importância para o funcionamento da unidade.

O departamento de HK está na linha da frente de qualquer negócio hoteleiro, tanto no contacto com os hóspedes como na apresentação dos seus quartos, o seu papel na criação de

um hotel sustentável é muitas vezes ignorado, mas é algo que deve ser visto como uma área fundamental (Thomsen, 2018).

O departamento de HK integra quatro áreas: áreas públicas, espaços que se situam fora dos quartos dedicados ao uso dos clientes e atendimento, quartos para os hóspedes, espaços que ocupam a maior parte do edifício, considerado o produto básico de estabelecimento de alojamento, lavandeira, a área onde é realizada a lavagem, secagem e engomadoria das roupas do hotel e guarda-roupa, área responsável por armazenar, controlar e distribuir as roupas, além de repará-las (Tasso & Sialer, 2019).

Os autores, Abranja et al. (2019, p. 233) apontam que:

“A organização do serviço de housekeeping assenta em cinco fatores fundamentais: providenciar quartos limpos e fornecer serviço a esses quartos durante a estadia do hóspede [...] providenciar os serviços de limpeza da unidade hoteleira [...] providenciar roupas de quarto limpas [...] serviço de lavandaria ao hóspede [...] promover a manutenção dos equipamentos.”

Segundo Abranja et al. (2019, p. 242), “a prestação de um serviço de qualidade e diferenciador passa também pelas qualidades pessoais dos colaboradores, pela capacidade de trabalharem em equipa, de saberem agir corretamente em situações de conflito, de serem comunicativos, dinâmicos, criativos e corteses”. No departamento de HK é necessário existir uma boa relação entre os vários departamentos da unidade hoteleira, na qual deve existir uma comunicação constante e fluida de ambas as partes. Igualmente os autores, Tasso e Sialer (2019), apontam que o HK é um departamento onde deve existir um relacionamento próximo entre as outras áreas, pois o resultado dessas interações permite oferecer um serviço adequado.

O departamento de HK exige uma mão-de-obra intensiva e a maioria das cadeias hoteleiras compreendem o outsourcing com estratégia de negócios eficaz. O outsourcing revela-se a melhor solução para muitas tarefas especializadas, pois é altamente económico e é uma boa estratégia de negócios para atender à procura dos padrões hoteleiros (Singh, 2019). No entanto autores como Mozo e Bustos (2021), indicam que apesar do departamento de HK ser central as missões da unidade hoteleira ainda são negligenciadas pela administração,

ainda mais porque práticas como outsourcing se tornaram uma tendência no setor, criando marginalização e na invisibilidade do departamento.

O HK é considerado um trabalho ingrato que resulta em baixa moral dos funcionários, portanto, o setor de HK necessita de se focar na criação e implementação de estratégias de retenção dinâmicas de modo a reduzir a rotatividade de funcionários (Singh, 2019).

Autores como Kensbock, Jennings, Bailey, e Patiar (2016), tendo em conta os trabalhos de Powell e Watson (2006), e de Onsøyen, Mykletun e Steiro (2009), salientam que as identidades das empregadas de andares são moldadas pelo seu trabalho, uma vez que é considerado invisível, subserviente e desvalorizado, com tal, de acordo com, Alcalde-Alcalde-González, Gálvez, Mozo e Bustos (2021), defendem que deve ser combatida a marginalização do departamento de HK na hierarquia organizacional, permitindo que as empregadas de andares afirmem seu papel central nos negócios e exijam mudanças organizacionais.

Compreende-se segundo Park, Kline, Kim, Almanza e Ma (2019), que a limpeza do hotel tem um enorme impacto na satisfação do hóspede e nos comportamentos de consumo na indústria hoteleira. O desafio para os diretores hoteleiros é garantir que as instalações estejam limpas e imaculadas para garantir um impacto positivo na percepção dos hóspedes, onde a sua gestão deve estar focada tanto na percepção quanto na realidade da limpeza de um hotel.

Magnini, Crotts e Zehrer (2011), citado por Park et al. (2019), indica que “Hotel cleanliness has also been cited as an important factor in delivering customer delight” apoiado com esse estudo sobre comentários escritos em blogs de viagens e no TripAdvisor, descobriu-se que a limpeza foi a segunda causa mais comum entre os determinantes gerais como: atendimento ao cliente, localização, valor, instalações, tamanho dos quartos, decoração dos quartos, renovação, novidade, comida, amenities e tranquilidade dos quartos.

3.3 Departamento de Recepção

Vários autores descrevem o departamento de recepção de maneira similar, mas com algumas diferenças como pode ser verificado, segundo Abranja et al. (2019, p. 99), “o front

office é o departamento que inclui a recepção e a portaria de uma unidade hoteleira, balcões de atendimento ao cliente, reunindo em si as funções de gestão de hóspede e de tudo o que lhe diz respeito.” Já Puspita e Helmi (2022, p. 2), indicam que a recepção é um departamento do hotel na qual as suas funções incluem lidar diretamente com os hóspedes, aceitar reservas de quartos, receber registos de hóspedes e fornecer informações solicitadas. Igualmente os autores Safitri, Mataram e Widana (2021), descrevem a recepção como um espaço onde são executados vários serviços para o hóspede, como a sua recepção, atendimento, reservas diretas e alocação de quartos para hóspedes.

Segundo Abranja, et al. (2019, p. 136), “A grande missão da recepção de uma unidade hoteleira é tornar a estadia do hóspede memorável, o mesmo tempo que gere as suas entradas, estadias e saídas de forma mais eficaz e cordial possível”, também segundo Puspita e Helmi (2022), a recepção tem um impacto significativo no bom funcionamento do hotel, onde um serviço excepcional irá fazer com que os hóspedes se sintam confortáveis e com vontade de regressar.

Szende e Reddy (2017), citado por Karaman (2019), assinalam que o departamento de recepção é o primeiro contacto entre o hotel e os hóspedes, igualmente os autores Septariani, Sutarma e Sudarmini (2020), e Sari, Susyarini, Suarja e Sudiarta (2020), afirmam que o departamento de recepção é o primeiro encontro entre o hotel e os hóspedes sendo que quando os hóspedes chegam ao hotel.

3.3.1 Cargo de rececionista

Os autores Safitri et al. (2021), descrevem o cargo de rececionista, como tendo um papel essencial na prestação de serviços aos hóspedes como o centro das operações do hotel. Um rececionista lida diretamente com os hóspedes quando realiza uma reserva, faz check-in ou check-out, gere as suas reclamações, recebe chamadas, atende aos pagamentos e fornece informações relativas às instalações do hotel. Similarmente os autores como Puspita e Helmi (2022), indicam que um rececionista de um hotel desempenha uma função essencial, pois é o ponto focal de atividades onde tratam da recepção dos hóspedes, dão informações sobre o hotel, executam operações relativas ao processo de documentação da identificação dos hóspedes, bem como pelo preenchimento dos dados dos mesmos durante a estadia no hotel.

Em relação à qualidade de serviço prestada por um rececionista os autores Abranja, et al. (2019, p.103), retratam “o acolhimento associado à hospitalidade deve ser praticado sob níveis de excelência que permitam ao hóspede sentir genuinidade e a satisfação do atendimento”, já os autores, Safitri et al. (2021), similarmente, afirmam que “a qualidade do atendimento do rececionista influencia substancialmente a satisfação dos hóspedes”.

Izquierdo (2018), citado por Moreno, Luz, Boretska e Cardona (2020), indica que a qualidade de serviço é essencial, pois a forma com o hóspede é tratado pode significar sucesso ou fracasso em uma empresa, reforçando também que de facto, tratando-se de uma receção, é o primeiro encontro que o hóspede tem com a unidade hoteleira e a experiência sentida irá determinar as suas opiniões e memórias.

De acordo com Puspita e Helmi (2022), o rececionista é a porta de entrada do hotel, este é pessoa que lida diretamente com os hóspedes desde o tempo que eles chegam até que eles façam o check-out, cabe ao rececionista ser capaz de gerir a receção dos hóspedes profissionalmente ter simpatia e uma alta ética para causar uma impressão positiva, deve se comportar com educação.

Abranja et al. (2019, p. 104-124), apontam que se deve “encontrar colaboradores eficazes, que revelem uma genuína vontade de servir o hóspede e que se identifiquem com os valores e missão da empresa [...] o profissionalismo, a atitude, a cortesia e a simpatia para com os hóspedes são muitas vezes fatores diferenciadores.”

3.3.2 Procedimentos

Alguns procedimentos da hotelaria mantêm-se similares ao longo do tempo, com se pode apurar entre os autores (e.g. Abranja et al. 2019; Bardi, 2003; Moreno et al., 2020). Um rececionista inicia o processo de check-in com uma demonstração de hospitalidade para com o hóspede, princípios importantes passam por o contato visual, um sorriso amigável, uma pergunta sobre a experiência de viagem. A importância de uma receção afetuosa para as impressões positivas de um hóspede sobre o hotel e sua equipa não pode ser subestimada, onde a maioria dos turistas espera cortesia comum junto com um serviço de qualidade e uma entrega do mesmo bem implementada.

De acordo com Abranja et al. (2019, p. 139-140), “o momento do check-in reveste-se de enorme importância, uma vez que é normalmente o primeiro contacto oficial, presencial do hóspede com a unidade hoteleira. Por esta razão, os cuidados a ter no atendimento e no serviço a prestar neste processo são nucleares.” O check-in compreende o registo do hóspede no hotel, registando oficialmente sua chegada, este processo de enorme importância é efetuado em várias etapas, começando por o acolhimento e as boas-vindas ao cliente, requisição de informações ao hóspede, solicitar a documentação necessária e registá-lo no sistema de alojamento e por fim entrega chave e informações (Moreno et al., 2020).

O procedimento de check-out é a “prática referente a todas as formalidades de saída de um hóspede que se encontrava hospedado na unidade hoteleira. Este momento tem uma importância elevada pois será o último contacto oficial presencial com o hóspede”. O check-out é igualmente descrito como momento de devolução da chave do quarto e dos recibos de depósito, como toalhas ou chaves do cofre, por parte dos hóspedes para finalizar a sua saída do hotel (Abranja et al., 2019; Moreno et al., 2020).

Segundo Puspita e Helmi (2022), um rececionista deve ser capacitado no que respeita a gestão de reclamações, deve ser capaz de lidar com reclamações rapidamente e dar respostas e soluções de uma forma precisa e gratificante. Similarmente, Abranja et al. (2019, p. 168), aponta que “quando um hóspede reclama normalmente tem razão, pois algures ao longo do percurso algo correu mal. Assim, os colaboradores devem gerir as reclamações do mesmo modo que gostariam que as suas fossem resolvidas”.

3.3.3 Cargo de chefe de receção

Um chefe de receção bem-sucedido transmite o espírito de uma determinada unidade de alojamento para o hóspede, aplicando os princípios de gestão, trabalhando com a sua equipa de receção para comunicar sentimentos de cordialidade, carinho, segurança e eficiência, mantendo um equilíbrio entre a entrega de hospitalidade e serviço, promoção do de vendas (Bradi, 2003).

Igualmente, Abranja et al. (2019, p. 120-121) indicam que:

[Um] “chefe de recepção deve definir e comunicar à sua equipa todos os objetivos financeiros da direção para haver sintonia entre a equipa [...] o chefe de recepção é normalmente seguidor direto das políticas definidas pelo diretor geral da unidade hoteleira. [...] deve garantir as vendas necessárias para atingir as metas financeiras”.

Uma das posições também de enorme importância é a função de auditor noturno (night auditor), onde as suas funções, segundo Abranja et al. (2019, p. 156-157):

“consiste num processo de controlo das contas financeiras dos hóspedes e de todas a sua atividade na unidade hoteleira”, onde [...] o “diretor financeiro ou diretor geral da unidade conseguem monitorizar os resultados e atuar atempadamente em conformidade.”

3.4 Departamento de Reservas

“O departamento de reservas é considerado um dos mais importantes de uma unidade hoteleira, sendo, na maioria dos casos, o primeiro contacto com o hóspede. O momento da reserva é fundamental para conquistar o hóspede e lhe transmitir um sentimento de segurança e confiança para a sua estadia.” O departamento de reservas de um hotel ajuda a vender produto e serviços como os quartos, estabelecendo as primeiras impressões para o hóspede (Abranja et al., 2019, p.181; Özdemir, Çolak & Shmilli, 2018).

“Uma central de reservas hoteleira é uma fonte relevante para o incremento e manutenção do fluxo de hóspedes, permitindo atingir uma taxa de ocupação diária satisfatória, uma percentagem de rendimento e um RevPar de acordo com os objetivos da unidade hoteleira” (Abranja et al., 2019, p. 183). Uma reserva de um quarto pode ser feita através do contacto direto com o hóspede, telefone, e-mail ou através de agentes de vendas como o sistema de distribuição global ou sistema central de reservas (Özdemir et al., 2018).

Uma “reserva pode ser definida como um acordo entre a oferta e a procura, em que a primeira fornece serviços de alojamento e outros eventualmente contratados ao cliente, num período estabelecido, em troca do pagamento de um valor combinado” (Abranja et al., 2019,

p. 189). Sendo que um sistema de reservas bem organizado permite que os hotéis mantenham um fluxo constante de hóspedes em suas propriedades (Bradi, 2003).

3.4.1 Aplicação da tecnologia de informação

Como consequência da Internet as reservas passaram a ser predominantemente realizadas de forma online, o que transformou a forma como as empresas e os turistas se comportam, especialmente em termos de marketing e distribuição criando um processo de desintermediação, onde como consequência o preço dos pacotes de viagens vendidos por agentes de viagens online ser inferior aos preços comercializados por provedores de serviços online (Vives, Jacob & Payeras, 2018).

Com base na tecnologia da informação o sistema de reservas on-line permite o agendamento direto das reservas, com segurança online protegendo a sua privacidade e informações financeiras, tendo a hipótese de pesquisar vários agentes de viagens online para comparar preços em diferentes hotéis, torna-se imprescindível criar uma estratégia de marketing adequada. Como indicam os autores, Costa e Sousa (2015), uma empresa pode optar entre quatro níveis de segmentação de marketing, podendo ser, indiferenciada, quando decide fazer uma cobertura global do mercado com o mesmo produto, diferenciada, quando opta por um determinado número de segmentos-alvo, concentrada, quando a empresa escolhe um segmento-alvo e adapta o produto às suas necessidades e micro-marketing, adapta o produto a áreas geográficas particulares.

As reservas online utilizam recursos e “diferentes tipos de canais e crescentemente influenciados pelo que se lê e escreve nas redes sociais” (Costa & Sousa, 2015, p. 50). Torna-se essencial que a estratégia de marketing faça uso das avaliações online dos hóspedes para fornecer uma visão geral de um produto ou serviço aos potenciais clientes (Falihah, Siti, Kusdi & Andriani, 2021).

3.4.2 Sistemas informáticos

As inovações de aplicação tecnológica são aplicadas como estratégias de marketing digital na indústria hoteleira através de sistemas de reservas online como canais de distribuição e avaliações de clientes online como ferramentas promocionais. A estratégia de marketing da indústria hoteleira oferece maiores oportunidades de vendas pois as metas de vendas podem abranger potenciais hóspedes em todo o mundo de uma forma rápida e acessível. A utilização do marketing digital tem como objetivo orientar os clientes nas decisões de reserva e escolha dos produtos ou serviços oferecidos (Falihah et al., 2021).

Segundo Falihah et al. (2021), a estratégia de implementação de um sistema de reservas online pode oferecer oportunidades para atrair potenciais hóspedes, e “deve permitir uma ligação direta e fluente entre os serviços online disponibilizados ao cliente e o próprio PMS, que faz a gestão de reservas interna” (Abranja et al., 2019, p. 183).

Os sistemas informáticos de registo de reservas, planeamento de ocupações e chegadas, são normalmente conhecidos por PMS (property management system), são considerados um programa de receção (front office) por aglomerar todos os restantes sistemas informatizados da unidade hoteleira na qual contribuem para melhorar a gestão do processo de distribuição de reservas, através da comunicação por interface com o CRS e as booking engines (Abranja et al., 2019).

“Os PMS permitem, normalmente, uma combinação variada dos diferentes módulos que correspondem aos vários departamentos, consoante as necessidades de cada unidade hoteleira, cruzando assim a informação num só software” (Abranja et al., 2019, p. 189).

O CRS (sistema de reservas central), “funcionam como uma central de reservas para a gestão das reservas de várias unidades hoteleiras dentro de um grupo ou cadeia hoteleira, ou para a gestão de reservas de um grupo de hotéis individuais que operam sob uma mesma marca” (Costa & Sousa, 2015, p. 123).

O booking engine é uma ferramenta que permite a um utilizador efetuar reservas online, com por exemplo as OTAS onde a informação, se corretamente segmentada, deverá

estar replicada no PMS, permitindo a análise de informação do mercado alvo por parte da unidade hoteleira (Costa & Sousa, 2015, p. 123).

O “PMS implicaram grandes transformações, não só na gestão das unidades hoteleiras, mas também nas características destas. Essas transformações significaram ganhos na eficiência, na qualidade, no rigor do serviço prestado e na criação de bem-estar e conforto para os clientes”, ajudando a melhorar e aumentar a capacidade de dar uma resposta às crescentes necessidades e exigências da indústria hoteleira (Costa & Sousa, 2015, p. 110).

As reservas de hóspedes vêm de uma variedade de segmentos de mercado onde incluem clientes de empresas (corporate), grupos, lazer e clientes recorrentes. O objetivo de analisar esses segmentos é entender as necessidades de cada grupo e fornecer sistemas de reservas para atender às suas necessidades (Bradi, 2003).

Assim sendo com o recurso ao PMS uma unidade hoteleira faz a divisão entre grandes segmentos: individuais, empresas, grupos ou ofertas e subdivide os mesmos em pequenos segmentos: FIT, operador com allotment, operador sem allotment, golf packages, saúde, preço para empresa, acordos empresariais, reuniões e conferências, incentivos, empresas, visitas de inspeção e direção (Costa & Sousa, 2015).

Um motor de reservas poderá estar ligado a outras ferramentas que o hotel utilize, como, por exemplo, o PMS e o CRS, onde podem ser independentes, na qual os motores de reservas funcionam como uma ferramenta não integrada com o PMS ou CRS ou integrados onde os motores de reservas que são sustentados diretamente pelo PMS ou CRS, através de uma interface entre ambos (Costa & Sousa, 2015).

O sistema global de distribuição (GDS) são “sistemas de reservas fechados, destinados a serem utilizados apenas por uma rede de agentes de viagens e operadores”, como por exemplo Amadeus, Sabre e Travelpor, os GDS e os CRS são os sistemas base necessários para a aplicação de estratégia de distribuição efetiva numa unidade hoteleira (Costa & Sousa, 2015, p. 121-124).

3.4.3 Modelos e canal de distribuição

Existem dois modelos de negócios a ser aplicados numa unidade hoteleira, modelo de B2B business to business na qual representa a compra feita por uma empresa, sem prejuízo do consumidor final ser uma pessoa, e o modelo B2C business to consumer onde representa a compra feita pela pessoa, o consumidor final (Costa & Sousa, 2015).

De acordo com Abranja et al. (2019, p. 189-190), existem diferentes formas de reserva “direta (balcão, telefone, email ou site) ou indiretas (agências de viagens, operadores turísticos ou centrais de reservas online).”

A distribuição é feita através de um canal de distribuição, que “consiste na forma como a empresa consegue escoar o seu produto para o mercado”, predominantemente, num sistema multicanal, onde são identificados três tipos de canais de distribuição, direto, onde o hotel vende diretamente aos consumidores, através de retalhistas onde a venda tem como intermediário as agências de viagens e através de grossistas onde a venda é feita a operadores turísticos que elaboram os seus produtos, que, por sua vez, são disponibilizados através das agências de viagens (Costa & Sousa, 2015, p. 39-41).

Na distribuição feita pelos intermediários, operadores turísticos ou agências de viagens que compram o produto para revenda, é usado dois modelos comerciais, o modelo merchant “utilizado pelos operadores turísticos e agências de viagens quando adicionam uma margem de lucro designada, habitualmente, por mark up, ao preço não comissionável contratado com um hotel”, e modelo traveller (FIT) é feito um “preço para grupos, um preço para empresas, ou qualquer outro preço acordado com uma unidade hoteleira” (Costa & Sousa, 2015, p. 43).

Os intermediários cobram uma comissão variável (em acordo com a unidade hoteleira) sobre todas as reservas feitas pelos seus canais, sendo acessíveis aos clientes através dos seus portais de reserva online. As reservas quando realizadas são integradas automaticamente no software da unidade hoteleira (Abranja et al., 2019). Os intermediários têm o poder de exercer influência direta na competitividade da indústria hoteleira e influenciar o comportamento do consumidor, desempenham papéis de representação e promoção de pacotes turísticos. O papel dos principais operadores turísticos é atuar como

uma ponte entre a oferta e a procura turística e comercializar esses pacotes para diferentes segmentos turísticos. A criação do pacote TO é fundamentada pela existência de uma economia de custos de produção e transação e a obtenção de economias de escala e segmentação (Vives et al., 2018).

De acordo com Costa e Sousa (2015, p. 50), o website de um hotel normalmente é o “canal de distribuição mais vantajoso para uma unidade hoteleira, pelo que a sua otimização para as vendas deve constituir um objetivo central da gestão hoteleira. Mas indica que a crescente capacidade tecnológica e promocional das empresas terceiras e o crescente número de novos parceiros tornam a luta pela venda direta por parte dos hotéis cada vez mais difícil.”

3.4.4 Contratos comerciais

“Um contrato comercial hoteleiro é estabelecido quando a unidade hoteleira acorda com um intermediário turístico o fornecimento de serviços a um consumidor ou grupo de consumidores turísticos provenientes daquele distribuidor” já um “contrato de allotment é um contrato hoteleiro caracterizado por um conjunto de obrigações e direitos, mutuamente acordados” onde o intermediário turístico tem uma tabela de preços preferencial, definição do número e tipo de quartos que constituem o allotment e definição do período de release (Abranja et al., 2019, p. 194-205).

Os autores Abranja et al. (2019, p. 205), descrevem o allotment como um “contrato de consignação de quartos hoteleiros ou lugares sentados num meio de transporte, normalmente aéreo ou marítimo”, já Costa e Sousa (2015, p. 41), define com mais detalhe onde indica que allotment com um “número e tipologia de quartos que são garantidos, num determinado período, por um hotel para comercialização de uma agência.”

Segundo Abranja et al. (2019, p. 189-195), existem diferentes tipos de contrato de allotment, acordos comerciais que podem ser um “contrato de allotment on request, em que não são definidos quaisquer números ou tipos de quartos ou room nights, nem período de release”, “contrato de allotment free sale, sem allotments e releases definidos a unidade hoteleira autoriza o intermediário turístico a vender um determinado número de quartos sem consulta prévia, com a condição de (stop sales) e “contrato de allotment com venda livre, que

mistura um contrato normal, no qual ficam definidos allotment, release period e limite de reservas não confirmadas, e um contrato em free sale.”

“O stop sales é a paragem de venda de allotments ordenada pela unidade hoteleira numa determinada data. É uma comunicação enviada pelo responsável pelas reservas aos operadores turísticos e agentes de viagens com os quais tem contrato na qual informa que durante um determinado período não poderá aceitar reservas dentro ou fora do allotment”. O período de release representa “o prazo de devolução à unidade hoteleira das disponibilidades do espaço não vendido no sistema de allotment por um intermediário turístico dentro dos prazos estabelecidos em contrato” (Abranja et al., 2019, p. 206).

A gestão diária dos allotments atribuídos a cada canal online, pode ser realizada através de uma gestão manual de todos os canais onde se acede individualmente a cada extranet, atualizando a disponibilidade, os preços, entre outras informações, ou através de uma gestão automatizada através de um channel manager na qual executa a gestão de canais de distribuição online, onde é possível atualizar preços e inventário, quer em motores de reservas quer em canais de terceiros (Costa & Sousa, 2015). A gestão de allotments ajuda no aumento do número de reservas colocando à disposição dos intermediários e de centrais de reserva online um determinado número dos seus quartos para venda por estes terceiros. (Abranja et al., 2019).

3.5 Departamento de Manutenção

Segundo a IPQ/Norma 13306 (2007, p. 11), a manutenção é uma “combinação de todas as ações técnicas, administrativas e de gestão, durante o ciclo de vida de um bem, destinadas a mantê-lo ou repô-lo num estado em que ele pode desempenhar a função requerida.” Atualmente na indústria hoteleira existe uma tendência por parte do consumidor, na qual espera sempre que a qualidade de serviço oferecida supresse as suas expectativas, como tal o departamento de manutenção ganha uma maior importância, onde deve manter um planeamento estratégico adequado e uma gestão eficiente dos bens, aplicando uma melhoria contínua nas suas operações.

Torna-se uma vantagem e uma ferramenta de apoio, a implementação de software de cmms (computerized maintenance management system), para ajudar a melhorar as suas práticas de gestão, produtividade e eficiência (IPQ/Norma 13306, 2007).

“Os gestores da manutenção têm a responsabilidade de planejar, controlar e supervisionar a manutenção e melhoria dos métodos de organização que também contribuem para os objetivos gerais dentro das empresas” (Gonçalves & Mortal, 2005, p. 2).

Incumbe aos gestores da manutenção e alojamento controlar e supervisionar os custos de manutenção, assim como os custos de equipamentos e dos colaboradores, pois são consideráveis na estimativa de uma unidade hoteleira. Os custos diretos da manutenção estão relacionados com a mão-de-obra, material necessário as operações e custo dos serviços fornecidos por empresas externas. O custo indireto está relacionado não só aos bens e equipamentos, mas também aos colaboradores, quer seja causado por um acidente de trabalho ou refletindo a sua desmotivação através da sua baixa produtividade e qualidade de serviço (Gonçalves, 2019a).

No departamento de manutenção tem de existir sempre um plano de manutenção na qual passa por um “conjunto estruturado de tarefas que compreendem as atividades, os procedimentos, os recursos e a duração necessária para executar a manutenção” (IPQ/Norma 13306, 2007).

3.5.1 Modelos de Manutenção

Salienta-se dois modelos de manutenção atualmente sendo mais aplicadas: a TPM (Total productive maintenance) e Manutenção LARG, (Lean, Agile, Resilient e Green). A TPM é uma filosofia de manutenção cujo propósito é o contínuo melhoramento, estando implícito a colaboração entre equipas dentro da empresa. Contribui para a inovação de conceitos de manutenção, com a intenção de assegurar o potencial e eficiente aumento de vantagens para a produção. Os conceitos, as técnicas e a estrutura de trabalho no TPM derivam da manutenção preventiva, especialmente focados na obtenção da eficácia operacional dos processos de produção (Gonçalves, 2019b).

Com a implementação da TPM, são envolvidos os colaboradores na resolução de problemas, garantindo o envolvimento de todos, ajudando a criar um sentido de pertencer a empresa, onde a sua singularidade é aceite e até valorizada. “A metodologia TPM tem provado ser eficaz para a otimização do processo de manutenção, fiabilidade e disponibilidade dos equipamentos, na eliminação de avarias e de todo o tipo de desperdícios que contribuem para o aumento do custo da produção”. A Manutenção LARG é uma filosofia de manutenção, “um modelo de abordagem ao contexto das atividades e gestão da manutenção pretende direcionar a atenção dos intervenientes no processo da manutenção para aspetos atualmente considerados importantes no desempenho da manutenção de ativos físicos. O conceito LARG fornece uma visão inovadora e abrangente na resposta às necessidades técnicas, económicas e competitivas atuais” (Gonçalves, 2019c, p. 05-14).

3.5.2 Objetivos e estratégias da manutenção

A Manutenção tem como objetivo melhorar a Fiabilidade dos equipamentos, reduzindo o número de avarias, melhorar a manutenção dos equipamentos, diminuindo os tempos de reparação e aumentar a sua disponibilidade. Os objetivos da Manutenção, passam pela segurança, onde é feita “uma avaliação e controlo dos riscos potenciais a que estão sujeitos os operadores, os equipamentos, o património, a comunidade”, qualidade: na qual os “bens devem proporcionar altos rendimentos, com tendência para zero defeitos”, custo: onde as “ações de manutenção devem conduzir à minimização do custo do produto ou serviço resultante da operação a realizar” e a disponibilidade, onde os “equipamentos deverão estar disponíveis para a produção, bem como deverá ser reduzido ao mínimo o seu tempo de imobilização” (Gonçalves, 2019d, p. 07-08).

3.5.3 Funções e atividades do serviço de manutenção

Os autores Abranja et al. (2019, p. 115), destacam algumas das principais funções do departamento de manutenção, nomeadamente: “limpeza do exterior dos edifícios e espaços abertos, arranjos e manutenção dos espaços e materiais, conservação dos moveis e decoração, reparação e manutenção das caldeiras e maquinas, arranjo e manutenção dos quartos e das zonas sociais, tratamento das piscinas e das zonas desportivas, gestão dos materiais e

ferramentas, gestão dos custos de manutenção e acompanhamento da assistência fornecida por especialistas.”

O departamento de manutenção exerce várias atividades entre elas a, inspeção dos bens e equipamentos que serve para um “controlo de conformidade realizado através de medições, observações, testes ou calibrações das características significativas de um bem e seu controlo de condição” na qual é “executada manual ou automaticamente com o objectivo de observar o estado actual de um bem.” Exercem também uma manutenção de rotina que fazem parte do seu dia a dia através de “manutenção regulares ou repetitivas, que geralmente não requerem qualificações, autorizações ou ferramentas especiais”, e revisões que são o “conjunto completo de inspecções e de acções realizadas com o objectivo de manter o nível requerido de disponibilidade e segurança de um bem” (IPQ/Norma 13306, 2007, p. 22).

As atividades do serviço de Manutenção, são agrupadas entre duas áreas funcionais, funções primarias e funções secundarias. As funções primarias correspondem a todo o trabalho diário efetuado pelo serviço de manutenção como: “manutenção dos equipamentos e instalações, planeamento, programação e controlo dos trabalhos, elaboração de planos e emissão de ordens de trabalho, estudo dos processos de avarias no equipamento, registos históricos, e determinação de custos, gestão e formação do pessoal afeto ao serviço, inspeção, lubrificação e limpeza dos equipamentos, instalação de novos equipamentos, fabricação de componentes novos, correção de defeitos, pinturas” e as funções secundárias “atribuídas ao serviço por razões de experiência precedente como: “estudos e projetos, proteção e segurança, higiene e segurança no trabalho, controlo das fontes de poluição, gestão de energia.” (Gonçalves, 2019e, p. 5-6).

3.5.4 Tipos de manutenção

De acordo com IPQ/Norma 13306 (2007, p. 20-21), existem vários tipos de manutenção, tendo por base a manutenção preventiva e a manutenção corretiva. A manutenção preventiva é executada antes de detetar a falha, na qual pode ser condicionada ou sistemática, continua, a pedido ou programada. A manutenção corretiva é executada depois de detetar a falha e pode ser diferida ou imediata. A implementação de uma

manutenção preventiva contribui para aumentar a vida útil de um edifício, seus componentes e seu ciclo de vida.

- A Manutenção preventiva: “efetuada a intervalos de tempo pré-determinados, ou de acordo com critérios prescritos, com a finalidade de reduzir a probabilidade de avaria ou de degradação do funcionamento de um bem”.
- Manutenção condicionada: “manutenção preventiva baseada na vigilância do funcionamento do bem e/ou dos parâmetros significativos desse funcionamento, integrando as ações daí decorrentes”.
- Manutenção sistemática: “uma manutenção preventiva efetuada a intervalos de tempo pré-estabelecidos, mas sem controle prévio do estado do bem”.
- Manutenção programada: “manutenção preventiva efetuada de acordo com um calendário pré-estabelecido ou de acordo com um número definido de unidades de utilização”.
- Manutenção corretiva: “manutenção efetuada depois da detecção de uma avaria e destinada a repor um bem num estado em que pode realizar uma função requerida”.
- Manutenção diferida: “manutenção corretiva que não é efetuada imediatamente depois da detecção de um estado de falha, mas que é retardada de acordo com regras de manutenção determinadas”.
- Manutenção de urgência (imediate): “manutenção corretiva que é efetuada imediatamente após a detecção de um estado de falha, para evitar consequências inaceitáveis”.

3.5.5 Nível de criticidade das incidências

No departamento de manutenção é medido o nível de criticidade das incidências, na qual dentro da manutenção corretiva diferida pode representar um nível baixo ou normal, urgente ou disruptivo.

Uma criticidade baixa: “incidência de quase avaria ou de avaria detetada sem causar qualquer anomalia preocupante ao normal funcionamento das operações na organização”,
criticidade normal: “incidência de avaria que pode causar problemas ao normal

funcionamento da organização, contudo, outros equipamentos redundantes podem ser utilizados”, criticidade urgente: “incidência de avaria que causa a paragem ou o mau funcionamento de um equipamento requerido para algumas operações, causando possíveis transtornos aos clientes, colaboradores” e criticidade disruptiva: “incidência de avarias que causam a paragem de equipamentos críticos e requeridos para as operações fundamentais, causando situações disruptivas e adversidades na empresa (Gonçalves, 2019f, p. 17).

3.5.6 Propriedades dos bens e equipamentos

Segundo a IPQ/Norma 13306 (2007, p. 15-26), os bens e equipamentos têm várias propriedades, disponibilidade, conformidade, durabilidade, redundância, vida útil e taxa de ocorrência de avarias e a fiabilidade.

- A disponibilidade: “aptidão de um bem para cumprir uma função requerida sob determinadas condições.”
- Conformidade: “cumprimento por um produto, processo ou serviço de requisitos especificados”.
- A durabilidade: “aptidão de um bem para cumprir uma função requerida, de acordo com condições de utilização e manutenção especificadas, até que seja atingido um estado limite”.
- Redundância: “existência num bem, mais do que um meio num dado instante para cumprir uma função requerida”.
- Vida útil: “intervalo de tempo, que sob determinadas condições, começa num dado instante e termina quando a taxa de avarias se torna inaceitável ou quando o bem é considerado irreparável na sequência de uma avaria ou por outras razões pertinentes”.
- Taxa de ocorrência de avarias: “número de avarias ocorridas num bem num dado intervalo de tempo, dividido por esse mesmo intervalo de tempo”.

A fiabilidade é uma medida de desempenho onde se verifica a “aptidão de um bem para cumprir uma função requerida sob determinadas condições, durante um dado intervalo de tempo”. Também a “fiabilidade, é designada por análise de sobrevivência, onde constitui um

método de análise estatística para estudar as ocorrências e os respectivos tempos dos acontecimentos” (Gonçalves, 2019g, p. 03).

3.5.7 Bens, equipamentos e avarias

Os bens e equipamentos são propensos a falhas que podem ser causadas por uma manutenção indevida, defeito de fabrico, instalação deficiente ou caso as condições ambientais e operacionais que excedam as especificações do projeto. Os sistemas dos bens ou equipamentos são categorizados entre bens reparáveis “aqueles que cuja ocorrência de avaria não significa o seu fim de vida”, ou de acordo com a IPQ/Norma 13306 (2007, p. 13), que “depois de uma avaria e sob determinadas condições, pode ser repostado num estado em que poderá desempenhar a função requerida.” Os “sistemas não reparáveis, são aqueles que cuja ocorrência de avaria significa o seu fim de vida” (Gonçalves, 2019h, p. 30).

As avarias dos bens e equipamentos podem ser categorizadas entre uma avaria primária, na qual “não é causada direta ou indiretamente, por uma avaria ou estado de falha de um outro bem”, avaria secundária “causada direta ou indiretamente, por uma avaria ou estado de falha de um outro bem”, e avaria súbita na qual “não pode ser prevista por um exame prévio ou monitorização” (IPQ/Norma 13306, 2007, p. 15-17).

São feitos vários tipos de análises de avarias nos bens e equipamentos começando por um exame lógico e sistemático, a fim de identificar e analisar o mecanismo da avaria, a sua causa e consequências. Fazer uma análise de falha que se trata de um “exame lógico e sistemático de um bem a fim de identificar e analisar a probabilidade, as causas e as consequências de potenciais estados de falhas”. Todas as análises feitas aos bens e equipamentos são registadas no caderno de manutenção, o “caderno de manutenção faz parte da documentação de manutenção que regista todas as avarias, estados de falha e informações relativas à manutenção de um bem. Este caderno poderá também, incluir custos de manutenção, a disponibilidade do bem e outros dados relevantes” (IPQ/Norma 13306, 2007, p. 27-28).

3.5.8 Reparação e tempo dos bens e equipamentos

De acordo com IPQ/Norma 13306 (2007, p. 27-28), a reparação dos bens e equipamentos são categorizados entre vários tipos dependendo do grau de avaria. Podendo ser uma reparação normal, temporária ou reconstrução.

- Uma reparação passa por “ações físicas executadas para restabelecer a função requerida de um bem em estado de falha”.
- Reparação temporária: “ações físicas realizadas num bem em falha para lhe permitir cumprir a sua função requerida durante um intervalo de tempo limitado, até que a reparação seja efetuada”.
- Reconstrução: “ação que se segue à desmontagem de um bem e à reparação ou substituição dos componentes, que estão perto do seu limite de vida útil e/ou que deviam ser sistematicamente substituídos”.

Na manutenção é importante a distinção nos termos relativos ao tempo, começando pelo tempo de funcionamento de um bem ou equipamento, no qual é o “intervalo de tempo durante o qual um bem cumpre a função requerido. O tempo de manutenção é o “intervalo de tempo durante o qual é realizada, manual ou automaticamente, uma ação de manutenção sobre um bem, incluindo atrasos técnicos e logísticos”, e o tempo de reparação é “parte do tempo da manutenção corretiva ativa, durante a qual uma reparação é realizada sobre um bem”.

3.5.9 Medidas de autoproteção e gestão de segurança contra incêndios

O departamento de manutenção reconhece especial atenção sobre medidas de autoproteção e a gestão de segurança contra incêndios implementadas na unidade hoteleira, mantendo planos de prevenção e de emergência e seus registos de segurança onde devem constar os relatórios de vistoria e inspeção (Vairinhos, 2019).

3.6 Departamento de Recursos Humanos (R&H)

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2012, p. 8), “a gestão de recursos humanos baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas, e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”.

A autora Ashton (2018), define a sua gestão como o uso produtivo de pessoas para alcançar os objetivos e desempenho estratégicos de negócios de uma organização satisfazendo as necessidades individuais dos seus colaboradores, já os autores Arbab e Abaker (2018), indicam que se trata de uma atividade administrativa que identifica as necessidades e os recursos necessários para o sucesso de uma empresa, bem como disponibiliza números e competências compatíveis com essas necessidades para atingir os objetivos das organizações.

As organizações da indústria hoteleira enfrentam um ambiente complexo e competitivo onde a gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico para o seu sucesso, à qual fornece experiências de serviços em que os seus recursos humanos desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço, lealdade e satisfação do hóspede (Madera, Dawson, Guchait & Belarmino, 2017). Logo os recursos humanos são a função chave de qualquer organização, encarregue pela dimensão das pessoas da organização e responsável recrutar pessoas competentes, treiná-las, e fazer com que tenham o melhor desempenho possível fornecendo mecanismos para garantir que estes mantenham uma afiliação produtiva com a organização (Arbab & Abaker, 2018).

Verifica-se assim que a responsabilidade da gestão de recursos humanos assume duas vertentes, a da organização e a das pessoas, onde as suas principais responsabilidades passam por: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão, proporcionar à organização colaboradores competentes e motivados, fomentar o autodesenvolvimento, desenvolver e manter a satisfação e qualidade de vida no trabalho, e proporcionar competitividade à organização (Sousa et al., 2012). Do mesmo modo os autores Arbab e Abaker (2018), assinalam que a gestão de recursos humanos é responsável motivar os colaboradores a atingir o mais alto nível de produtividade, trabalhar com eficiência e eficácia,

levando a organização a atingir os respectivos objetivos e contribuindo para aumentar e manter a quota de mercado da empresa.

3.6.1 Práticas de gestão de recursos humanos

As práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais, estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e planos de carreira, adoção de sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais e ao desempenho das equipas e da organização (Sousa et al., 2012). Da mesma forma o autor Otoo (2019), indica que as práticas de gestão de recursos humanos, facilitam o desenvolvimento de competências específicas de uma empresa, criam relações sociais complexas, geram conhecimento organizacional, e ajuda a sustentar uma vantagem competitiva.

A prática de gestão de recursos humanos desempenha um papel importante na obtenção e retenção de pessoal, influenciando a sua satisfação no trabalho, moral e a atitude positiva dos funcionários em relação ao seu local de trabalho (Ashton, 2018). As aplicações corretas dessas práticas resultam em colaboradores mais produtivos, motivados, satisfeitos e comprometidos que, por sua vez, promovem uma organização mais eficiente (Otoo, 2019).

Os funcionários estão na linha da frente, e são a cara da indústria de serviços, a sua interação direta com os clientes contribui consideravelmente para determinar a vantagem competitiva do negócio, considerando esses fatores, a rotatividade de funcionários continua sendo um dos problemas mais desafiadores. As consequências da rotatividade de funcionários estão relacionadas com implicações financeiras, incluindo custos de recrutamento, treinamento e diminuição da sua produtividade (Santhanam, Kamalanabhan, Dyaram & Ziegler, 2017).

Essas más práticas de gestão de recursos humanos podem resultar em crises, onde existe uma escassez de trabalhadores qualificados, logo torna-se essencial o desenvolvimento de melhores práticas, para melhorar a satisfação dos colaboradores, criando, por sua vez, o

compromisso dos colaboradores para com a empresa, reduzindo a rotatividade de pessoal (Ashton, 2018).

É fundamental que os gestores hoteleiros ajam como modelos para seus colaboradores, ajudando a aumentar a sua satisfação no trabalho e o seu compromisso em prestar serviços de excelência, pois a satisfação do funcionário depende da sua liderança inspirando e motivando os seus colaboradores, prestando atenção às necessidades de cada indivíduo (Ashton, 2018). Os gestores hoteleiros também podem ajudar a melhorar a inovação, capacidade de gestão do conhecimento e aprendizagem entre os colaboradores, projetando as práticas de recursos humanos que reflitam a empresa (Shamim, Cang, Yu & Li, 2016).

3.6.2 Processo de recrutamento e seleção

As organizações devem gastar esforço considerável na seleção do candidato certo para cada trabalho usando processos de recrutamento e seleção, onde se devem concentrar em identificar os atributos necessários ao cargo. As organizações também devem avaliar a orientação para o objetivo do candidato, que pode ser, orientação de aprendizagem ou desempenho (Shamim et al., 2016). Similarmente o autor Sousa et al. (2012), indica que no “processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais”.

De acordo com o autor Sousa et al. (2012), o recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização, estas movimentações podem ser verticais, conduzindo a promoções, horizontais quando existem transferências de posto de trabalho, ou diagonais quando existe transferência com promoção. O recrutamento é externo refere-se à existência de um determinado posto de trabalho vago, onde a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização.

Após do processo de recrutamento inicia-se o processo de seleção que pode combinar vários métodos, desde a análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes

de aptidão física, testes de competências específicas , testes de simulação (técnicas de dinâmica de grupo) e as entrevistas na qual é o “ método mais frequentemente utilizado para a maior parte das funções, permitindo: avaliar algumas competências (comportamentais), testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas, fazer alguns esclarecimentos acerca do curriculum, iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função e informar o candidato sobre a sua função” (Sousa, et al., 2012, p. 65-66).

Após o candidato ser selecionado inicia-se a integração do colaborador na empresa o que “implica que ele transporte consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção” (Sousa, et al., 2012, p. 78).

Na hotelaria, o seu sucesso depende em grande parte do sucesso da interação entre o colaborador e o hóspede, para que receba um serviço eficiente e de qualidade. Torna-se fundamental que os colaboradores se sintam comprometidos e satisfeitos com o seu trabalho na empresa, sendo fundamental que para reter colaboradores valiosos, as empresas promovam práticas de recursos humanos de alto compromisso, demonstrando que a empresa se preocupa com seus colaboradores. Essa percepção faz com que os funcionários queiram se envolver ainda mais com os objetivos organizacionais, aumentando sua motivação e consequente satisfação (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & Saá-Pérez, 2016).

Também os autores Sousa et al. (2012, p. 90-108), sugerem um sistema de recompensas, ou seja, um “conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja natureza material ou imaterial” na qual deve permitir a individualização dos salários e permitir competir no mercado de trabalho, as recompensas podem ser extrínsecas, de natureza material (monetário), ou intrínsecas, intangíveis. (mecanismos de reconhecimento, autoestima e autorrealização).

As promoções dos colaboradores e equipas contribuem para aumentar a sua retenção na empresa (Santhanam et al., 2017). Igualmente Ashton (2018), indica que a oportunidade de promoção ajuda a prevenir a rotatividade de colaboradores e é uma meta importante que os mesmos ambicionam ao trabalhar na indústria hoteleira.

É de extrema importância que os colaboradores recebam feedback sobre seu desempenho, numa base rotineira, na qual a sua avaliação de desempenho deve ser mais objetiva possível, o seu processo de avaliação ideal deve incluir o estabelecimento de padrões de desempenho, comunicar as expectativas, medir o real desempenho, comparando o desempenho real com o padrão (Shamim et al., 2016).

Os objetivos da avaliação de desempenho, podem auxiliar nas transferências, promoções e remunerações no retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho. O seu “processo é fundamental para que a organização possa redefinir as suas estruturas de competências, já para os colaboradores, a vantagem é o conhecimento das suas potencialidades” (Sousa et al., 2012, p. 118-152).

4 Problema de Estudo

4.1 A globalização do setor de viagens e turismo

O setor de viagens e turismo representa uma enorme força económica mundial, de acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, previamente à pandemia, 1 em cada 4 de todos os novos empregos criados no mundo eram no setor do Turismo representando 10,3% de todos os empregos (333 milhões) e 10,3% (9.6 trilhões de dólares) do PIB global, para além dos gastos de visitantes internacionais que totalizaram 1,8 trilhões de dólares em 2019 (6,8% do total das exportações). Em 2021 marca o começo da recuperação para o setor, este foi mais lento do que o esperado, em parte devido ao impacto da variante Omicron, restrições de fronteira inconsistentes e a falta de coordenação entre os governos para enfrentar a pandemia. A contribuição de viagens e turismo para o PIB aumentou em 1 trilhão de dólares (aumento de +21,7%) em 2021 atingindo os 5,8 trilhões de dólares, enquanto a participação do setor no total da economia aumentou de 5,3% em 2020 para 6,1% em 2021. O setor viu também uma recuperação de 18,2 milhões de postos de trabalho, representando um aumento de 6,7% (WTTC, 2022a).

O futuro para o setor parece ser positivo, apesar das dificuldades, de acordo com WTTC as projeções indicam para uma forte década de crescimento, com o PIB de Viagens e Turismo a crescer em média de 5,8% ao ano entre 2022 e 2032, superando o crescimento da

total economia (2,7% ao ano). O turismo é um dos setores económicos de mais rápido crescimento no mundo é cada vez mais reconhecido como um contribuidor vital para a criação de emprego e riqueza, proteção ambiental, preservação cultural e redução da pobreza. Um setor de turismo bem organizado e administrado pode ajudar a preservar o patrimônio natural e cultural dos quais depende, capacitar as comunidades locais, gerar oportunidades de comércio e promover a paz e a compreensão intercultural (WTTC, 2022b).

Segundo a UNWTO (2018), a definição clássica reconhecida de turismo sustentável tem como objetivo garantir que o turismo reduza seus impactos negativos e aumente seus impactos positivos na dimensão ambiental e socioeconômica da sustentabilidade. O turismo sustentável tem em atenção a sua atual e futura situação econômica, social e impacto ambiental, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e comunidades.

Com o aumento considerável de pessoas todos os anos de pessoas viajando internacionalmente e nacionalmente, apresenta desafios relacionados às emissões de gases de efeito estufa, gestão de recursos ou impacto nas comunidades locais e ativos culturais. Logo, o aproveitamento da contribuição positiva do turismo para o desenvolvimento sustentável e a mitigação do potencial efeito adverso do setor exige parcerias fortes e ações decisivas de todas as partes interessadas do turismo (UNWTO, 2018).

4.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A UNWTO e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) estão empenhados em inspirar liderança e facilitar a colaboração entre todos para fazer avançar a contribuição do turismo para os (ODS) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as metas da Agenda 2030, na qual tem como principal propósito a construção de conhecimento, capacitando e inspirando os agentes do turismo a tomar as medidas necessárias para acelerar a mudança para um setor de turismo mais sustentável. O acordo histórico entre os líderes mundiais nas Nações Unidas (ONU) em 2015 sobre a Agenda Universal 2030 para o Desenvolvimento Sustentável comprometeu todos os países a seguir conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas de acordo as quais, Estados, sociedade civil e o setor privado podem-se guiar e medir as suas contribuições para o

desenvolvimento sustentável até 2030, que iram levar a um futuro melhor para todos (UNWTO, 2018).

Os 17 ODS e as correspondentes 169 metas oferecem uma nova direção onde o turismo pode e deve ter um papel significativo na entrega de soluções sustentáveis para as pessoas, o planeta, a prosperidade e a paz. O Turismo contribui direta e indiretamente para todos os ODS, tendo sido incluído principalmente nos objetivos 8, 12, e 14, nomeadamente no crescimento económico sustentável, consumo e produção sustentáveis e o uso sustentável dos oceanos e recursos marinhos (Turismo de Portugal, 2020).

Figura 4.1- Objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: UNWTO (2018). Tourism and the Sustainable Development Goals-Journey to 2030. 2022.<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419401>

Segundo a UNWTO (2018), em 2016 e 2017, são vistos os primeiros esforços no planeamento e implementação dos ODS nos países, é visto claramente que a passagem de promessa para ação só pode se alcançada se o desenvolvimento sustentável se mover da periferia para o núcleo de tomada de decisão em domínios públicos e privados. O ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento 2017 e a Declaração de Chengdu sobre o Turismo e objetivos de desenvolvimento Sustentável adotados pelos Ministros do Turismo durante a 22ª Assembleia Geral da UNWTO em 2017, demonstraram que os agentes do turismo estão ansiosos para trabalhar juntos e embarcar na jornada 2030.

Para desbloquear todo o potencial do turismo e alcançar os ODS, a partilha de conhecimento e boas práticas entre todas as partes interessadas, nomeadamente: Governos, Empresas, o sistema das Nações Unidas, comunidade de doadores, Universidades e sociedade civil serão vitais para o futuro (UNWTO, 2018).

Atualmente os setores público e privado reconhecem totalmente a contribuição potencial do turismo para os ODS onde os Países, bem como as Empresas, podem gerar um progresso genuíno para tornar o turismo mais verde, mais justo e mais inclusivo, onde ambos podem complementar os esforços uns dos outros. Os ODS fornecem uma excelente estrutura para melhorar e aproximar a cooperação público-privadas, na qual o turismo poderia exceder as expectativas atuais em relação à sua contribuição para as pessoas, o planeta, a prosperidade e a paz (UNWTO, 2018).

Os responsáveis políticos devem garantir que o turismo seja claramente identificado como um setor prioritário no planeamento nacional dos ODS, no entanto apesar de a maioria dos países considerar o turismo como contribuidor para todos os 17 ODS, e especialmente para os ODS 8, 12 e 17, os responsáveis políticos não parecem exercer suficiente influência no planeamento nacional dos mesmos, sendo necessário cooperar com outros ministérios setoriais e o setor privado para explorar plenamente e aproveitar as interligações do turismo com outros setores e indústrias (UNWTO, 2018).

No setor de turismo as empresas privadas são atores chave na qual têm como objetivo gerar lucro, mas também cuidar do meio ambiente em que operam, criando um impacto social positivo. Elas podem levar o turismo para um caminho sustentável ao implementar modelos e práticas sustentáveis que não prejudiquem os seus lucros, fazendo sentido ir nessa direção para o seu modelo de negócios (UNWTO, 2018).

A análise de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de 60 grandes empresas de turismo demonstrou que a maioria das empresas se envolve em atividades relacionadas às suas próprias operações comerciais e só depois seguem com o apoio à comunidade local, sugerindo que a competitividade e os lucros permanecem os principais impulsionadores da sustentabilidade em todas as indústrias do turismo. Logo no setor privado, as empresas de turismo precisam estar totalmente conscientes dos benefícios econômicos que derivem desse tipo de modelo de negócio e praticas que implementem ODS no seu núcleo. As empresas devem também ser capazes de medir sua atividade comercial em comparação com padrões

internacionais de referência de sustentabilidade e compartilhar suas boas práticas com os consumidores e outros agentes do turismo, bem como comparar seu desempenho com os seus concorrentes (UNWTO, 2018).

De acordo com o relatório no UNWTO (2018), sugere algumas ações ao longo de quatro dimensões, entre elas uma melhor compreensão e monitorização do impacto do turismo nos ODS, em especial no sector privado do turismo, uma integração mais significativa do turismo sustentável em processos de planeamento nacional, um melhoramento da geração atual de coordenação e acordos de parceria e gerar e adaptar o financiamento às necessidades do sector como implementador central e acelerador dos ODS.

4.3 Relatório base sobre ação climática no turismo

O relatório *Baseline Report on Climate Action in Tourism* foi realizado com base num inquérito e apresenta um resumo sobre o estado do planeamento da ação climática onde se verifica os esforços de atenuação, medição das emissões, adaptação e o envolvimento das partes interessadas nomeadamente as empresas, destinos e organizações de apoio. O inquérito é base para a ação climática no turismo, a partir do qual o sector do turismo pode traçar um rumo a seguir. Os dados foram recolhidos através da base de dados da OMT, mediante um inquérito preenchido por 1139 inquiridos, representando empresas, destinos e organizações de apoio. Os inquiridos referiram os impactos das alterações climáticas que afetaram as suas empresas, o ambiente e os meios de subsistência (UNWTO, 2022).

Os resultados também mostram que muitas organizações não possuem os conhecimentos necessários para avançar no desenvolvimento e na implementação de ações climáticas e apenas um quinto dos inquiridos referiu medir as emissões. Foram comunicadas várias ações no âmbito de cada bloco de atividades de atenuação, incluindo, a oferta e o apoio a opções de viagem mais sustentáveis, a proteção das florestas, a eliminação de plásticos desnecessários, a redução do desperdício alimentar e medidas para melhorar a eficiência na área de eletricidade, aquecimento e refrigeração. O inquérito propôs diferentes tipos de ações de adaptação, incluindo adaptações técnicas, gestão, políticas, investigação, educativas e comportamentais. Apesar de muitos dos inquiridos terem indicado estar a tomar medidas de adaptação nas categorias técnicas e políticas, implementando eficiências energéticas e

criando mecanismos para desenvolver políticas de sustentabilidade cerca 43,1% indicou que não está a rever regularmente os objetivos climáticos e quase 70% das empresas dizem que não estão a abordar medidas (UNWTO, 2022).

Os resultados confirmam que os destinos e as empresas que neles operam estão a sofrer múltiplos impactos relacionados com as alterações climáticas como a redução da neve, aumento dos incêndios florestais, passando por inundações e secas nas zonas costeiras e desérticas. Positivamente os resultados também revelam um espírito ativista no setor, onde, por exemplo, a maioria dos inquiridos afirma estar a tomar medidas, mesmo sem a orientação de um plano. Existe um sentido de urgência entre os inquiridos, onde a maioria carece de uma abordagem de medição das emissões e refere necessitar de apoio adicional para tomar medidas consistentes. Logo verifica-se que o caminho a seguir exige o reforço das capacidades e abordagens práticas nas orientações sobre a ação climática, reforço das capacidades de medição das emissões, mecanismos de comunicação simplificados, adoção da remoção de carbono e criação de plataformas de colaboração (UNWTO, 2022).

4.4 Iniciativa- Princípios básicos da sustentabilidade hoteleira

O Hotel Sustainability Basics é uma iniciativa pertencente ao WTTC na qual representa um conjunto de indicadores de sustentabilidade globalmente reconhecido e coordenado onde todos os hotéis devem implementar como referência, é estrategicamente concebido para ajudar os hotéis a iniciar o seu percurso de sustentabilidade representando 12 ações fundamentais agrupadas três áreas: eficiência, onde é necessário uma abordagem robusta para medir e reduzir o consumo de energia e água, resíduos e emissões de carbono, planeta, representando ações fundamentais para proteger o meio ambiente e pessoas, fazendo uma contribuição positiva às comunidades onde estão inseridas Dos 12 critérios, os hotéis precisam de cumprir 8, enquanto os outros podem ser comprometidos e postos em prática no prazo de 3 anos, os critérios podem ser implementados por qualquer hotel em todo o mundo (WTTC, 2022c).

O sector hoteleiro mundial reuniu-se para identificar os primeiros passos cruciais que todas as unidades podem e devem dar, independentemente da sua dimensão, recursos e progressos, elevando assim o nível de base da sustentabilidade em todo o setor, os critérios

básicos de sustentabilidade para hotéis são de fonte aberta e estão disponíveis gratuitamente para serem adotados por qualquer empresa ou unidade hoteleira. O WTTC apela aos destinos e aos intervenientes no sector do alojamento em todo o mundo para que implementem os critérios nos próximos três anos e elevem o nível mínimo de sustentabilidade no sector (WTTC, 2022d).

4.5 Conselho global de turismo sustentável (GSTC)

A GSTC é uma organização independente e neutra, legalmente registada nos EUA como uma organização sem fins lucrativos que representa uma associação diversificada e global, incluindo governos nacionais, empresas de viagens, hotéis, operadores turísticos e comunidades, todos lutando para alcançar as melhores práticas no turismo sustentável (The Global Sustainable Tourism Council, 2022).

A GSTC tem como missão ser um agente de mudança no mundo das viagens e do turismo sustentável, promovendo o aumento do conhecimento, da compreensão, da adoção e da procura de práticas de turismo sustentável (The Global Sustainable Tourism Council, 2022).

A GSTC estabelece e gere normas globais para viagens e turismo sustentáveis, conhecidas como os critérios GSTC, responsáveis pelas políticas públicas, gestores de destinos para hotéis e operadoras de turismo. Os critérios enquadram-se em quatro temas principais, como o planeamento de sustentabilidade maximizando os benefícios sociais e económicos para a comunidade local, preservação do património cultural e redução dos impactos negativos ao meio ambiente. Cada destino turístico tem a sua própria cultura, ambiente, costumes e leis, os critérios foram concebidos para serem adaptados às condições locais e complementados por critérios adicionais para o local e atividade específicos (The Global Sustainable Tourism Council, 2022).

A GSTC não certifica diretamente quaisquer produtos ou serviços, mas fornece um programa de acreditação através do seu parceiro Assurance Services International para acreditar os organismos de certificação (The Global Sustainable Tourism Council, 2022).

4.6 Pacto Ecológico Europeu

A nível europeu, foi apresentado em 2019 o Pacto Ecológico Europeu (European Green Deal), na qual pretende transformar a União Europeia numa economia moderna, mais eficaz e competitiva quanto ao aproveitamento de recursos, o plano de ação do Pacto salienta a importância do comprometimento e envolvimento de todos os setores de atividade, abrangendo também o Turismo (BCSD Portugal, 2021).

O Pacto Ecológico Europeu é um pacote de medidas que deverá permitir às empresas e aos cidadãos europeus beneficiar de uma transição sustentável, com o objetivo de atingir a neutralidade climática até 2050, tornando a Europa no primeiro continente climaticamente neutro (BCSD Portugal, 2021).

4.7 Portugal, políticas de sustentabilidade

Em Portugal, as políticas de sustentabilidade materializam-se na Estratégia Turismo 2027, o referencial para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais no setor do turismo para a próxima década na qual define metas concretas em cada um dos três pilares de sustentabilidade (social, económico e ambiental) e cuja construção teve por base um processo participativo, alargado e criativo, no qual o Estado assume a sua responsabilidade e mobiliza os agentes e a sociedade. A Estratégia Turismo 2027 na qual assenta na afirmação do Turismo como centro para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, coloca Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do Mundo, Portugal, como destino turístico de qualidade, fundamenta a sua vantagem competitiva nos princípios de sustentabilidade, na oferta diversificada e na valorização das suas características distintivas e inovadoras, colocando as pessoas no centro da sua estratégia (Turismo de Portugal, 2023a).

Para assegurar às empresas do turismo melhores condições no acesso ao financiamento foi criada a linha de apoio à qualificação da oferta, na qual se trata de um instrumento de crédito de médio e longo prazo, decorrente de uma parceria entre o Turismo de Portugal e o sistema bancário português, tendo várias linhas específicas de financiamento, nomeadamente: a linha de apoio à sustentabilidade ambiental no turismo, linha de apoio à

valorização do Algarve e linha de apoio à qualificação da oferta (Turismo de Portugal, 2023b).

4.7.1 Plano de ação, reativar o Turismo/ Construir o Futuro

Depois do impacto da pandemia na atividade turística nacional e global, é necessário a implementação de um plano que possa colocar novamente o setor turístico em crescimento em valores antes do COVID-19 capacitando-o com mecanismos para o tornar mais responsável e mais sustentável, surge assim através do turismo de Portugal o plano de ação reativar o turismo/construir o futuro, aprovado em conselho de ministros no dia 21 maio 2021 e tem como objetivo incentivar a recuperação do setor do turismo nacional. O plano ambiciona servir como guião orientador para o setor turístico, público e privado, cujas ações estão totalmente integradas com os objetivos do plano de recuperação e resiliência e da estratégia Portugal 2030, assegurando assim uma estratégia concentrada na recuperação da economia nacional (Turismo de Portugal, 2023c).

Tendo as pessoas como centro da estratégia, o plano foca-se em 4 eixos, nomeadamente: apoiar empresas a nível financeiro, mantendo a cadeia de valor disponível e preparada para retomar a atividade, desenvolver um maior sentimento de segurança, seja na atividade, seja no comportamento de quem trabalha no setor, gerar negócio através de ações específicas iram permitir transformar o setor contribuindo de forma expressiva para o crescimento do PIB e construir o futuro através de projetos que permitam acelerar a construção do turismo do futuro que ambiciona ser mais inteligente, responsável e sustentável (Turismo de Portugal, 2023d).

4.7.2 Plano Turismo +Sustentável 20-23

O Turismo de Portugal apresentou o plano turismo + sustentável 20-23 dia 14 de junho 2021, decorrente do plano de retoma reativar o turismo/construir o futuro, alinhado com os objetivos da estratégia turismo 2027, o plano turismo + sustentável 20-23 pretende reforçar o objetivo da sustentabilidade na atividade turística com ações como a reeducação para uma restauração circular e sustentável, o desenvolvimento de práticas para uma economia circular, neutralidade de carbono (emissões líquidas zero de dióxido de carbono) nos

empreendimentos turísticos, construção sustentável em empreendimentos turísticos, eficiência hídrica nos campos de golfe e a redução do plástico na hotelaria. O projeto reforça o posicionamento e competitividade de Portugal enquanto destino turístico sustentável e seguro, tendo em atenção às exigências de novas diretrizes e orientações nacionais e comunitárias para o curto e médio prazo, no âmbito da economia circular e sustentabilidade ambiental e visa dar resposta à urgência dos desafios da sustentabilidade definidos à escala mundial, europeia e nacional, alinhados com os objetivos da estratégia 2027 e da política de recuperação do setor antes do COVID-19 (Turismo de Portugal, 2021).

O plano compreende quatro eixos estratégicos: conceber uma oferta cada vez mais sustentável, qualificar os agentes do setor, viabilizar Portugal como um destino sustentável e acompanhar e monitorizar o desempenho do setor para a sustentabilidade. Tem como metas até 2023 que 75% de empreendimentos turísticos não utilizem plásticos de uso único, tenham instalados sistemas de eficiência energética, hídrica e gestão de resíduos e que existam 50.000 profissionais com formação nas áreas da sustentabilidade e 25.000 aderentes ao selo clean & safe na qual reconhece os estabelecimentos que cumprem um conjunto excepcional de normas sanitárias (Turismo de Portugal, 2021).

4.7.3 Programa- Empresas Turismo 360°

O Turismo de Portugal pretende colocar as empresas no centro do processo de transformação sustentável do setor através do Programa Empresas Turismo 360°, a adesão ao projeto foi oficializada por 19 parceiros, entre os quais, a Confederação do Turismo de Portugal, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial, a Banca e a Ordem dos Contabilistas Certificados (Turismo de Portugal, 2023e).

O Programa Empresas Turismo 360° aposta no desenvolvimento de ações que incluem a capacitação das empresas do turismo para a incorporação dos indicadores de governança ambiental, social e corporativa nos respetivos processos de gestão, acelerando o processo de incorporação dos indicadores nas empresas. O programa aposta em ações que incluem a capacitar das empresas do turismo para a incorporação dos indicadores nos processos de gestão, a disponibilização de ferramentas de monitorização, modelos de relatórios de sustentabilidade e promoção do reconhecimento público das organizações. O Turismo de

Portugal, pretende fomentar desenvolvimento deste processo, promovendo um forte movimento de capacitação e de propagação do Programa Empresas Turismo 360°. Esta iniciativa enquadra-se nas tendências internacionais ligada a sustentabilidade e a responsabilidade social da atividade turística (Turismo de Portugal, 2023f).

4.8 Desenvolvimento do turismo sustentável

Segundo Almeida e Abranja (2009, p. 18):

“O desenvolvimento sustentável está fortemente associado à necessidade de gerir com visão de futuro os recursos naturais e a qualidade ambiental, mas o seu conceito é mais amplo e compreende uma dimensão económica, social e ambiental, apenas quando são considerados esses fatores ambientais, sociais e económicos é possível o desenvolvimento sustentável [...] O Ambiente, A Economia, A Sociedade” deve ser estabelecido um equilíbrio adequado entre estes três pilares para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo”.

Os princípios e indicadores de sustentabilidade são um fator central de pesquisa associada ao turismo, os mesmos têm efeitos na economia, ambiente, sociedade e cultura. Apesar do desenvolvimento sustentável ser uma meta para a maioria nações envolvidas no turismo existe uma enorme dificuldade em implementar os seus princípios, mantendo um equilíbrio entre a exploração de recursos para o desenvolvimento e a proteção ambiental e sociocultural principalmente em países em desenvolvimento, onde o desenvolvimento económico é uma prioridade (Nguyen, Young, Johnson & Wearing, 2019).

Apostando no turismo como base comunitária como uma abordagem mais eficaz para garantir o turismo sustentável, nos últimos dez anos a OMT (Organização Mundial do Turismo) lançou varias campanhas de turismo sustentável, como ferramentas para aumentar os beneficios económicos em comunidades discriminadas, pois tem sido amplamente reconhecido que o turismo pode melhorar as suas economias, levando a população local a aumentar a sua consciência ambiental, contribuindo para preservar os seus recursos naturais e a valorizar a sua própria cultura e sociedade tradicionais (Khalid, Ahmad, Ramayah, Hwang & Kim 2019).

De acordo com Amerta, Sara e Bagiada (2018), o desenvolvimento sustentável do turismo pode ser alcançado se o nível de utilização de vários recursos não forem além da

capacidade de regeneração dos mesmos, e se existir uma forte ligação entre o turismo, meio ambiente e a população local, onde todas as partes interessadas trabalham em conjunto.

Já os autores Streimikiene, Svagzdiene, Jasinskas e Simanavicius (2020), sustentam que o desenvolvimento do turismo sustentável pode ser abordado em conjunto com competitividade, através de implementação de inovações, promovendo princípios de consumo sustentável e fornecendo novos serviços turísticos que contribuam para o bem-estar e necessidades das comunidades locais.

4.9 Operadores de turismo e turismo sustentável

De acordo com Almeida e Abranja (2009, p. 25), “A sustentabilidade tem-se tornado cada vez mais um requisito basilar para a inserção de produtos turísticos com capacidade competitiva, principalmente no mercado internacional. Operadores de turismo e turistas, ao selecionarem destinos vendidos ou visitados, passaram a exigir produtos sustentáveis, com particular ênfase na qualidade e preservação do ambiente e na oferta cultural”.

Carey, Gountas e Gilbert (1997), citado por Marin-Pantelescu, Tăchiciu, Căpușneanu, e Topor (2019), demonstra um exemplo de um estudo feito sobre as agências de turismo na Europa onde se verifica, que as mesmas estão comprometidas com as práticas de sustentabilidade, criam pacotes turísticos para apoiar o desenvolvimento sustentável, tendo sempre em mente a necessidade de educação e treinamento continuados no espírito do turismo responsável. Os operadores turísticos aparentam ter entendido a importância da sustentabilidade e seus efeitos positivos de longo prazo, seguindo uma atitude correta na condução da sua cadeia, operação e procedimentos. No entanto não existe uma obrigação institucionalizada de verificar em que medida os fornecedores cujos serviços estão incluídos nos pacotes oferecidos aos turistas cumprem ou violam as regras internacionalmente reconhecidas do turismo sustentável, existem, várias iniciativas de educação do consumidor, e o desenvolvimento de determinados destinos com benefícios para as comunidades locais e seu património cultural.

Ponnappureddy, Priskin, Ohnmacht, Vinzenz e Wirth (2017), apuraram que os turistas, que defendem um consumo sustentável e responsável, geralmente não selecionam os pacotes turísticos propostos pelas destination marketing organizations (DMO), pois existe uma

desconfiança nas organizações propondo esse serviço, onde algumas organizações dispostas a atrair mais turistas, se apresentam como mais sustentáveis do que na realidade são.

Contrariamente a Ponnareddy et al. (2017), os autores Streimikiene et al. (2020), afirmam que os turistas de fato procuram serviços turísticos sustentáveis, aplicando práticas de consumo responsável, estando interessados em selecionar pacotes de serviços de turismo sustentável que são propostas pelas várias organizações de turismo.

4.10 Conceito de hotel verde “Green Hotel”

O conceito de hotéis verdes está associado ao turismo sustentável, que, de acordo com Abranja et al. (2019, p. 29), surge como uma atividade geradora de capital, sustentada numa gestão mais eficiente.

Existem várias definições similares do conceito hotel verde descritas por vários autores, como pode ser verificado por exemplo, a “Green Hotel Association” descreve os hotéis verdes (green hotels) como propriedades ecológicas amigas do ambiente que instituem programas que ajudam a economizar água, energia e reduzem o desperdício sólido, enquanto economizam nos custos. Em termos de medidas de economia de energia passam desde sistemas de gestão de energia, lâmpadas fluorescentes, ventiladores de teto, lençóis de linho e sensores de movimento nas várias divisões públicas dos hotéis (Green Hotel Association, 2023).

Para os autores Alexander e Kennedy (2002), o termo hotel verde (green hotel) descreve hotéis que se esforçam para ser mais ecológicos através do uso eficiente de energia, água e materiais, mantendo um serviço de qualidade. Os hotéis verdes conservam e preservam economizando água, reduzindo o uso de energia e reduzindo o desperdício sólido, tendo como benefício a redução de custos, alto retorno e investimentos de baixo risco e consequente aumento de lucros, o reconhecimento desses benefícios e incentivos permitiu o crescimento da popularidade deste tipo de hotéis.

Os autores Han e Yoon (2015), descrevem um “hotel verde” como sendo uma operação de hospedagem que tenta minimizar suas influências negativas no meio ambiente e seu ecossistema e que incentiva ativamente funcionários e hóspedes a se envolverem nas suas

práticas ecológicas. Igualmente Rahman e Reynolds (2016) citado por Nimri, Patiar, e Kensbock (2017), definem os hotéis verdes como propriedades de hospedagem comprometidas com várias iniciativas ambientais, como redução do consumo de energia e água e diminuição da produção de resíduos.

Verma e Chandra (2016), descreve o conceito como propriedades ecológicas na qual os gestores hoteleiros desejam instituir programas que economizem água, energia e reduzam o desperdício, enquanto economizam dinheiro ajudando a proteger o meio ambiente, podendo ser definido como um hotel que opera de maneira responsável em relação à sociedade, comunidade, cultura local e meio ambiente. Igualmente Chandra & Kumar, (2019), onde descrevem um hotel como um hotel ecológico que toma iniciativas para proteger o meio ambiente.

4.11 Tendência dos hotéis verdes

Segundo os autores Verma, Chandra e Kumar (2019), a Europa, Caraíbas, Médio Oriente e Estados Unidos da América, criaram iniciativas sustentáveis compartilhadas, com o objetivo e promessa de proteger o planeta Terra. Algumas iniciativas ecológicas explícitas incluem lavatórios de baixo fluxo, ar condicionado sem clorofluorcarbono, unidades de coleção de água da chuva, cartões-chave para controle de iluminação em quartos de hotel, equipamentos de refrigeração com baixo consumo de energia, uso de energia renováveis, e usar material de construção doméstico renovável e eficiente em termos de energia para a construção de hotéis, nos quartos de hóspedes implementar dispensadores de champô recarregável.

A indústria hoteleira globalmente está reconhecendo oportunidades para implementar projetos de eficiência energética em sistemas de aquecimento e arrefecimento de ambientes, pois as unidades hoteleiras requerem uma enorme e cara quantidade de energia, em particular para os sistemas de aquecimento e arrefecimento de ambientes (Alexander & Kennedy 2002).

Os autores Nimri et al. (2017), indicam que as principais marcas de hotéis do mundo começam a adotar iniciativas ambientais globalmente para se tornarem verdes refletindo a sua responsabilidade ambiental. Tornar-se verde é a nova tendência para a indústria hoteleira.

Na qual os atributos de serviço fornecidos pelo hotel devem atender ao conceito de proteção ambiental e baixa poluição (Lee & Cheng, 2017).

Os hotéis começaram a implementar uma variedade de programas ambientais, e para criar uma imagem amigável do ambiente utilizando o rótulo “hotel verde” para atrair os seus potenciais hóspedes pois acredita-se que a imagem desempenha um papel crítico nos processos de tomada de decisão e nas suas intenções comportamentais (Al-Aomar & Hussain, 2017). As práticas verdes influenciam a lealdade e nas intenções comportamentais dos consumidores tem sido foco de atenção, pois os hóspedes dos hotéis estão se tornando cada vez mais conscientes das questões ambientais e esperam que as organizações hoteleiras sejam ativas na minimização de seus impactos ambientais e na promoção de práticas pró-ambientais (Assaker, 2020).

A adoção exigida de práticas de sustentabilidade aos hóspedes de uma unidade hoteleira, acabará por reduzir os custos diretos para o mesmo, levando-os a esperar que um hotel verde ofereça preços mais baixos (Lee, Han & Willson, 2011). O que nem sempre é o caso, apesar disso torna-se evidente que existe um grande grupo de consumidores ecologicamente conscientes que possuem fortes atitudes ambientais. Esses consumidores demonstram ativamente a sua atitude ambiental ao participar nas práticas ecológicas dos hotéis e estão dispostos a pagar um preço premium por uma noite em um hotel verde, o que contribui para a sua propagação desse tipo de hotéis na indústria hoteleira (Rahman & Reynolds, 2019).

Atualmente a expectativa dos consumidores é mais do que apenas programas de reutilização de lençóis e toalhas, não se limita a práticas de conservação de energia, gestão de resíduos ou conservação de água, os consumidores querem que os hotéis sejam mais responsáveis social e ambientalmente (Verma & Chandra, 2016).

4.12 Práticas e atributos dos hotéis verdes

As práticas verdes são uma estratégia de negócios de valor agregado que beneficia uma operação hoteleira que se envolve em iniciativas de proteção ambiental, as mesmas podem gerar reações positivas aos hóspedes cada vez mais conscientes e preocupados com

as questões ambientais e podem ser vistas como fatores cruciais no processo de decisão da escolha de um hotel (Kim, G., Li, Han & Kim, Y., 2017).

A concorrência entre as cadeias hoteleiras tem forçado os gerentes de operações dos hotéis a aproveitar as práticas de redução e reciclagem, adotando a gestão verde como estratégia competitiva sustentável (Al-Aomar & Hussain, 2017).

Muitas cadeias e empresas hoteleiras têm-se empenhado em tentar melhorar o seu desempenho ambiental através de medidas destinadas a reduzir o consumo de energia e água, através do cumprimento dos requisitos de determinadas certificações, sendo a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, um fator importante para tais iniciativas (Melissen, Ginneken & Wood, 2016).

No entanto os gestores hoteleiros ainda temem alguma perda de negócios devido a uma redução percebida na qualidade do produto e serviço, se fornecerem produtos e serviços ecologicamente corretos (Khatter, White, Pyke & McGrath, 2021).

Hsieh (2012), define sete categorias de práticas sustentáveis começando por uma gestão de compras mais eficiente, educação para funcionários e hóspedes, ter credenciais de sustentabilidade no website da unidade hoteleira, política ambiental, acompanhamento de programas verdes, relatórios ambientais e prêmios ambientais. Similarmente de acordo com Yi et al. (2018), são popularmente aplicadas dez praticas sustentáveis nos hotéis, indo desde reutilização de toalhas, lençóis, reciclagem, formação dos colaboradores, treinamento do hóspedes, energia, água, compras, resíduos, educação e inovação.

Também os autores Lee e Cheng (2018), indicam praticas que incluem, uso eficiente de água e energia, redução da frequência com que os clientes trocam de toalhas e lençóis, redução do fornecimento de produtos de higiene descartáveis, separação de resíduos, reciclagem de recursos e uso de produtos com rótulos ecológicos.

O percurso para se tornar hotel verde com zero por cento de desperdício, é bastante complexo sendo necessário usar os recursos de forma eficiente, sendo renováveis sempre que possível, subprodutos gerados devem ser usados como matéria-prima para outros processos.

Alexander e Kennedy (2002), sugerem para economizar energia projetar um aquecimento via solar ou fornecer um bom isolamento aos edifícios. O custo da água pode

ser reduzido através da implementação de eficiência hídrica usando tecnologias que ofereçam um serviço igual ou melhor usando menos água. Em relação a redução de resíduos sólidos é feita através da implementação de um programa de redução de resíduos sólidos em que o hotel pode gerar uma poupança significativa de custos em taxas de transporte de resíduos.

Igualmente Bruns-Smith, Choy, Chong e Verma (2015), também exemplificam métodos de redução e eficiência como o uso da energia solar, na qual tornou-se uma maneira de os hotéis reduzirem custos ao usar energia renovável à medida que os sistemas solares fotovoltaicos se tornaram mais práticos. Também tem sido feito esforços na redução do uso de água nos hotéis mostraram benefícios consideráveis, os hotéis geralmente reduzem o consumo de água substituindo por aparelhos mais eficientes, a água também pode ser areada, reduzida em pressão e reciclada reduzindo o seu desperdício. A reciclagem também tem se tornado uma prática popular na indústria hoteleira, onde muitos métodos de reciclagem têm um curto período de retorno e geram ganhos significativos.

Os autores Balaji, Jiang e Jha (2019), indicam como atributos essenciais dos hotéis verdes: a eficiência energética, eficiência hídrica, política de reciclagem e paisagem verde refletindo os elementos paisagísticos e arquitetônicos em harmonia com a natureza. Os hotéis verdes são avaliados em relação à sua conservação de energia, água, gestão de resíduos sólidos, educação ambiental dos seus colaboradores e compromisso ambiental (Mishra & Gupta, 2019). Similarmente de acordo com Lee et al. (2011), os fatores que podem ser considerados atributos fortes vistos positivamente no contexto de um hotel verde incluem a ausência de fumo passivo, lençóis biodegradáveis e sabonetes e móveis produzidos localmente. Estes são atributos refletem as preocupações ambientais dos gestores hoteleiros e cuidam do bem-estar dos hóspedes.

Os gestores de hotéis verdes devem aumentar os seus atributos, como o uso de iluminação natural, fluxo de ar natural, manutenção de temperatura, usar cores que transmitam a atmosfera e o respeito pelo meio ambiente no interior do hotel, formar os seus colaboradores para aprender a valorizar a cooperação entre os seus hóspedes ecológicos, não apenas para criar valor social, mas também para fazer os hóspedes acreditarem que realmente fazem parte de uma iniciativa importante (Mishra & Gupta, 2019).

Como resultado da adoção de práticas de sustentabilidade, tem havido uma melhoria no lucro das empresas que influenciam positivamente as percepções, atitudes e comportamentos do consumidor, considerando o aumento da consciência do consumidor sobre a importância do consumo responsável, os hotéis tem vindo a adotar mais práticas de sustentabilidade (Olya, Altinay, Farmaki, Kenebayeva & Gursoy, 2021).

4.13 Consumidores e os hotéis verdes

Os autores Rahman e Reynolds (2019), assinalam que a indústria hotelaria precisa compreender melhor o cliente que escolhe se hospedar em hotéis verdes para melhor utilizar as suas práticas e sua aceitação, existe uma clara necessidade de entender a dinâmica do comportamento desse tipo de consumidor se quiserem implementar um programa de gestão ambiental eficiente nas unidades hoteleiras.

É importante comunicar informações essenciais para comercializar valores ecológicos de um hotel para potenciais hóspedes, deve ser reforçada uma mensagem de que os hotéis verdes apresentam benefícios e resultados de seus programas ecologicamente corretos, para que os hóspedes possam reconhecer as ideias por trás da operação, assim ajudando a aumentar o valor percebido de um hotel sustentável (Han, Yu, Lee & Kim, 2019).

De acordo com os Han et al. (2019), os atributos verdes exercem um impacto significativo nas avaliações cognitivas e afetivas das experiências dos hóspedes nos hotéis, essa associação contribui para gerar uma imagem geral favorável do hotel e formar intenções comportamentais positivas.

As práticas verdes do hotel e a imagem verde do hotel afetam a lealdade e intenção comportamental do hóspede direta e indiretamente (Assaker, O'Connor & El-Haddad, 2020).

Hóspedes que desejam proteger o meio ambiente provavelmente iram se identificar com hotéis verdes devido aos valores ecologicamente corretos que hotel apresenta, os hóspedes se definem como cidadãos responsáveis que se preocupam com o meio ambiente (Balaji et al., 2019).

Os autores Wang, J., Wang, S., Xue, Wang, Y., e Li (2018), apontam que uma “imagem verde” é uma série de percepções do consumidor de que uma empresa está

comprometida na proteção ambiental, essa imagem é um elemento importante para os hotéis verdes aproveitarem oportunidades de promoção. Os consumidores que acreditam na imagem verde de um hotel podem mostrar maior lealdade e indicar uma propensão para divulgar os seus aspetos positivos.

A conexão positiva entre a imagem verde e a qualidade percebida pode ser explicada pelo fato de que o programa de gestão de práticas verdes de um hotel e sua imagem serem muitas vezes vistos como um atributo adicional positivo pelos hóspedes, aumentando a sua percepção positiva dos seus produtos e serviços (Assaker, O'Connor & El-Haddad, 2020).

Embora os esforços de sustentabilidade nos hotéis sejam essenciais para economizar energia e recursos, um elemento-chave de qualquer programa verde é a participação dos seus hóspedes. Os hóspedes que se alojam em hotéis verdes parecem ter o maior impacto nas percepções de responsabilidade ambiental nos produtos de limpeza ecológicos, ar condicionado, torneiras e vasos sanitários que economizem água (Bruns-Smith et al., 2015).

Similarmente hotéis verdes permitem que os hóspedes pratiquem ações ecológicas, como reciclar resíduos, usar energia e água com mais consciência e participar nos programas de reutilização de roupas de cama e toalhas, verifica-se que a natureza do processo de gestão ambiental é mais participativa do ponto de vista do hóspede (Rahman & Reynolds, 2019). Logo aumentar a participação dos hóspedes em práticas pró-ambientais é fundamental para o sucesso de uma gestão hoteleira sustentável (Han, Lee, Trang & Kim, 2018).

Num hotel verde, quando os funcionários têm uma clara dedicação em seguir protocolos para iniciativas verdes, cria uma sensação positiva de segurança de que o hotel é realmente verde, esses valores sociais e altruístas contribuem para o bem-estar ambiental e aumenta o egocentrismo de um consumidor que quer ser percebido ambientalmente consciente, sentindo que está participando (Mishra & Gupta, 2019).

Os motivadores tradicionais de satisfação dos hóspedes nos hotéis (quartos, instalações e qualidade de comidas e bebidas) ainda superam os efeitos das operações sustentáveis. Não obstante, os programas verdes (sustentáveis) não diminuem a satisfação do hóspede. Os hotéis podem considerar sua análise de custo-benefício, para determinar se esses investimentos são benéficos, mas de acordo com Bruns-Smith et al. (2015), atualmente

muitos investimentos verdes em operações sustentáveis são agora considerados um aspeto mais ou menos padrão da operação hoteleira, independentemente de custos ou considerações de satisfação.

Quando os consumidores percebem que suas decisões de compra verde irão beneficiar a si mesmos, ou ao meio ambiente, eles tendem a mostrar mais intenção de se comportar de maneira ambientalmente responsável o que indica que os consumidores com crenças orientadas para a proteção ambiental são mais propensos a se envolver em comportamento ambiental o que afeta a decisão de pernoitar num hotel verde. Por outro lado, os consumidores regulares estão preocupados entre comprometer seu luxo e conforto ao se hospedar em um hotel verde, vendo as práticas sustentáveis como envolvendo algum tipo sacrifício ao seu luxo e conforto. Verificando-se casos do uso de práticas verdes onde teve um efeito negativo nos hóspedes que pagaram mais para ficar em um hotel verde receberam pior qualidade de serviço, com por exemplo baixa pressão da água no quarto ou utensílios de baixa qualidade, sentiram que o hotel só queria tirar proveito das práticas verdes em vez de fazer um esforço honesto, logo é fundamental encontrar pontos ideais de serviço (equilíbrio) na aplicação de práticas verdes para evitar a reclamações dos hóspedes (Yi, Li & Jai, 2018).

Segundo Melissen et al. (2016), as reclamações recebidas dos hóspedes estão fortemente relacionadas a um nível inferior percebido de luxo existindo uma dificuldade esperada de implementar a iniciativas sustentáveis. Logo torna-se fundamental que os diretores hoteleiros eduquem os seus potenciais hóspedes de que a implementação de práticas sustentáveis não necessariamente comprometa a qualidade do serviço, qualidade ou conforto (Nimri et al., 2017).

Compreende-se que se as percepções de valor e luxo dos hóspedes forem desafiadas por iniciativas sistemáticas de sustentabilidade, a motivação para se participar nessas iniciativas por parte de todos os hóspedes, proprietários e operadores irá diminuir (Melissen et al., 2016).

Os hóspedes não são o único mercado que os hotéis consideram nos seus programas de sustentabilidade, os investidores valorizam a sustentabilidade devido ao impacto favorável no valor de longo prazo de um hotel, mas o aumento da receita é sempre o principal

impulsionador do valor de um hotel, logo os hotéis devem superar a relutância dos consumidores em pagar mais pelas suas práticas verdes (Bruns-Smith et al., 2015).

4.14 Práticas sustentáveis nos departamentos

4.14.1 Práticas sustentáveis no departamento de housekeeping (HK)

De acordo com Jaykumar (2020), as práticas sustentáveis no departamento de housekeeping são uma de muitas que estão sendo implementadas na indústria hoteleira, atualmente uma tendência em evolução. No departamento de HK tem sido feito a nível mundial um grande esforço consciente para mudar-se para a limpeza verde. Este é um conceito relativamente novo e é um termo usado para empregar métodos e produtos de limpeza mais ecológicos, ou seja, que tenham ingredientes e processos que inerentemente possam salvaguardar a saúde humana e a qualidade do ambiente. Atualmente tornou-se uma norma para todos os hotéis terem uma política de limpeza verde. Este abrange, entre outros aspetos, uma reavaliação dos produtos e práticas de limpeza utilizados, para melhorar a qualidade do ar interior, ser ambientalmente sensível e mais responsável.

Singh (2019), indicam também que tornar-se verde é a última tendência e na área de HK, as unidades hoteleiras estão usando amenities amigas do ambiente (mais ecológicas) para economizar água e energia. Com o foco progressivamente no turismo responsável e práticas verdes, ser ecologicamente correto é muito mais do que reutilizar lençóis e toalhas, o desperdício pode ser minimizado ao substituir as amenities descartáveis do quarto por substitutos recarregáveis ou reutilizáveis.

Os autores Akther e Ashaq (2019), reafirmam que práticas sustentáveis como a reciclagem ou o uso de produtos recarregáveis não eram comuns no setor hoteleiro, mas agora têm ganhando popularidade, nessas práticas vários produtos que o hotel anteriormente jogava fora agora pode ser reciclado ou reaproveitado.

Em concordância Thomsen (2018), salientam que os produtos usados nas tarefas diárias de um hotel podem ter um tremendo impacto no meio ambiente, atualmente existem opções de produtos mais ecológicos, incluindo desinfetantes, limpadores de vidro e janelas, sabonetes líquidos entre outros.

4.14.2 Práticas sustentáveis nos recursos humanos (RH)

Na área de práticas sustentáveis aplicadas aos recursos humanos, a mesma desempenha um papel muito importante na decisão de quais práticas de conservação que devem ser aplicadas em todos os aspectos do negócio e implementadas em todas as etapas de uma organização. As práticas de gestão de recursos humanos “verdes” são a melhor estratégia para uma correta implementação dos programas de desempenho ambiental e as práticas de gestão sustentável, onde fornecem uma estrutura fundamental que permite às organizações governar melhor os impactos ambientais da organização, incentivando práticas sustentáveis e também a incentivar promover questões ambientais usando os pontos de vista dos colaboradores (Yusoff, Nejati, Kee & Amran, 2020).

As práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos têm as mesmas práticas que as práticas tradicionais, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, no entanto, procuram trazer as capacidades necessárias para a melhoria contínua do desempenho ambiental da organização, investindo em pessoas preocupadas com os problemas ambientais (Yusoff et al., 2020).

Na indústria hoteleira, o maior desafio na promoção de programas de desempenho ambiental é conseguir que os colaboradores mudem o seu comportamento e invistam nas suas ideias para ajudar a implementar os programas de desempenho ambiental, Yusoff et al. (2020), assim sendo de acordo com Kim, J., Kim, G., Choi e Phetvaroon (2019), na fase de recrutamento torna-se essencial que sejam escolhidos colaboradores que se preocupem com a conservação do meio ambiente, pois é presumível que adiram com mais facilidade as iniciativas de gestão ambiental da empresa, e que com isso demonstrem um nível mais alto de comprometimento organizacional.

4.15 Certificação ambiental

Os sistemas de certificação ambiental na área do turismo surgem como um modelo moderno de implementação, onde fazem parte do discurso das políticas de gestão do turismo, resultante do aumento da consciência ambiental dos agentes do turismo e dos turistas, a

certificação ambiental serve também para fins comerciais e de diferenciação, existindo sempre um equilíbrio entre os impactos ambientais e rentabilidade económica.

O fato de uma unidade hoteleira querer adquirir um certificado ecológico tem como objetivo implementar uma gestão pró-ambiental e desenvolver boas práticas, mas principalmente obter melhores resultados na performance e diferenciar-se dos seus concorrentes, pois atualmente as unidades hoteleiras são classificadas e rotuladas com base em práticas e políticas ambientais predeterminadas.

Os processos de implementação de práticas sustentáveis caminham lado a lado com a tendência para certificação ambiental, existem vários certificados que podem ser aplicados as unidades hoteleiras, entre as opções de certificados existentes internacionalmente destacam-se o Green key entre outros:

- Green Key

O programa de Educação Ambiental e de Desenvolvimento Sustentável Green Key nasceu na Dinamarca em 1994, em 2005 ficou sobre a gestão da FEE (Foundation for Environmental Education) e é iniciado em Portugal a partir de 2007 (Green key, 2016).

“O programa Green Key é um galardão internacional, que promove o Turismo Sustentável em Portugal através do reconhecimento de estabelecimentos turísticos, alojamento local, parques de campismo e restaurantes que implementam boas práticas ambientais e sociais, que valorizam a gestão ambiental nos seus estabelecimento, promovem a Educação Ambiental para a Sustentabilidade, pertencer a esta categoria significa implementar uma gestão pró-ambiental e desenvolver boas práticas que visem a protecção do meio ambiente.” Missão, (2022).

De acordo com Green key (2016), este programa tem como objetivo:

“Contribuir através de um melhor desempenho ambiental do sector do turismo para a promoção de Agendas 21 locais, sensibilizar para a alteração de práticas e comportamentos entre os responsáveis, participantes e decisores do sector turístico [...] (empresas, autoridades, clientes e comunidades locais) através da educação ambiental, envolver estes atores (empresas, autoridades, clientes, fornecedores e comunidades locais) na responsabilização face ao turismo sustentável, através da educação ambiental e reconhecer as iniciativas de gestão ambiental de sucesso como mais-valias no caminho para um Turismo Sustentável.”

Implementado em mais de 50 países e criado pela ABAE (Associação Bandeira Azul da Europa) uma organização não governamental do ambiente e que visa a sensibilização e a educação ambiental, distingue empreendimentos que apostem em políticas ambientais sustentáveis. A ABAE é membro da fundação para a educação ambiental (FEE), a qual agrupa entidades internacionais que em conjunto, promovem atividades de sensibilização e educação ambiental presente em cerca de sessenta países, particularmente europeus. Em Portugal a FEE está representada pela ABAE e é responsável pela implementação do Green Key, (Green key, 2016).

O Green Key, é estruturado na sua implementação através de uma coordenação internacional, júri internacional, coordenação nacional e júri nacional. A coordenação internacional garante a uniformidade do programa, o júri internacional dá apoio à coordenação internacional constituída por representantes da UNWTO, HOTREC (Hotels, Restaurants, Pubs and Cafes) e FEE, a coordenação nacional é da responsabilidade da ABAE, tem como objetivo a divulgação do programa acompanhando todos os processos de candidatura, avaliação e decisão, o júri nacional integra na comissão várias entidades entre elas ABAE, AHP (Associação da Hotelaria de Portugal), APA (Agência Portuguesa do Ambiente), entre outras e fazem o acompanhamento do programa apoiando o operador nacional. (Green key, 2016).

No processo de implementação do programa Green Key é necessário fazer uma candidatura digital, preparando um dossiê que integre o questionário preenchido consultado no website, (<http://greenkey.abae.pt/plataforma/>), com documentos de comprovação de cumprimento de critérios (Green key, 2016).

No processo de avaliação documental os critérios para empreendimentos hoteleiros estão divididos em 13 áreas temáticas sendo que em cada uma delas integram critérios obrigatórios nos quais tem de ser cumpridos na totalidade, e guia¹ que servem como recomendações futuras. Depois é agendada uma avaliação presencial executada pela equipa responsável pelo programa Green Key, onde após aprovação é feito um anúncio público com

¹ <https://greenkey.abae.pt/wp-content/uploads/sites/6/2014/08/GuiahotelGK2016.pdf>

uma lista dos empreendimentos hoteleiros galardoados, este galardão tem uma duração máxima é de doze meses (Green key, 2016).

- Green Growth 2050: “Green Growth 2050 is a new dynamic product and service set that links sustainable tourism and corporate social responsibility in support of Green Growth” (Green Growth 2050, 2016).
- Green Tourism Active: “non-profit organization offering global sustainability assessments and certifications including Hotels, BnBs’, Lodges, Tour Operators and more” (Green Tourism Active, 2023).
- Greens leaders: “recognized as one of the leading Global Executive Search practices in sustainable industries” (Greens leaders, 2023).
- TripAdvisor- Greenleaders: fornece quatro níveis de status verde, bronze, prata, ouro e platina determinados por uma avaliação do atributo verde do hotel candidato (TripAdvisor, 2023).
- Environmental Design (LEED): “the world's most widely used green building rating system in the world. LEED certification is a globally recognized symbol of sustainability achievement and leadership” (U.S. Green Building Council, 2023).
- Ecolabel: “O programa de certificação ECO LABEL é projetado para criar soluções sustentáveis com base em uma avaliação do ciclo de vida e um objetivo comum de reduzir o impacto ambiental das atividades de produção ou consumo de produtos” (Ecolabel, n.d).
- Green Globe: “world’s leading certification for sustainable operation and management of travel & tourism worldwide (Green Globe Certification, 2023).

- ISO 14001: “Norma internacional que demonstra o compromisso assumido por dada empresa com a proteção do ambiente, e notoriamente com a redução e contenção de eventuais danos, através da gestão dos riscos ambientais associados à atividade da organização certificada” (Simões, 2021).

5 Tarefas Desempenhadas nos Departamentos

5.1 Tarefas desempenhadas no departamento de HK

Durante o período de quatro semanas neste presente estágio foi acompanhado a governanta, Sra. Natália Lopes na qual foi possível aprender as rotinas e operação diárias naquele departamento, incluindo a limpeza dos apartamentos e áreas públicas, verificação de inventários e preparação dos relatórios necessários para a operação do departamento.

Foi possível observar ao longo das semanas que no departamento de HK é necessário haver uma boa relação entre os vários departamentos da unidade hoteleira em especial a recepção da qual deve existir uma comunicação constante e fluida de ambas as partes, e que para assumir o cargo de governanta do hotel é necessário ter uma grande capacidade de liderança e responsabilidade, bom nível de inteligência emocional e um alto grau de organização para gerir a operação e manter uma boa qualidade de serviço, garantindo uma boa relação com as funcionárias, gerindo possíveis conflitos interpessoais que possam surgir.

Durante a operação diária do departamento foram desempenhadas várias tarefas acompanhando a governanta começando pela preparação de todo o que é necessário para a equipa para iniciar o seu turno como se pode verificar abaixo na tabela 5.1.

Tabela 5.1-Tarefas início do turno do HK

Tarefas no início do turno
<p>No início do turno é impresso um relatório através do Host PMS das chegadas, saídas, residentes do hotel, aniversários, previsão de ocupação da semana, Vips e pedidos especiais;</p> <p>É preparada a folha de serviço para cada colaboradora responsável pelo seu piso, no qual é entregue pela governanta no início do seu turno;</p> <p>A folha de serviço é dividida em sete grupos, onde contém a informação das saídas, entradas, diárias e pedidos especiais, a mesma é entregue de volta a governanta no fim do turno;</p> <p>A governanta faz um briefing com todas as colaboradoras, para dar as instruções do dia, entregar a folha de serviço e informar de qualquer alteração, ou comunicados internos por parte da direção;</p> <p>São preparados os horários para a semana da sua equipa, em função da ocupação do hotel, pedidos de outsourcing ou baixas médicas, nesta fase é comunicado ao HR qualquer baixa médica, férias, e apoios na formação de higiene e segurança;</p> <p>Ao longo do dia a governanta vai supervisionando os apartamentos, para verificar que se encontra em condições para dar entrada aos clientes, colocando como limpo e inspecionado no Host PMS e inspeciona também as zonas públicas do hotel.</p>

Fonte: Elaboração própria

Durante a inspeção a governanta verifica se foi tudo repostado no caso de uma saída (amenities toalhas, lençóis, resguardos, etc.) ou mudado no caso de uma diária, se os eletrodomésticos se encontram a funcionar corretamente, a casa de banho está desinfetada, chão e varanda estão bem limpos e se papéis informativos dos quartos (números de telefone dos departamentos, mapa do hotel, serviços disponíveis e horários) se encontram no quarto numa zona visível.

Figura 5.1- Sala do apartamento



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.2- Quarto



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.3- Casa de banho do apartamento



Fonte: Elaboração própria

Ao longo do turno governanta está em constante comunicação com as colaboradoras, para poder repor qualquer tipo de inventário em falta, ser informada de qualquer situação anómala, como pedidos para não incomodar ou danos feitos aos equipamentos dos apartamentos. No fim do dia é feito o relatório diário da governanta-geral onde indica os quartos que ficaram limpos, essa informação é depois inserida no Host PMS- módulo- gestão de quartos.

Semanalmente é feito um controlo de inventário, orçamento e custos, onde depois são efetuados os pedidos ao departamento de economato para o mesmo requisitar aos fornecedores o material necessário para a operação (produtos de limpeza, papel higiénico amenities para os quartos, material de limpeza (toalhas, panos, aspiradores, etc.).

Na preparação dos horários semanais são feitos de acordo com o número de colaboradoras pertencentes ao hotel, neste caso são treze, mas em períodos de época alta e consoante a ocupação, o hotel recorre ao outsourcing através de um contrato com uma empresa externa, Messilimpa lda - Empresa de Limpeza no Algarve na qual a é sempre feita uma gestão cuidadosa das colaboradoras necessárias para a operação.

Através da experiência de muitos anos da governanta, a mesma consegue verificar facilmente o número necessário colaboradoras para operação, no entanto existem formulas para o efeito.²

Na gestão de equipas de HK as colaboradoras estão colocadas entre quatro áreas do hotel, andares, áreas públicas e lavandaria. Segundo a governanta são delegadas em média duas colaboradoras por piso, três colaboradoras para as áreas públicas e duas colaboradoras para a lavandaria.

Na limpeza dos quartos estão sempre duas empregadas por apartamento, onde cada uma limpa uma área diferente do apartamento. Em média dependendo do estado do apartamento e a ocupação do hotel as colaboradoras de um piso fazem por dia cerca de dez limpezas diárias, uma saída, ou duas limpezas diárias e três saídas, as limpezas diárias levam em média 20 minutos já as saídas levam em média 1 hora.

No fim do dia apesar de o hotel estar equipado com uma pequena lavandaria devido ao grande volume de roupa o hotel mantém um contrato com a empresa de lavandaria externa Positano laundry Lda, na qual a mesma está encarregue da limpeza das toalhas e lençóis, recolhe os mesmos e entrega no dia a seguir. A lavandaria do hotel está encarregue do resto da roupa (cobertores, resguardos, almofadas, colchas, panos de cozinha, fardamento dos colaboradores, etc.). A mesma também é responsável pela limpeza e secagem da roupa dos clientes quando pedido.

² Abranja et al. 2019, p. 237

Figura 5.4- Carros de recolha e entrega da lavandaria



Fonte: Elaboração própria

O hotel possui vários contratos com fornecedores de produtos limpeza e higiene entre eles, Mouraplás lda, Produzefeitos lda, Higienalgarve Lda, Ecolab Inc., estes fornecedores asseguram os produtos necessários para operação o departamento de HK de uma forma segura e com qualidade de desinfeção.

No momento de limpeza do apartamento são usados vários produtos específicos dos fornecedores mencionados entre eles o anticalcário brilho rosa do fornecedor Produzefeitos, lda, usado na casa de banho e na cozinha, lixivia comum, Anti-gordura Dt- Gras do fornecedor Mouraplás lda.

Na cozinha, multiclean (usado para limpar todo o tipo de superfícies), esponjas e esfregões de arame requisitadas ao fornecedor Mouraplás lda, detergente da loiça da marca, detergente limpa vidros da marca Masterchef.

Todos os detergentes e químicos são guardados numa sala específica (armazém dos detergentes) com a sua ficha técnica presente ao lado, com todas as indicações e precauções de uso.

Figura 5.5- Armazém dos químicos



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.6- Trolle de limpeza de apartamentos



Fonte: Elaboração própria

Durante o período de estágio no departamento de HK foi realizado o processo de limpeza nos apartamentos, na qual é feito entre várias etapas:

Tabela 5.2- Tarefas de limpeza após Check-out

Tarefas limpeza após Check-out
<p>Após o check-out dos hóspedes, antes de entrar no apartamento, anunciamos a nossa chegada como procedimento;</p> <p>São abertas as janelas e porta da varanda para ventilar o apartamento;</p> <p>É retirada toda a roupa do apartamento (lençóis, fronhas, resguardos, toalhas e cobertores), onde depois são colocados novos;</p> <p>É retirado todo o lixo do apartamento de todas as áreas do apartamento;</p> <p>É iniciado todo o processo de limpeza, incluído são lavadas todas as louças do apartamento;</p> <p>É desinfetado e limpo o chão e o pó de todas as áreas do apartamento;</p> <p>São limpas, todas as janelas e vidros;</p> <p>São limpos, todos os armários e roupeiros por dentro e por fora;</p> <p>São colocadas as amenidades na casa de banho (gel de banho, shampoo, sabão, touca de banho e copos de papel), na cozinha é colocado uma garrafa de espumante e uma garrafa de água no frigorífico;</p> <p>Verifica-se que todos os documentos informativos do hotel se encontram à vista;</p> <p>São verificados se os cortinados estão limpos e em bom estado;</p> <p>Após limpa e desinfetada a casa de banho, é colocada uma fita higienizante na sanita;</p> <p>É verificado se existe alguma anomalia, nomeadamente, se todos os eletrodomésticos estão em bom funcionamento e nenhum inventário está em falta (cobertores ou lençóis extra), caso seja necessário é comunicado a governanta que posteriormente irá comunicar aos devidos departamentos;</p> <p>O ar condicionado do apartamento é deixado ligado para climatizar o apartamento, com o propósito de criar experiência agradável ao próximo hóspede;</p> <p>Por fim é comunicado à governanta que o apartamento se encontra pronto, na qual a governanta irá posteriormente fazer a devida inspeção ao quarto, e colocar como limpo e inspecionado no programa de alojamento Host PMS.</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.3- Tarefas de limpeza diária

Limpeza diária nos apartamentos
No apartamento verifica-se se está colocado o cartão “Por Favor Não Incomodar” na porta se for o caso é comunicado à governanta;
Traz-se o trolly para frente do apartamento;
Bater a porta duas vezes antes de entrar e anunciar a entrada;
Se o hóspede estiver no apartamento suadá-lo com um sorriso, sendo simpático e profissional e perguntar se pode fazer a limpeza diária;
É mudado todo o conjunto de toalhas (toalhas de banho, rosto e bidê), faz-se todas as camas, mas os lençóis só são mudados dia sim, dia não, é feita também a higienização da casa de banho;
São repostas todas as ameniteis (gel de banho, shampoo, sabão, touca de banho, copos de papel e papel higiénico);
É retirado todo o lixo do apartamento de todas as áreas do apartamento (cozinha, sala e casa de banho);
É limpo o pó de todas as áreas do apartamento;
O chão de todo apartamento é varrido, aspirado e desinfetado;
São verificados se todos os equipamentos estão em correto funcionamento;
O ar condicionado do quarto é deixado ligado climatizar o apartamento.

Fonte: Elaboração própria

Foi realizado ainda a limpeza nas áreas públicas do hotel na qual corresponde as áreas de acesso aos hóspedes (hall de receção, corredores, escadas, corrimões, ginásio, casas de banho e zonas dos colaboradores), onde todas as áreas são higienizadas diariamente, é varrido e limpo e utilizado o multiusos e um antibacteriano de ação rápida. A desinfecção das casas de banho públicas é feita com o uso de um anticalcário e desinfetante, onde em seguida é anotado por trás da porta da casa de banho a hora e por quem foi feita desinfecção. No fim do turno é entregue a governanta o relatório diário de limpeza.

5.2 Tarefas executadas no departamento de receção

Durante o período de quatro semanas neste presente estágio foi possível acompanhar a chefe de receção do hotel D. Joana Antunes e os restantes colegas, na qual me foi possível aprender as rotinas e operação diárias naquele departamento.

Figura 5.7- Recepção do hotel



Fonte: Elaboração própria

Foi possível observar que o departamento de recepção tem um especial destaque em relação ao serviço prestado, pois é essencialmente o primeiro contacto com o hóspede, revelando-se como uma apresentação inicial da unidade hoteleira.

Este departamento é o que mais comunica entre os outros departamentos, estando fortemente interligado, sendo crucial para a operação e indispensável na organização da unidade hoteleira, o mesmo ajuda a gerar e criar condições saudáveis e funcionáveis na unidade hoteleira.

No presente estágio foram executadas tarefas da operação diária da chefe de recepção específicas à unidade hoteleira:

Tabela 5.4- Tarefas chefe de recepção

Tarefas da operação diária da chefe de recepção	
<p>Elaborar os horários mensais para a equipa, informar de alguma alteração ao mesmo;</p> <p>Monitorizar, gerir e delegar tarefas à equipa;</p> <p>Leitura das passagens de turno e relatórios financeiros do departamento do dia anterior;</p> <p>Operar e ajudar o departamento de reservas (criar, inserir, cobrar reservas no sistema Host PMS);</p> <p>Informar e desenvolver programas e ações de vendas;</p> <p>Manter uma comunicação eficaz entre a recepção e os restantes departamentos;</p> <p>Resolver possíveis “overbooks” criados no sistema de alojamento Host PMS;</p> <p>Gestão de pagamentos e comissões de venda, mantendo uma boa relação comercial, com a diversas empresas que operam com a unidade;</p>	<p>Gestão de reclamações de possíveis hóspedes insatisfeitos e posteriormente efetuar o relatório de ocorrência;</p> <p>Verificar semanalmente inventário em falta, e fazer o controlo de custos;</p> <p>É feita uma reunião “meeting” com a direção uma vez por mês, onde é dado “feedback” da equipa e operação;</p> <p>Responder aos comentários relativos a unidade hoteleira nas plataformas online, nomeadamente no site do hotel, https://www.ondamar.pt/; https://www.tripadvisor.pt/; https://www.booking.com/; https://www.expediapartnercentral.com.</p>

Fonte: Elaboração própria

Foi compreendido que um chefe de recepção necessita de ter uma visão abrangente da unidade hoteleira tendo em consideração os produtos e serviços vendidos, clientes alvo, manter uma comunicação constante com os restantes departamentos para garantir o sucesso da operação, ter uma boa capacidade de organização para gerir a sua equipa e estabelecer normas e procedimentos operacionais.

Um chefe de recepção deve garantir um ambiente de trabalho harmonioso que incentive a prática de excelência valorizando o trabalho em equipa com objetivos comuns em função da unidade hoteleira.

Foi também efetuado o trabalho de rececionista acompanhando e executando as tarefas diárias com os colegas do departamento da unidade hoteleira.

Um rececionista necessita de ter um perfil adequado a suas funções nomeadamente ser profissional ter aptidão linguística e tecnológica, capacidade de gestão e resolução de problemas, ter amabilidade e postura correta, onde o hóspede é sempre a sua primeira prioridade, tendo de ter também uma forte aptidão na área comercial para promover e vender os serviços prestados.

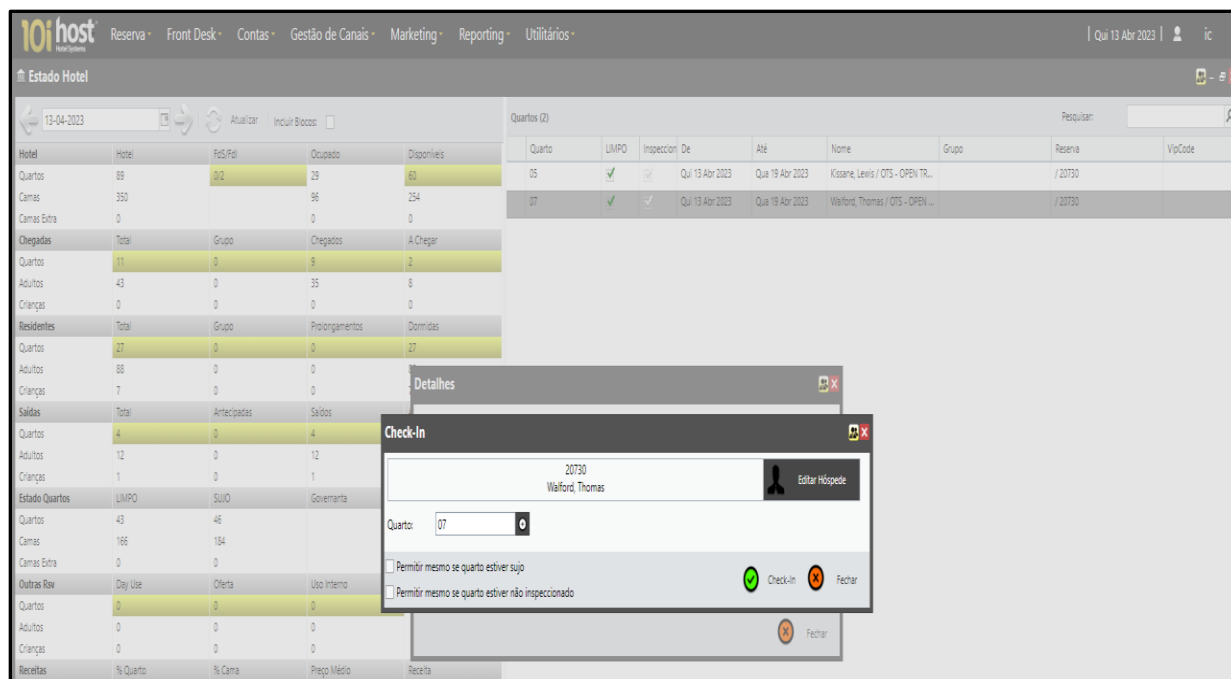
Durante o turno foram efetuadas várias tarefas diárias necessárias para a operação do departamento, começando por a leitura da agenda, relatório da passagem de turno anterior, verificar as tarefas em falta e perguntar ao colega se há mais algum assunto pendente que não tenha sido escrito, em seguida era iniciado os processos check-out e check-in.

Os procedimentos de check-in e check-out são de enorme importância pois são o primeiro e último contacto com o hóspede, e eram feitos seguindo um protocolo aplicado a unidade hoteleira.

O procedimento de Check-in, era iniciado às 17h00, por norma não ultrapassa mais do que cinco minutos, iniciava-se cumprimentando o hóspede, caso o cliente chegasse antes das 17h, era informado que o apartamento só estaria pronto a partir dessa hora, mas era informado onde colocar a bagagem e onde estão os balneários para trocar de roupa caso necessitassem, e que poderiam começar imediatamente a usufruir dos serviços do hotel.

Em seguida pedia-se o voucher de reserva (hóspede que venha por agência) e confirmava-se no sistema Host PMS, pedia-se os documentos de identificação (passaporte ou bilhete de identidade) do qual era feito o scan no leitor de cartões e também uma forma de depósito no valor 100 euros em dinheiro ou cartão de crédito para segurança do hotel, entregava-se o boletim de hóspede para o mesmo preencher com nome, contacto, assinatura, e procedia-se a cobrança do pagamento da estadia se necessário, por fim fazia-se as chaves, dava-se as restantes informações dos serviços que o hotel disponha e encaminhava-se o hóspede para o apartamento quando o mesmo se encontrava pronto.

Figura 5.8- Exemplo check-in no Host PMS



Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

O Check-out que finalizava as 11h00, era de extrema importância pois era o último contacto com o hóspede, no momento de check-out, perguntava-se sempre se correu todo bem na estadia e se gostou do serviço do hotel, era perguntado o número do apartamento e as chaves, em seguida era verificado a conta do apartamento no módulo de check-out no Host, para verificar se existe alguma conta pendente, se sim era impresso um extrato da conta para o hóspede verificar antes de pagar, e se necessário ia-se buscar todos os comprovativos de compra, após confirmação era emitida fatura com informação desejada pelo mesmo (número de contribuinte, nome da empresa, etc.). O próximo passo passava pela devolução do depósito ao check-in e por fim perguntava-se se o hóspede gostou da estadia e informávamos que apesar de ter feito check-out podia continuar a usufruir dos serviços do hotel, caso fosse partir imediatamente era perguntado se necessitava de ajuda com as malas e desejar uma boa viagem e que volte sempre.

Figura 5.9- Exemplo check-out no Host PMS

The screenshot shows the 'Faturação & Check-Out' interface in the 10i host PMS. The top bar includes the logo, user name 'Farley, Aine', and a 'Fechar' button. The left sidebar contains several menu items, with 'Check-Out' highlighted in red. The main area displays a table of transactions and a summary at the bottom.

Cód.	Quarto	Entidade	Descrição	Data	Qtd	Total
YDEP_06	11348	Farley, Aine	Depósito (FR: 1020300083)	08-Abr-2023	-1.00	-105.75
APIRO	012	Farley, Aine	Alojamento Room Only	13-Abr-2023	4.00	105.75

Summary at the bottom:
 Ivo Cabrita (Caixa) | Custos estimado da reserva: 105.75
 Qui 13 Abr 2023 19:07 | Total: 0.00

Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

Foram executadas tarefas durante ambos os turnos da manhã e da tarde, como se pode verificar nas tabelas abaixo 5.5 e 5.6.

Tabela 5.5- Tarefas do turno da manhã

Tarefas do turno da manhã
Fornecer toda informação e serviços necessária ao hóspede, como (pequenos-almoços, aluguer do cofre, minigolfe, toalhas de piscina e atividades externas ao alojamento, como os aquaparkes e excursões de barcos);
Verificar disponibilidade, inserir, alterar, ou cancelar reservas no sistema de alojamento Host PMS;
Abertura da caixa do departamento de receção;
Responder a todos emails recebidos da unidade hoteleira (departamento de receção e reservas)
Proceder a todo o atendimento telefónico;
Efetuar pagamentos nas várias modalidades;
Atender aos pedidos especiais, dando seguimento, para os outros departamentos como (housekeeping e F&B);
Executar todo o processamento de faturas;
Verificar se os check-in's do dia têm número de apartamento atribuído.
Inserir as identificações dos hóspedes no sistema Host PMS;
Preparar as chaves dos apartamentos, (cartões com banda magnética) para o check-in do dia;
Verificar das extranets das agências (OTA) para responder aos clientes, fazer cobranças de cartões virtuais, confirmar reservas e verificar pedidos especiais;
Certificar que os Check-out's previstos para o dia saem até às 11 horas;
Verificar saídas do dia no módulo de Check-out do Host PMS, para confirmar se existe algum débito pendente ou foram fechadas todas a contas, sendo enviadas para contas correntes as faturas das agências que detenham acordo contratual com a unidade hoteleira;
Proceder ao Check-outs dos hóspedes.

Fonte: Elaboração própria

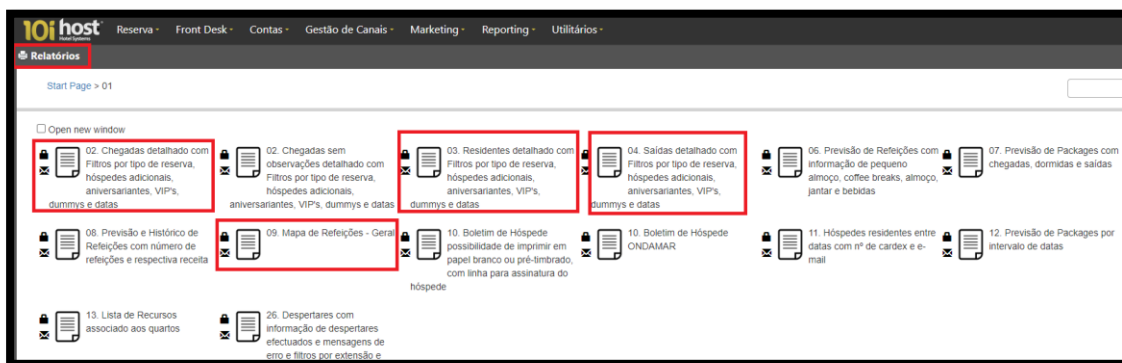
Tabela 5.6- Tarefas do turno da tarde

Tarefas do turno da tarde
<p>Verificar no Host PMS entradas de dia seguinte se existe alguma nova reserva e efetuar atribuição apartamento;</p> <p>Verificar disponibilidade, inserir, alterar, ou cancelar reservas no sistema de alojamento Host PMS;</p> <p>Responder a todos emails recebidos da unidade hoteleira (departamento de receção e reservas);</p> <p>Proceder a todo o atendimento telefónico;</p> <p>Efetuar pagamentos nas várias modalidades;</p> <p>Executar todo o processamento de faturas;</p> <p>Verificar das extranets das agências (OTA) para responder aos clientes, fazer cobranças de cartões virtuais, confirmar reservas e verificar pedidos especiais;</p> <p>Inserir as identificações dos hóspedes no sistema Host PMS;</p> <p>Preparar a reservas para o dia a seguir contendo o formulário do cliente junto com o tríptico informativo do hotel e colocar as instruções de faturação na reserva do hóspede;</p> <p>Efetuar o fecho da caixa do departamento de receção;</p> <p>Efetuar fecho do TPA;</p> <p>Efetuar digitalização do fecho de caixa e guardar no dossei de arquivo no backoffice.</p>

Fonte: Elaboração própria

Foi decidido acompanhar o auditor noturno, durante dois dias para verificar a diferença das suas rotinas e operações em relação aos outros turnos, na qual o auditor noturno (night auditor) executa as funções de rececionista no período noturno entre a 00h00 e as 8h00 e para além de executar todas as funções de um rececionista tem também a função de equilibrar as transações financeiras realizadas durante o dia.

Figura 5.10- Relatórios impressos no turno de auditor noturno



Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

Tabela 5.7- Tarefas do auditor noturno

Tarefas do auditor noturno
Lêr a passagem de turno anterior e verificar se não ficaram assuntos pendentes;
Verificar check-in's e check out's do dia estão a zeros no Host PMS e cobrar possíveis no show ou cancelamentos;
Imprimir relatórios operacionais para os departamentos (housekeeping, receção, manutenção, restaurante e direção (chegadas, saídas, residentes, mapa de refeições, manager report);
Imprimir relatório de caixa, (Relatório 90 caixa e 70 diário lançamento) para verificar slips de Tpa e pagamentos em numerário;
Fazer a contagem de Caixa- (depósito toalhas, vales, faturas, dinheiro) e preparar o envelope de registo de depósito bancário e guardar a receita no cofre;
Conferir o total dos slips com o fecho do TPA e diário de caixa;
Fechar pontos de venda no HOST POS, fechar terminais e executar o fecho do dia;
Verificar Relatório de Lançamentos de Auditoria (relatórios - 17 night auditor – previsão);
Enviar para o SEF através do HOST PMS os dados de identificação dos hóspedes, referentes às chegadas do dia;
Fechar arquivador POS Master PMS no modulo de check-out;
Efetuar auditoria da noite (passar o Host PMS do alojamento para o dia seguinte);
Guardar fichas de registo de hóspedes nas gavetas e retirar as saídas do dia;
Efetuar despertares (wake up calls), ligando para o hóspede na hora desejada;
Controlar todas as contas de email e extranets durante o turno;
Fazer passagem de turno.

Fonte: Elaboração própria

5.3 Tarefas desempenhadas no departamento reservas

Durante a período de estágio no departamento de reservas foram executadas várias tarefas onde se procedia à verificação de emails recebidos, atendimento telefónico, faturação as agências de viagens e operadoras, gestão das promoções, contratos e campanhas com os parceiros comerciais, assistência no procedimento de negociação com novos parceiros comerciais, gestão do canal de distribuição Siteminder, gestão de reservas diretas do website da unidade hoteleira e procedimento e gestão dos timeshares.

Tabela 5.8- Tarefas do departamento de reservas

Tarefas no departamento de reservas
<p>Responder aos pedidos de reservas e reservas de grupos, enviando propostas com a condições de reserva;</p> <p>Responder a todos os emails parceiros comerciais, atendendo a qualquer questão, propostas promocionais, faturação ou dúvidas em relação aos serviços prestados pela unidade ou quaisquer alterações do mesmo;</p> <p>Verificar ocupação e disponibilidade de alojamento no Host PMS e agir em conformidade, enviando stop sales se necessário ou release (libertar) dos allotments</p> <p>Resolver em conjunto com a chefe de recepção possíveis overbookings;</p> <p>Alocar os quartos, sendo atribuídos diariamente em conjunto com chefe de recepção (atendendo à tipologia e pedidos especiais);</p> <p>Verificar extranets dos parceiros comerciais, atualizando os dados, responder aos pedidos dos clientes e cobrar os cartões virtuais das reservas;</p> <p>Atendimento telefónico, respondendo a qualquer dúvida em relação as condições de reserva ou os serviços prestados pelo hotel, são feitas também reservas por telefone onde posteriormente enviado a proposta por email;</p> <p>Efetuar reservas de grupos, tratando da negociação de preço, condições e pedidos com à operadora/ agência, criação do folio de grupo com a lista de apartamentos e toda a informação necessária (pedidos, horários de CI) para operação na reserva no Host PMS.</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.9- Empresas em parceria com a unidade hoteleira

Agências de viagens		OTA	Operadoras turísticas
Asalgarve Lda	Beds4travel	Booking.com	Jet2holidays
CN Travel (Seijas y Otero, S.L.)	Ectravel	Expedia, Inc.	Hotelbeds
Interrias (Viajes Fisterra S.L.U)	On The Beach Beds Lda		MTS GLOBE: (on travel services ag, exótico - viagens e turismo lda)
ON PRO TRAVEL SOLUTIONS	Sunway Travel Limited		YourHotels beds &more (Emviagem SA)
	Traveltino		
Travel republic (Dnata)			
WORLD2MEET. S.L.U			

Fonte: Elaboração própria

5.3.1 Faturação das Agências de Viagens/Operadoras

A OTA Booking.com cobra 18% de comissão na qual através da sua extranet envia uma fatura de pagamento no início de cada mês para o hotel pagar, onde depois de conferida a fatura é dado ordem de pagamento para o departamento financeiro.

Figura 5.11- Fatura de pagamento comissão booking.com

Número da reserva	Nome do hóspede	Check-in	Check-out	Noites	Percentagem de comissão	Resultado	Valor original (EUR)	Valor final (EUR)	Valor da comissão (EUR)
3441603720	Niamh Cook	23 de ago. de 2022	6 de set. de 2022	0	0	Cancelamentos	€ 2 770,94	€ 0	€ 0
3398255577	Niamh Cook	25 de ago. de 2022	6 de set. de 2022	0	0	Cancelamentos	€ 2 336,52	€ 0	€ 0
3597379228	Sam Brown	26 de ago. de 2022	2 de set. de 2022	7	18	Estadias efetivas	€ 2 392,57	€ 2 392,57	€ 430,66
3962001220	Theresa Gallagher	26 de ago. de 2022	2 de set. de 2022	0	0	Cancelamentos	€ 1 708,02	€ 0	€ 0
2600771481	Lucie BLONDEAU	27 de ago. de 2022	3 de set. de 2022	7	18	Estadias efetivas	€ 1 099,27	€ 1 099,27	€ 197,87
2889567489	Corte Real Alberto	27 de ago. de 2022	4 de set. de 2022	8	18	Estadias efetivas	€ 1 895,68	€ 1 895,68	€ 341,22

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (05 de dezembro 2022)

A Expedia retira logo a sua comissão assim que é feita a reserva (18%), e procede ao envio de faturas (início do mês), onde igualmente é dada a ordem de pagamento para o departamento financeiro.

Reservas através de agência /operadora que tenha contrato com a unidade hoteleira no check-out do hóspede a fatura é enviada para as contas correntes do Host PMS da determinada agência /Operadora, depois é impressa uma cópia e guardada no arquivo, para proceder a faturação.

Figura 5.12- Faturação conta corrente operadora Hotelbeds

		ONDAMRA HOTEL Apartamentos	
INTERLUX, Albufeira, 05-Apr-2023 Página Page: 1 / 1		Hotelbeds Spain SLU Ed. Mirall Camí de son Fangos 100 A5	
Reserva Reservation Nº:	19522	07007 Palma de Mallorca	
Data Chegada Arrival Date:	02/04/2023	Espanha	
Data Saída Departure Date:	05/04/2023	N. Contr. VAT Nr.: B28916765	
Nr.De Pessoas Nr.Of Guests:	5		
Quarto Nr. Room Nr. :	204		
Ref. Voucher Nr.:	HBD-9697-58-2230950		
Cliente Guest :	Lloyd, Lindsey Dawn		
Grupo Group :		Amount in: Euros	
Segunda via Factura Nº/Invoice Nr.: FA 1020201/1933			
Data Date	Descrição Description	Valor Amount	Sub-Total
Quarto: 204 - Nº de Conta: 49201 - Hóspede: Lloyd, Lindsey Dawn - 4/2/2023 / 4/5/2023 - Pax: 5 / 0 / 0			
02-Apr-2023	Alojamento Room Only	94.95	94.95
03-Apr-2023	Alojamento Room Only	94.95	189.90
04-Apr-2023	Alojamento Room Only	94.95	284.85
IVA 6% Valor / Amount: 16.12		Incidência / Taxable amount: 268.73	Total: 284.85
		Receita / Revenue:	284.85
		Pagamentos / Payments:	0.00
		Saldo / Balance:	284.85

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (05 de dezembro 2022)

Cada agência /operadora tem diferentes instruções de faturação, podendo ser via email, onde é necessário enviar o statement (descritivo das faturas) junto com os ficheiros em formato PDF, ou através do upload das faturas nas suas Extranets.

Figura 5.13- Exemplo de envio, Statement de faturas

1	Your Company Name: Ondamra Hotel (interluxhotel Gestão Hoteleira, Lda)			
2	Your email address: reservas@ondamarhotel.com			
3	Date of statement: 05-12-2022			
4				
5				
6	Document Date (dd/mm/yyyy)	Document Number	Outstanding Value	Jet2holidays Booking Reference
7	07-07-2022	FA 1020201/1010	549.98	T55817
8	13-07-2022	FA 1020201/1086	660.45	ZMJSQM
9	15-07-2022	FA 1020201/1095	416.25	K82MYS
10	16-07-2022	FA 1020201/1098	666.00	D9B151
11	19-07-2022	FA 1020201/1122	688.74	5P3YL4
12	21-07-2022	FA 1020201/1132	1,009.15	JX3GKJ
13	21-07-2022	FA 1020201/1133	919.50	WL8PP5
14	22-07-2022	FA 1020201/1137	697.50	4GR3YC
15	25-07-2022	FA 1020201/1150	1,483.47	KB13RM
16	04-08-2022	FA 1020201/1213	636.02	YMSD4D
17	05-08-2022	FA 1020201/1218	592.90	38NW1P
18	07-08-2022	FA 1020201/1239	1,483.30	S516HX
19	08-08-2022	FA 1020201/1242	1,806.56	HMKF2T
20	21-08-2022	FA 1020201/1328	948.64	8YD7TK
21	20-08-2022	FA 1020201/1323	830.06	224HM2
22	21-08-2022	FA 1020201/1330	1,897.28	V86J5R
23	21-08-2022	FA 1020201/1327	976.50	Y3V71D
24	25-08-2022	FA 1020201/1396	1,069.00	3MWB59
25	26-08-2022	FA 1020201/1413	720.40	KMNDV3
26	28-08-2022	FA 1020201/1428	1,953.00	OZL45K
27	04-09-2022	FA 1020201/1486	891.00	X35W35
28	04-09-2022	FA 1020201/1485	1,782.00	ZS5VC6

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (05 de dezembro 2022)

Figura 5.14- Upload de faturas Hotelbeds

hotelbeds

utilizador 91212

Sair

Início Documentação Faturas Ficheiros Opções

Criar Fatura Individual Entidas Pendentes de Assinatura Registo de Negociação Recusadas Faturas a enviar

Criação Interativa de Fatura

Os campos obrigatórios estão marcados com *

Emissor

NIPC/Designação social * 912005907-NTERLUJHOTEL.GESTAO.HOTELERIA.LDA

Centro Emissor/Código Fornecedor * ONDAMAR HOTELAPTOS - 0000180212

Receptor

NIPC/Designação social *

⚠ Revise e seleccione a sociedade correcta i que deve enviar as suas faturas.

Identificação Fatura

Tipo de fatura *

Número de fatura *

Data *

Moeda *

Montantes de serviços sem impostos incluídos

Montantes de serviços com impostos incluídos

Dados dos Serviços

Descrição Serviço *	Quantidade	Valor Bruto	Alterar	Eliminar
Voucher/Reserva *				
Reserva Concretizada				
Localizador Emissor				
Nome Cliente *				
Estado Início *				
Número de noites *				
Número de unidades *				
Preço Unitário *				
Tipo Imposto *	IVA	%		
Tipo de retenção	ISR	%		
Tipo Desconto				

Fonte: <https://www.bsfactura.com/bsfzk6/home/hotelbedsr/dataentry.zul?option=56>

A agência /operadora tem em média 30 dias para proceder ao pagamento após a receção das faturas por parte da unidade hoteleira, onde depois a mesma envia por email para o departamento financeiro da unidade hoteleira a nota de pagamento (Fatura) com o descritivo das faturas que foram pagas e seu valor final, na qual depois de confirmado, é abatido esse valor da conta corrente da agência/ operadora no Host PMS.


Figura 5.15- Fatura da Hotelbeds

Document Nr.	Date	Total Amount	Modo Pagamento	Valor Total	Saldo
FA 1020201/1652	25-set-2022	663,74	TRFBANCO	663,74	0,00
FA 1020201/1653	25-set-2022	309,24	TRFBANCO	309,24	0,00
FA 1020201/1658	25-set-2022	471,32	TRFBANCO	471,32	0,00
Total:		1 444,30		1 444,30	

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (05 de dezembro 2022)

As operadoras/ agências podem ter vários tipos de contratos: online, estático ou ambos, com várias condições com se pode verificar em seguida na figura 5.16:

Figura 5.16- Contrato comercial Jet2holidays

Jet2holidays Commercial Terms				Low Fare Finder House, Leeds Bradford International Airport, Leeds LS19 7TU 00 44 113 238 7444		
Accommodation: Ondamar Aparthotel			Season: Winter 2021/2022 (10/2021 - 4/2022)			
Hotel Chain:		Agent:				
Category:	4 Stars	Supplier:	INTERLUIDHOTEL - Gestão Hotelaria, Lda			
Brand Rating:		Representative:	---			
Hotel address:	R. Miguel Torga 30, Albufeira, Portugal Albufeira - Algarve - Portugal	Supplier address:				
Hotel general tel/fax:	00351 289 586 774 /	Supplier email:	reservas@ondamarhotel.com			
Hotel booking tel/fax:	/	Supplier represented by:	Jacques Rodrigues			
Hotel general e-mail:	info@ondamarhotel.com	Supplier represented by, position:	Administrator			
Hotel booking e-mail:	reservas@ondamarhotel.com	Contracts manager:				
Copy bookings to intermediary:	bookings@on-travelsolutions.com	Payments to/via:	Direct			
Competitors:		Invoices from:	Direct			
Rates Report:	cost	Total units in property:	91			
		Days to pay:	0			
Market	End User Region	Region	Agency group	Client	Access	
All	All	All	All	All	Allowed	
Ondamar Aparthotel W2122 V1 (FIT)			Season Dates (Inclusive): 01/11/2021 - 31/03/2022	Print Date: 21/06/2021 8:29:02		
Creation Date: 07/06/2021 15:42:35						
Rates - EUR						
Rate Dates	01/11/2021 - 30/11/2021 01/03/2022 - 31/03/2022 Children's Age-A:2-11		01/12/2021 - 24/12/2021 04/01/2022 - 28/02/2022 Children's Age-A:2-11		25/12/2021 - 03/01/2022 Children's Age-A:2-11	
Board Types	SC		SC		SC	
Room Types(prices per night)	Room	CHA1	CHA2	Room	CHA1	CHA2
Studio	39.90	0.00	-	36.90	0.00	-
One Bedroom Apartment	58.50	0.00	0.00	52.50	0.00	0.00
Two Bedroom Apartment	79.90	0.00	0.00	72.90	0.00	0.00
Children's age (range replaceable per rate)						
Children 'A'	2 - 11 (inclusive)		Children 'B'	-		
			Babies up to the age of	1 (inclusive)		
Allotments						
Room type	Allotment		Number	Secured		
Studio	01/11/2021 - 31/03/2022		FS	0		
One Bedroom Apartment	01/11/2021 - 31/03/2022		FS	0		
Two Bedroom Apartment	01/11/2021 - 31/03/2022		FS	0		

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (05 de dezembro 2022)

Tabela 5.10- Tipo de contratos

Contrato Online	<ul style="list-style-type: none">• As reservas, promoções e disponibilidade estão automaticamente integrados no Host Pms estando ligado pelo Siteminder;
Contrato Offline	<ul style="list-style-type: none">• As reservas são recebidas via email e inseridas manualmente no Host PMS incluído qualquer promoção a ser aplicada, o aviso de stop sales tem de ser enviado por email;
Allotment	<ul style="list-style-type: none">• No contexto desta unidade hoteleira tem contrato com OTS e Jet2 as operadoras tem um nº fixo de apartamentos garantidos (cerca de 15 unidades) entre um período estabelecido, com data de release de 7 a 14 dias antes;
Stop Sales	<ul style="list-style-type: none">• Dependendo do tipo de contrato estático ou online é enviado por email, ou fecha automaticamente pelo Siteminder.

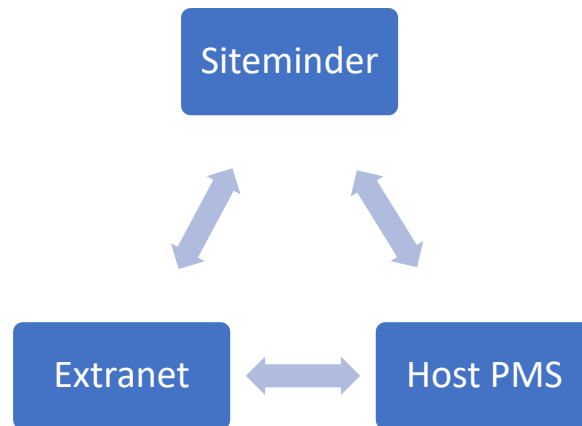
Fonte: Elaboração própria

5.3.2 Gestão do canal de distribuição Siteminder

O Siteminder é o canal de distribuição usado pelo hotel diretamente ligado ao Host PMS da unidade hoteleira onde as operadoras têm acesso direto a disponibilidade, preço e estadia mínima.

A extranet da operadora está conectada ao Siteminder e por sua vez o Siteminder esta conectado ao Host PMS da unidade hoteleira onde é feito o mapeamento, ou seja, a conexão das tarifas de quarto da unidade hoteleira com as tarifas das operadoras.

Figura 5.17 - Relação do canal distribuição



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.18- Mapeamento de tarifas

Tipo de Quarto do Channel Manager	Tarifa de Quarto do Channel Manager	Tarifa Hotelbeds	Configuração de Tarifa	Estado
Studio	FIT	STUDIO STUDIO POOL VIEW I+HISTU-P01 BAR-NL	% Derivada	Atualizações ativadas
	FIT BB	🔗 Mapear para Hotelbeds		
	FIT HB	🔗 Mapear para Hotelbeds		
	Non Refundable	STUDIO STUDIO POOL VIEW I+HISTU-P01 NRF-NL	% Derivada	Atualizações ativadas
	Non Refundable BB	🔗 Mapear para Hotelbeds		
	Non Refundable HB	🔗 Mapear para Hotelbeds		
	Standard Rate	🔗 Mapear para Hotelbeds		
	Long Stay (Studio Long Stay)	🔗 Mapear para Hotelbeds		

Fonte: <https://app.siteminder.com/web/extranet/hoteliers>

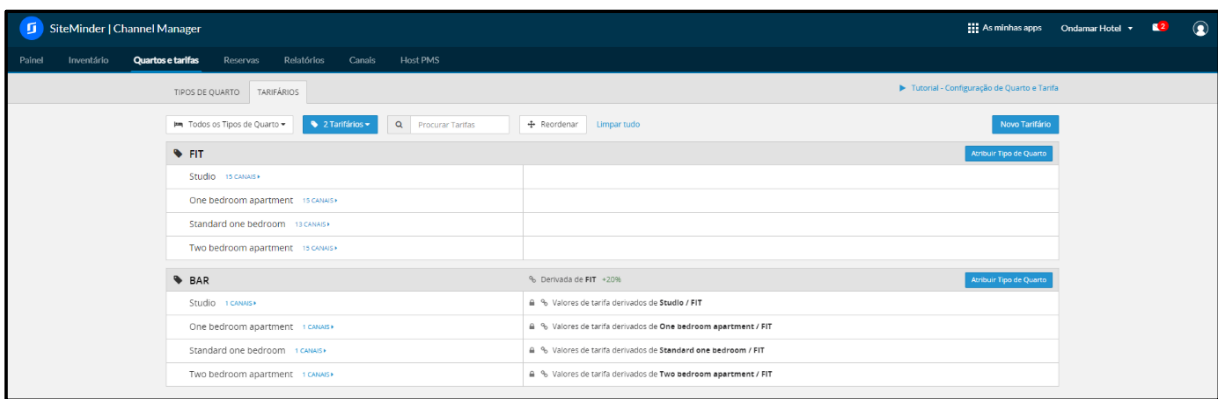
Na Extranet as agências/operadoras podem aplicar as suas promoções e criar a suas tarifas e campanhas.

O Hotel trabalha essencialmente com duas tarifas base, BAR (best available rate) e FIT (free independent travel).

Na Tarifa BAR estão incluídas (B2C, tarifa standard) e na Tarifa FIT estão incluídas as (B2B e NET acordada para as operadoras e agências), dentro dessas tarifas estão acrescidas variações as mesmas como não reembolsáveis, ou com pequeno-almoço incluído, entre outras. Todas a tipologias de quarto estão interligadas às tarifas base, criadas conforme a especificidade de cada operadora/ agência.

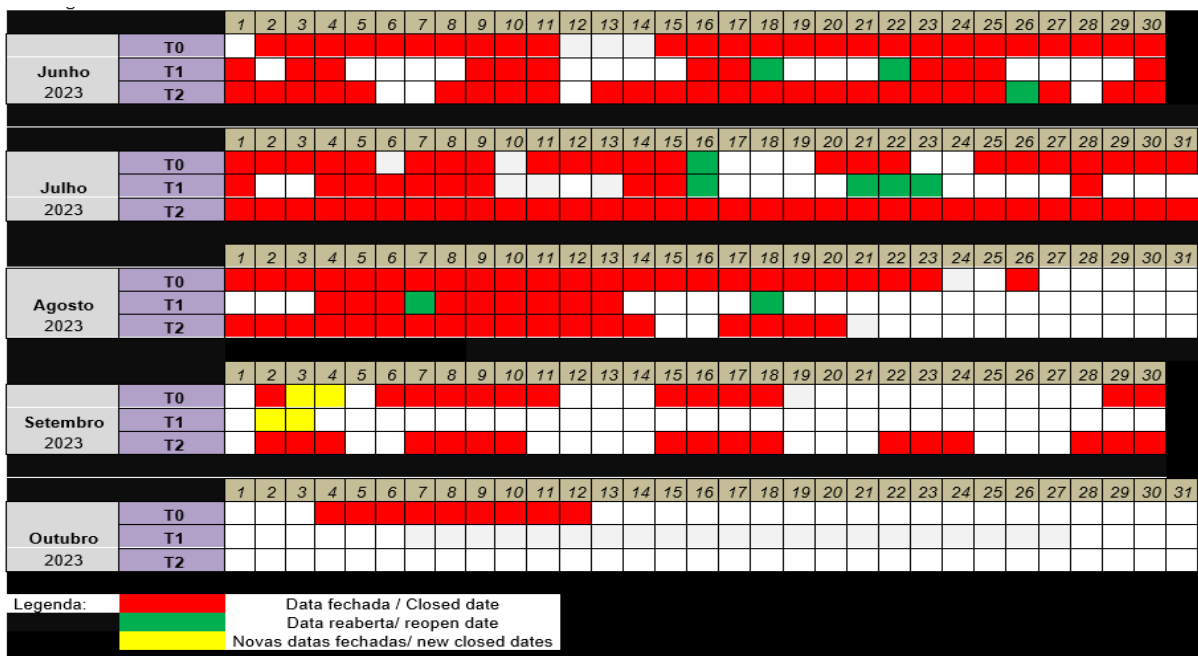
Se for necessário pode-se ir ao inventário alterar a disponibilidade, executar stop sales individualmente ou atualização em massa, criar e alterar preços das tarifas.

Figura 5.19- Tarifários



Fonte: <https://app.siteminder.com/web/extranet/hoteliers>

Figura 5.20- Mapa de Stop Sale



Fonte: Documento interno- departamento de reservas (07 de dezembro 2022)

5.3.3 Campanhas e tarifas

As agência/operadoras têm sempre preço NET (preço líquido), depois são feitas as campanhas e promoções com desconto em cima desse valor, como por exemplo a Hotelbeds e MTS Globe que já desconto em cima do preço NET (opaca de 10%).

As campanhas enviadas pelos parceiros através da extranet ou via email, são analisadas e enviadas para administração para aprovação, como por exemplo a campanha da On Pro Travel Solutions, a “Queens Jubilee Campaign” que apresentava as condições da oferta: 15% desconto no período reserva: 25/05/2022 até 05/06/2022, e estadias efetivas de: 01/09/2022 a 31/10/2022.

As OTA's Booking e Expedia têm a tarifa BAR (NET+35%) com 18% comissão, já o website do Hotel Ondamar**** para se tentar manter competitivo tem uma tarifa BAR (NET+20%). As tarifas não reembolsáveis tem 10% desconto aplicado e estão interligadas às restantes tarifas.

As tarifas long stay tem 15% desconto aplicável com um mínimo 28 dias de estadia. Quando se adiciona algum suplemento como pequeno-almoço ou meia pensão, acresce o valor das tarifas por pessoa.

5.3.4 Acordo com um novo parceiro comercial

Se alguma operadora/agência tem interesse em se tornar parceiro comercial da unidade hoteleira, é enviado um email com a tabela de preços NET da unidade com as condições associadas, as quais se a operadora aceitar deve indicar o tipo de contrato que deseja fazer online, estático ou ambos.

Quando o contrato for assinado pela administração do hotel e a operadora é quando efetivamente se dá início à parceria. Se o contrato escolhido pela operadora for online, depois de assinado, a operadora envia por email o seu nome e código do hotel para ser mapeado no Siteminder, assim interligando as tarifas dos apartamentos com as da operadora/ agência.

Tabela 5.11- Tarifas Ondamar 2023

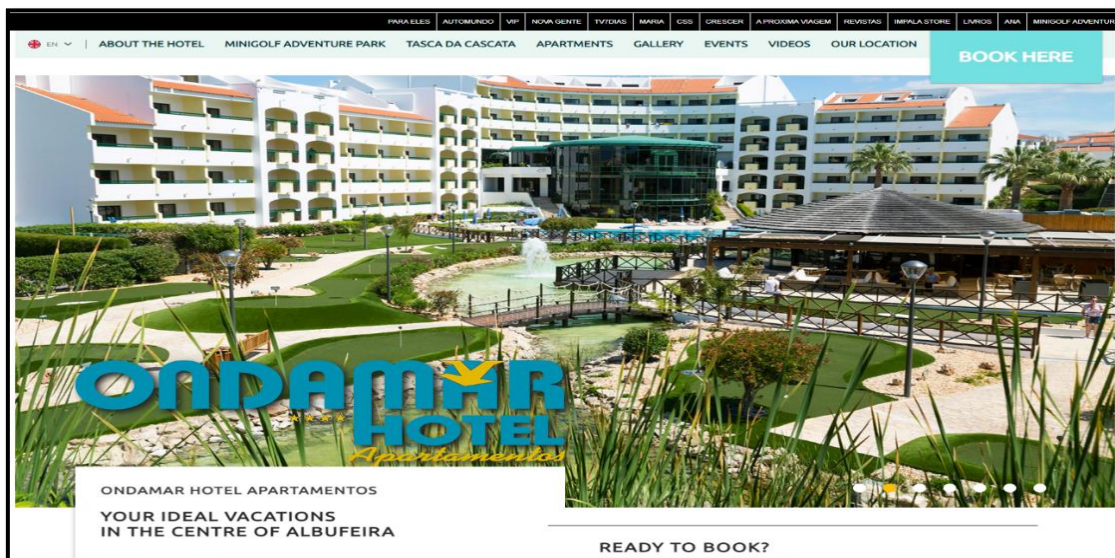
TARIFA/TARIFF	PERÍODOS/SEASON	TIPOLOGIA APT/APT TYPOLOGY	PREÇOS/PRICES NET (agências)	PREÇOS/PRICES BAR (balcão/site ondamar)	PREÇOS/PRICES booking.com/ expedia
A	De 10/abr a 30/abr/23 (10 th April to 30 th April/2023)	T0 (1-2 Pax)	145.00€	174.00€	195.75€
		T1 (2-4 Pax)	169.00€	202.80€	228.15€
		T2 (4-6 Pax)	231.00€	277.20€	311.85€
C	De 30/Mar a 9/abr/23 "Páscoa" 30th March to 9th April/2023 "Easter" 01/mai a 31/mai/23 (1 st May to 31 st May/2023) 01/out a 31/out/23 (1 st October to 31 st October/2023)	T0 (1-2 Pax)	154.00€	184.80€	207.90€
		T1 (2-4 Pax)	191.00€	229.20€	257.85€
		T2 (4-6 Pax)	256.00€	307.20€	345.60€
D	De 1/jun a 30/jun/23 (1 st June to 30 th June/2023) De 16/set a 30/set/23 (16 th September to 30 th September/2023)	T0 (1-2 Pax)	206.00€	247.20€	278.10€
		T1 (2-4 Pax)	268.00€	321.60€	361.80€
		T2 (4-6 Pax)	309.00€	370.80€	417.15€
E	De 1/jul a 15/jul/23 (1 st July to 15 th July/2023) De 1/set a 15/set/23 (1 st September to 15 th September/2023)	T0 (1-2 Pax)	241.00€	289.20€	325.35€
		T1 (2-4 Pax)	292.00€	350.40€	394.20€
		T2 (4-6 Pax)	411.00€	493.20€	554.85€
F	De 16/jul a 31/ago/23(16 th July to 31 st August/2023)	T0 (1-2 Pax)	295.00€	354.00€	398.25€
		T1 (2-4 Pax)	386.00€	463.20€	521.10€
		T2 (4-6 Pax)	638.00€	765.60€	861.30€

Fonte: Documento interno- departamento de reservas (07 de dezembro 2022)

5.3.5 Website do Hotel

Em relação às no website do Hotel, (<https://www.ondamar.pt/>) é gerido maioritariamente a partir do Siteminder na aba (direct booking), onde é feito todo o upload de imagens, criação e modificação de tarifas, cobrado os pagamentos, apresentação serviços, políticas do hotel, criação de promoções e códigos promocionais, campanhas e pedidos extra na reserva com por exemplo o pacote romântico ou de minigolfe.

Figura 5.21- Website Ondamar Hotel



Fonte: <https://www.ondamar.pt/en/>

Figura 5.22- Edição do website Ondamar através do Siteminder

The screenshot shows the SiteMinder Direct Booking interface for editing the Ondamar website. The interface is in Portuguese and displays various configuration options for the property. The 'Geral' (General) tab is selected, showing fields for 'Nome' (Name), 'Página inicial da propriedade' (Property homepage), 'URL do sistema de reservas' (Reservation system URL), 'Moeda' (Currency), 'Fuso horário' (Time zone), 'Número de estrelas' (Number of stars), 'Endereço' (Address), 'Contactos de e-mail' (Email contacts), and 'Definições de Tarifas' (Rate definitions). The 'E-mail' tab is also visible, showing fields for 'E-mail de confirmação da reserva' (Reservation confirmation email), 'E-mail em cópia de confirmação da reserva' (Reservation confirmation email copy), 'E-mail de pedido de informações' (Information request email), and 'E-mail de alerta de inventário' (Inventory alert email). The 'Definições de Tarifas' section shows 'Tarifa mínima do quarto' (Minimum room rate) set to 30.0 and 'Permitir casas decimais' (Allow decimals) checked.

Fonte: <https://app.thebookingbutton.com/extranet/properties/7dcfea38-7ba9-42f2-bbc4-684ead1403e0/edit>

Figura 5.23- Gestão do Timeshare

Timeshares

A unidade hoteleira tem cerca de 191 contratos vitalícios com hóspedes em regime Timeshares na qual possuem uma ou mais semanas fixas num apartamento específico todos os anos;

O departamento de reservas faz também a gestão destes Titulares na qual os mesmos podem todos os anos trocar ou ceder a semana ao hotel para venda, no último o titular evita assim o pagamento da taxa de manutenção anual;

O titular pode também renunciar ao contrato se assim o desejar;

Todos os anos a prestação periódica ou taxa de manutenção é atualizada pela aplicação do índice de preços ao consumidor publicado pelo INE e relativo ao ano anterior acrescido à taxa de IVA em vigor;

São enviadas as cartas individualmente a cada um dos Titulares a partir de janeiro com as faturas correspondente as taxas de manutenção, obrigatoriamente por lei;

A taxa de manutenção corresponde ao pagamento de vários encargos entre eles os serviços de limpeza, consumos de água, eletricidade, seguros contra incêndio, conservação, reparação, manutenção dos bens, administração do imóvel e serviços comuns;

Os titulares têm até dois meses antes da chegada para procederem ao pagamento ou iram ficar sem poder usufruir da sua semana nesse presente ano;

O departamento financeiro quando confirma o pagamento da taxa de manutenção de um determinado Titular é processado o pagamento na conta corrente do mesmo e enviado o seu recibo.

Fonte: Elaboração própria

O Timeshare é gerido através do Host PMS no módulo proprietários onde se se associa o apartamento ao titular, consulta e integra os contratos e efetua os seus pagamentos.

Figura 5.24- Host Pms Proprietários

Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

Os apartamentos associados aos Titulares por questões de segurança para a operação estão bloqueados no Host PMS na sua semana específica, não sendo possível vender ao público ou mudar de apartamento, somente com autorização e credenciais do chefe de reservas ou receção é possível realizar qualquer alteração.

Figura 5.25- Apartamentos timeshare bloqueados

Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

5.4 Tarefas desempenhadas no departamento de Manutenção

No decorrer deste estágio foram realizadas tarefas no departamento de manutenção sendo um departamento essencial para o correto funcionamento da operação, no que respeita a manutenção da unidade hoteleira, nos seus equipamentos, segurança e controlo de custos. A manutenção é assim responsável pela fiabilidade, controlo e gestão do ciclo de vida dos equipamentos.

No início do estágio deste departamento foi feita uma breve apresentação de segurança no trabalho pelo chefe de manutenção Sr. Delmiro Gonçalves, e disponibilizado farda apropriada e equipamento de proteção individual como calçado com biqueira de aço e sola de borracha, luvas e mascaras descartáveis e indicação onde estão todas as caixas de primeiros socorros, fichas técnicas dos equipamentos e químicos nocivos como cloro a base de hipoclorito de sódio, e ácido muriático utilizado nas piscinas.


A unidade hoteleira Ondamar Hotel***** não dispõe de um programa de manutenção específico ao departamento sendo que as gestões das ordens de trabalho são executadas através do módulo de tarefas no Host PMS, onde posteriormente concluída no programa pelo técnico de manutenção.

Em emergências é ligado diretamente para a oficina de manutenção, e no caso de ordens de trabalho de manutenção preventiva é feito o registo, assinado e deixado uma cópia ao lado da ficha técnica do equipamento e o original é arquivado no dossiê, onde no fim do turno era enviado um relatório para a direção com o registo dos trabalhos realizados.

Os técnicos de manutenção têm o controlo de registo de manutenção dos equipamentos tanto ao lado da ficha técnica do equipamento com também em dossiês, para uma consulta mais fácil.

Figura 5.26-Exemplo de ficha técnica

Ficha de Equipamento	
Proprietário:	Interluxhotel-Gestão Hotelaria, Lda
Edifício:	Ondamar Hotel
Família:	Unidades Arrefecedoras de Água por Compressão
Código:	Chiller-01
Descrição:	Chiller
Marca:	Climaveneta
Modelo:	ERACS Q 1562/SL
Localização:	Cobertura
Peso	5010 Kg
Potência Térmica	298 Kw
Potência de Recuperação	312 Kw
Potência Eléctrica	116 Kw
Ruido Ultima Medição	88 dBS
EER	3.02
COP	3.36
Fluido	R134a



Notas

Verificar e corrigir fugas de água e enchimento automático
 Verificar e corrigir estado, ajuste e actuação de termostátos, pressostátos, equipa de contagem

Fonte: Documento interno- departamento de manutenção (20 de janeiro 2023)

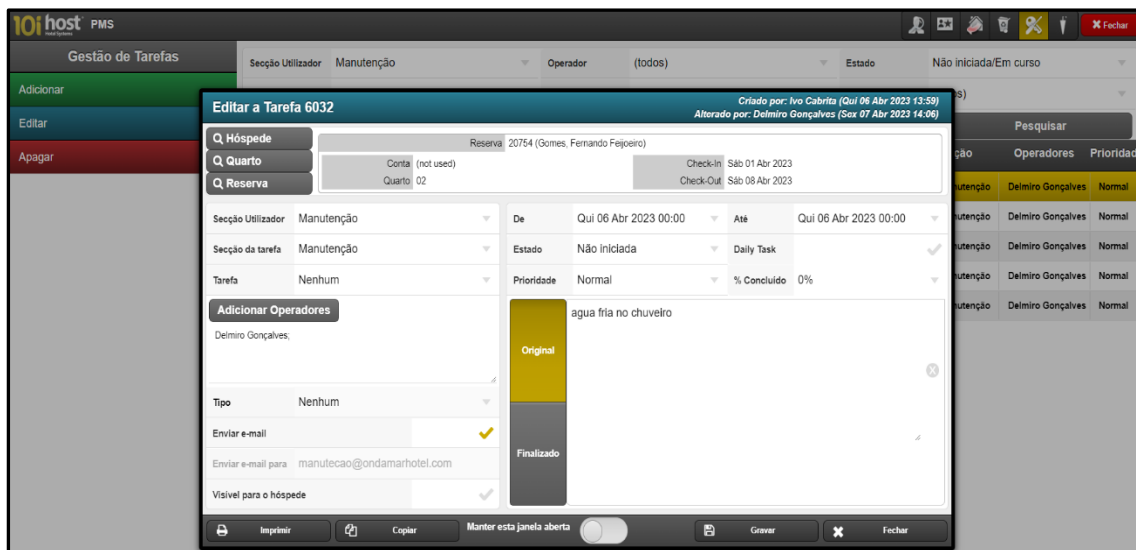
O departamento de manutenção nesta unidade hoteleira opera sob um modelo de gestão é bastante arcaico face as atuais opções, onde com um uso de um software de gestão de manutenção iria simplificar bastante a operação, como por exemplo o programa ManWinWin usado no contexto da disciplina de gestão da manutenção e segurança na hotelaria lecionada neste mestrado. Seria possível ter acesso, a todas as fichas técnicas, alertas para manutenções dos equipamentos, procedimentos a executar, pedidos, tempo de serviço, entre outras opções, a partir da oficina de manutenção.

No decorrer do estágio no departamento, a rotina diária era dividida entre a manutenção preventiva e corretiva sendo a última a que ocupava grande parte do período de trabalho.

As intervenções executadas ao longo do estágio eram maioritariamente de carater primário relacionadas com a rotina diária do departamento, começando por aceder ao programa Host PMS para verificar se existia alguma OT (ordem de trabalho) pendente que

necessitasse de ação imediata (manutenção corretiva urgente), anotado as ordens de trabalho e coletado o equipamento e ferramentas necessárias para o serviço.

Figura 5.27- Ordem de trabalho



Fonte: <https://ondamar.10i.hostpms.com/>

As Ot's variavam bastante, desde problemas com o funcionamento do ar condicionado, curto-circuito de algum eletrodoméstico que necessitava ser substituído, algo partido como autoclismo, tampas de sanita, pés da cama partidos, passando por simples problemas como as fechadoras eletrônicas dos apartamentos que deixavam de funcionar e precisavam de ser reprogramadas com o PDA ou mudar as suas pilhas.

A manutenção também era contactada para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o funcionamento dos eletrodomésticos aos hóspedes e acompanhar a empresas externas que fossem fazer manutenção aos equipamentos mais específicos como os elevadores.

Uma típica OT a um apartamento não demorava mais do que 20 minutos sendo que numa base diária estavam três colegas por turno podia-se receber até 10 a 20 Ot's.

Ao longo do dia para além das Ot's eram realizadas as restantes tarefas diárias começando pela área da piscina, onde era efetuada a leitura e registo do Ph e cloro das piscinas, com o uso de uma gota do ácido phenol red onde os valores ideais deviam-se manter

entre 8.2 Ph e 7.2 cloro, se os valores estivessem incorretos era o usados dois produtos o Ph- e o Ph+ para equilibrar aos níveis.

Figura 5.28- Equipamento de leitura de cloro



Fonte: <https://www.tradeinn.com/swiminn/pt/gre-kit-analisador-de-cloro-bromo-ph/>

Seguindo o programa de prevenção e controlo da doença dos legionários era realizado o registo dos valores da temperatura e do desinfetante residual na rede predial (central térmica, pisos do hotel e outros equipamentos (chuveiros e torneiras) com o uso do medidor digital de caudal, e também era medida a temperatura da água com um fotómetro. Os valores de cloro residual livre segundo o Despacho n.º 1547/2022 do diário da república tinham de se situar entre, 5 a 1 mg/L na rede de água quente sanitária e 0,2 a 0,6 mg/L, na rede de água fria, com uma temperatura compreendida entre 20 °C e quente 45 °C.

Figura 5.29- Registo valores da temperatura e desinfetante

**- PROGRAMA -
PREVENÇÃO e CONTROLO
DOENÇA DOS LEGIONÁRIOS**

Anexo IA: REGISTO DOS VALORES DA TEMPERATURA E DO DESINFETANTE RESIDUAL¹

Estabelecimento: CNDP HAR Hotel				Ano: 2022		Mês: NOVEMBRO					
Dia	Hora	REDE PREDIAL - Central Térmica				REDE PREDIAL (Pisos) e outros EQUIPAMENTOS				Observações	
		Temperatura (°C)		Desinfetante Residual em Cloro (mg/L)		Local	Temperatura (°C)		Desinfetante Residual em Cloro (mg/L)		
		Ida	Retorno	Ida	Retorno		Fria	Quente	Fria		Quente
01	AM 11:00	51	52	0,5	0,2	111	21	51	0,2	0,2	[Handwritten notes and signatures]
02	AM 11:00	52	54	0,2	0,2	107	22	51	0,2	0,3	
03	AM 11:00	51	52	0,5	0,2	103	21	51	0,2	0,3	
04	AM 11:00	52	54	0,5	0,2	108	21	50	0,2	0,5	
05	AM 11:00	51	53	0,5	0,2	111	21	52	0,2	0,5	
06	AM 11:00	52	54	0,5	0,2	107	22	51	0,2	0,2	
07											
08											

Fonte: Documento interno- departamento de manutenção (27 de janeiro 2023)

Durante a tarde era feita a verificação das bombas de elevação sanitária através dos manómetros, para verificar se a pressão de água no hotel está a funcionar corretamente.

Figura 5.30- Bombas de elevação sanitária



Fonte: Elaboração própria

Diariamente era anotado a leitura do contador da luz, água e gás, para um controlo de gastos, sendo enviado os seus dados para diretor da unidade e consultado os dossiês de registo de intervenções para verificar as diferentes fases de manutenção dos equipamentos, e quais necessitavam de intervenção, podendo ser: semanal, mensal, trimestral, semestral ou anual.

Como por exemplo, na manutenção semanal:

- Uma vez por semana era feita a limpeza aos filtros, lavagem das áreas e aspiração da piscina;

Figura 5.31-Bombas e filtros da piscina



Fonte: Elaboração própria

- Duas vezes por semana: era efetuado o abastecimento das tubas de químicos para a piscina com cloro à base de hipoclorito de sódio, e ácido muriático;
- Realizava-se uma purga do depósito de água fria e quente do hotel;
- Era verificado a lista de erros da central de incêndios localizada no backoffice da recepção e uma leitura do dossiê das ocorrências, na qual se fosse necessário era chamada a empresa externa Mendes & Canha para correções ou quaisquer dúvidas sobre a central de incêndios.

Figura 5.32- Central de incêndios



Fonte: Elaboração própria

Os restantes tipos manutenções eram iniciadas em função da sua necessidade especificada na ficha técnica dos equipamentos, sendo que as suas ordens de trabalho eram divididas pela janela de tempo em que têm de ser executadas, como se pode verificar na tabela abaixo.

Tabela 5.12-Tipos de manutenção executadas

<p>Manutenção Mensal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de água das piscinas, jacuzzi e quartos; • Limpeza e desinfecção dos filtros de água; • No gerador de emergência onde é enviada eletricidade para os quadros de emergência, elevadores, bombas de esgoto, receção, lâmpadas de emergência, é feita a manutenção às baterias, pressão do óleo, temperatura da água, purga do filtro de combustível e verificação do funcionamento correto do seu quadro de comando; • Verificação e descalcificação das válvulas de mistura termostática.
<p>Manutenção Trimestral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desinfecção dos chuveiros e sifões de todos os apartamentos; • Purga das torneiras de todos os apartamentos disponíveis.
<p>Manutenção Semestral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza dos filtros do ar condicionado de todos os apartamentos; • Verificação da pressão (entre 1kg e 2kg) e da temperatura nos manómetros (55° e 60 °) da caldeira.
<p>Manutenção Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reaperto dos bornos dos quadros elétricos de todas as áreas do hotel com o uso de chave isolada; • Manutenção do funcionamento da central de incêndios GFE (global fire equipment) realizada pela empresa externa Mendes & Canha com o auxílio dos técnicos de manutenção do hotel na qual são verificadas as betoneiras nos corredores públicos e áreas de staff, quartos e salas, detetores térmicos nas cozinhas e cozinha do restaurante, verificação do correto funcionamento do detetor de gás na cozinha do hotel, extintores e mangueiras; • A manutenção dos elevadores é feita pela empresa externa KONE uma vez por ano ou pedido da manutenção ou receção quando existe alguma falha no sistema.

Fonte: Elaboração própria

Figura 5.33 - Caldeira de aquecimento



5.5 Tarefas desempenhadas no departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é essencial para qualquer empresa que ambicione crescer e queira contratar os melhores trabalhadores, para além de ajudar o desenvolvimento, formação e satisfação dos seus colaboradores.

O RH cumpre funções administrativas e corresponde ao aproveitamento estratégico do talento humano para criar e sustentar vantagens competitivas para que a empresa alcance os seus objetivos comerciais.

Os recursos humanos ou como atualmente se define, gestão de pessoas, refletindo os novos tempos, administra tudo relacionado às pessoas de uma entidade, como atração de potenciais novos membros, recrutamento de candidatos, seleção, contratação, orientação, formações, gestão e integração dos colaboradores, gestão dos recibos de vencimento, avaliação de desempenho e performance, contratos, demissões, baixas, gestão de documentos, mediação entre os colaboradores.

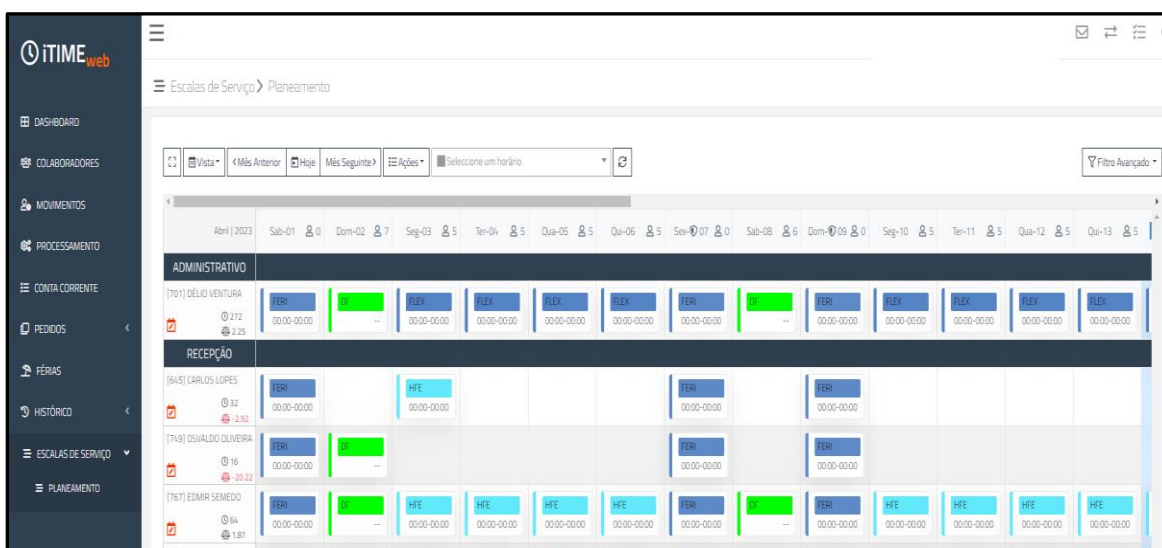
Durante o período de estágio foi compreendido que para trabalhar no departamento do RH é necessário ter bom nível de inteligência emocional, sendo capaz de perceber os sentimentos dos outros e agir segundo esses sentimentos, compreender o perfil dos

colaboradores, e manter um parecer neutro na resolução de problemas, não escolhendo lados empresa ou colaborador.

No departamento da unidade era usado o software iTIMEweb na qual era feito os horários, controlo e gestão de assiduidade, pedidos de folga, faltas justificas e injustificadas, horas extra trabalhadas e marcação de férias.

No software iTIMEweb, era inserido os horários, dados pessoais dos colaboradores, tipo de contrato com data de admissão e rescisão, e informações bancárias.

Figura 5.34- Horários no iTIMEweb



Fonte: http://srvap50.impala.sede:8080/index.php?p=p_58

No contexto desta unidade os ordenados dos colaboradores eram processados pelo departamento de RH em conjunto com o departamento financeiro/contabilidade da unidade, depois de serem validadas as horas trabalhadas.

No departamento de RH era gerida a aprovação dos horários dos departamentos para controlo de picagem, digitalizava-se de toda a documentação relativa aos funcionários, separando por departamentos e função desempenhada na unidade e por fim era feita a organização dos arquivos físicos dos funcionários.

Durante o período de estágio existiu sempre uma constante migração de todo o material físico para digital com toda a documentação dos colaboradores: cartão de cidadão,

currículo vitae, fichas de autoavaliação entre outros documentos, para segurança e mais rápido acesso.

O departamento de RH efetuava o controlo do pica-ponto dos colaboradores da empresa através do programa iTIMEweb, onde se verificava se os horários, era marcado feriados trabalhados, férias e baixas.

Foi possível processar do banco de horas dos colaboradores onde verificava as horas a mais ou menos trabalhadas, gestão de classificação de faltas, e saídas de serviços externos, (saídas para transferes ou compras de economato. Este controlo era necessário a fim de evitar qualquer discrepância nas remunerações.

Figura 5.35- Exemplo de gestão de horários

Data	Númer	(1) Marc.	(2) Marc.	(3) Marc.	(4) Marc.	(5) Marc.	Efeito	Extras	E.Autorizados	E.Não Autor	F. Justificada	F. Injustificada	Conta Corre	Objetoivo	Tempo Presente	Horário	Plano Tr.	Observações	Litt	
14-10-2022	778	10:02					07:35:00							07:30:00	08:30:00	08:00:00	H11	FLEX	2022-10-14	
13-10-2022	778	10:00	14:00	14:20	18:25		07:35:00							00:10:00	00:15:00	08:00:00	DF	FLEX	2022-10-14	
11-10-2022	778						07:35:00							07:30:00	00:30:00	08:00:00	DF	FLEX	2022-10-13	
10-10-2022	778	15:29	20:51	21:14	00:10		07:37:00							00:00:00		08:00:00	H12	FLEX	2022-10-12	
09-10-2022	778	15:31	00:26				07:59:00							00:01:00		08:00:00	H12	FLEX	2022-10-11	
08-10-2022	778	15:29	16:35	18:49	00:17		09:05:00							01:40:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-10	
07-10-2022	778						07:35:00							07:30:00	00:30:00	08:00:00	H09	FLEX	2022-10-10	
06-10-2022	778						07:35:00							00:00:00		08:00:00	DF	FLEX	2022-10-10	
05-10-2022	778	15:28	00:10				09:00:00	14:00:00						19:00:00	08:45:00	08:00:00	FERIADOS	FLEX	2022-10-09	
04-10-2022	778	15:28	21:03	21:26	00:20		07:37:00							00:08:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-09	
03-10-2022	778	15:30	20:03	20:26	00:10		07:37:00							00:08:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-09	
02-10-2022	778	19:47	20:15	00:20			00:28:00							07:02:00	00:30:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-08	
01-10-2022	778	15:40	19:06	19:20	00:11		07:36:00							00:04:00		08:00:00	H12	FLEX	2022-10-08	
30-09-2022	778	08:00	13:07	13:40	16:30		07:27:00							00:18:00	00:15:00	08:00:00	H09	FLEX	2022-10-06	
29-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
28-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
27-09-2022	778	15:30	20:26	20:59	00:04		09:27:00							00:18:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
26-09-2022	778	15:33	21:34	21:58	00:04		07:33:00							00:09:00	00:18:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
25-09-2022	778	15:25	19:37	20:08	00:13		07:29:00							00:16:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
24-09-2022	778	15:32	20:07	20:33	00:25		07:32:00							00:11:00	00:17:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
23-09-2022	778	08:00	12:23	12:56	16:21		07:25:00							09:20:00	00:15:00	08:00:00	H09	FLEX	2022-10-06	
22-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
21-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
20-09-2022	778	15:30	20:15	20:40	00:08		07:33:00							00:10:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
19-09-2022	778	15:31	00:05				07:59:00							00:01:00		08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
18-09-2022	778	15:30	19:01	19:21	00:11		07:40:00							00:05:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
17-09-2022	778	15:33	19:57	20:26	00:29		07:28:00							00:14:00	00:18:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
16-09-2022	778	07:59	12:41	13:11	16:30		05:47:00							01:49:00	00:30:00	08:00:00	H11	FLEX	2022-10-06	
15-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
14-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06
13-09-2022	778	15:28	20:30	20:58	00:07		07:32:00							00:13:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
12-09-2022	778	15:29	19:55	20:22	00:11		07:33:00							00:12:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
11-09-2022	778	15:21	19:22	19:50	00:07		07:32:00							00:13:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
10-09-2022	778	00:00	07:59	13:22	13:57	16:27	00:35:00							06:55:00	00:30:00	08:00:00	H09	FLEX	2022-10-06	
09-09-2022	778	15:24	19:25	19:55	00:00		07:30:00							00:15:00	00:15:00	08:00:00	H12	FLEX	2022-10-06	
08-09-2022	778						07:35:00									00:00:00		DF	FLEX	2022-10-06

Fonte: http://srvap50.impala.sede:8080/index.php?p=p_4

Figura 5.36- Gestão de classificação de faltas

The screenshot displays the 'iTIME web' interface for managing absence classifications. On the left is a dark sidebar with a menu containing: DASHBOARD, COLABORADORES, MOVIMENTOS, PROCESSAMENTO, CONTA CORRENTE, PEDIDOS (with a dropdown arrow), CLASS. DE AUSÊNCIAS, FÉRIAS, HISTÓRICO (with a left arrow), and ESCALAS DE SERVIÇO (with a left arrow). The main area is titled 'Pedidos > Class. de Ausências' and features a '+ Adicionar Classificação' button and a 'Pesquisa rápida...' search box. Below is a table with columns 'NOME' and 'DESCRIÇÃO', and a note 'A visualizar: 0 até 0 de 0 registros'. On the right, a form titled 'Inserir Classificação de Ausência' contains: 'Colaborador' (Ivo Emanuel Calvão Cabrita), 'Motivo' (empty), 'Data Início' (calendar icon), 'Hora Início' (08:30), 'Data Fim' (calendar icon), 'Hora Fim' (18:30), and 'Código' (dropdown menu). The dropdown menu is open, showing a search box 'Selecione um registro' and a list of options: ASSISTÊNCIA S/RETRIBUIÇÃO (highlighted in blue), ASSUNTOS PARTICULARES, AUSENCIA RETOMA PROGRESSIVA, BAIXA ASSISTENCIA FAMILIA, BAIXA DE MATERNIDADE, and BAIXA DE SEGURO.

Fonte: http://srvap50.impala.sede:8080/index.php?p=p_7

5.5.1 Processo de recrutamento dos colaboradores para a unidade hoteleira:

Foi possível observar e participar no processo de recrutamento dos colaboradores para a unidade hoteleira, seguindo todos os passos desde a publicação de candidaturas à seleção, entrevistas e formalização dos contratos dos candidatos.

O processo de recrutamento dos colaboradores para a unidade hoteleira passa por uma captação do capital humano a qual necessitam de colaboradores qualificados de forma a conseguirem responder aos constantes desafios e às crescentes exigências por parte dos consumidores.

Cada vez mais as empresas têm consciência de que o seu sucesso deriva dos seus recursos humanos, considerando-os um ativo que deve ser valorizado, ainda mais relevante na are hoteleira onde se oferece um serviço direto ao cliente.

Tabela 5.13- Processo de recrutamento de colaboradores na unidade hoteleira

Processo de recrutamento dos colaboradores	
<p>Processo de abertura de candidaturas para recrutamento, publicando online nos portais de emprego (https://emprego.sapo.pt/, https://www.netempregos.com, https://pt.indeed.com/, https://pt.linkedin.com/) e nas plataformas sociais da empresa Impalla, Instagram https://www.instagram.com/impala.pt/ e Facebook-https://pt-pt.facebook.com/Impala.pt/;</p> <p>Receção via email, ou físico dos currículos e fichas de inscrições;</p> <p>Triagem dos currículos vitae de acordo com os departamentos a que se candidatam, habilitações literárias e experiência;</p> <p>O recrutamento é assente numa pré-entrevista, junto com o (a) presente chefe do departamento em questão onde são feitas várias perguntas para conhecer o candidato e ajudar a identificar se estão qualificados para exercer o cargo a que se candidatam (o que o motiva no trabalho? quais são as suas qualidades e defeitos? onde se vê no futuro próximo? entre outras). Se necessário também era feito um teste de avaliação psicológica (QUATI) na qual ajuda a traçar o perfil comportamental desejado para novas contratações;</p>	<p>Se o candidato for aceite é feita a negociação de contrato onde é esclarecido o tipo de contrato (termo certo ou incerto) funções a desempenhar e remuneração;</p> <p>É feita a preparação do contrato na qual pode ser depois revisto e assinado pelo responsável da unidade e entregue ao RH para ser assinado pelo candidato;</p> <p>É criada uma pasta individual do funcionário digital (ficheiro excel) e física, na qual toda a informação do mesmo (CV, contrato, copia de cartão de cidadão, número de conta, número de trabalhador);</p> <p>É feita a atribuição do número de funcionário, e programação das impressões digitais no pica-ponto. A atribuição do número nunca é repetida e é adicionado ao ficheiro excel atualizado com todos os colaboradores da unidade;</p> <p>Cerca de um mês antes da finalização dos contratos é pedido um feedback ao chefe departamental, para questionar se o contrato será renovado e também para verificar se o colaborador deseja continuar com a empresa.</p> <p>A quando da saída de um colaborador era emitida uma carta de cessação contratual e certificado de trabalho indicando que o funcionário esteve a trabalhar durante aquele período na empresa e também a declaração de situação de desemprego;</p>

Fonte: Elaboração própria

5.5.2 Mediação com os colaboradores na resolução de problemas interpessoais e descontentamento com o trabalho

Durante o estágio era realizada ocasionalmente gestão de conflitos quando existia algum tipo de má conduta entre colaboradores ou descontentamento com o trabalho, era realizada uma reunião onde se tentava resolver internamente com o colaborador e o seu chefe departamental, sendo averiguado a causa, era tentado arranjar uma solução que agradasse ambas as partes.

Nos departamentos onde efetivamente todos os colaboradores trabalham em equipa a mesma encontra sempre resistências naturais todo o tipo de alterações aos seus procedimentos de trabalho, estas indicam conflitos e formas de pensar e agir das pessoas. Dando em exemplo no departamento de HK, no período do estágio foi alterado o horário de


almoço de trinta minutos para uma hora, o que causou enorme insatisfação por parte dos colaboradores que continuavam a fazer os trinta minutos, pois queriam sair mais cedo.

Foi possível apurar que a resistência a alterações nas rotinas de trabalho faz parte do processo e não deve sofrer repressões por parte dos chefes departamentais, as mesmas devem ser discutidas e esclarecidas logo no início a fim de evitar conflitos e descontentamento.

5.5.3 Gestão de feedback

O departamento de RH envia por email para cada chefe de departamento fichas de avaliação de desempenho dos colaboradores na fase experimental de um colaborador e no fim de cada época e também fichas de autoavaliação para os colaboradores preencherem. O feedback das fichas de ajudam a traçar o percurso evolutivo do colaborador, verificar as melhorias feitas e as áreas em que necessita de trabalhar e ajuda o RH a fazer um levantamento das formações que os colaboradores têm mais interesse e que os chefes departamentais desejam para os seus colaboradores.

Figura 5.37- Ficha de avaliação dos colaboradores

 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Nome do colaborador:	Função:			
Nome do Avaliador:	Função:			
Departamento:	Data:			
	In satisfatório	Satisfatório	Bom	Excelente
Qualidade do Trabalho				
Comunicação				
Trabalho em Equipa				
Produtividade				
Competências Técnicas				
Vontade de aprender				
Pontualidade				
Assiduidade				
Resolução de Problemas				
Relações Interpessoais (colegas, supervis)				
Sugestões de Melhoria				
Assinatura do Colaborador		Assinatura do Avaliador		

Fonte: Documento interno- departamento de RH (13 de março 2023)

Figura 5.38- Ficha de autoavaliação do desempenho dos colaboradores

ONDAMAR HOTEL

Autoavaliação do Desempenho dos Colaboradores

Nome da Empresa: _____

Nome do Colaborador(a): _____

Gestor(a) Responsável: _____

1. Reflita e partilhe quais os seus pontos fortes e pontos a melhorar, em contexto laboral.

Pontos Fortes	Descrição detalhada do ponto forte
Pontos a Melhorar	Descrição detalhada do ponto a melhorar

2. Preencha cada linha com o grau de competência (de 1 a 5) em que se autoavalia para cada tópico.

Competência	Descrição da Competência	Avaliação Colaborado	Avaliação Gestor	Estratégia de desenvolvimento da competência
1. Comunicação	Como comunica com os outros? É claro ao expressar a sua opinião? Dá feedback construtivo?			
2. Liderança	Inspira e lidera os outros nos seus projetos? Os membros da sua equipa reconhecem-no com um líder?			
3. Sentido de Responsabilidade	Assume as responsabilidades das suas tarefas? Sente-se responsável por tudo o que faz?			
4. Trabalho em Equipa	É um membro ativo nas suas equipas? Colabora com os seus colegas de trabalho? Dá suporte e está sempre disponível?			
5. Organização	Consegue organizar e priorizar as suas tarefas? Todas as informações que os stakeholders necessitam estão claras?			
6. Criatividade	Costuma ter ideias criativas? Traz essas ideias às suas equipas?			

Fonte: Documento interno- departamento de RH (13 de março 2023)

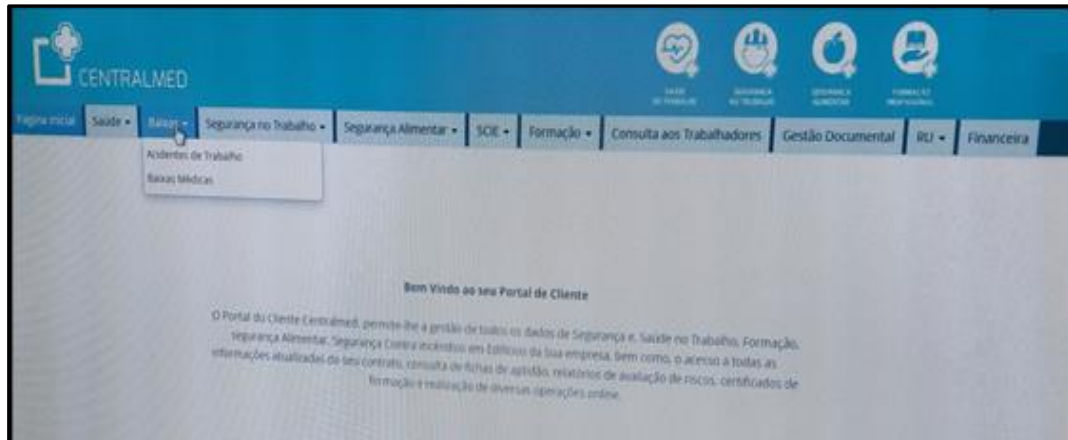
O departamento de recursos humanos tem de assegurar aos colaboradores, medidas de segurança, saúde e formação.

Tabela 5.14- Responsabilidades RH

Responsabilidades e planeamento do RH
<p>É atualizado o plano de formações todos os anos conforme o feedback dos chefes departamentais e colaboradores a ser implementado no fim da época alta (novembro);</p> <p>O RH é responsável pelo planeamento de vários tipos de formação, como de higiene e segurança e palestras de integração da unidade hoteleira para ajudar a criar um espírito de equipa ou formações que vai de encontro as necessidades dos colaboradores;</p> <p>Marcação de medicina de trabalho obrigatória para os colaboradores através da empresa Central MED;</p> <p>A Central MED é informada de todas as admissões de trabalho, baixas e comunicação de exames periódicos obrigatórios através do seu website, https://centralmed.pt/;</p> <p>A Central MED é responsável pela criação das medidas de segurança e saúde no trabalho a sugerir ao hotel para serem implementadas para melhoria da operação, sinalética, acústica, segurança entre outros.</p>

Fonte: Elaboração própria

Figura 5.39- Website da CentralMed



Fonte: Centralmed.careview.pt/ext/home.asp

O departamento de recursos humanos também é responsável pela participação de acidentes de trabalho, na qual é acionada a seguradora (Seguro Tranquilidade) onde são posteriormente preenchidos todos os documentos necessários para o colaborador usufruir do seguro e informar o mesmo, se necessário qual a clínica onde se dirigir para tratamento.

Em conclusão foi possível apurar que o departamento de recursos humanos a contribui para:

- Melhorar as capacidades e habilidades dos colaboradores;
- Garantir uma positiva comunicação interna interpessoal;
- Ajuda a delinear um plano de carreira para os colaboradores;
- Garantir a implementação da cultura da empresa nos colaboradores;
- Ajuda a aumentar a performance das equipas.

6 Resultados

6.1 Vantagens e desvantagens de práticas sustentáveis (verdes) nos hotéis

De acordo com a revisão de literatura apresentada neste relatório, as práticas sustentáveis estão em forte tendência como consequência de pressão de uma nova geração de consumidores mais ambientalmente conscientes sobre questões ambientais, e também através de implementação de políticas e regulamentação pela UNWTO, e criação de critérios de certificação através do GSTC para hotéis solicitarem o seu reconhecimento. É notória mudanças nos consumidores das novas gerações mais preocupados com o meio ambiente, onde são mais inclinados a participar em práticas sustentáveis, estando dispostos a gastar mais ou comprometer algum grau de luxo, apoiando os hotéis verdes. No entanto verifica-se que a restante maioria percebe as práticas sustentáveis como envolvendo algum tipo sacrifício ao seu luxo e conforto, logo os gestores hoteleiros ainda receiam alguma perda de negócios devido a uma redução percebida na qualidade dos serviços.

A confiança do consumidor é um fator-chave no desenvolvimento de um mercado onde as práticas sustentáveis são aplicadas muitas vezes a um preço elevado, a confiança só é atingida quando existe uma correta percepção da imagem verde de uma unidade hoteleira seja através de campanhas de marketing ou certificados, e onde exista uma clara participação dos hóspedes nos seus programas que não comprometa o seu conforto e luxo ao ponto de causar uma experiência negativa.

A implementação de políticas e práticas sustentáveis requer inovação por parte dos gestores hoteleiros e cooperação por parte dos hóspedes sendo um importante desafio para as empresas hoteleiras.

Deve existir uma forte campanha educacional e iniciativas que ajudem a capacitar turistas a reduzir seu impacto no meio ambiente. Torna-se também necessário formar os colaboradores a aprender a valorizar as práticas sustentáveis e se sentirem orgulhosos por participar, tendo uma clara dedicação em seguir protocolos para iniciativas verdes, contribuindo para criar uma imagem ao hóspede de que o hotel realmente valoriza as práticas sustentáveis, consequentemente influenciando a participar nas iniciativas.

As certificações ecológicas que ajudam a criar uma estratégia de informação e transparência onde indicam uma conscientização dos hotéis, orientam os gestores e seus colaboradores e alinham as expectativas dos seus hóspedes. As suas presenças têm um grande impacto nas escolhas dos consumidores pois condicionam o seu comportamento, satisfação, fidelização e recomendação.

Os recursos aplicados para alcançar práticas sustentáveis requer um compromisso de longo termo para criar mudanças significativas e duradouras. Contudo a concorrência entre as cadeias hoteleiras tem adotado cada vez mais uma gestão verde como estratégia competitiva sustentável, começando a mudar o paradigma, aceitando que as iniciativas sustentáveis iram aumentar a sua rentabilidade.

Os avanços em tecnologia, materiais e técnicas ajudam a viabilizar de uma maneira mais lógica financeiramente o apoio aos hotéis verdes, incluindo, incentivos do Estado pelo Turismo de Portugal como o “Programa de Apoio a Edifícios mais Sustentáveis”, no qual estão ajudando os desenvolvedores a complementar os custos adicionais associados à construção de edifícios verdes e instalação dos seus equipamentos.

Através da revisão de literatura, verificou-se duas estratégias de gestão sustentável, a primeira sendo através do uso eficiente de recursos como água, energia e redução de resíduos, na qual ajuda minimizar o impacto no meio ambiente e consequentemente reduzir os custos de operacionais, e a segunda através do incentivo à adesão de boas práticas pelos hóspedes através do uso de programas ambientais (iniciativas), informação e transparência na área da certificação.

Atualmente os atributos verdes e práticas sustentáveis são vistos positivamente, e refletem as preocupações ambientais dos gestores hoteleiros que se preocupam com o bem-estar dos hóspedes. O conceito de hotel verde tem sido usado como uma ferramenta de marketing, pois garante um fator diferenciador, ou seja, um ponto de venda exclusivo ao hotel, contribuindo para melhorar a sua imagem corporativa, atrair e reter hóspedes, impulsionando um aumento de receitas e consequente redução de custos, ajuda também a fortalecer a lealdade dos seus colaboradores que participam nas suas iniciativas.

Foi possível averiguar que existe uma certa ambiguidade no uso do conceito de hotel verde na qual por vezes o seu conceito é usado apenas para lucrar no mercado aumentando os seus preços e poupando custos com o uso de matérias e produtos baratos assinalando-os como sustentáveis. Existe também uma falta de transparência por parte das unidades hoteleiras em relação á passagem de informação relativa aos certificados e as práticas sustentáveis tanto aos colaboradores, com aos hóspedes onde existe uma incorreta implementação de plano de participação de iniciativas. Entende-se assim que é necessário que exista maior rigor e controle na aplicação de certificação ambiental e uma definição menos ambígua do que é um hotel verde, devendo existir um ponto de equilíbrio entre as práticas sustentáveis e a experiência participativa dos hóspedes.

6.2 Sugestões apresentadas para a implementação de práticas sustentáveis nos departamentos de HK e RH

Na aplicação deste estágio a unidade hoteleira propôs o desafio de desenvolver um conjunto de práticas sustentáveis para serem aplicadas nos departamentos de HK e RH, como pode ser verificado nas tabelas 6.1 e 6.2.

Tabela 6.1-Aplicação de práticas no HK

Implementação de práticas sustentáveis no departamento de HK
<p>Criar uma parceria com fornecedores de produtos de higiene ecológicos para instalar dispensadores nas casas de banho publicas e dos hóspedes, reduzindo utilização de plásticos descartáveis;</p> <p>Implementação de amenities descartaveis ou reutilizáveis;</p> <p>Uso de material biodegradáveis nas amenities como o pente e escova de dentes em madeira ou bambu, copos de papel reciclado, papel higienico e guardanpos reciclados;</p> <p>Escolher produtos de limpeza mais ecológicos com certificação "Ecolabel", onde estes tem um menor impacto ambiental sendo produtos mais biodegradáveis, à base de extratos de plantas e concebidos a partir de fontes renováveis e não prejudicam saúde humana;</p> <p>No pacote de boa vindas do hóspede, pode se utilizado, pacotes em papel tetra pack para sumos e água, em vez de ser completamente em plástico, como por exemplo a marca de água "OW only water" (figura 6.1);</p> <p>Realizar um inventário completo de roupas e implementar um plano de substituição de roupas de cama com base no desgaste;</p> <p>Colaborar com uma instalação de reciclagem têxtil para descartar ou reciclar com responsabilidade as roupas de cama velhas como por exemplo a empresa Sasia (https://www.sasiareciclagem.com/)</p> <p>Desenvolver um módulo de formação para a equipa de HK que abranja práticas de sustentabilidade, incluindo demonstrações práticas de classificação adequada de resíduos e técnicas de limpeza ecológicas;</p> <p>Estabelecer diretrizes de compra de produtos sustentáveis, indicando preferências por produtos com um mínimo de embalagem;</p> <p>Definir metas específicas de uso de água para lavagem de roupas, visando reduzir o consumo em determinado percentual;</p> <p>Como forma de incentivo a participação nas iniciativas verdes por parte dos hóspedes, foi criado com auxílio e autorização da unidade hoteleira um programa de escolhas verdes com recompensas, chamado "caminho verde" (green path), onde o hóspede pode dispensar limpeza no apartamento numa base diária. Em troca de participar no programa é lhe oferecido cinco euros em crédito não acumulável para ser usado no bar ou restaurante da unidade hoteleira. Essencialmente trata-se de um programa sustentável que através do incentivo aos hóspedes ajuda a reduzir gastos e recursos à unidade hoteleira. O programa irá a ser aplicado na próxima da época alta 2024, (Anexo 1).</p>

Fonte: Elaboração própria

Figura 6.1- OW only water



Fonte: <https://www.onlywater.es/>

Tabela 6.2- Aplicação de práticas no RH

Implementação da cultura de sustentabilidade nos colaboradores
Comunicar claramente os benefícios da sustentabilidade, para o meio ambiente, o hotel, os próprios colaboradores e os hóspedes;
Formação básica para todos os colaboradores na área de proteção ambiental, energias renováveis e certificação ambiental;
Educação sobre a razão e necessidade da implementação de iniciativas sustentáveis no hotel e porquê que é importante a sua participação;
Organizar campanhas regulares de conscientização sobre sustentabilidade para reforçar a importância do papel dos colaboradores na estratégia ambiental mais ampla;
Os colaboradores necessitam de ter uma clara dedicação em seguir protocolos das iniciativas verdes, e que a mesma transparência para o hóspede, sendo necessária a participação de ambos;
Promover uma cultura de sustentabilidade reconhecendo e recompensando os esforços dos colaboradores que estão fazendo a diferença;
Criar um programa que recompense os colaboradores por reduzirem dos recursos necessários a operação do hotel;
Oferecer um incentivo financeiro ou vouchers para pernoitar em hotéis verdes aos colaboradores sempre que o hotel cumpre uma meta de sustentabilidade planeada, seja na redução do uso de água, energia ou na diminuição do número de limpezas diárias feitas, sinalizando uma correta participação e influencia nos hospedes para participar nas iniciativas;
Incentivar as equipas a partilhar as suas ideias e sugestões para melhorar as práticas de sustentabilidade;
Tornar a sustentabilidade uma parte fundamental das avaliações de desempenho, para que seja vista como um aspeto importante do desempenho dos colaboradores;
Requisitar regularmente o feedback das equipas para entender o que está funcionando e o que pode ser melhorado, para poder ser feito as devidas alterações e melhorias nos programas.

Fonte: Elaboração própria

6.3 Implementação faseada de critérios de sustentabilidade

A unidade hoteleira mantém um plano faseado para 2024 onde as suas intervenções futuras estão caminhando para a sustentabilidade.

Tabela 6.3-Implementação faseada critérios de sustentabilidade

Implementação faseada dos critérios	
<p>Instalação de painéis fotovoltaicos no telhado da unidade para geração de energia elétrica;</p> <p>Ler e registrar pelo menos uma vez por mês, o consumo de água e eletricidade;</p> <p>Instalação de autoclismos não utilizem mais de 6 litros de água por descarga;</p> <p>Criação de instruções relativas às ações a efetuar relacionadas com a poupança de energia para hóspedes e colaboradores, nomeadamente cuidados na utilização da televisão, água, luz, aquecimento e desperdícios;</p> <p>Instalação de chuveiros e autoclismos de baixo fluxo e arejadores para torneira;</p> <p>As bombas e sistemas de refrigeração (chillers) não devem utilizar como gás refrigerante como clorofluorcarbonetos;</p> <p>Substituir pelo menos 75% das lâmpadas por as de elevado rendimento energético;</p> <p>Substituição das lâmpadas incandescentes por LED;</p> <p>Os aparelhos elétricos devem ser desligados, sempre que tecnicamente justificável, quando por exemplo os apartamentos não estão ocupados;</p> <p>Instalação de equipamento para lavandaria com melhor eficiência energética, consumo de água e otimização da dose de químicos necessários ao seu funcionamento;</p> <p>Instalação de ecopontos nas áreas comuns do hotel e nos respetivos departamentos e individuais nos apartamentos;</p>	<p>Substituir cartões usados com chaves dos apartamentos atualmente feitos de PVC por materiais mais ecológicos como o bioplástico ou de madeira;</p> <p>Instalação de vidros duplos com proteção UV, para um melhor controlo de ruído e temperatura;</p> <p>Na aquisição de papel (para fotocópia, escrita, encomendas em papel timbrado ou outras publicações), deve-se dar preferência ao papel reciclado;</p> <p>Colocar ponto de carregamento elétrico no estacionamento da unidade;</p> <p>Utilização de meios de transporte sustentáveis, compra de carrinha elétrica para transportar os hóspedes do hotel para a baixa de albufeira;</p> <p>Os resíduos orgânicos produzidos na cozinha devem ser encaminhados para compostagem;</p> <p>O sistema de ar-condicionado deve desligar-se assim que as janelas e portas dos apartamentos forem abertas;</p> <p>A iluminação dos halls e corredores deve estar desligada sempre que não necessária;</p> <p>Equipar as áreas públicas da unidade com sistemas automáticos de iluminação com vista a eficiência energética;</p> <p>Os computadores e máquinas de fotocópias estão equipados com um sistema de hibernação, desligando-se automaticamente sempre que não sejam usados por períodos prolongados;</p> <p>Incentivar a redução de papel, nos escritórios e nas salas de reuniões.</p>

Fonte: Documento interno-Administração Ondamar (21 julho 2023)

Notas Conclusivas

A realização deste estágio curricular foi a escolha acertada, permitindo experienciar e pôr em prática tudo o que foi lecionado no primeiro ano do Mestrado, adquirir conhecimento, competências e compreender a operação, oferecendo uma exposição alargada dos vários departamentos verificando como todas elas se interligam, comunicam e contribuem para o funcionamento da unidade hoteleira.

As práticas e conceitos lecionados nas disciplinas deste Mestrado foram essenciais para possuir as bases necessárias para executar as tarefas nos departamentos, estando em destaque as disciplinas de manutenção e segurança na hotelaria, revenue management e recursos humanos.

No decorrer deste estágio, existiu sempre iniciativa e disponibilidade para executar todas as tarefas propostas, anotando toda a informação necessária para adquirir o maior conhecimento possível, pois todas as tarefas executadas nos vários departamentos são consideradas uma mais-valia para compreender a operação de uma unidade hoteleira e foram essenciais para crescimento profissional.

Ao longo de 5 meses, foi possível passar por cinco departamentos distintos: HK, receção, reservas, manutenção e RH, entrando num ambiente de aprendizagem dinâmico onde cada departamento ofereceu uma perspetiva única sobre o ciclo de operação da unidade.

O estágio teve início no departamento de HK e constituiu um desafio interessante principalmente no acompanhamento da governanta e da equipa, durante o qual foi possível observar a complexidade e o rigor que é necessário para manter a limpeza impecável do hotel e garantir o conforto dos hóspedes, sendo possível perceber a atenção meticulosa aos detalhes, a gestão do tempo e o trabalho de equipa enquanto fatores determinantes do bom funcionamento deste departamento. Este departamento, muitas vezes negligenciado, desempenha um papel fundamental na formação das impressões dos hóspedes, e por isso deve ser alvo de especial atenção.

O departamento de receção foi a área com menores limitações sendo a área onde já havia a experiência necessária anteriormente ao presente estágio curricular. No entanto, foi

necessário um período de adaptação aos procedimentos usados, nomeadamente as regras internas, tarefas que eram executadas nos vários turnos e tarefas específicas ao chefe de receção as quais nunca tinha observado com o devido detalhe. Neste departamento, foi possível verificar a arte de prestar um serviço excepcional ao hóspede com equilíbrio e profissionalismo num ambiente onde se aprende a lidar com situações difíceis como as reclamações dos hóspedes, com elegância e eficiência.

No departamento de reservas, o estágio ajudou a aprofundar os conhecimentos sobre gestão do canal de distribuição, disponibilidade e preços constatando a importância de monitorizar o inventário para facilitar as vendas. Colaborando com a equipa de reservas, verificou-se que equilibravam cuidadosamente a procura de clientes com a disponibilidade de apartamentos, assegurando simultaneamente a rentabilidade do hotel.

No departamento de manutenção foi possível aplicar os conhecimentos de operação e segurança e executar ordens de trabalho, experienciado a tarefa crítica de assegurar que a infraestrutura física do hotel operava em perfeitas condições. As várias ordens de trabalho incluíam normalmente, manutenção de rotina corretiva (normalmente pedidos dos hóspedes) e manutenção preventiva (manutenção de equipamentos agendados).

No departamento de RH, foi possível adquirir conhecimentos sobre a gestão da força de trabalho do hotel, participando no processo de recrutamento, na orientação dos colaboradores e gestão de picagens. Foi esclarecedor testemunhar como os profissionais de RH fomentam uma cultura positiva no local de trabalho, garantem o cumprimento das leis laborais e apoiam o desenvolvimento dos colaboradores, ajudando a evidenciar que as pessoas são o fator chave para o sucesso organizacional.

Em continuidade o estágio foi ao encontro dos objetivos propostos tendo oportunidade de experienciar e perceber como é gerida a operação nos departamentos, nos quais foi possível executar as várias tarefas mencionadas neste relatório, verificando como todos eles se interligam e comunicam internamente, sendo esse um dos fatores que evidenciou o sucesso da operação diária, onde os vários departamentos atuavam de uma forma colaborativa fazendo um compartilhamento contínuo e ajudando a melhorar a eficiência da operação, constatando-se de facto que a comunicação interdepartamental ajuda

desenvolver relacionamentos interpessoais, espírito de cooperação e reduz as barreiras entre os departamentos, contribuindo para um ambiente mais produtivo.

O segundo objetivo foi cumprido sendo possível compreender o processo de implementação de práticas sustentáveis associado ao conceito de hotéis verdes, constatando-se a existência de uma associação clara entre o conceito de hotéis verdes e as práticas sustentáveis, às quais os hotéis verdes surgem como uma atividade geradora de capital, sustentada numa gestão mais eficiente.

Verificou-se que existem várias definições similares do conceito hotel verde havendo uma certa ambiguidade nas mesmas, mas indo todas ao encontro do mesmo, sendo que são considerados hotéis verdes normalmente propriedades ecológicas amigas do ambiente que instituem programas de eficiência energética, hídrica, reciclagem, gestão de resíduos sólidos e educação ambiental dos seus colaboradores, transparecendo as suas ações ecológicas para os seus hóspedes.

Constatou-se que os hotéis na área de sustentabilidade não operam isoladamente, mas antes estão alinhados com objetivos, como os ODS da UNWTO e PNUD, e simbolizam o caminho para o turismo moderno onde as práticas sustentáveis nos hotéis evoluíram de um conceito de nicho para um conceito dominante onde tornar-se verde é a nova tendência na qual os atributos de serviço fornecidos pelo hotel de proteção ambiental e baixa poluição se tornou uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes fazendo com que uma gestão verde seja uma estratégia competitiva sustentável.

Atualmente o conceito de hotel verde está sendo usado como uma ferramenta de marketing, pois garante um fator diferenciador, contribuindo para melhorar a sua imagem corporativa, atrair e reter hóspedes.

Equacionando as vantagens e desvantagens na implementação de práticas sustentáveis, conclui-se que os investimentos em práticas sustentáveis são considerados um aspeto mais ou menos padrão da operação hoteleira, independentemente de custos ou considerações de satisfação, nas quais os recursos aplicados para alcançar práticas sustentáveis requerem um compromisso de longo termo para criar mudanças significativas e duradouras.

Constatou-se a necessidade fundamental de criar campanhas educacionais e iniciativas que ajudem a capacitar os possíveis hóspedes a reduzir seu impacto no meio ambiente e formar os colaboradores a aprender a valorizar as práticas sustentáveis nas unidades hoteleiras. Igualmente certificações ecológicas também são fundamentais ajudando a criar uma estratégia de informação e transparência onde indicam uma conscientização dos hotéis e alinham as expectativas dos seus hóspedes.

O resultado da adoção de práticas de sustentabilidade, influenciam positivamente as percepções, atitudes e comportamentos do consumidor, considerando o aumento da consciência do mesmo sobre a importância do consumo responsável. No entanto apesar de os hotéis terem vindo a adotar cada vez mais práticas de sustentabilidade, verifica-se que a indústria hotelaria precisa compreender melhor o cliente que escolhe se hospedar em hotéis verdes para melhor utilizar as suas práticas e sua aceitação, pois parece haver um nível inferior percebido de luxo existindo dificuldade em implementar as iniciativas sustentáveis, sendo que os motivadores tradicionais de satisfação dos hóspedes nos hotéis ainda superam os efeitos das operações sustentáveis.

Concluiu-se então que as práticas sustentáveis ajudam a minimizar o impacto no meio ambiente e conseqüentemente reduzir os custos, operando em sinergia com os seus colaboradores e adesão de boas práticas pelos seus hóspedes.

No decorrer do estágio foi possível também cumprir objetivos específicos através da criação de um conjunto de iniciativas sustentáveis no ciclo de operações da unidade hoteleira, focado nomeadamente nos departamentos de HK e RH. A implementação de práticas sustentáveis no departamento HK foi criada através de uma tabela de iniciativas e surge da necessidade deste ser um dos departamentos que exerce maiores gastos e impacto ambiental em termos de lavagens de linhos, produtos e equipamentos usados na qual a unidade hoteleira ambicionava diminuir e onde existe um maior contacto com o hóspede sendo mais fácil de o mesmo captar as ações de sustentabilidade dos colaboradores e mais facilmente aderir às iniciativas sustentáveis, como a criada para este departamento (green path program).

A intenção da criação de iniciativas para o departamento de RH é fomentada pela tentativa de mudança do prisma cultural da unidade começando pelos seus colaboradores na

qual foi criada uma tabela com iniciativas a seguir para um caminho para a sustentabilidade, sendo que para isso o departamento de RH era o departamento ideal para implementar.

Existiram limitações no decorrer deste estágio onde apesar das práticas serem transversais aos departamentos, a unidade hoteleira apenas propôs o desafio de poder desenvolvê-las nesses dois departamentos pois estes evidenciavam maior maturidade enquanto os restantes ainda estavam em fase inicial, assim sendo teve de ser ajustado os objetivos. Também existia a intenção de ter ido mais além testando programas de certificação como o green key mas a conjuntura não foi propícia, pois apesar da administração estar interessada em caminhar para sustentabilidade e a mesma ter um plano de investimento faseado para 2024 indo ao encontro de alguns critérios de sustentabilidade, a unidade não teve interesse até ao final deste estágio em proceder à candidatura para nenhum programa ambiental.

Também no decorrer deste estágio existiram restrições de acesso a algumas documentações necessárias impossibilitando a aquisição de todo o material para escrever este presente relatório tendo de trabalhar muitas vezes com documentação parcial.

Por fim nos departamentos existiram dificuldades, nomeadamente no departamento de reservas, onde houve adversidades em compreender como era feita a gestão do canal de distribuição e terminologias usadas pelo departamento, no departamento de manutenção no qual foi difícil compreender as ordens de trabalho e as terminologias usadas pelos colegas e no departamento de RH onde foi impossibilitado o acesso a processamentos salariais, podendo apenas validá-los e enviá-los para os colaboradores.

Em conclusão este estágio foi de encontro aos objetivos e representou uma experiência transformadora, única e positiva moldando não só a compreensão do setor da hotelaria, mas também o crescimento pessoal e profissional. O conhecimento e as competências práticas que foi possível adquirir durante o estágio são inestimáveis, cultivando o potencial de liderança e resiliência permitindo assumir responsabilidades, proporcionar conhecimentos, introduzindo diferentes perspetivas e abordagens e forneceram uma rede de apoio que se estende muito para além dos limites deste estágio, fundamentando os alicerces para um futuro na área de direção hoteleira.

Referências Bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping* (1ª). Lidel- Edições Técnicas, Lda.
- Amerta, I., Sara, I., & Bagiada, K. (2018). Sustainable tourism development. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences (IRJMIS)*, 5(2), 248-254. doi:10.21744/irjmis.v5i2.674
- Akther, S., & Ashaq, N. (2019). Environmentally sustainable practices in the hotels: from existence to implementation. 111–116.
- Al-Aomar, R., & Hussain, M. (2017). An assessment of green practices in a hotel supply chain: A study of UAE hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 71–81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.002>
- Alcalde-González, V., Gálvez Mozo, A., & Valenzuela Bustos, A. (2021). No clean rooms, no hotel business: Subversion tactics in Las Kelly's struggle for dignity in hotel housekeeping. *Annals of Tourism Research*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103315>
- Alexander, S., & Kennedy, C. (2002). Green hotels: opportunities and resources for success. Obtido 16 de fevereiro de 2023, de <http://www.zerowaste.org/>
- Alexandre Mota. (2016). A dinâmica da oferta hoteleira e os desafios de manter um hotel. <https://pt.linkedin.com/pulse/din%C3%A2mica-da-oferta-hoteleira-e-os-desafios-de-manter-um-mota>
- Almeida, I., & Abranja, A. (2009). Turismo e Sustentabilidade. *Cogitur : Journal of Tourism Studies*, 2, 15–31. <http://hdl.handle.net/10437/1874>
- Arbab, A. M. H., & Mahdi Abaker, M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9–21. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.01>

- Ann Suwaree Ashton. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17:2, 175-199, DOI: 10.1080/15332845.2017.1340759
- Assaker, G. (2020). The effects of hotel green business practices on consumers' loyalty intentions: an expanded multidimensional service model in the upscale segment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(12), 3787–3807. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0461>
- Assaker, G., O'Connor, P., & El-Haddad, R. (2020). Examining an integrated model of green image, perceived quality, satisfaction, trust, and loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(8), 934–955. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1751371>
- Balaji, M. S., Jiang, Y., & Jha, S. (2019). Green hotel adoption: a personal choice or social pressure? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3287–3305. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0742>
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management* (3.^a ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- BCSD PORTUGAL. (2021). Pacto ecológico europeu. Obtido 22 de Abril de 2023, de <https://bcsdportugal.org/pacto-ecologico-europeu>
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H., & Verma, R. (2015). Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6–16. <https://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/196>
- Carey, S., Gountas, Y., & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism Management*, 18(97), 425–431.
- Costa, R., & Sousa, T. (2015). *Gestão Comercial Hoteleira* (1^a). Lidel- Edições Técnicas, Lda.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490–515. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0386>

- Ecolabel. ecological certification institute. (sem data). Obtido 8 de Fevereiro de 2023, de <https://www.ecolabel.net/pt/>
- Elias, B. (2019, fevereiro 7). O que é comunicação interna- Estratégias para fazer a da sua empresa. <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/>
- Equipe Mais Retorno. (2022). Ciclo Operacional: saiba o que é e como funciona. <https://maisretorno.com/portal/termos/c/ciclo-operacional>
- Falihah, N., Siti, A. E., Kusdi, R., & Andriani, K. (2021). Online reservation system and online customer review: its impact on brand image, trust and hotel booking decision. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5(4), 409–425. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- FIA. (2020, outubro 10). Comunicação interna/ O que é, objetivos e estratégias de sucesso. Obtido 22 de agosto de 2023, de <https://fia.com.br/blog/comunicacao-interna/>
- Gonçalves, C. (2019a). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção – Conceitos e Definições. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019b). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, TPM-Total Productive Maintenance. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019c). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção Produtiva Total e Manutenção LARG. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019d). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção – Conceitos e Definições. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019e). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção – Conceitos e Definições. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>

- Gonçalves, C. (2019f). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção – Conceitos e Definições. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019g). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Fiabilidade- Exp_negativa. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C. (2019h). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Manutenção – Conceitos e Definições. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>
- Gonçalves, C., & Mortal, A. (2015). Análise Empírica à Gestão da Manutenção nos Hotéis de 4 e 5 Estrelas no Algarve. https://www.researchgate.net/publication/289253783_Analise_Empirica_a_Gestao_da_Manutencao_nos_Hoteis_de_4_e_5_Estrelas_no_Algarve
- Green growth 2050. (2016). About green growth 2050. Obtido 12 de fevereiro de 2023, de <https://www.greengrowth2050.com/about/>
- Green Hotel Association. (2023). what are green hotels. Obtido 12 de março de 2023, de <http://greenhotels.com/index.php>
- Green Tourism Active. (2023). Obtido 21 de abril de 2023, de <https://www.gt-active.org/page/10/>
- Greens leaders. (2023). Obtido 21 de maio de 2023 <https://www.green-leaders.nl/>
- Green key. (2016). Guia de interpretação e explicação do programa Green Key- Hotéis, 2016 – 2020. Obtido 21 de maio de 2023 <https://greenkey.abae.pt/wpcontent/uploads/sites/6/2014/08/GuiahotelGK2016.pdf>
- Green Globe Certification. The Global leader in Sustainable Tourism Certification. (2023). Obtido 10 de agosto de 2023, de <https://www.greenglobe.com/>
- Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T., & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.012>

- Han, H., & Yoon, H. J. (2015). Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.004>
- Han, H., Yu, J., Lee, J. S., & Kim, W. (2019). Impact of hotels' sustainability practices on guest attitudinal loyalty: application of loyalty chain stages theory. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(8), 905–925. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1570896>
- Hollander, J. (2022, fevereiro 8). O guia definitivo para operações hoteleiras. Obtido 15 de Abril de 2023, de <https://hoteltechreport.com/pt/news/hotel-operations>
- Hsieh, Y. J. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: A content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97–121. <https://doi.org/10.1108/095961112>
- Hunter Powell, P., & Watson, D. (2006). Service unseen: The hotel room attendant at work. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 297–312. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.003>
- IPQ/Norma 13306. (2007). Terminologia da manutenção. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://www.ipq.pt/>
- Interluxhotel. (2023a). Interluxhotel. Obtido 22 de março de 2023, de <https://www.ondamar.pt/en/>
- Inteluxhotel. (2023b). Estratégia do grupo-Documento interno. Obtido 22 de agosto de 2023
- Inteluxhotel. (2023c). Estratégia do grupo-Documento interno. Obtido 22 de agosto de 2023
- Inteluxhotel. (2023d). Estratégia do grupo-Documento interno. Obtido 22 de agosto de 2023
- Inteluxhotel. (2023e). Estratégia do grupo-Documento interno. Obtido 22 de agosto de 2023
- Interluxhotel. (2023f). Interluxhotel. Obtido 22 de março de 2023, de <https://www.ondamar.pt/en/>
- Izquierdo, R. (2018). Por qué es tan importante la atención al cliente en una empresa?. Obtido 11 de janeiro de 2023, de <https://integriaims.com/>

- JAYKUMAR, P. (2020). The triumphs & challenges in the path of green hotel housekeeping. *Journal of Services Research*, 20(1).
- Karaman, A. (2019). Communication and Productivity with Guests at Front Office; A Qualitative Study on Hotels. *Journal of International Management and Social Research*. www.uysad.com
- Kensbock, S., Jennings, G., Bailey, J., & Patiar, A. (2016). Performing: Hotel room attendants' employment experiences. *Annals of Tourism Research*, 56, 112–127. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.010>
- Khalid, S., Ahmad, M. S., Ramayah, T., Hwang, J., & Kim, I. (2019). Community empowerment and sustainable tourism development: The mediating role of community support for tourism. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226248>
- Khatter, A., White, L., Pyke, J., & McGrath, M. (2021). Barriers and drivers of environmental sustainability: Australian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1830–1849. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0929>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kim, W. G., Li, J. J., Han, J. S., & Kim, Y. (2017). The influence of recent hotel amenities and green practices on guests' price premium and revisit intention. *Tourism Economics*, 23(3), 577–593. <https://doi.org/10.5367/te.2015.0531>
- Lee, M., Han, H., & Willson, G. (2011). The Role of Expected Outcomes in the Formation of Behavioral Intentions in the Green-Hotel Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28(8), 840–855. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.623049>
- Lee, W. H., & Cheng, C. C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.005>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and

- suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Zehrer, A. (2011). Understanding customer delight: An application of travel blog analysis. *Journal of Travel Research*, 50(5), 535–545. <https://doi.org/10.1177/0047287510379162>
- 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), 500–516. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/52/654>
- Melissen, F., van Ginneken, R., & Wood, R. C. (2016). Sustainability challenges and opportunities arising from the owner-operator split in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.005>
- Mishra, A., & Gupta, A. (2019). Green hotel servicescape: attributes and unique experiences. *Current Issues in Tourism*, 22(20), 2566–2578. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1502259>
- Moreno, V., Torres, E., Luz, E., Boretska, H., & Cardona, J. (2020). Perfil del recepcionista de hotel y atención al cliente en la isla de ibiza. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 3(1°), 388–410.
- Nguyen, T. Q. T., Young, T., Johnson, P., & Wearing, S. (2019). Conceptualizing networks in sustainable tourism development. *Em Tourism Management Perspectives* (Vol. 32). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100575>
- Nimri, R., Patiar, A., & Kensbock, S. (2017). A green step forward: Eliciting consumers' purchasing decisions regarding green hotel accommodation in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.006>
- Olya, H., Altinay, L., Farmaki, A., Kenebayeva, A., & Gursoy, D. (2021). Hotels' sustainability practices and guests' familiarity, attitudes, and behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1063–1081. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775622>

- Onsøyen, L. E., Mykletun, R. J., & Steiro, T. J. (2009). Silenced and invisible: The work-experience of room-attendants in Norwegian hotels. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(1), 81–102. <https://doi.org/10.1080/15022250902761462>
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Özdemir, A. İ., Çolak, A., & Shmilli, J. (2018). Business process management in hotels: with a focus on delivering quality guest service. *Quality and Quantity*, 53(5), 2305–2322. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0727-4>
- Park, H., Kline, S. F., Kim, J., Almanza, B., & Ma, J. (2019). Does hotel cleanliness correlate with surfaces guests contact? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2933–2950. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0105>
- Perman, L., Souza, A., & Andrade, M. (2013, junho). O processo comunicacional no âmbito dos serviços em hotelaria: prospectos acerca da recepção. *Turydes*. Obtido 10 de Abril de 2023, de <https://www.eumed.net/rev/turydes/14/processo-comunicacional-hotelaria.html>
- Ponnareddy, S., Priskin, J., Ohnmacht, T., Vinzenz, F., & Wirth, W. (2017). The influence of trust perceptions on German tourists' intention to book a sustainable hotel: a new approach to analysing marketing information. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 970–988. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1270953>
- Puspita, W., & Helmi, S. (2022). Professionalism in the reception in supporting the fair operations at the Zuri Hotel. *Jurnal Ekonomi*, 11(03). <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2019). The influence of values and attitudes on green consumer behavior: A conceptual model of green hotel patronage. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359729>

- Revfine. (2023). Guia de Operações do Hotel- Aprenda a administrar seu hotel com sucesso. Obtido 22 de agosto de 2023, de <https://www.revfine.com/pt/hotel-operacoes/#what-are-hotel-operations>
- Rutherford, D. G., O'fallon, M. J., & Wiley, J. (2007). *Hotel Management and Operations* 4th Edition.
- Sari, N., Susyarini, N., Suarja, I., & Sudiarta, M. (2020). Check-in Handling by Receptionist to Improve Service Quality. *International Journal of Global Tourism*, 1(2). <https://ejournal.catuspata.com/index.php/injogt>
- 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), 58–58. <https://doi.org/10.31940/ijogtra.v3i2.58-68>
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Septariani, M. W., Sutarma, G. P., & Sudarmini, N. M. (2020). The Front Office Strategy on Service Quality Improvement. *International Journal of Global Tourism*, 1(2), 89–98. <https://ejournal.catuspata.com/index.php/injogt>
- Setupmyhotel.Guest cycle. (2023). Obtido 22 de agosto de 2023, de <https://setupmyhotel.com/train-my-hotel-staff/front-office-training/131-the-guest-cycle-in-hotel.html>
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Simões, A. C. (2021). SGS. o que é a norma ISO 14001. Obtido 8 de Fevereiro de 2023, de <https://www.sgs.pt/pt-pt/news/2021/12/o-que-e-a-iso-14001>

- Singh, M. A. (2019). Recent Trends in Housekeeping Department in Hospitality. *Think India Journal*, 22(35). <http://www.hospitalitybizindia.com>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos (10ª)*. Lidel- Edições Técnicas, Lda.
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2020). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Em Sustainable Development (Vol. 29, número 1, pp. 259–271)*. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Szende, P., & Reddy, P. (2017). *A Fragment of the Past: The System of Hotel Front Office Racks (Vol. 5, Número 2)*. www.bu.edu/bhr
- Tasso, S. & Silaer, F. (2019). La importancia del servicio y departamento de housekeeping en centros hospitalarios. *Apuntes sobre su definición, características y gestión. TURISMO Y PATRIMONIO*. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2019.n13.04>
- Tripadvisor. (2023). About Tripadvisor greenleaders. Obtido 21 de abril de 2023 <https://www.tripadvisor.com/GreenLeaders>
- Turismo de Portugal. (2020). Os objetivos do desenvolvimento sustentável. (2020). Obtido 17 de agosto de 2023, de <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crecer/sustentabilidade/Paginas/objetivos-desenvolvimento-sustentavel.aspx>
- Turismo de Portugal. (2021). Plano Turismo +Sustentável 20-23, Sustentabilidade. Obtido 17 de agosto de 2023, de <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/turismo-de-portugal-apresenta-plano-turismo-sustentavel-20-23.aspx>
- Turismo de Portugal. (2023a). Sustentabilidade no turismo. Obtido 17 de agosto de 2023, de <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crecer/sustentabilidade/Paginas/default.aspx>
- Turismo de Portugal. (2023b). Linha de apoio à qualificação da oferta. Apoios financeiros. Obtido 17 de agosto de 2023, de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/linhas-financiamento/Paginas/linha-apoio-qualificacao-oferta.aspx>

Turismo de Portugal. (2023c). Plano de ação, reativar o Turismo/ Construir o Futuro. Obtido 17 de agosto de 2023, de https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-turismo/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2023d). Plano de ação, reativar o Turismo/ Construir o Futuro. Obtido 17 de agosto de 2023, de https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-turismo/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2023e). Empresas Turismo 360º- Empresas. Obtido 17 de agosto de 2023, de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/reconhecimento-externo/empresas-turismo-360/Paginas/default.aspx>

Turismo de Portugal. (2023f). Empresas Turismo 360º- Empresas. Obtido 17 de agosto de 2023, de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/reconhecimento-externo/empresas-turismo-360/Paginas/default.aspx>

The Global Sustainable Tourism Council. (2022). About the Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Obtido 10 de agosto de 2023, de <https://www.gstcouncil.org/>

Thomsen, F. B. (2018, março 27). Talking Points why is it important for housekeeping to clean green. Obtido 10 de fevereiro de 2023, de <https://www.greenkey.global/stories-news-1/2018/3/12/talking-point-why-is-it-important-for-housekeeping-to-clean-green>

UNWTO. (2018). Journey to 2030. Obtido 17 de abril de 2023, de <https://doi.org/10.18111/9789284419401>

UNWTO. (2022). Baseline Report on Climate Action in Tourism. Obtido 17 de agosto de 2023, de <https://doi.org/10.18111/9789284423965>

U.S. Green Building Council. (2023). Benefits of LEED. Obtido 12 de janeiro de 2023, de <https://www.usgbc.org/leed/benefits-leed>

Vairinhos, H. (2019). DGHT- Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, Medidas de Autoproteção. Obtido 21 de fevereiro de 2023, de <https://tutoria.ualg.pt/2019/mod/folder/view.php?id=82043>

- Verma, V. K., Chandra, B., & Kumar, S. (2019). Values and ascribed responsibility to predict consumers' attitude and concern towards green hotel visit intention. *Journal of Business Research*, 96, 206–216. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.021>
- Verma, V., Chandra, B. (2016). Hotel Guest's Perception and Choice Dynamics for Green Hotel Attribute: A Mix Method Approach. *Em Indian Journal of Science and Technology*, Vol 9(5). DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i5/77601
- Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Em Tourism Economics* (Vol. 24, número 6, pp. 720–752). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426–436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.250>
- WTTC. (2022a). *Travel & Tourism Economic Impact Global Trends 2022*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>
- WTTC. (2022b). *Travel & Tourism Economic Impact Global Trends 2022*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>
- WTTC. (2022c). Initiative, Hotel Sustainability Basics. <https://wttc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics>
- WTTC. (2022d). Initiative, Hotel Sustainability Basics. <https://wttc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics>
- Yi, S., Li, X., & Jai, T. M. (Catherine). (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 191–202. <https://doi.org/10.1177/1467358416637251>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>

Anexo 1- Voucher de Iniciativa: Frente e Verso



ONDAMAR HOTEL
Apartamentos

Voucher 5 €

Green Path Programme
Programa Caminho Verde

Escolha uma estadia mais verde ao prescindir da limpeza no apartamento e desfrute diariamente de um voucher para descontar em consumo no bar e restaurante do hotel

Choose a greener stay by forgoing cleaning in the apartment and enjoy a daily voucher to use at the hotel's bar or restaurant

Sign: _____

Assinatura : _____



Green Path Programme
Programa Caminho Verde

Ao assinar esta concordando em aderir ao programa Caminho Verde e abdicar da limpeza diária em troca de voucher diários a ser usado no bar e restaurante do hotel.

Entregue assinado na recepção para receber o seu voucher

(voucher não acumulavel com outros descontos)

By signing, you are agreeing to join the Green Path Program and waive the daily cleaning in exchange for daily vouchers to be used in the hotel's bar or restaurant.

Request your voucher at reception

(non-cumulative voucher with other discounts)

