

Céline Azevedo Oliveira

**GESTÃO DE CRISES EM HOTELARIA: PERSPETIVA
DOS HÓSPEDES**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Catarina Duarte Fontoura Nadais

Instituto Superior de Administração e Gestão

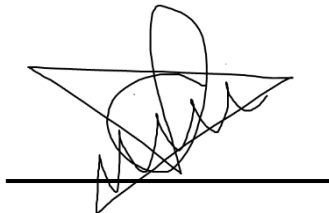
PORTO, ABRIL DE 2021

Declaração de honra

Eu, Céline Azevedo Oliveira abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260015, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinado(a) por mim.

Porto, 20 / 04 / 2021



Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer ao ISAG, pela instituição de prestígio que é, por nos permitir alargar horizontes e por nos permitir ir além das nossas expectativas. Concluí a minha licenciatura no ISAG e decidi complementar as minhas habilitações, através do mestrado, nesta mesma instituição, onde sempre fui bem acolhida. Esta foi a minha escolha e não me arrependo de forma alguma.

À minha orientadora, Professora Doutora, *Catarina Nadais*, a peça fundamental para a realização desta dissertação. Foi uma orientadora excepcional e sei que tive muita sorte por a poder ter ao meu lado, durante este percurso.

A todas as pessoas que colaboraram comigo e me ajudaram na divulgação dos inquéritos. Era impossível realizar esta dissertação sem as respostas aos questionários. Por isso, agradeço a todos os que responderam, bem como a todos os que partilharam.

À Minha Família, por me apoiar todos os dias e, acima de tudo, permitir que esta experiência fosse possível. Principalmente aos Meus Pais, pelo apoio incondicional, por acreditarem sempre em mim e, dia após dia, estarem comigo nos melhores e nos piores momentos, sempre a festejar cada conquista. Sem eles, nada teria sido possível. Sempre apostaram na minha formação e sempre me deram força para lutar e seguir aquilo que queria e que mais me fazia feliz. São as pessoas mais importantes que tenho na vida.

Às Minhas Melhores Amigas, *Cati* e *Ju*, por aturarem todos os meus desesperos. Por nunca me deixarem desistir e por estarem sempre ao meu lado, ao longo desta etapa. Foram um pilar imprescindível para mim e sei que sem o apoio delas tudo teria sido muito mais difícil. A Elas, agradeço-lhes por várias das minhas conquistas, sendo esta apenas mais uma das muitas que ainda virão.

À Engenheira *Liliana Soares* por toda a ajuda na escrita deste trabalho, pelo apoio e disponibilidade, e por me ajudar a dar sempre o salto para o próximo passo.

Por fim, à Minha Equipa de Trabalho, que sempre me percebeu e sempre me apoiou diariamente. Nunca me negou uma troca de horário ou uma saída mais cedo para estudar. Mesmo indiretamente e até sem perceberem todos os meus colegas, sem exceção, foram uma peça muito importante para este meu percurso.

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como principal objetivo o estudo das crises em hotelaria e a sua gestão, tendo em consideração as perceções, experiências e perspetivas dos hóspedes. A crise é entendida como uma situação que envolve algum tipo de falha e que pode instalar o caos numa unidade. Tendo como contexto a pandemia despoletada pela COVID-19 e o impacto mundial desde o início do ano de 2020, foi estudada a perspetiva dos hóspedes sobre a forma como foi gerida esta crise pelas unidades hoteleiras. A gestão de crises é um tema pouco abordado e pouco utilizado nas empresas e nos hotéis. Sendo este um tema pouco debatido, é ainda menos discutida a perceção que o hóspede tem em relação a qualquer tipo de crise. Mais ainda, importa perceber quais os procedimentos que devem ser adotados com os hóspedes, desde a explicação do problema, até à resolução do mesmo. A gestão de crises pode ter várias definições e ao longo desta dissertação vão ser apresentadas e confrontadas muitas delas. No entanto, primeiramente importa perceber conceitos como “turismo” e “crise”, para que, posteriormente, possa ser feita uma análise mais completa e objetiva, de modo a dar resposta à questão: “como é vista a gestão de crises pelo hóspede”. Neste âmbito foram realizados questionários a amostra populacional caracterizada por indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos e residentes em Portugal. Neste seguimento, os resultados mostram que o comportamento da amostra analisada, efetivamente mudaram durante a crise pandémica.

Palavras-chave: Covid-19; Estudo exploratório; Gestão de Crises; Hotelaria; Hóspede.

Abstract

This master's thesis has as main objective the study of crisis in hospitality and its management, considering guest's perceptions, experiences, and perspectives. A crisis is understood as a situation that involves a type of failure and that can install chaos in a unit. With the context of the pandemic triggered by COVID-19 and the global impact since the beginning of 2020, the guest's perspective of how this crisis was managed by the hotel units was the case of study. Crisis management is a topic rarely addressed and seldom used in companies, more specifically in hotels. This being a little debated topic, the guest's perception of any type of crisis is even less discussed. Furthermore, it is important to understand what procedures should be adopted with guests, from explaining the problem to solving it. Crisis management can have several definitions and, throughout this dissertation, many of them will be presented and confronted. However, firstly, it is important to understand concepts such as "tourism" and "crisis", so that, later, a more complete and objective analysis can be made, to answer the question: "how is crisis management seen by the guest". In this context, questionnaires were carried out to the population sample characterized by individuals aged 18 or older and residing in Portugal. Furthermore, the results show that, in this sample, the customer's behavior has in fact changed due to the pandemic crisis.

Key Words: Covid-19; Exploratory case study; Crisis Management; Hospitality; Guest.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Gráficos	vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Lista de Siglas	ix
1. Introdução e identificação do problema de investigação.....	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Turismo e Hotelaria.....	5
2.1.1 Turismo.....	5
2.1.2 Atividade hoteleira em Portugal	8
2.2 Gestão de crises	10
2.2.1 Definição de gestão de crises.....	10
2.2.2 Fases e desenvolvimentos de uma crise	12
2.3 A Gestão de crises em Hotelaria	14
2.3.1 Gestão de crises no setor hoteleiro	14
2.3.2 Resposta a crises no setor hoteleiro	17
2.3.3 Crise pandémica Covid-19.....	18
2.3.4 Gestão da crise pandémica em Portugal.....	20
2.4 Crise pela perspectiva dos hóspedes.....	21
2.4.1 Motivações dos turistas	21
2.4.2 Perfil do turista em Portugal	27
3. Definição dos métodos e das técnicas de recolha de dados.....	29
4. Questões de Investigação e Modelo de Análise	33
5. Análise e discussão dos resultados e conclusões.....	34
5.1 Caracterização da amostra em estudo.....	35
5.2 Caracterização das práticas de Turismo.....	37
5.3 Perceção sobre o tipo de serviço em contexto de crise.....	41
5.4 Discussão dos resultados	53
6. Conclusões.....	57
7. Limitações e Recomendações	60
Referências Bibliográficas	61

Webgrafia	66
APÊNDICE	67
Questionário	68

Índice de Gráficos

Gráfico 5.1 Género	35
Gráfico 5.2 Idade dos participantes.....	35
Gráfico 5.3 Distrito de residência dos participantes.....	36
Gráfico 5.4 Distrito de residência dos participantes.....	36
Gráfico 5.5 Situação profissional dos participantes	37
Gráfico 5.6 Frequência com que viajam os participantes para fora da sua área de residência .	38
Gráfico 5.7 Últimos 3 destinos de férias dos participantes em Portugal.....	38
Gráfico 5.8 Últimos 3 destinos de férias dos participantes no estrangeiro	39
Gráfico 5.9 Tipos de alojamento escolhidos pelos participantes nos últimos 3 destinos de férias	40
Gráfico 5.10 Com quem costumam viajar os participantes	40
Gráfico 5.11 Principais razões que levam os participantes a viajar.....	41
Gráfico 5.12 Realização de viagens desde março de 2020	42
Gráfico 5.13 Destinos de férias escolhidos pelos participantes entre março e outubro de 2020	42
Gráfico 5.14 Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (1).....	43
Gráfico 5.16. Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (1).....	43
Gráfico 5.17. Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (1).....	43
Gráfico 5.17. Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (2).....	43
Gráfico 5.18 Motivos dos participantes para cancelarem viagens.....	45
Gráfico 5.19 Cancelamento das reservas de alojamento pelos participantes	46
Gráfico 5.20 Motivos que levaram os participantes a cancelar as reservas de alojamento	46
Gráfico 5.21 Possibilidades oferecidas aos participantes pelas unidades	47
Gráfico 5.22 Conhecimento do selo Clean & Safe pelos participantes	47
Gráfico 5.23 Grau de importância atribuído pelos participantes a diferentes parâmetros no momento da reserva	48
Gráfico 5.24 Estadia dos participantes em unidades detentoras do selo clean & safe	49
Gráfico 5.25 Critérios do Clean & Safe	50
Gráfico 5.26 Grau de preparação para lidar com protocolos sanitários	50
Gráfico 5.27 Impacto nas unidades hoteleiras devido á pandemia	51
Gráfico 5.28 Reviews acerca das unidades hoteleiras pelos participantes	51
Gráfico 5.29 Tipos de reviews realizadas pelos participantes	52
Gráfico 5.30 Avaliação da estratégia de recuperação da confiança dos turistas pelos participantes	52

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Relação entre motivação turística e necessidade com base na teoria de Maslow (1985)	24
--	----

Índice de Figuras

Figura 2.1 Entrada de turistas em Portugal de 1992 a 2015.	6
Figura 2.2 Passos a seguir no pré crise.....	11
Figura 2.3 Viagens turísticas dos residentes em Portugal de 2018 a 2020.....	16
Figura 2.4 Pirâmide de Maslow.....	22
Figura 3.1. Vantagens e desvantagens dos questionários	31
Figura 5.1. Procedimentos do processo de análise.....	34

Lista de Siglas

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMS – Organização Mundial de Saúde

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

1. Introdução e identificação do problema de investigação

A presente dissertação é parte do percurso para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas no Instituto Superior de Administração e Gestão – ISAG, e tem como principal objetivo as crises em hotelaria pela perspetiva do hóspede.

A Covid-19 despoletou uma crise mundial que afeta vários setores, e o turismo é um deles. Com isto, é importante perceber como é que as indústrias do turismo e hoteleira estão a lidar com este processo, e como estão a gerir a crise vivenciada. No final do ano de 2019, foi anunciado pela China o aparecimento de um vírus chamados Sars–Cov-2, comumente designado por Covid-19. Este vírus tem como principal particularidade a sua capacidade de propagação. Em março de 2020 este vírus chegou a Portugal, e já estava espalhado pelo mundo inteiro, levando a que os países tivessem que tomar medidas extraordinárias, como cercos sanitários e confinamento obrigatório. Isto implicou que aquilo que não fosse considerado bem essencial teria que ser encerrado por tempo indeterminado. Estas medidas estiveram em vigor até maio, e a partir daí, aos poucos, tudo foi reabrindo com as devidas medidas e precauções. Havia várias restrições quanto a viagens, e as pessoas tinham receio de sair de casa devido ao vírus e, por isso, a nível turístico e hoteleiro este foi um verão muito menos produtivo e rentável, comparativamente aos anos anteriores. Foram descobertas novas variantes e estirpes deste vírus, com ainda maior capacidade de propagação, e os números foram piorando dia após dia, o que levou a que, em Portugal, voltasse a ser declarado o estado de emergência, e com isto, o encerramento das unidades hoteleiras novamente.

Esta crise está a ter um grande impacto na indústria hoteleira. Grande parte dos hotéis, no mundo em geral, e em específico em Portugal, tiveram de fechar portas durante estes meses de pandemia. Grandes cadeias hoteleiras viram os seus hotéis todos encerrados e viram-se obrigados a sobreviver com as ajudas prestadas pelo estado. Outros hotéis, fecharam no primeiro confinamento, e conseguiram reabrir, mas neste segundo confinamento já não têm capacidade financeira para conseguir suportar tanto prejuízo e acabam por declarar falência.

O turismo é uma combinação de dimensões tangíveis e intangíveis e refere-se a algum objeto especial, como atrações, restaurantes e lembranças (Berno e Bricker 2001). A hotelaria e o turismo estão diretamente interligados. Não são dependentes um do outro, mas entrelaçam-se na medida em que a hotelaria beneficia com a chegada de turistas, e, esta pode ser uma das razões que levam as pessoas a viajar.

Numa unidade hoteleira é fundamental criar antecipadamente um plano de gestão de crises que possa dar resposta a uma determinada situação adversa, isto é, a uma crise.

Podemos dividir a gestão de crises em três fases: 1.a pré-crise, 2.a crise, e 3.a pós crise. Na primeira fase, pré-crise, a realização de auditorias e o estudo de possíveis crises e do seu impacto é imprescindível, assim como a criação de sistemas de deteção e, o mais importante, planos de contingência. Se uma unidade hoteleira seguir estes passos, consegue evitar muitas crises e já ter soluções para o caso de alguma destas acontecer.

Na fase segunda fase, crise, é necessário identificar qual o problema ao certo e categorizar os fenómenos despoletados por essa nova situação. Posteriormente, é preciso criar uma estratégia de resposta à mesma. Esta pode parecer a tarefa mais difícil, mas o mais complicado será ativar essa estratégia de resposta, por toda a unidade hoteleira. Todos os colaboradores têm de trabalhar em conjunto, com o mesmo propósito e devem focar-se ao máximo na resolução do problema.

A última fase, pós-crise, apresenta-se como a mais desafiante, uma vez que é a fase de recuperação. Esta requer uma reaprendizagem, porque muitos dos hábitos incutidos têm de ser modificados e, em alguns casos, pode mesmo haver mudanças no trabalho em específico. É necessária uma recriação de memórias e de aprendizagens anteriores para que, aos poucos, seja possível voltar à normalidade. Para além disso, são também necessárias auditorias pós-crise que garantam que as medidas tomadas foram bem aplicadas e com o intuito de tentar prevenir novas crises.

Os principais objetivos deste trabalho são: estudar o contexto de crise em hotelaria, analisar as experiências e as perspetivas hoteleiras dos hóspedes nos momentos de crise e, por fim, perceber a gestão de crises por parte das unidades hoteleiras.

Neste estudo procura-se estudar o contexto de crise em hotelaria, perceber a gestão de crises por parte das unidades hoteleiras e analisar as experiências dos hóspedes e as suas perspetivas em momentos de crise.

No presente trabalho, face á pandemia Covid-19, propôs-se a realização de um estudo exploratório que visa perceber de que forma é que as unidades hoteleiras conseguem lidar com a crise gerada, e como é que esta foi percecionada pelos hóspedes.

Esta dissertação está dividida em sete capítulos.

Este primeiro capítulo, apresenta uma introdução geral ao tema em estudo e aborda a problemática que está a ser investigada.

No segundo capítulo encontra-se a revisão de literatura. Este capítulo está dividido em quatro subcapítulos, sendo que o primeiro destes é o turismo e hotelaria, onde os

conceitos de “turismo” e “hotelaria” são definidos. É ainda apresentada uma contextualização da atividade hoteleira, onde o desenvolvido do turismo a nível nacional é destacado, bem como uma avaliação da relevância da hotelaria a nível nacional. Para concluir o capítulo, é feita uma medição da importância do setor do turismo para a economia.

O subcapítulo seguinte aborda estão de crises e inicia-se com uma discussão acerca dos diferentes conceitos de gestão de crises. Sendo este um tema cuja definição gera muita controvérsia, são igualmente apresentados os vários tipos de crises, bem como as fases e desenvolvimentos de uma crise. Ainda neste capítulo é abordado o conhecimento do conceito de “crise” e “plano de crise” por parte dos colaboradores das organizações.

De seguida, a Gestão de crises em hotelaria é o título do terceiro subcapítulo, e é feita uma caracterização da atividade hoteleira e um enquadramento da atividade turística e hoteleira em Portugal. São ainda apresentadas as crises e gestão das mesmas no setor hoteleiro e, por fim, é salientada a importância da gestão de crises e da implementação de planos de gestão de crises por parte das unidades hoteleiras

Por fim, o último subcapítulo, trata as crises pela perspectiva do hóspede e principia com a caracterização dos hóspedes e das práticas do turismo em Portugal. Neste capítulo é abordada a pirâmide de Maslow. Esta explica as necessidades humanas, com o objetivo de entender as motivações e necessidades turísticas. Neste capítulo é ainda identificado o perfil do turista que visita Portugal. Por fim, os conhecimentos do hóspede em relação aos tipos de crise e a sua perceção sobre o tipo de serviço em contexto de crise são avaliados.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada, desde as pesquisas desenvolvidas, à explicação da estrutura e características do questionário que foi construído.

O capítulo seguinte aborda as questões de investigação e o modelo de análise e permite identificar com clareza quais os objetivos deste estudo de caso.

O quinto capítulo, para além de conter os resultados obtidos, permite ficar a conhecer a análise realizada às respostas obtidas nos questionários. Primeiramente, é feita uma apresentação dos resultados dos questionários, pergunta a pergunta, seguindo a estrutura do questionário. De seguida, são validadas e analisadas as respostas dadas pelos participantes dos questionários. É igualmente feita uma análise quantitativa dos dados fornecidos e, posteriormente, as conclusões através dos resultados obtidos e discussão dos mesmos.

O penúltimo capítulo contém considerações finais, os principais resultados alcançados ao longo do desenvolvimento deste projeto são resumidos e são apresentadas as conclusões desta dissertação.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as limitações encontradas ao longo do estudo e algumas diretrizes para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1 Turismo e Hotelaria

Neste subcapítulo será realizada uma breve abordagem ao Turismo, às suas várias definições ao longo dos anos, bem como à sua importância para a economia nacional. Posteriormente será abordada a atividade hoteleira em Portugal e o papel que a hotelaria tem no turismo.

2.1.1 Turismo

Ao longo dos anos foram apresentadas variadas definições para o conceito de turismo. Michaud (1983, p.473), define o turismo como um “-conjunto de atividades de produção e de consumo motivadas pelas deslocações de pelo menos uma noite fora do domicílio habitual, e sendo o motivo da viagem tanto o agrado, os negócios, a saúde ou a participação numa reunião profissional, desportiva ou religiosa”. Há inúmeros tipos de turismo, desde o turismo rural, ao gastronómico, literário, religioso, de natureza, cultural, de negócios, de aventura, entre muitos outros.

Segundo Bernecker (1965, p.13), a primeira definição de turismo surgiu em 1910 e partiu do economista austríaco Herman Schrattenhofen. Este afirma que o turismo é “o conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, estadia e partida de viajantes numa comuna, província ou um estado determinado e, por consequência estão diretamente ligadas entre eles”.

Alguns anos depois, em 1930, Borman (1967), apresenta o turismo como um conjunto de viagens, que tem como objetivo o prazer, ou motivos comerciais, profissionais, ou outros análogos, e, durante os quais, surge o afastamento da habitação usual é temporariamente.

Em todas as definições há elementos comuns, como por exemplo ser um conjunto de atividades, fenómenos ou viagens, ou, os motivos do turista para realizar as viagens. No entanto, com o passar do tempo, estas definições foram sendo desenvolvidas enquadrando-se na época vivida.

Ao longo dos anos, foram várias as definições que diversos autores foram apresentando para este conceito de turismo. Contudo, uma das mais recentes é de Jafar-Jafari (2001) que afirma que “turismo é o estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, económico e sociocultural da área recetora”. Nesta definição, Jafar-Jafari (2001) não procura identificar atividades específicas que

façam parte do conceito, mas sim em nomear ou escolher as áreas de estudo do turismo.

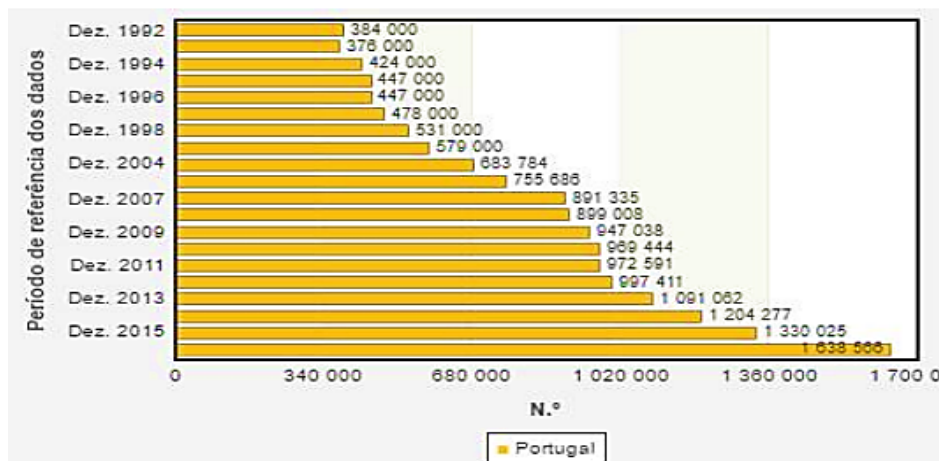
“O turismo tem verificado, desde 1950 até aos dias de hoje, um crescimento e uma diversificação contínua que lhe conferiu o estatuto de um dos setores económicos com maior e mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo” (Matos, 2015, p.12).

De acordo com a OMT (1998), “O turismo compreende as atividades de viagens de pessoas e alojamento em locais fora do seu ambiente usual, durante não mais que um ano consecutivo, por lazer, negócios ou outros motivos”. Esta é a definição mais utilizada, e de compreensão mais simples. É uma definição direta, que explica por poucas palavras o que compreende o turismo e o que motiva o turista a viajar.

O setor do turismo é, a nível mundial, um dos setores com maior crescimento. A nível nacional, Portugal é um país com um enorme potencial turístico, devido à sua localização, às suas praias, gastronomia, cultura e património, entre outros.

Em Portugal, motivados pelos variados elementos acima mencionados, a entrada de turistas em Portugal tem vindo a aumentar de forma substancial, como é ilustrado na Figura 2.1. Verifica-se que em 15 anos, o número de turistas em Portugal passou do dobro, passando de 384 000 para 891335. Nos anos seguintes, o aumento continuou, mas é a partir de 2013 que se começa a notar o aumento exponencial da entrada de turistas em território nacional.

Figura 2.1 Entrada de turistas em Portugal de 1992 a 2015.



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística (2017).

O Turismo é um dos setores prioritários da economia dado o seu impacto positivo, nomeadamente na criação de postos de trabalho. Em 2011 o impacto do turismo

contribuiu com 9% do PIB (Produto Interno Bruto) global e foi responsável por 255 19 milhões de empregos. Nos próximos dez anos, esta indústria deveria crescer uma média de 4% por ano, contribuindo para 10% do PIB. Previa-se que em 2022 o turismo seria responsável por 328 milhões de empregos (WTTC, 2012).

A indústria do turismo foi mundialmente afetada a partir do dia 31 de dezembro de 2019, quando a china anunciou que haveria um vírus que iria afetar o mundo inteiro e a sua economia, mais tarde conhecido como COVID-19 (Organização Mundial de Saúde, 2020). O setor que seria mais afetado por esta pandemia seria a indústria do turismo, que gera cerca de 9% do PIB global e cria cada 4 empregos criados no mundo (WTTC, 2020). A paralisação da atividade turística teve como consequência, em menos de dois meses, fazer com que o turismo, que estava em crescimento, passasse para uma situação de colapso.

De uma forma simplista, talvez se possa afirmar que o turismo é o que os visitantes fazem, aliás, está implícito naquela que é a definição de turismo apresentada pela OMT quando afirma que o turismo é “o conjunto de atividades das pessoas que viajam”.

O setor do turismo tem-se mostrado cada vez mais sólido e este crescimento deveu-se a uma série de fatores, como os direitos que os trabalhadores foram conquistando ao longo dos anos, a redução do tempo de trabalho e o aumento do tempo de lazer. As férias passaram a ser pagas, e a esperança média de vida aumentou, ou seja, cada vez mais se tornou possível usufruir com lazer os tempos de reforma. Para além de tudo isto, houve uma grande inovação tecnológica, evolução nos transportes e aumento dos rendimentos, e, portanto, o turismo foi aumentando.

Middleton e Clarke (2001) argumentam que existem cinco aspetos fundamentais no objeto global do turismo: características do destino (natureza e cultura), as instalações de destino e os seus serviços (hotéis, restaurantes, transportes locais, atividades de lazer), acessibilidade do local de turismo (infraestrutura, equipamento, fator operacional, regulamentação do local e custo para o consumidor). Com isto pode-se interligar a hotelaria e o turismo, e concluir que estes são quase dependentes um do outro. Vários turistas escolhem um local para visitar devido a um hotel ou restaurante em especial, ou mesmo que isto não aconteça, a hotelaria é na maioria das vezes um fator decisivo para a escolha desse destino. O contrário também acontece na medida em que um determinado indivíduo pode querer experienciar uma refeição num determinado restaurante ou ficar hospedado num determinado hotel, e por isso sai da sua área de residência e visita outro sítio (lugar, região, cidade ou até país) por consequência.

As indústrias da gestão hoteleira e do turismo estão a entrar num ambiente altamente competitivo. Por isso, é necessário que aqueles que querem uma carreira nesta área criem e desenvolvam aptidões de negócio e de atendimento ao cliente. Apesar da gestão hoteleira e o conhecimento do turismo serem tradicionalmente focados na experiência prática, a natureza competitiva destas indústrias exige uma combinação dessa experiência com formação universitária (Radut, 2015).

2.1.2 Atividade hoteleira em Portugal

Portugal é um país que tem vindo a desenvolver-se ao longo dos anos, e o setor do turismo tem brilhado. Cunha & Abrantes (2013) afirmam que houve um aumento significativo nas viagens depois da II Guerra Mundial devido à melhoria do nível e condições de vida e à grande evolução dos meios de transportes. O mesmo autor diz que não é fácil encontrar outra atividade que tenha mantido um período de crescimento tão alto como a atividade do turismo. O desenvolvimento do turismo em Portugal tem sido gradual de ano para ano.

Em 2006, o Turismo de Portugal criou o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), agora documento de Estratégia Turismo 2027, para que o turismo em Portugal se consiga desenvolver e qualificar através da competitividade na oferta aos seus turistas. O PENT terminou e culminou com o desenvolvimento do “Turismo 2020”. Este consiste na criação de condições turísticas de qualidade para que Portugal possa ser um dos dez destinos mais competitivos no Mundo (Turismo de Portugal, 2015).

Quando se viaja para um país e se decide ficar mais do que um dia é preciso encontrarmos um local onde seja possível passar a noite. Desta forma a hotelaria é uma necessidade dentro de qualquer país que detenha atividade turística, de forma a poder oferecer aos seus visitantes infraestruturas que os deixe ficar nesse país, fazendo assim com que a hotelaria se torne uma das principais atividades do setor do turismo. A tarefa dos gestores hoteleiros torna-se por vezes complexa devido ao grande investimento financeiro que é aplicado nos hotéis e à sazonalidade existente em muitos países atualmente (Costa, 2001).

Um hotel é um estabelecimento que oferece aos seus clientes um alojamento, mediante o pagamento de uma tarifa diária (Castelli, 2001). Portanto são estruturas que dão apoio aos turistas dando-lhes alojamento, alimentação e outros serviços que estes possam necessitar, mediante pagamento de uma quantia definida pela unidade hoteleira.

No entanto, a definição de hotel tem vindo a evoluir, e segundo a Associação de Hotelaria de Portugal um hotel é um “estabelecimento destinado a proporcionar

alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições ou outros serviços acessórios de apoio, devendo possuir no mínimo 10 unidades de alojamento.”

Em Portugal, a legislação que regula todos os estabelecimentos hoteleiros, Artigo 11º Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de março, afirma que estes são “destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Neste Decreto-Lei, são ainda estabelecidos os vários tipos de estabelecimentos hoteleiros, do qual englobam os “hotéis”.

Em Portugal os estabelecimentos hoteleiros têm cinco classificações possíveis que, em linguagem corrente, se designam por “estrelas”. No Artigo 3.º da Portaria Nº 327/2008 de 28 de abril é explícito que “os estabelecimentos hoteleiros se classificam nas categorias de 1 a 5 estrelas”. Os estabelecimentos hoteleiros em Portugal podem ser classificados por: hotéis; hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas (Turismo de Portugal).

A hotelaria tem um papel fundamental para o turismo, e por isso mesmo foi destacada por Sousa (2016) citado por Ortiga (2017, p.21): “Sem hotelaria não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo.”

Portugal é dotado de uma paisagem fenomenal, culturalmente rico, com uma gastronomia inigualável e um clima apetecível, mas para o turismo isto não teria tanta importância se não fosse complementado com a hotelaria.

Na indústria hoteleira, a concorrência tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Segundo Rosa, et al, (2018), as novas tecnologias que surgem e a constante inovação, fazem com que os hotéis sejam cada vez mais inovadores, procurando, assim, técnicas e equipamentos que acompanhem o resto do mundo, de modo a sobreviverem naquele que, nos dias de hoje, é um mercado cada vez mais competitivo. Estes autores salientam que, para suplantarem essa competição, a maioria dos hotéis tem como objetivo fidelizar o cliente através da prestação de um serviço hoteleiro de elevada qualidade.

Nos modelos de Porter, para definir uma estratégia competitiva devem ser considerados dois aspetos fundamentais: 1 – a análise da atratividade da indústria, isto é, a sua rentabilidade a longo prazo (modelo das 5 forças competitivas) e 2 – a posição competitiva que a empresa tem na sua indústria (modelo das estratégias genéricas). As

forças competitivas que Porter prevê são: a rivalidade entre a concorrência, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a ameaça de introdução de novos concorrentes e de produtos substitutos. No entanto, o modelo das estratégias genéricas define que a organização tem como opção escolher uma de três estratégias: custo, diferenciação e foco (Porter, 1980).

Na gestão hoteleira, Kapiki (2012, p.53) afirma que a qualidade é a “entrega consistente de produtos e serviços ao cliente de acordo com os standards esperados.” Por sua vez, Čačić (2013) define a qualidade dos serviços hoteleiros como uma conjunção de propriedades tangíveis e intangíveis que servem de base para as relações pessoais com os clientes e cooperam para satisfação das expectativas e necessidades destes.

2.2 Gestão de crises

Neste subcapítulo serão abordadas as diferentes definições de gestão de crises e a crise no geral. Serão apresentadas as etapas que cada autor considera essenciais para as mesmas. De seguida serão apresentadas as diferentes fases de uma crise e as etapas em detalhe das mesmas.

2.2.1 Definição de gestão de crises

Segundo Unlu et al. (2020) a gestão de crises é definida vários âmbitos, nomeadamente, administração, atividades de recuperação e resposta, esforços de atenuação ou colaboração organizacional.

Os conceitos da ciência da complexidade dão uma visão diferente das interações entre a resposta à crise e a evolução da organização, interações essas, que nem sempre mantêm uma dinâmica de equilíbrio. As crises são sistemas complexos e, portanto, não são facilmente controláveis pela organização na maioria das vezes. É através dos ciclos de feedback positivo e negativo que as organizações conseguem sustentar ou dar uma resposta em contexto de crise (Paraskevas 2006).

Uma crise pode não ser explícita e deve ser analisada para que possa ser reconhecida. Além disso, em contexto de crise, é na fase de pré-crise que deve ocorrer a intervenção (World Health Organization, 2014).

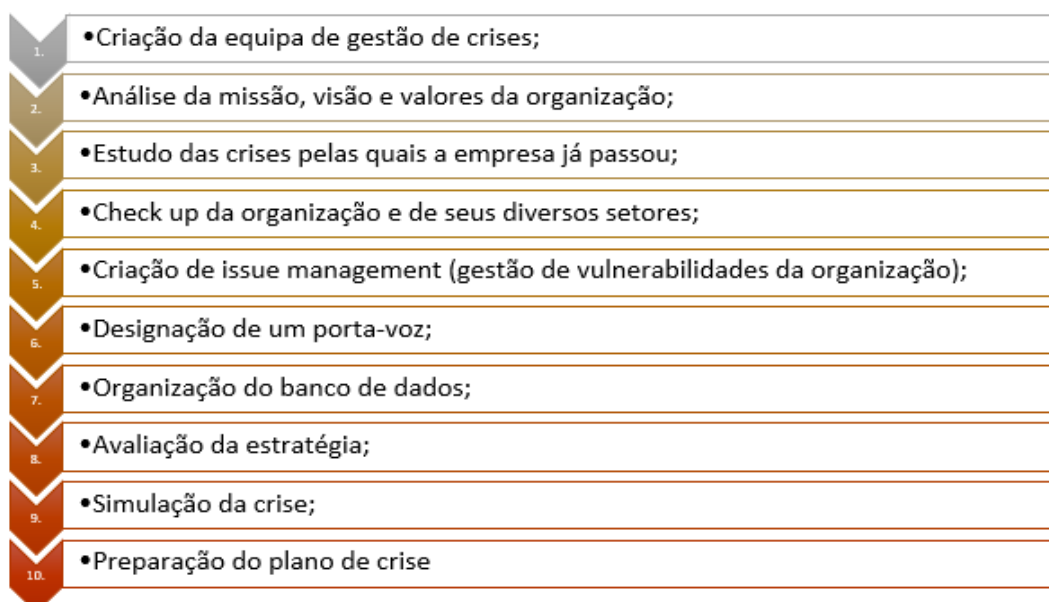
A gestão de crises tem diferentes conceitos, e nenhum será visto como o mais correto. Para Israeli et al. (2011), uma crise na indústria do turismo, mais especificamente na indústria hoteleira, pode afetar todo o destino turístico de forma pejorativa. É frequente confundir-se crise e desastre, mas Faulkner (2001) distingue estes dois conceitos e afirma que uma crise é algo que nasce por algum tipo de falha de gestão ou mudança,

enquanto um desastre será causado por uma mudança também, mas desta vez uma mudança súbita, imprevisível e impossível de controlar.

O pré-crise é fundamental pois grande parte da gestão de crises acontece no momento de prevenção (pré-crise). Argenti (2014) afirma que para preparar uma crise há várias etapas, como a avaliação de riscos, a criação de uma lista de possíveis crises, a identificação das diferentes crises nos públicos, a definição dos objetivos de comunicação para potenciais crises e, por fim, o plano de gestão de crises com dados sobre formação das equipas e da centralização da informação.

No entanto, Neves (2002) diz haver dez passos, demonstrados na Figura 2.2, que devem ser seguidos no pré-crise:

Figura 2.2 Passos a seguir no pré-crise.



Fonte: Adaptado de Neves (2002).

Sayira & Andrews (2016) afirmam que, no decorrer da crise são despoletados sentimentos de stress e insegurança, não só aos colaboradores do espaço onde a crise está a ocorrer como também aos próprios turistas e moradores da área/zona.

Há duas classificações possíveis para as crises: podem ser classificadas como: 1. naturais (como por exemplo, tsunamis ou sismos) ou 2. mão-do-homem (como por exemplo, acidentes industriais, quedas de aviões e atos de terrorismo).

Sausmarez (2009) afirma que uma crise é sempre inesperada, e isso é o que as torna difíceis de controlar. Contudo, através de um plano de gestão de crises as organizações e as pessoas conseguem estar mais facilmente preparadas para lidar com qualquer tipo

de crise. Saber gerir uma crise é importante, e a preparação para agir em casa de uma, ajuda a detetar possíveis sinais de alertar, e, assim, impedir efeitos negativos nas organizações (Sahin et al., 2015).

Desta forma, reconhece-se que a gestão de crises é fundamental para a estabilidade das organizações, sendo igualmente importante aferir, a partir de um estudo de caso, quais são as perspetivas dos hóspedes em relação à implementação de planos de gestão de crises nas unidades hoteleiras.

2.2.2 Fases e desenvolvimentos de uma crise

Pode-se afirmar que não há uma regra a ser seguida, uma vez que cada crise é única, com locais e recursos diferentes, com pessoas diferentes e mais que isso, é sempre inesperada, o que torna esta gestão muito mais complexa. No entanto há medidas preventivas e estudos que podem minimizar o seu impacto.

Faulkner (2001) apresenta-nos no seu estudo os vários desenvolvimentos de uma crise:

- 1) **Pré-Evento** – é o momento em que a organização pode prever o aparecimento da crise. É nesta fase que a organização pode definir medidas para antecipar os potenciais desastres. Caso se trate de um desastre natural, como um Tsunami ou um sismo, onde a ação humana não consegue prever nem prevenir este tipo de acontecimentos, esta fase é considerada a mais fácil de gerir, dado que todas as organizações devem criar ou ter um plano para a eventualidade de se confrontarem com desastres naturais. É imprescindível haver uma pessoa responsável para a gestão de crises. Esta, ajuda a identificar os públicos relevantes e a criação de espaços para facilitar a comunicação entre todos os envolvidos.
- 2) **Prodrómica** – fase em que é evidente a crise, ou seja, durante a qual a crise/desastre está prestes a acontecer. Nesta fase é essencial criar mobilização aos envolvidos na organização, de forma, a avisar todos os sistemas. A pessoa responsável deve informar a comunicação social, para minimizar o impacto e para prevenir que mais pessoas se dirijam ao local, com o objetivo de garantir um maior controlo sobre a situação.
- 3) **Emergência** – nesta fase a crise/desastre já se fez notar e é necessária toda ajuda para proteger a organização e as pessoas envolvidas. É nesta fase que a estratégia delineada no plano criado anteriormente deve entrar em ação, para que tudo corra dentro dos conformes, como por exemplo, planos de evacuação,

serviços de saúde, entre outras ações importantes que a organização tenha previamente delineado.

- 4) **Intermediária** – nesta fase, o mais importante é reimplantar todos os danos causados aos serviços da organização e à comunidade em si, de forma que tudo volte à normalidade o mais rapidamente possível. É importante desenvolver uma estratégia de comunicação, para ajudar na ligação entre a organização e os media.
- 5) **Reconstrução** – esta fase acaba por ser uma continuação da fase anterior, mas de uma forma mais pormenorizada, ou seja, reconstruir tudo o que a crise/desastre causou.

É necessário examinar os danos causados tanto a nível material como a nível social para a organização.

- 6) **Resolução** – Corresponde à restauração dos serviços da organização e da rotina das pessoas. Ocorre a revisão dos danos e das fases que ocorreram durante a crise. Nesta revisão é necessário verificar que nada ficou esquecido, e identificar quais foram as principais falhas de modo a desenvolver melhorias ao plano de gestão de crises anterior e assegurar que futuramente em contexto de crise esses erros não se voltam a repetir.

Após identificar e caracterizar os vários estados e desenvolvimentos de uma crise, percebe-se que uma crise não é um evento; é um processo que se estende com a sua lógica e crescimento (Faulkner, 2001). Nem todas as crises necessitam de seguir todas estas fases. Se uma organização estiver bem preparada e conseguir prevenir vários danos, a crise pode passar da fase de alarme diretamente para a fase da recuperação (Santana, 2008).

Segundo Silveira (2010), as crises não são apenas problemas, ou conflitos que acontecem todos os dias nas diferentes unidades ou organizações. Uma crise é um acontecimento que tem falhas envolvidas, que causa preocupação geral e despoleta uma situação de desgaste, uma vez que acontece de forma súbita e ameaça a imagem da organização, os negócios e pode levar a grandes perdas financeiras.

Faulkner (2001) afirma ainda que a palavra “crise” é utilizada para relatar uma situação onde a própria raiz do evento é autoinfligida através de dilemas, como práticas de gestão inaptas ou até mesmo incapacidade de se adaptar à mudança.

Relativamente à gestão de crises, esta é entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planeadas e implementadas para a defesa e o tratamento da crise (Glaesser, 2008).

É importante antecipar crises e isso faz-se através de um bom desenvolvimento e preparação de um plano de gestão de crises (Petrovici, 2014).

Em suma pode-se afirmar que é necessário e essencial a coordenação, comunicação, flexibilidade e, acima de tudo, capacidade de gestão ao longo de uma crise numa organização. Para isto, uma das funções mais importantes que qualquer organização pode fazer com antecedência, é nomear um responsável na eventualidade de uma crise acontecer. Este indivíduo deve ficar responsável pela gestão e planeamento de todos os processos que ocorrem ao longo da crise.

2.3 A Gestão de crises em Hotelaria

No subcapítulo anterior foi analisada a gestão de crises e neste vamos aplicar a gestão de crises no setor hoteleiro e de que forma é que este setor responde às crises que surgem. Irá ser feita uma breve revisão histórica acerca de algumas crises que foram afetando este setor em diversos países ao longo dos anos.

2.3.1 Gestão de crises no setor hoteleiro

Como referido no subcapítulo anterior, é extremamente importante para uma unidade hoteleira a elaboração de um plano de gestão de crises para as mais variadas situações.

Atualmente, o surgimento inesperado de uma pandemia mundial (Covid-19) tem vindo a perturbar a estabilidade e a dinâmica das mais variadas unidades hoteleiras, sendo igualmente poucas as organizações, mediante o contexto atual, que estavam preparadas para tal. Contudo, não são apenas situações como estas que podem provocar uma crise, e há algumas que podem tentar ser controladas e antecipadas.

Ao longo dos anos, a indústria do turismo tem passado por diversos incidentes e até mesmo catástrofes. Com o passar do tempo, os turistas e viajantes têm aprendido a deslocarem-se e a viajar com a consciência dos riscos associados, desde ataques de violência, terrorismo, a quedas de aviões (Santana, 2008).

A Malásia é um país que recebe muitos turistas ao longo do ano inteiro, porém tem sido alvo de várias catástrofes naturais. Alguns hotéis e resorts têm diminuído as taxas de ocupação e o número de turistas nestes últimos anos. O governo tem atuado de forma a conseguir chegar aos turistas e tem criado campanhas de marketing com o intuito de desenvolver o país e recuperar a confiança dos turistas (AlBattat & MatSom, 2014).

Em 2015, Paris foi uma das cidades europeias que mais sofreu com os ataques terroristas. Em França, o turismo tem-se vindo a desenvolver ao longo do tempo, contudo, é considerado um país instável como destino turístico. Com os ataques terroristas referidos, segundo o *Jornal de Negócios* (2017), Paris perdeu cerca de 1,5 milhões de turistas em 2016.

O medo faz com que os turistas desistam das suas viagens ou reconsiderem o destino para onde vão viajar. Esta mudança de planos tem influência nas finanças dos destinos turísticos e das próprias unidades hoteleiras que se veem obrigadas a adotar campanhas e descontos, com o intuito de incentivar os turistas a regressarem a estes destinos (Seraphin, 2017).

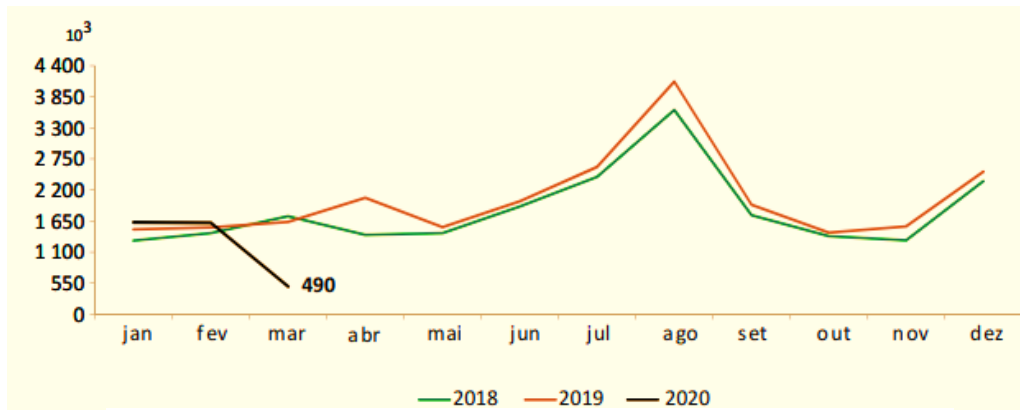
Como consequência de situações mais desfavoráveis, qualquer organização pode ser levada a um estado de crise e automaticamente o seu crescimento interno e externo pode ser afetado (Sahin et al., 2015).

Neste seguimento, é essencial que a indústria hoteleira esteja organizada para a gestão de crises. O plano de gestão de crises não é muito utilizado na indústria hoteleira. Segundo AlBattat & MatSom (2014) alguns hotéis afirmam que não têm um plano de gestão de crises elaborado, e a maioria dos que afirmam ter, confessam que não o têm escrito.

Durante o ano de 2020, mais especificamente, desde o fim do primeiro trimestre, vivem-se tempos difíceis. O mundo está a atravessar uma pandemia global o que, evidentemente, se reflete na indústria do turismo de forma abismal. Segundo o *World Travel Tourism and Council* (2020), durante o pico da pandemia, entre março e abril de 2020, na indústria do turismo, perdia-se diariamente em todo o mundo quase um milhão de empregos e cerca de 75 milhões de empregos estavam em risco imediato.

Segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística, 2020), “no primeiro trimestre de 2020, os residentes em Portugal realizaram 3.7 milhões de viagens, o que correspondeu a um decréscimo de 20%. Só em março desse mesmo ano, mês em que foi declarado o Estado de Emergência por força da pandemia COVID-19, verificou-se um decréscimo de 70%. Este decréscimo foi o responsável pela diminuição observada em todo o trimestre, dado que em janeiro e fevereiro as deslocações, contrariamente ao verificado em março, tinham aumentado 8.4% e 5.2% respetivamente.

Figura 2.3 Viagens turísticas dos residentes em Portugal de 2018 a 2020.



Fonte: INE - Instituto Nacional de estatística (2020).

Na Figura 2.3 verifica-se que o número de viagens turísticas dos residentes em Portugal aumentou entre 2018 e 2020. Em períodos homólogos de 2018, 2019 e 2020 registou-se um acréscimo das viagens. Durante o ano de 2019, o número de viagens realizadas foi superior ao número de viagens do ano anterior, à exceção de março, que em 2018 foi um pouco superior a 2019. Em 2020, houve uma queda abrupta entre fevereiro e março, o que se deveu à pandemia mundial por Covid-19.

Tendo em consideração o contexto pandémico atual e, por conseguinte, o estado crítico em que a economia em geral e a hotelaria em particular, se encontram, preocupação crescente com os recursos quer em termos da necessidade, quer em termos de quantidade, disponibilidade e qualidade dos mesmos, é frequente. Para os gestores hoteleiros é deveras importante a enumeração dos recursos referidos e o conhecimento da qualidade e disponibilidade que estes têm, para que sejam aplicados, o mais rápido possível, com o intuito de satisfazer as necessidades emergentes dos clientes e proporcionar, no imediato, a recuperação do turismo e, consequentemente da hotelaria, no nosso país.

A qualidade das unidades hoteleiras, aliado à existência e implementação de um Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT (até 2016, depois substituído pelo documento de estratégia do turismo de 2027), no qual se definem estratégias, políticas e apoios públicos para a indústria e setor do turismo e hotelaria, têm sido fundamentais para o crescimento constante do número de turistas que, segundo o INE, em Portugal e em 2019 foi superior a 27 milhões, considerando não só turistas de fora do país, mas também residentes (INE, 2020).

A ex-secretária de estado do turismo, Ana Mendes Godinho, afirma que “O Turismo é uma atividade estratégica para o país. Portugal tem no turismo a sua maior atividade

económica exportadora, representando 15,3% do total das exportações de bens e serviços nacionais. O turismo gera emprego e é fator de desenvolvimento regional.” (Turismo de Portugal, 2016, p.5). Com isto, Ana Mendes Godinho quer transmitir a ideia de que iniciativas e políticas turísticas são essenciais para o desenvolvimento turístico. Estas iniciativas e políticas deverão ser traduzidas numa estratégia que inclua todos os países, ou seja, global.

Neste seguimento, facilmente se percebe que a gestão de crises tem um papel fundamental para uma unidade hoteleira. Uma crise na indústria do turismo pode afetar e prejudicar a reputação de qualquer destino turístico (Israeli et al., 2011). Caso as crises sejam previstas, ou caso haja um plano de gestão de crises, o impacto desta pode ser reduzido ou até mesmo evitado.

2.3.2 Resposta a crises no setor hoteleiro

A realização de pesquisas que analisam crises no segmento do turismo não é frequente, bem como são raras as vezes em que as mesmas se referem à eventos inesperados na rede hoteleira. Por serem situações inesperadas e raras, na maioria das vezes não existe nenhum plano de resolução ou de gestão de crise, o que normalmente dificulta todo o processo (Glaesser, 2008; Sheldon & Dwyer, 2010).

De acordo com Liu et al. (2015), a indústria hoteleira é suscetível e vulnerável a diferentes tipos de crises. Todas as crises têm origens e características diferentes, portanto, todas podem causar danos em diferentes áreas.

Na fase de resposta, as unidades hoteleiras e os seus responsáveis devem manter uma comunicação de crise eficaz, o que envolve o processo de disseminação e recebimento de informações relacionadas com o contexto de crise vivenciado (Coombs, 2007; Ritchie, 2008).

Como o turismo “é uma indústria que está sempre suscetível a eventos que sejam negativos (crises) e como existe sempre uma crise em qualquer parte do mundo, este setor está em constante ameaça” (Pforr & Hosie, 2008), sendo fácil perceber que um desastre, por mais pequeno que seja, acarreta sempre consequências para o setor hoteleiro (Sydnor-Bouso et al., 2011).

O mundo atual tem vindo a desenvolver cada vez mais as tecnologias, e com isto, a divulgação de informações e de notícias. Numa questão de segundos a informação é espalhada por todo o lado. Com este desenvolvimento, surgiram as redes sociais que também afetaram a indústria do turismo, quer de forma positiva quer de forma negativa.

Através destas plataformas os turistas tendem a partilhar cada vez mais as suas experiências criando uma imagem positiva ou negativa do local visitado (Liu et al., 2015).

Segundo Orchiston (2012) qualquer crise ou catástrofe fará, eventualmente, uma determinada região/país perder turistas e, por conseguinte, criar uma imagem denegrida do local.

Existem países no Médio Oriente e no norte de África que viram o seu turismo bloqueado devido aos ataques terroristas e aos atos de violência praticados. Estes países que outrora transmitiam uma imagem calma e pacífica, onde os turistas se imaginavam de férias e seguros, passaram a ser sinónimos de locais de perigo e violência (Avraham, 2015). Para muitas regiões é essencial manter uma imagem positiva das suas atrações turísticas uma vez que o turismo acarreta benefícios comerciais e económicos para essas mesmas regiões. Portanto, na perspetiva de um turista, a imagem criada em torno de um destino turístico torna-se um fator chave para a decisão de compra de uma viagem para esse mesmo local (Santana, 2008).

Para Ritchie (2004), o crescimento e desenvolvimento de bastantes países depende da atividade do setor do turístico. Desta forma, importa perceber que os turistas temem cada vez mais situações que os possam lesar, temendo principalmente o terrorismo, o que os leva a evitar certas regiões/países (Cirer-Costa, 2017).

Na indústria do turismo é importante que a gestão de uma crise seja eficaz, pois há diversos fatores como políticos, económicos, sociais e tecnológicos que afetam negativamente esta indústria. É necessário compreender qual o tipo de situação que está a decorrer, a sua escala e a sua magnitude para que haja um planeamento e uma boa implementação (Ritchie, 2004).

Para que os destinos turísticos mantenham a sua sustentabilidade e participem no desenvolvimento da economia local e regional, a preparação e planeamento das crises é uma ajuda fundamental (Mikulić et al., 2016). Há três entidades essenciais, que, operando em conjunto, podem criar soluções e desenvolver planos de prevenção para qualquer crise que aconteça naquele destino turístico. Estas são: o governo, as empresas e as próprias comunidades locais (Liu & Pratt, 2017).

2.3.3 Crise pandémica Covid-19

Como já foi referido anteriormente, o mundo no geral, e Portugal em particular, atravessa uma crise económica provocada pela pandemia, que está sem dúvida a afetar o setor do turismo e da hotelaria. Algumas das palavras-chave que podem ser definidas para que se consiga lidar com esta crise em particular são: recursos, medidas,

higienização, pandemia, recuperação, turismo e por fim clientes. Cada uma destas palavras-chave serão analisadas, com o intuito de formular respostas que auxiliem na gestão atual.

Portugal é um país desenvolvido, que possui políticas bem definidas e estruturadas no que diz respeito ao Turismo, possuindo um aumento notável do número de turistas. Por este motivo, Portugal deve garantir uma oferta hoteleira provida de uma diversidade de recursos de qualidade, necessários para gerarem produtos e serviços de desempenho, que sejam capazes de conseguir atrair clientes, criar satisfação e reter os mesmos.

Uma das preocupações do gestor hoteleiro é, independentemente da sua natureza, perceber quais os recursos a necessários (recursos materiais, humanos e financeiros) para fazer face à necessidade de sair de uma dada, como por exemplo, uma crise sanitária, semelhante à atual (Covid-19). A utilização destes recursos deve visar especificamente a recuperação de clientes e o turismo em geral.

No caso de uma crise sanitária, a implementação de medidas é essencial. Adaptar ou manter a higienização das unidades de alojamento e os equipamentos ou elementos que serão utilizados pelos clientes é uma das medidas mais importantes.

Para além do cliente, em situações como esta, é igualmente importante que a empresa adote medidas que salvaguardem os seus colaboradores, embora a higienização seja sobretudo dirigida à recuperação dos clientes e da sua confiança.

A implementação de medidas e a higienização das unidades requerem aplicação de alguns recursos de diferentes naturezas, como recursos físicos e materiais, capacidades técnicas e operacionais, para os quais é necessário garantir que existem recursos humanos e financeiros, competências e estruturas organizacionais adequadas.

Uma pandemia corresponde a uma situação de crise sanitária mundial, que neste caso atual, foi desencadeada pela transmissão a nível mundial do novo coronavírus SARS-CoV-2, causador da doença Covid-19.

Numa fase inicial, a maioria dos países afetados decretaram o estado de emergência, e conseqüentemente o confinamento da população, durante dois a três meses. Uma medida necessária, mas com graves conseqüências para a economia de cada país. As fronteiras foram fechadas e as viagens proibidas, o que levou a que a atividade turística e as unidades hoteleiras encerrassem. Com as unidades hoteleiras, praticamente, encerradas durante os meses de abril e maio de 2020, com as restrições de alguns países, e com o receio das pessoas em viajar, implementar medidas e planos de recuperação de clientes tornou-se urgente. Era necessário agir para conseguir um nível aceitável de ocupação dos alojamentos turísticos.

2.3.4 Gestão da crise pandémica em Portugal

Em situações como esta, a confiança dos clientes é o mais importante a recuperar. É fundamental mostrar todos os esforços realizados para estabelecer as condições necessárias e suficientes, para que possam voltar a ser recebidos nas unidades hoteleiras, sentindo-se seguros e confiantes. As condições de higiene e segurança sanitária têm de ser implementadas, e é essencial encontrar soluções de qualidade que garantam o normal funcionamento das instalações. Desta forma, mesmo com medidas restritivas, os clientes podem sentir-se bem e usufruir de todas as instalações com o maior conforto e segurança possíveis.

Assim, a competência e o desempenho dos responsáveis e colaboradores das unidades hoteleiras, tem de transmitir confiança aos hóspedes. São estes colaboradores que lidam diretamente com os clientes, que lhes mostram que é uma unidade segura, que asseguram que as medidas recomendadas pela Organização Mundial de Saúde (OMS) estão a ser cumpridas e colocadas em prática.

Desta forma, salienta-se que a única forma de recuperar e reestruturar o setor hoteleiro é aumentar a taxa de ocupação das unidades hoteleiras. Procurar aumentar a ocupação dos quartos e das unidades de alojamento turístico é a forma de responder à crise e recuperar o nível da atividade. Para recuperar a ocupação na hotelaria, é preciso conseguir recuperar da atividade turística.

Os clientes são sempre o tema central de qualquer gestor hoteleiro, e conseguir agradar os mesmos é o principal objetivo dos gestores das unidades hoteleiras, quer em termos de atração quer em termos de retenção.

Na situação atual, onde as unidades hoteleiras estiveram encerradas durante alguns meses e sujeitas às limitações da mobilidade turística, esse foco para o cliente tem de ser um objetivo geral, incluindo toda a equipa da unidade hoteleira e estando todos a trabalhar para o mesmo. É necessário aproveitar todas as formas possíveis de contacto com o cliente, mesmo antes deste se encontrar na unidade. Realizar campanhas, promoções e descontos, é um passo importante para atrair o cliente, nunca esquecendo a necessidade de garantir os níveis de qualidade e segurança não só da unidade em si, mas também dos serviços. Todas as atividades devem ser direcionadas no sentido de promover a ocupação das instalações para que seja possível a recuperação de clientes e, conseqüentemente, começar a aumentar as receitas.

O Turismo de Portugal é a entidade pública responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística no nosso país. O seu principal objetivo é obter apoio ao investimento no setor referido, tendo ao seu cuidado a qualificação e o

desenvolvimento das infraestruturas turísticas, coordenação da promoção de Portugal como destino turístico interna e externamente e desenvolvimento da formação dos recursos humanos do setor.

O conceito “*clean & safe*” é um selo de garantia que o Turismo de Portugal implementou ao longo da situação pandémica. Foram definidos um conjunto de requisitos e procedimentos de higiene e saúde e, as unidades que os cumpram, obtêm um certificado que autentica que os mesmos são cumpridores de todas as exigências definidas.

No âmbito desta certificação, os gestores hoteleiros perceberam a sua importância, passando esta a ser vista como um recurso imprescindível para a hotelaria portuguesa, mais concretamente, uma vantagem em relação a concorrentes que não sejam portadores da mesma.

2.4 Crise pela perspetiva dos hóspedes

No último subcapítulo de revisão de literatura pretende-se saber quais as motivações dos turistas para viajar e qual o perfil dos turistas em Portugal, para posteriormente procedermos à visão que os hóspedes têm acerca das crises em si.

2.4.1 Motivações dos turistas

As investigações realizadas acerca das motivações que determinam a concretização das viagens pelos turistas baseiam-se, essencialmente, em questionários realizados.

Maslow (1954), um psicólogo norte americano que procurou estudar e demonstrar a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e as necessidades humanas, afirma que uma pessoa é levada a satisfazer uma necessidade elevada, seguindo uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível inferior for satisfeita – Figura 2.4. A pirâmide de Maslow (1954), como se verifica na Figura 2.4, hierarquiza as necessidades, que vão desde a base da pirâmide (fisiológicas) até ao topo (autorrealização), numa lógica de avanço, suportado na ideia de que nem todas as necessidades são idênticas. Quando uma necessidade é satisfeita é necessário satisfazer uma nova, até atingir um patamar mais elevado de satisfação de necessidades e de autorrealização (Dubois, 1990; Cooper, 1993).

Figura 2.4 Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Dubois (1990) e Cooper (1993). (1993).

Como referido, na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas. Estas são as necessidades básicas do indivíduo, ou seja, as necessidades como comer e/ou beber, entre outras.

Seguem-se as necessidades de segurança, que estão relacionadas com o desejo que cada indivíduo tem de se sentir seguro, quer seja dentro da sua própria casa quer seja em alguma das suas esferas pessoais, por exemplo, na esfera económico-financeira. Estas necessidades podem ser de carácter próprio, mas também daqueles que são mais próximos. Por exemplo, a necessidade de segurança de um filho ou de uma familiar/pessoa próxima.

As necessidades sociais, por sua vez, dizem respeito à necessidade do ser humano se relacionar afetivamente. Neste caso podem ser relações amorosas, mas também de amizade e companheirismo. Amor e amizade faz parte da vida dos cidadãos comuns, mas aqui inclui-se também a boa relação entre colegas de trabalho, colegas turma, entre outros.

No caso das necessidades de estima estas dizem respeito ao reconhecimento pessoal das capacidades individuais e ao reconhecimento dos outros face às capacidades individuais, por exemplo no trabalho ou nalgum papel que seja importante.

Com isto, podemos concluir que as necessidades correspondem às necessidades que o indivíduo tem de se tornar naquilo que este procura ser.

Krippendorf (2001) afirma que as principais motivações dos turistas passam pelo desejo de são “desligar, relaxar; fugir da vida diária, mudar de ambiente; recuperar as forças; entrar em contato com a natureza; comer bem; descansar, não fazer nada; ir de encontro ao sol; ter companhia; ver outros países, ver o mundo; para cuidar da saúde e beleza; rever parentes e amigos;”

Mill & Morrison (1985) estabeleceram uma relação direta entre as necessidades e as motivações dos turistas. Sintetizaram os motivos a partir da teoria de Maslow (1954), com o intuito estabelecer uma ligação (Tabela 2.1). Estes consideram que viajar é uma necessidade ou um desejo e demonstram que as motivações para viajar estão relacionadas com a teoria de Maslow (1954).

Tabela 2.1 Relação entre motivação turística e necessidade com base na teoria de Maslow (1985).

Necessidade	Motivação	Referências da Literatura turística
Fisiológica	Relaxamento	Escapar Relaxamento Alívio da Tensão Físico Relaxamento mental da tensão
Segurança	Segurança	Saúde Lazer Manter-se ativo e saudável para o futuro
Pertencer	Amor	União familiar Aperfeiçoamento dos relacionamentos de parentesco Companhia Simplificação da interação social Manutenção de laços pessoais Relações interpessoais Raízes étnicas Mostrar o carinho por membros da família Manter contactos sociais
Estima	Realização Estatuto	Convencer das conquistas de alguém Mostrar a sua importância para os outros Prestígio Reconhecimento social Melhoramento do ego Profissional / negócio
Autorrealização	Ser fiel à própria natureza	Exploração e avaliação de si mesmo Autodescoberta Satisfação dos desejos internos
Para conhecer e entender	Conhecimento	Cultural Educação Interesses em áreas estrangeiras
Estético	Análise da beleza	Cenário Ambiental

Fonte: Adaptado e traduzido de Mill & Morrison (1985).

A vontade de viajar e a escolha de um local em detrimento de outro pode partir de variadas razões. Um local para onde já se tenha viajado, que traz boas memórias e onde já se foi feliz pode sempre ser uma opção, como também se pode partir à descoberta de um novo local, ou seguir conselhos de amigos e familiares.

Desta forma, os motivos que levam à decisão do local da viagem podem ser variados. Estes variam de acordo com o que se procura no momento (por exemplo, um inter rail ou uma lua de mel), com a capacidade financeira e até mesmo emocional, e variam inclusivamente com o estado civil. Aquilo que um jovem solteiro procura não é o mesmo que uma família constituída procura.

Segundo Morgan et al. (2002), no mercado atual, o que leva os visitantes a escolher um lugar ao invés de outro, é o facto de estes se sentirem ligados emocionalmente ao destino, mesmo de forma inconsciente.

São muitos os autores que tentam identificar e dividir por categorias estes grupos de motivações, o que acaba por criar uma sistematização. Qualquer individuo pode ser inserido nesta sistematização, independentemente das suas diferentes motivações.

O sucesso que um destino turístico tem perante o visitante depende da forma como são atendidas as suas necessidades e preferências. Existem variadas necessidades comuns, nomeadamente, a busca de novas experiências e novos conhecimentos e necessidade de um escape da rotina diária e do stress.

De acordo com o Turismo de Portugal (2007), os turistas são movidos pela vontade de conhecer novas pessoas, ou passar mais tempo com quem os acompanha. Desta forma os turistas encontram no destino uma oportunidade de cultivar novas amizades ou fortalecer as relações já existentes.

As motivações dos turistas têm sido continuamente analisadas por diversos autores. No final do século XX, Moutinho (1987) defendia que a motivação é considerada um dos fatores de maior influência no que toca à construção da perceção da imagem.

Segundo Crompton & Mckay (1997), existem sete dimensões que fazem parte da origem das motivações dos turistas, nomeadamente: a novidade; a socialização; o prestígio/status; o repouso/ relaxamento; o valor educacional/enriquecimento; o reforço do parentesco e o reforço das relações.

Para que seja mais fácil compreender as motivações do turismo, isto é, os fins ou propósitos e não as motivações das pessoas, pode-se afirmar que lazeres, recreio, férias, visitas a parentes e amigos, negócios e motivos profissionais, tratamento médico,

religião e peregrinação são os principais motivos que levam a escolher o lugar ou país a visitar.

Holloway (2007) afirma que existem três categorias diferenciadas onde se inserem os motivos para as visitas a um determinado local: férias, negócios e outros motivos. O primeiro inclui visitas a amigos e familiares, enquanto os negócios, já abrangem conferências e seminários. Os outros motivos podem ser variados e aqui incluem-se visitas de estudo, desporto e saúde, peregrinações religiosas. A motivação cultural, considera-se um fator determinante ou secundário para qualquer tipo de viagem.

O modelo *Push and Pull* é utilizado para ter uma melhor perceção das motivações de viagem. Este modelo baseia-se na diferenciação de fatores que determinam nos indivíduos a necessidade de sair da sua rotina, da sua casa, do seu ambiente habitual em viagens de turismo (*Push*) e nas qualidades e particularidades dos destinos escolhidos, que atraem os indivíduos a viajar (*Pull*) (Crompton & McKay, 1977).

Segundo Dias (2009), este modelo é o resultado da decomposição das decisões de viagem em duas forças motivacionais. A primeira é intitulada de “*Push*” e, independentemente do destino escolhido, é a que leva o turista a decidir viajar. Os fatores *Push* são relativos ao nível pessoal e/ou social dos indivíduos. O desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e apreciação perante a sociedade, ou a necessidade de distanciamento de ambientes monótonos, podem influenciar a necessidade de viajar.

Vareiro (2008) afirma que “as variáveis demográficas estão fortemente ligadas às motivações, sendo que a idade e nível de instrução serão as mais determinantes”.

Segundo Crompton & McKay (1977) são fatores *push*:

- **Novidade:** o desejo de procurar ou descobrir experiências novas e diferentes através das viagens recreativas;
- **Socialização:** o desejo de interagir com um grupo e os seus membros;
- **Prestígio:** o desejo de alcançar uma elevada reputação aos olhos das outras pessoas;
- **Repouso e relaxamento:** desejo de se refrescar mental e psicologicamente;
- **Valor educacional ou enriquecimento intelectual:** desejo de obter conhecimento e de expandir os horizontes intelectuais;
- **Parentesco e relações familiares mais intensas;**

- **Regressão:** desejo de reencontrar um comportamento reminiscente da juventude ou infância e de subtrair constrangimentos sociais.

Contrariamente, “*Pull*” é uma força exterior que é composta pelos atributos do destino, que atraem o indivíduo e que influenciam em grande parte a sua escolha. No que diz respeito aos fatores *Pull*, pode apontar-se seis domínios: 1. as oportunidades sociais e as atrações; 2. as amenidades naturais e culturais; 3. a acomodação e transporte; 4. as infraestruturas; 5. a alimentação e o povo amigável: as amenidades físicas e atividades de recreio; 6. os bares de entretenimento noturno (Crompton & McKay, 1977).

Os fatores *Pull* estão diretamente ligados à compreensão da oferta que cada indivíduo tem à sua disposição. Ao nível analítico, os fatores *Push* precedem de forma lógica e temporal os fatores *Pull*. De facto, a decisão de viajar é por norma anterior à escolha de um determinado destino.

Os elementos *Pull* referem-se, fundamentalmente, à oferta do destino, nas suas várias perspetivas, atrações, património, eventos, atividades ou ambiente social. Trata-se de elementos visuais e perceptíveis do destino, sendo estes atributos que influenciam os destinos finais. Contudo podemos considerar que os fatores *Push* e *Pull* podem ser determinados em simultâneo.

As motivações dos visitantes, são cada vez mais requintadas, uma vez que a sua especialização é igualmente superior. Para que se possa assegurar a sustentabilidade dos recursos, os gestores de espaços culturais procuram cada vez mais entender e focar as estratégias acerca dos visitantes.

Algumas abordagens e pesquisas de mercado mais tradicionais não refletem corretamente o comportamento dos consumidores, no entanto as experiências recolhidas confirma que este é um comportamento sensorialmente complexo e repleto de emoções.

2.4.2 Perfil do turista em Portugal

Portugal tem estado em constante crescimento no que diz respeito ao número de turistas. Segundo Milheiro (2004), Portugal é um destino que, devido aos seus recursos primários e secundários, se encontra numa posição privilegiada no ranking dos destinos mundiais.

O presidente do Turismo de Portugal, Luis Araújo, refere que “O Turismo em Portugal vive dias de prosperidade, mas também de desafios! O contexto internacional cada vez mais competitivo e dinâmico acentua a responsabilidade em manter a trajetória do

crescimento dos últimos 10 anos, estar à altura dos reconhecimentos internacionais já alcançados e das expectativas dos agentes do Turismo.” (Turismo de Portugal, 2016, p.6).

Em 2015, o grupo Controlinveste realizou um estudo, que visava conhecer os turistas que vistam Portugal. Nesse estudo concluiu-se que a maioria dos turistas que vistam Portugal são do sexo feminino, neste caso 53%, e que as faixas etárias se concentram na população jovem, entre os 25 e 34 anos, e acima dos 55 anos. Em relação às habilitações académicas, a grande maioria dos turistas tem um curso superior (cerca de 67%). O clima e a paisagem são o que mais pesa na escolha por Portugal, seguindo-se a sugestão de familiares e amigos. O primeiro fator referido, clima e paisagem, é valorizado principalmente por turistas provenientes do Reino Unido (49%), enquanto que para os espanhóis e os franceses (49%) o preço da viagem é um dos fatores que mais pesa na decisão final. Por sua vez, os turistas brasileiros atribuem importância aos amigos e familiares, sendo que 55% destes considera este como o fator mais importante na escolha de Portugal como destino turístico.

Portugal é um país privilegiado, pois toda a costa portuguesa é banhada pelo oceano atlântico. Consoante a estação do ano os turistas visitam diferentes regiões de Portugal, contudo a capital portuguesa é a região mais visitada do país tanto no inverno como no verão.

Para além da capital, as regiões mais visitadas são o Porto e o Algarve. Este último tem maior afluência de turistas no verão devido às suas praias e clima agradável.

Ao nível da escolha de local para pernoitar, a maioria dos turistas opta por hotéis, hotel apartamento ou pousadas. Contudo, junto da população mais jovem a procura por *hostels* ou *guesthouses* tem crescido exponencialmente.

Os portugueses são um povo hospitaleiro e amável e a maioria dos turistas sente isso de forma muito próxima. A grande maioria dos turistas que visitam Portugal encontra-se satisfeita no término da sua viagem. Destes, 99% afirmam que a visita correspondeu ou superou as expectativas e 94% garantem que voltarão a visitar Portugal num período de 3 anos.

3. Definição dos métodos e das técnicas de recolha de dados

Este capítulo aborda a metodologia utilizada ao longo do desenvolvimento deste projeto. No que diz respeito ao tipo de investigação, esta foi uma investigação do tipo exploratória, realizada com o intuito de perceber mais sobre um assunto pouco conhecido e explorado: a gestão de crises pela perspetiva do hóspede.

Como qualquer investigação, a pesquisa exploratória depende do instinto do explorador. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, assume, na maioria das vezes, um estudo de caso (Gil, 2008).

A metodologia eleita para o decorrer desta investigação consistiu em questionários (disponível para consulta no apêndice da dissertação) que disponibilizados online e enviados individualmente para algumas pessoas, que posteriormente, procederam à partilha do mesmo pela sua rede de contactos - método de bola de neve. Esta metodologia permitiu atingir o maior número de pessoas possível e com a uma maior diversidade, não só de perfil, mas também geográfica.

Como foi referido anteriormente, os principais objetivos desta dissertação baseiam-se no contexto de crise em hotelaria e a gestão de crises por parte das unidades hoteleira, e, vendo pela perspetiva dos hóspedes, analisar as suas experiências e perceções em contexto de crise. Em relação ao contexto de crise em hotelaria, é necessário perceber os diferentes conceitos de crise, as suas diferentes fases, e quais os tipos de crise que podem afetar o setor hoteleiro. Para que seja possível estudar este contexto é necessário também ter noção do que é a hotelaria e o turismo e como é que estes se complementam. Neste caso em específico a hotelaria e turismo em Portugal. Com estes elementos é possível estudar como é que uma crise se instala numa unidade hoteleira e quais as proporções que esta toma.

Acerca das experiências e das perspetivas hoteleiras dos hóspedes, estas serão analisadas através dos questionários. Com estes será possível perceber os destinos escolhidos pelos participantes do inquérito, que tipo de unidades escolheram, quais os aspetos mais valorizados numa unidade hoteleira e como é que todos estes pontos foram alterados num contexto de crise, neste caso, a pandemia provocada pela Covid-19. Serão analisadas as medidas de segurança e os protocolos sanitários implementados, e a após esta ação, qual a perspetiva e a experiência que os hóspedes tiveram na unidade selecionada. Para além disto é preciso saber quais são as principais motivações dos turistas e qual é o perfil do turista em Portugal.

Por fim, a gestão de crises por parte das unidades hoteleiras. É fundamental que os objetivos anteriores sejam cumpridos para que este também o possa ser de forma completa. O plano de gestão de crises faz parte deste grande tópico, e tem que se perceber se este é ou não implementado por parte das unidades hoteleiras. Este plano vai contribuir para que se possa fazer uma gestão da crise em questão e dar resposta à mesma. No entanto, pode haver outras formas de responder a crises, visto que estas podem ser de origens diversas e atingir diferentes setores de uma unidade. Neste caso em específico, é também analisada a gestão da crise pandémica que estamos a ultrapassar e de que forma é que as unidades hoteleiras de todo o país estão a recuperar e de que forma o estão a fazer.

Foi idealizado que a amostra deveria ser composta por 400 respostas a residir em Portugal (desde no norte ao sul do país). Ao fim de 5 dias de partilha de questionários estes não atingiram o número idealizado, e, portanto, decidiu-se que seria também partilhado nas redes sociais, neste caso, Facebook.

Decidiu-se optar pela disponibilização dos questionários de forma online, de modo a garantir que os participantes usufríssem de mais tempo para responder ao questionário. No entanto, este método acarretou algumas desvantagens, nomeadamente, uma elevada taxa de não-respostas. Idealmente, um maior número de respostas, origina uma amostra de estudo mais fidedigna, onde os resultados obtidos e as respetivas conclusões serão mais próximos da realidade.

Cada participante, antes de proceder à realização do questionário, é contemplado com uma breve introdução sobre os objetivos do estudo e a finalidade do questionário.

Relativamente ao questionário, este é composto por 25 questões, sendo que 4 são condicionadas pela resposta da pergunta anterior, portanto haverá um total efetivo de 29 perguntas. Todas as questões são relacionadas com a gestão de crises na hotelaria e a perceção dos hóspedes acerca da crise pandémica atual (Covid-19).

Importa referir que o anonimato é uma característica dos questionários, e para que isso seja possível, os questionários têm perguntas de cariz pessoal, mas o nome da pessoa não consta como pergunta. As respostas de cariz pessoal são utilizadas apenas para fins estatísticos.

A validação do questionário foi realizada por uma profissional da área e foram realizados 5 testes piloto por pessoas distintas (diferentes áreas e faixas etárias) para aprovação de interpretação do questionário.

Segundo Veal (1994) o teste-piloto colabora com o investigador no sentido de reconhecer eventuais falhas ou diferenças de interpretação no questionário. A partir das

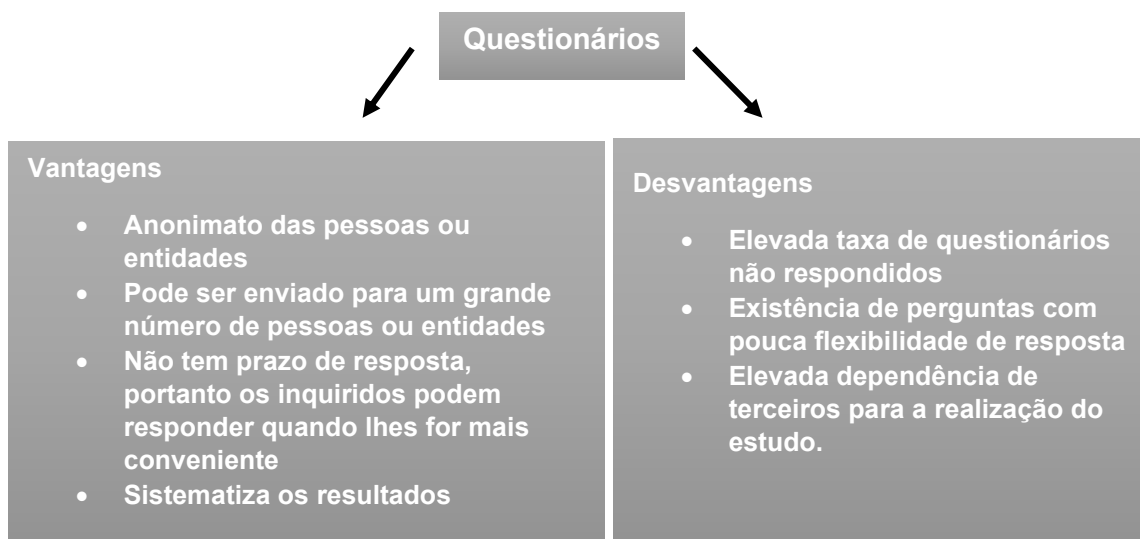
sugestões propostas pelos inquiridos neste teste, realizaram-se algumas alterações nas respostas.

A análise dos resultados terá por base uma abordagem pelo método quantitativo. Este método é eficaz visto que analisa as variáveis de forma a quantificar não só as mesmas, bem como os seus resultados. Se desta forma é possível extrapolar algum conhecimento, ou seja, a realização de experiências é imperativa para descobrir a causa efeito de algum fenómeno, bem como fornecer bases para novos estudos (Aliaga & Gunderson, 2002).

O investigador não precisa sempre de constituir uma amostra. Há 3 momentos fulcrais no processo de amostragem: 1. identificação da população e da amostra; 2. a determinação do tamanho da amostra, e 3. a seleção da amostra (Coutinho, 2004).

Segundo Sarmiento (2013) o questionário é um instrumento de pesquisa. Este permite recolher os dados que, após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados. Existem então algumas vantagens e desvantagens na utilização dos questionários - Figura 3.1.

Figura 3.1. Vantagens e desvantagens dos questionários



Fonte: Adaptado de Tavares (2017).

Através da Figura 3.1, pode-se concluir que há mais vantagens do que desvantagens na utilização dos questionários. No entanto, as desvantagens podem ter um peso maior nos resultados obtidos, visto que há uma dependência muito grande de outras pessoas para que o estudo possa ser realizado com sucesso. Uma amostra pode facilmente ser colocada em causa ou até mesmo invalidada.

Pode-se afirmar que qualquer população de pesquisa escolhida para a realização do questionário será provavelmente atípica em algumas dimensões e que todas as amostras são amostras de conveniência (Landers & Behrend, 2015).

4. Questões de Investigação e Modelo de Análise

O principal objetivo deste trabalho é o estudo do contexto de crises em hotelaria e a sua gestão. Para que isto seja possível, é necessário analisar as experiências, perceções e perspetivas dos hóspedes em unidades hoteleiras em momentos de crise.

A crise é entendida como uma situação que envolve algum tipo de falha e que pode instalar o caos numa unidade (Unlu et al., 2010). A pandemia despoletada pela COVID-19 e o impacto mundial na indústria do turismo (Vargas, 2020) desde o início do ano de 2020 justifica a escolha deste tema. A gestão de crises é um tema pouco abordado e pouco utilizado nas empresas e nos hotéis (Tito & Araújo, 2019). Muitas unidades não têm qualquer tipo de preparação para lidar com uma crise, e nos tempos que correm cada vez mais percebemos a importância e o impacto que estas podem ter seja numa empresa, seja no setor hoteleiro (*World Tourism Organization*, 2020). É necessário perceber a gestão de crises por parte das unidades hoteleiras, como é que estas lidam com as crises, quais as ferramentas que usam para resolver a situação e de que forma é que a unidade trata a crise perante os seus hóspedes.

Sendo este um tema pouco debatido, é ainda menos discutida a perceção que o hóspede tem em relação a qualquer tipo de crise. Mais ainda, importa perceber quais os procedimentos que devem ser adotados com os hóspedes, desde a explicação do problema, até à resolução do mesmo (Carmo, 2020).

Com este estudo procura-se estudar o contexto de crise em hotelaria, perceber a gestão de crises por parte das unidades hoteleiras e analisar as experiências dos hóspedes e as suas perspetivas em momentos de crise.

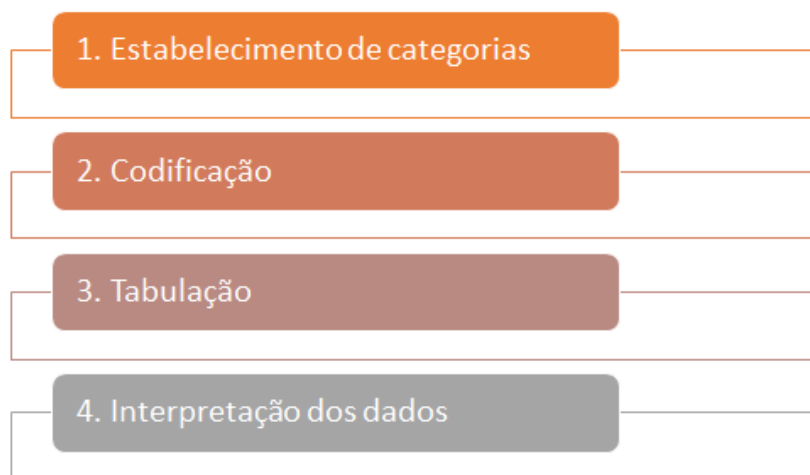
5. Análise e discussão dos resultados e conclusões

Após o tempo definido como ideal para a recolha de um número de respostas suficientes, procedeu-se à recolha e tratamento dos dados obtidos.

Nesta fase foi feita a apresentação dos resultados obtidos, e posterior análise e interpretação, com o intuito de retirar conclusões para este estudo de caso.

Segundo Gil (2002), o processo de análise e interpretação implica vários procedimentos, demonstrados na Figura 5.1.

Figura 5.1. Procedimentos do processo de análise.



Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Os questionários foram colocados online no dia 08 de janeiro de 2021 e estiveram disponíveis até ao dia 23 do mesmo mês.

A apresentação de resultados vai ser feita a partir dos dados coletados com os questionários. A plataforma utilizada para a realização dos questionários foi o *lime survey*. Esta permite, depois de fechados os questionários, exportar os dados das respostas numa folha *Excel*, a partir da qual foi construída uma tabela dinâmica e foi feita a análise quantitativa, pergunta a pergunta.

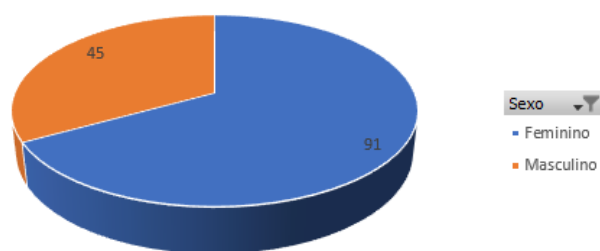
À medida que cada pergunta e respetivas respostas foram analisadas, através da tabela dinâmica, era construído um gráfico individual para cada pergunta. Com isto, pretende-se que a interpretação dos mesmos se torne de acessível.

Relativamente às percentagens e médias realizadas, foram feitas sempre contabilizando o número de respostas obtidas para cada pergunta individualmente, (este número é apresentado em todas as perguntas).

5.1 Caracterização da amostra em estudo

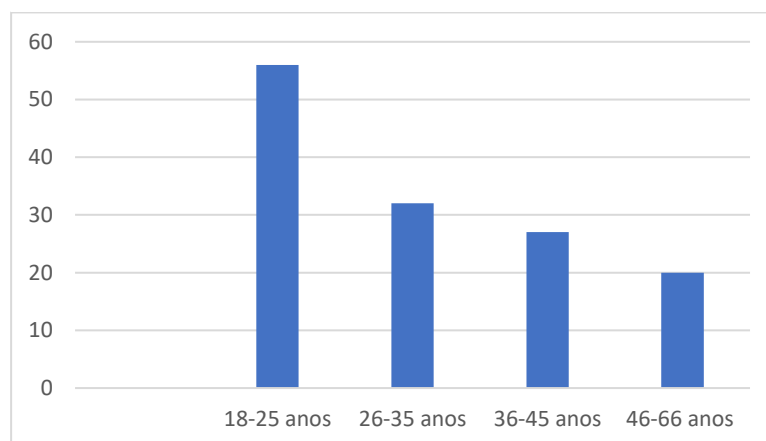
O presente estudo contabilizou 135 respostas, consideradas válidas. Salienta-se que todos os participantes revelaram ter conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo.

Gráfico 5.1 Género



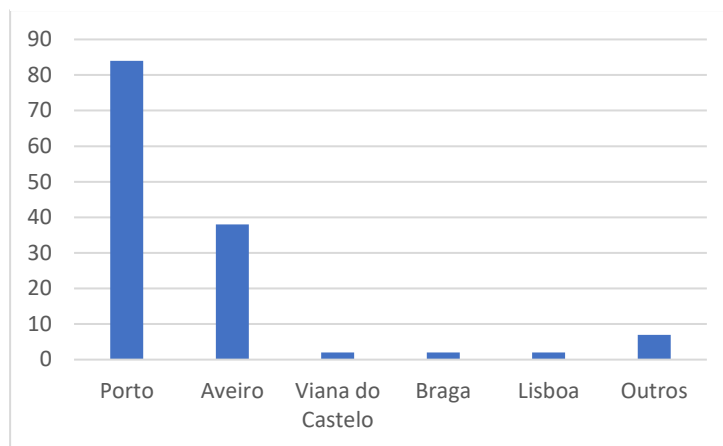
Verificou-se que a maioria dos participantes são do sexo feminino, cerca de 67% (n=91) são do sexo feminino e 33% (n=45) do sexo masculino (Gráfico 5.1).

Gráfico 5.2 Idade dos participantes



Conclui-se que a faixa etária mais presente nesta amostra foi entre os 18 e os 25 anos, representando assim 41% (n=56) das respostas. Seguindo-se a faixa etária entre os 26 e os 35 anos (23.7%, n=32, da amostra em estudo). Cerca de 20% (n=27) dos participantes possuem idades entre os 36 e 45 anos. Por fim, os indivíduos entre os 46 e 66 anos também são representados pela amostra em estudo, numa percentagem de 14.7% (n=20) - Gráfico 5.2.

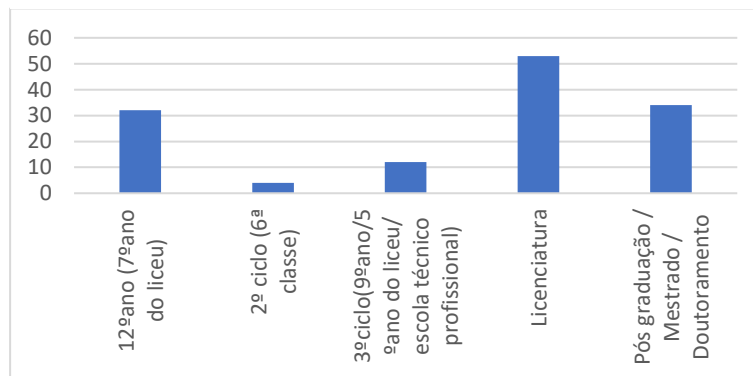
Gráfico 5.3 Distrito de residência dos participantes



A grande maioria dos participantes são da região norte do país (Gráfico 5.3). Devido à grande quantidade de diferentes concelhos apresentados, estes foram divididos por distritos com o intuito de tornar mais perceptível a distribuição demográfica da amostra em estudo.

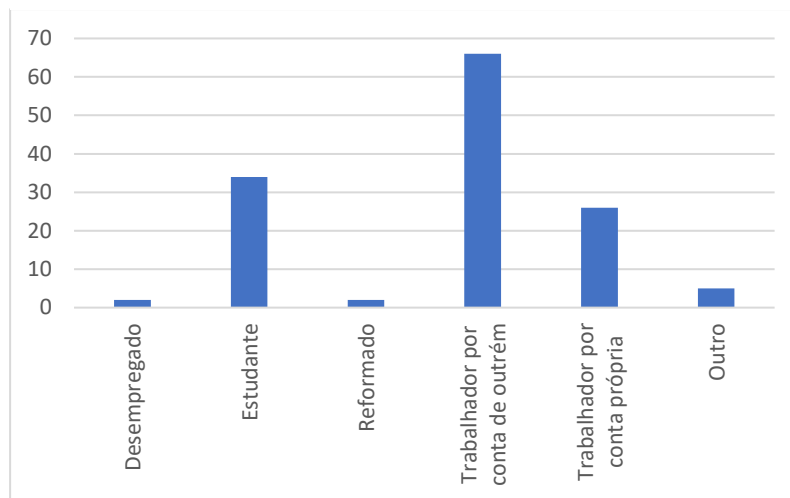
O distrito do Porto lidera esta amostra com 62.2% (n=84). De seguida, o distrito com mais presença é Aveiro, com 28.1% (n=38). Os distritos de Viana do Castelo, Braga e Lisboa também estão presentes, representando cada um deles 1.5% (n=2) da amostra em estudo. Os restantes 5.2% (n=7) são representados por outros distritos, como Viseu, Guarda, Castelo Branco e Faro.

Gráfico 5.4 Distrito de residência dos participantes



No que diz respeito às habilitações literárias (Gráfico 5.4) concluiu-se que a maioria dos participantes, 39.3% (n=53), é detentora do grau de licenciado. Logo de seguida, representando 25.2% (n=34) da amostra seguem-se os participantes detentores dos graus de mestre, pós-graduado ou doutorado. Cerca de 23.7% (n=32) dos participantes concluiu o 12º ano e 8.8% (n=12) completou a escolaridade até ao 9º ano ou distinguiu-se com um curso profissional. Os restantes 3% (n=4) da amostra têm o 2º ciclo concluído.

Gráfico 5.5 Situação profissional dos participantes



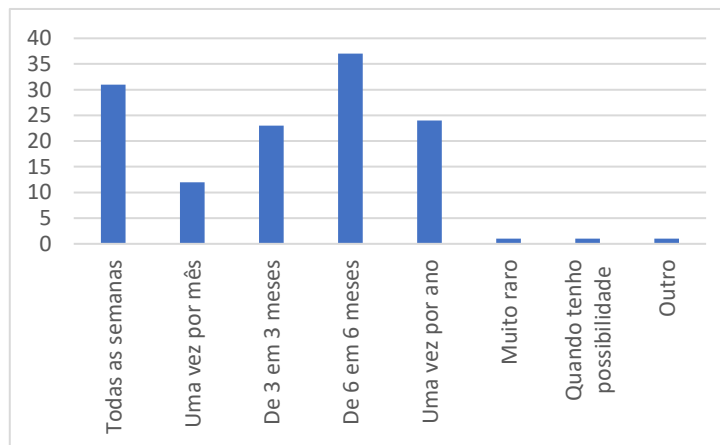
Em relação à situação laboral dos participantes (Gráfico 5.5), constata-se que 48.9% (n=66) trabalha por conta de outrem e 19.3% (n=26) é trabalhador por conta própria. Cerca de 25.2% (n=34) da amostra são estudantes e 3.7% (n=5) da amostra encontra-se em “outra” situação profissional, nomeadamente trabalhadores/estudantes. Relativamente à percentagem de desempregados presente na amostra em estudo, esta corresponde apenas a 1.5% (n=2). Os restantes participantes (1.5%, n=2) são reformados.

Relativamente à profissão dos participantes, 28 responderam que são estudantes. Os restantes 107 responderam todos profissões diferentes desde as mais variadas áreas desempenhando funções de: engenheiros, administrativos, empregadas de limpeza, cabeleireiras, gestores, farmacêuticos, fisioterapeutas entre outros.

5.2 Caracterização das práticas de Turismo

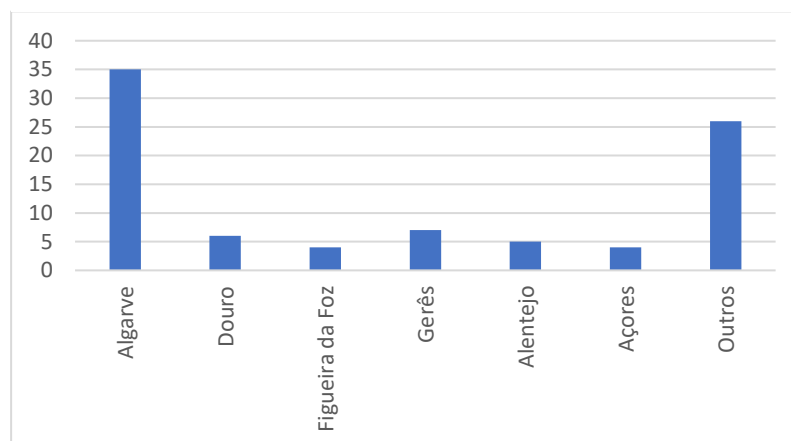
Com o intuito de perceber quais os perfis de turistas presentes na amostra em estudo, foram realizadas as questões abaixo apresentadas.

Gráfico 5.6 Frequência com que viajam os participantes para fora da sua área de residência



Relativamente à frequência com que viajam os participantes (Gráfico 5.6), cerca de 28.5% (n=37) dos participantes afirmou que viaja para fora da sua área de residência pelo menos de 6 em 6 meses. Por outro lado, 23.8% (n=31) referiu deslocar-se todas as semanas e 9.2% (n=12) revelou que o faz uma vez por mês. Mais ainda, 17.7% (n=23) admite que viaja de 3 em 3 meses e 18.5% (n=24) apenas uma vez por ano. Os restantes 2.3% (n=3) da amostra em estudo representam a população que respondeu “outro”, estando aqui incluídas as respostas “quando tenho possibilidade” e “muito raro”.

Gráfico 5.7 Últimos 3 destinos de férias dos participantes em Portugal

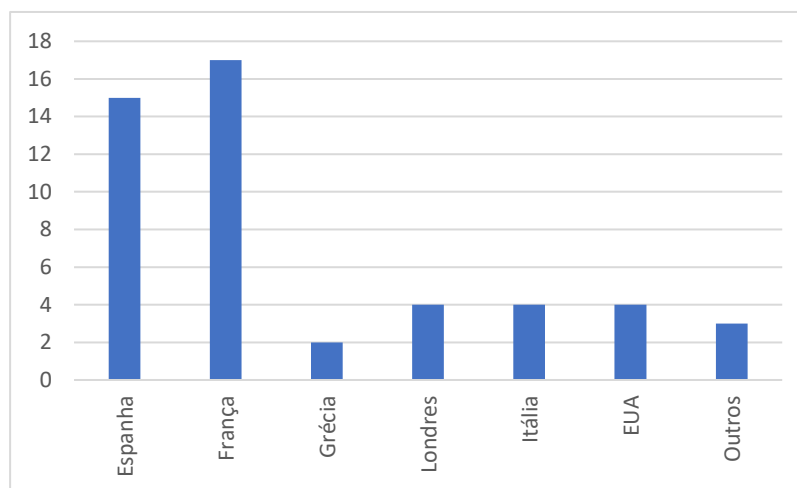


Ao questionar os participantes acerca dos seus últimos 3 destinos de férias, verifica-se que estes dizem respeito a diversos locais, tendo em consideração a sua localização geográfica. Por este motivo, as respostas a esta questão foram agrupadas em 2 grandes grupos: Portugal continental e ilhas e noutros destinos. Ainda dentro destas duas divisões os destinos foram subagrupados: em Portugal por zonas e os outros destinos por países (Gráfico 5.7 e Gráfico 5.8 respetivamente). Com estas divisões pretende-se

que seja facilitada a compreensão e visualização dos diferentes destinos de férias dos participantes.

Depois de analisadas as repostas, 86 dos 135 participantes, nos seus últimos 3 destinos de férias, ficaram em Portugal. Como se pode verificar no Gráfico 5.8, o local mais visitado foi sem dúvida alguma o Algarve, com 25.9% de procura. Locais como o Gerês (5.19%), o Douro (4.44%), o Alentejo (3.7%) e a Figueira da Foz (3%) também fizeram parte das escolhas dos destinos de férias desta amostra. As ilhas também não ficaram atrás, e os Açores também marcaram presença com 2.22% de procura. Cerca de 19.30% da amostra em estudo visitaram outros locais em Portugal nomeadamente, Peniche, Évora, Braga, Mondim de Basto, entre muitos outros.

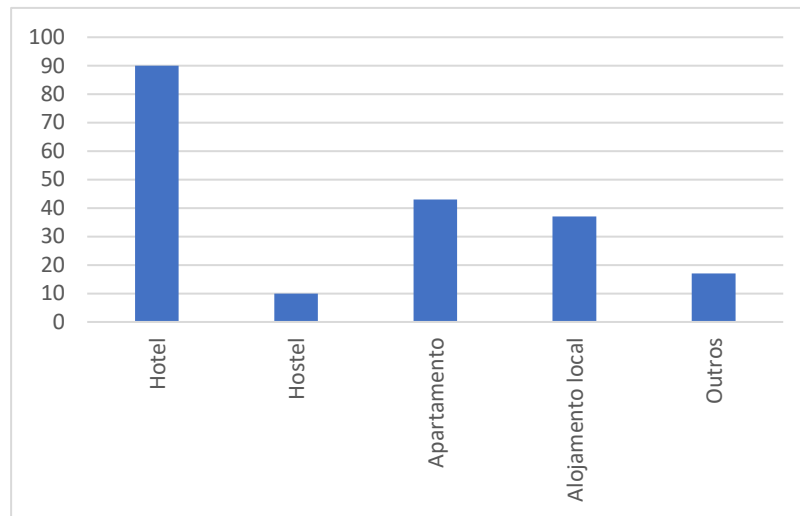
Gráfico 5.8 Últimos 3 destinos de férias dos participantes no estrangeiro



Tal como referido, alguns participantes (49, mais precisamente) procuraram igualmente outros destinos no estrangeiro, sendo a Europa a principal escolha. Como se verifica a Espanha (11.1%, n=15) e a França (12.6%, n=17) foram os destinos mais escolhidos – Gráfico 5.8.

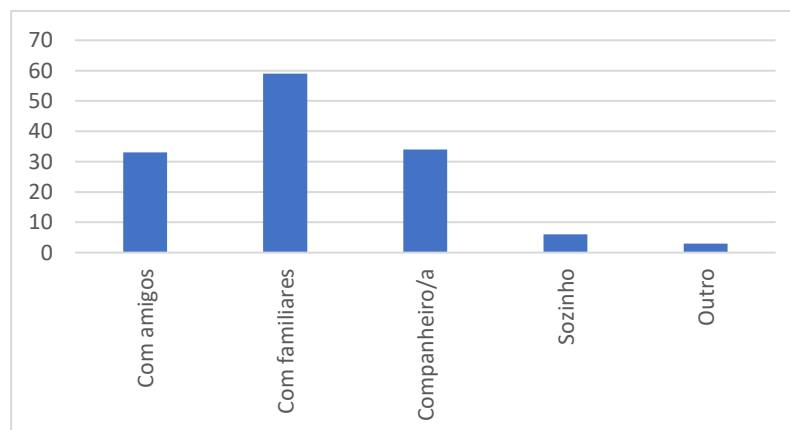
Os EUA (Estados Unidos da América), Itália e Inglaterra (Londres), foram também destinos escolhidos, com uma percentagem igual de 3% (n=4). Com uma percentagem de 1.5% (n=2) está a Grécia e os restantes 2.2% (n=3) dizem respeito a outros destinos, nomeadamente Índia, Marrocos e Punta Cana.

Gráfico 5.9 Tipos de alojamento escolhidos pelos participantes nos últimos 3 destinos de férias



Em relação aos tipos de alojamento escolhidos nos últimos 3 destinos de férias pelos participantes, salienta-se que era possível escolher mais do que uma opção de resposta. Como se verifica no Gráfico 5.9, o tipo de alojamento mais procurado pelos participantes foi sem dúvida o hotel, com 45.7% (n=90) de procura. O apartamento também foi uma das principais escolhas dos participantes, com 21.8% (n=43). Os alojamentos locais (18.8%, n=37) e os *Hostels* (5%, n=10) foram outras das opções escolhidas por esta amostragem. Cerca de 8.6% (n=17) dos participantes responderam “outros locais” como por exemplo, casas de amigos / familiares e campismo.

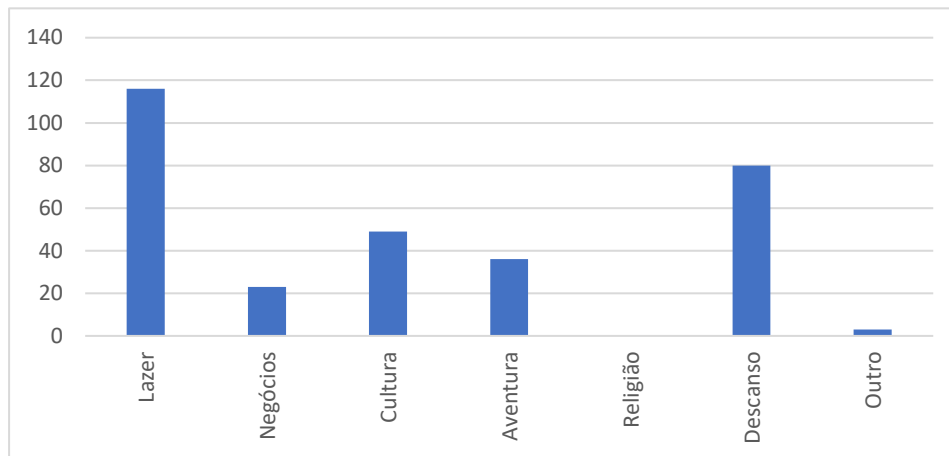
Gráfico 5.10 Com quem costumam viajar os participantes



Em relação à companhia para a viagem de férias, 43.7% (n=59) dos participantes afirma que viaja com familiares. As férias passadas com o companheiro (25.2%, n=34) e com amigos (24.4%, n=33) são também algumas das principais escolhas. Cerca de 4.4%

(n=6) dos participantes afirmam que viajam sozinhos e os restantes (2.2%, n=3) escolheram a opção “outro” – Gráfico 5.10.

Gráfico 5.11 Principais razões que levam os participantes a viajar



O Gráfico 5.11 ilustra o que motiva a amostra em estudo a viajar, sendo esta igualmente uma questão com possibilidade de mais do que uma resposta.

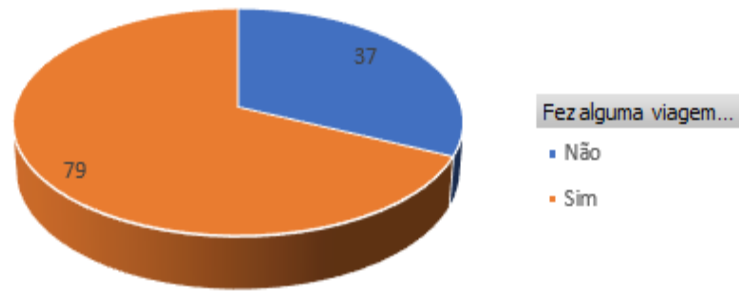
A opção lazer (37.8%, n=116) foi a mais escolhida. Associado ao lazer tem-se o descanso, eleito por 26% (n=80) como um dos principais motivos para viajar. Cerca de 16% (n=49) afirma que a cultura é também um motivo de peso para viajar e 11.7% (n=36) viajam com intuito de procurar aventura. As viagens de negócios são também escolhidas, e, 7.5% (n=23) dos inquiridos, refere que os negócios são também um motivo de viagem. 1% (n=3) da amostra escolheu a opção “outro” que contempla as visitas a familiares ou amigos. A religião, apesar de fazer parte das opções de escolha, não foi eleita por ninguém como sendo um motivo para viajar.

5.3 Perceção sobre o tipo de serviço em contexto de crise

Para o presente estudo, é importante perceber de que forma o início da crise pandémica por Covid-19 afetou ou modificou o comportamento do hóspede em relação às suas viagens e reservas em unidades de alojamento. Por este motivo, algumas das questões realizadas aos participantes visavam, essencialmente, detetar essa mudança/ alteração de comportamento.

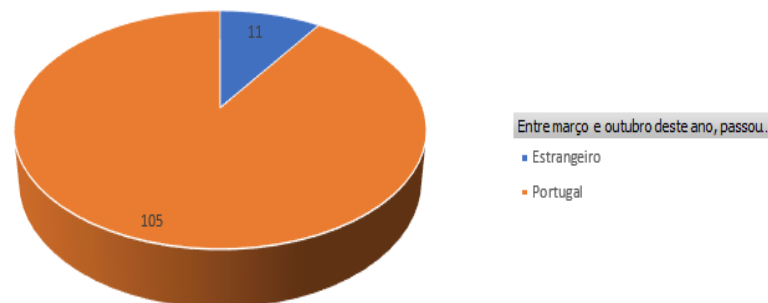
Os participantes foram questionados se, desde março de 2020, altura em que a pandemia por Covid-19 se intensificou em Portugal, realizaram alguma viagem. Cerca de 68.1% (n=79) afirmaram que viajaram, enquanto 31.9% (n=37) referiu que não viajou no mesmo período (Gráfico 5.12).

Gráfico 5.12 Realização de viagens desde março de 2020



Face à existência de participantes que viajaram desde março de 2020, os mesmos foram questionados acerca dos locais de destino (Gráfico 5.13). Entre março e outubro de 2020, a esmagadora maioria (90.5%) afirmou ter passado as suas férias em Portugal, enquanto que, apenas 9.5% desta amostra em estudo, disse ter-se deslocado para o estrangeiro, neste mesmo período.

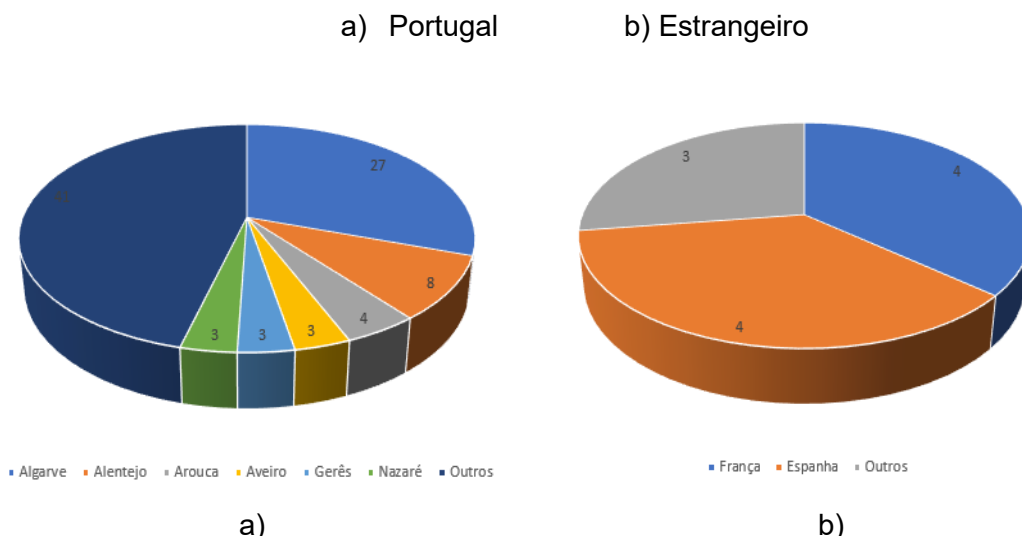
Gráfico 5.13 Destinos de férias escolhidos pelos participantes entre março e outubro de 2020



De seguida, aos participantes que viajaram entre março e outubro de 2020, pedia-se para que estes indicassem quais os destinos das referidas viagens, até um máximo de 3, sendo que não era obrigatório preencher 3 destinos. De acordo com as respostas, estas foram agrupadas em dois grupos: destinos em território nacional e no estrangeiro. Cada um dos 3 gráficos seguintes (Gráfico 5.14 a) e b), Gráfico 5.15 e Gráfico 5.16 representa as opções escolhidas, por ordem de escolha, dos participantes. Isto deve-se a, por exemplo, um inquirido escolher a opção Algarve na primeira opção e outro inquirido escolher o mesmo destino na segunda ou terceira opção. Com 3 gráficos distintos consegue-se perceber ao pormenor todos os destinos eleitos.

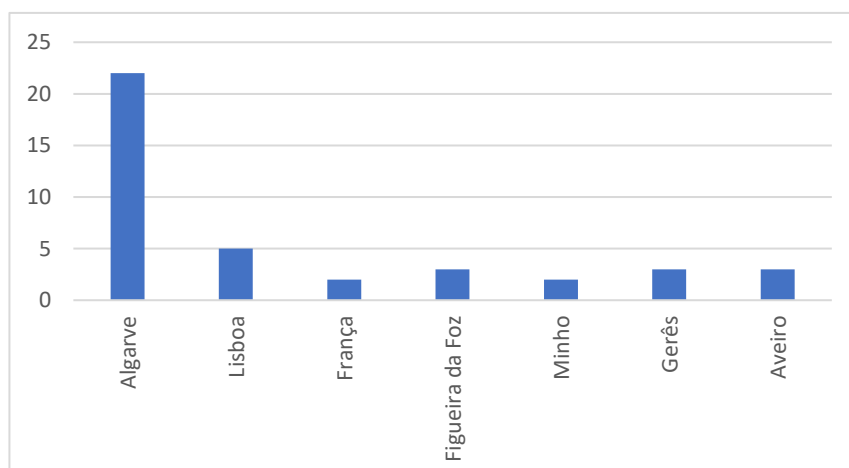
No Gráfico 5.14 (a) encontra-se a distribuição de respostas com referência aos destinos em território nacional. A grande maioria (89%, n=89) escolheu destinos em Portugal, sendo o Algarve a preferência com 27% (n=27). Seguem-se destinos como, Alentejo (8%, n=8) e Arouca (4%, n=4). Por fim, destinos como Aveiro, Gerês e Nazaré tiveram a mesma percentagem de escolha, cerca de 3% (n=3) cada.

Gráfico 5.14 Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (1)



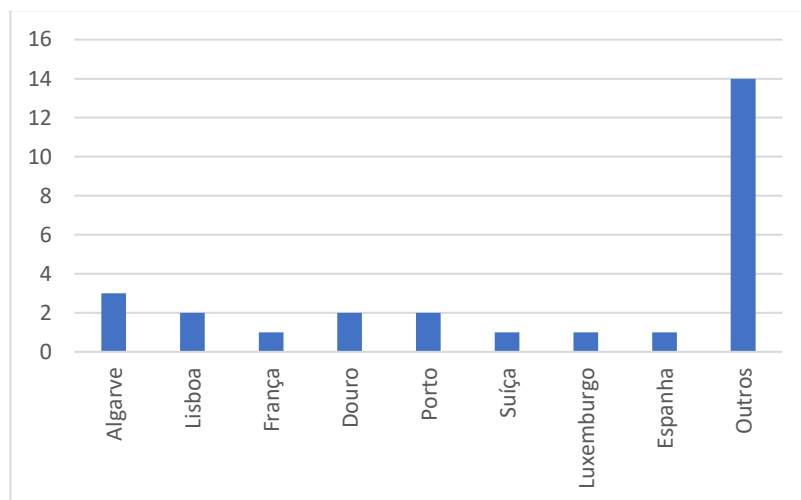
No Gráfico 5.14 (b), verifica-se que 11% (n=11) dos inquiridos escolheram a opção estrangeiro. Constata-se que França e Espanha têm a mesma procura, cerca de 4% (n=4) cada. Outros destinos, como as Maldivas ou Itália, tiveram uma procura de 3% (n=3).

Gráfico 5.15 Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (2)



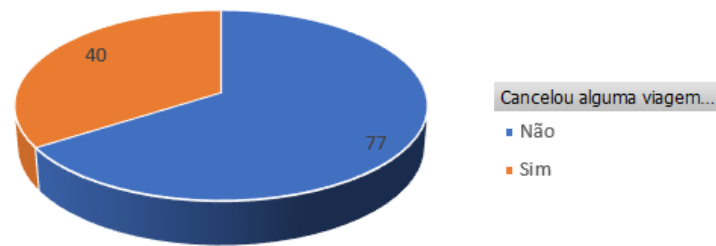
Na segunda opção, a grande maioria escolheu Portugal, tendo 92.2% (n=47) de escolha por parte dos participantes. O Algarve continua a liderar com 17.6% (n=22) de escolha. A capital também foi uma das opções para os participantes deste questionário, e por isso tem-se 9.8% (n=5) de escolha para Lisboa. O Gerês, a Figueira da foz e Aveiro tiveram a mesma procura (5.9%, n=3) por parte dos constituintes da amostra em estudo. O Minho também foi uma região procurada tendo assim 3.9% (n=2) de procura. Ainda em Portugal, 43.1% (n=9) escolheu outros destinos, nomeadamente Alentejo, Braga, Douro, Viana do Castelo, entre muitos outros. Em relação ao estrangeiro, obteve menos procura em relação á primeira opção, sendo que apenas França e Espanha foram eleitos como destinos com apenas 3.9% (n=2) de procura cada – Gráfico 5.15.

Gráfico 5.16 Identificação dos principais destinos de férias dos participantes entre março e outubro de 2020 (3)



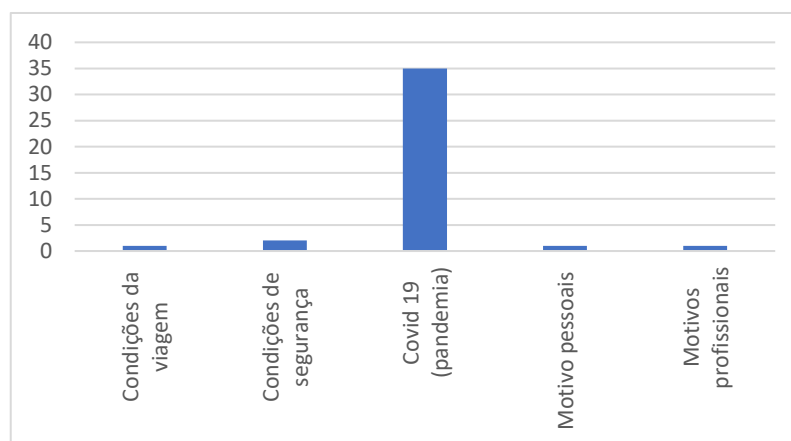
Na última opção de destino de férias, 85.2% (n=24) são destinos em Portugal e os restantes 14,8% (n=4) são no estrangeiro. Em Portugal, o Algarve mantém-se na linha da frente com 11.1% (n=3) de escolha. Lisboa, Porto e Douro são os destinos portugueses mais escolhidos de seguida, com 7.4% (n=2) de votação dos inquiridos. Ainda nesta amostra constata-se que Espanha, Luxemburgo, França e Suíça, são os destinos mais procurados no estrangeiro, representando cada um deles 3.7% (n=1) - Gráfico 5.16.

Gráfico 5.17 Participantes que procederam ao cancelamento de viagens entre março e outubro de 2020.



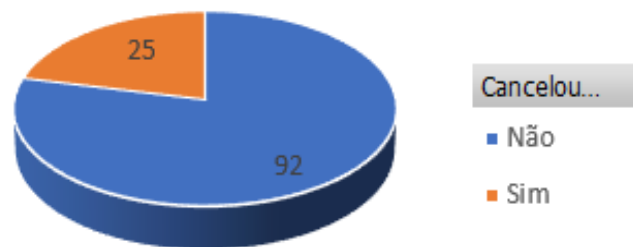
Em relação ao cancelamento de viagens no período entre março e outubro verificou-se que 65.8% (n=77) dos participantes afirmam que não cancelaram nenhuma viagem, e os restantes 34.2% (n=40) confirmam que cancelaram (Gráfico 5.17).

Gráfico 5.18 Motivos dos participantes para cancelarem viagens



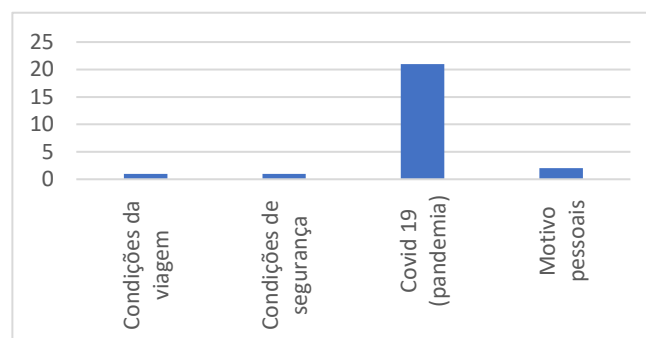
Relativamente aos participantes que procederam ao cancelamento de viagens, verificou-se que a grande maioria (87.5%, n=35) admite que o principal motivo pelo qual o fizeram foi a pandemia por Covid-19. Cerca de 5% (n=2) dos participantes afirmam que as condições de segurança foram uma das condicionantes. Os restantes 7.5% (n=3) da amostra afirmam que as condições de viagem (1.5%, n=1), os motivos pessoais (1.5%, n=1) e profissionais (1.5%, n=1) foram igualmente algumas das razões que levaram ao cancelamento das viagens – Gráfico 5.18.

Gráfico 5.19 Cancelamento das reservas de alojamento pelos participantes



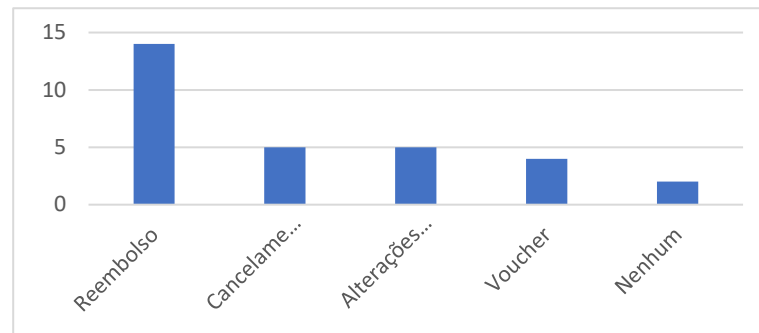
No que diz respeito ao cancelamento de reservas de alojamento, verificou-se que 78.6% (n=92) dos participantes afirma não ter cancelado, e, portanto, os restantes 21.4% (n=25) confirmam que cancelaram reservas de alojamento – Gráfico 5.19.

Gráfico 5.20 Motivos que levaram os participantes a cancelar as reservas de alojamento



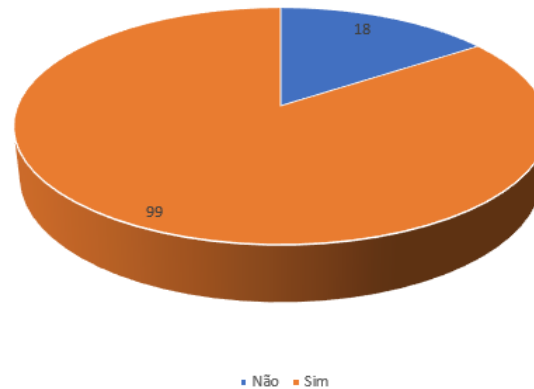
À semelhança do verificado na questão do cancelamento das viagens, verificou-se que 84% (n=21) dos participantes cancelaram as reservas de alojamento devido á pandemia por Covid-19. Cerca de 8% (n=2) afirmam que cancelaram por motivos pessoais, e os restantes 8%, estão divididos de igual forma pelas condições de segurança (4%, n=1) e condições de viagem (4%, n=1) – Gráfico 5.20.

Gráfico 5.21 Possibilidades oferecidas aos participantes pelas unidades



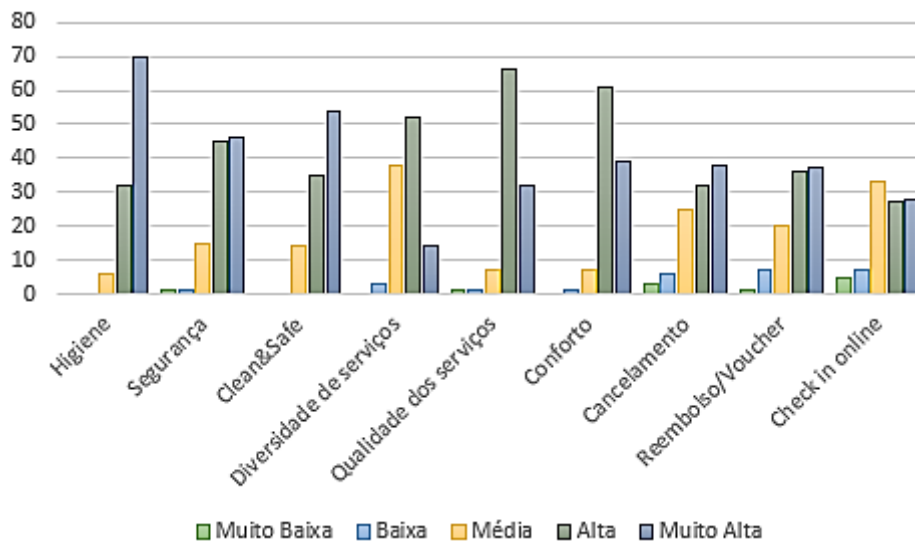
De acordo com os participantes que cancelaram reservas, cerca de 46.7% (n=14) afirmou que o reembolso lhes foi possibilitado. O cancelamento e as alterações sem custos foram também algumas das respostas obtidas, contando cada uma com 16.7% (n=5). A última opção apresentada aos participantes foi a possibilidade de um voucher (13.3%, n=4). Os restantes 6.6% (n=2) dos inquiridos afirmou que não teve nenhuma possibilidade, das acima referidas – Gráfico 5.21.

Gráfico 5.22 Conhecimento do selo *Clean & Safe* pelos participantes



Devido à importância atribuída atualmente ao selo *clean & safe*, junto dos participantes do questionário foi testado o conhecimento acerca do mesmo. Tal se verifica no Gráfico 5.22, a maioria dos participantes (84.6%, n=99) afirma que conhecem este selo, e os restantes 15.4% (n=18) alegam não conhecer.

Gráfico 5.23 Grau de importância atribuído pelos participantes a diferentes parâmetros no momento da reserva



No ato da reserva de um dado alojamento existem diversos parâmetros que são tidos em conta pelo cliente. No estudo realizado pretendeu-se perceber qual o grau de importância que cada participante atribuiu a cada um desses parâmetros.

Estes parâmetros foram avaliados em cinco graus, desde importância “muito baixa” até “muito alta”. Os resultados são apresentados no gráfico 5.23.

O primeiro parâmetro a ser avaliado foi a higiene. A grande maioria (64.8%, n=70) afirmou que este parâmetro tem um grau de importância “muito alto”. Cerca de 29.6% (n=31) atribuíram um grau de importância “alta” e 50.6% (n=7) “média”.

De seguida foi pedido para classificar a importância da segurança. “Muito alta” e “Alta” foram os graus mais escolhidos, obtendo 42.6% (n=46) e 41.7% (n=45), respetivamente. Um total de 13.9% (n=14) dos participantes responderam que este é um parâmetro de “média” importância e os graus de importância “baixa” e “muito baixa” foram os menos escolhidos com 0.9% (n=1) cada.

O próximo parâmetro é direcionado para o selo *clean & safe* e, para qual a sua importância numa unidade de alojamento. A maioria dos participantes (52.4%, n=53) afirmou que o grau de importância é “muito alta”, enquanto, 34% afirmam que é “alta” e 33% afirmam que é “média”.

Os dois parâmetros seguintes estão relacionados com os serviços prestados pela unidade de alojamento, especificamente, a importância que os inquiridos atribuem em relação à diversidade e à qualidade dos serviços. Em relação à diversidade de serviços,

13.1% (n=13) declaram que é de importância “muito alta”, 48.6% (n=51) dizem que tem uma “alta” importância para a reserva da unidade de alojamento e 35.5% (n=39) afirmam que tem uma importância “média”. No entanto, os restantes 2.8% (n=2) declaram que este é um critério de “baixa” importância. Passando para a qualidade dos serviços, a grande maioria (61.7%, n=68) afirma que este critério é de “alta” importância, e 29.9% (n=31) ainda dizem ser de “muito alta” importância. Cerca de 6.5% (n=8) da amostra diz que este critério é de “média” importância, enquanto, as opções “baixa” e “muito baixa” têm uma escolha de 0.9% (n=1) cada.

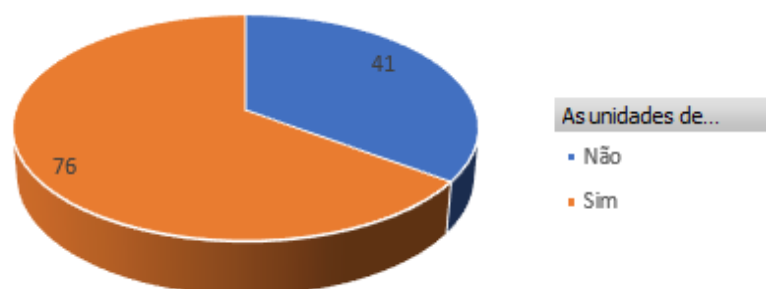
O conforto foi também incluído para avaliação nestes parâmetros, e 56.5% (n=60) declararam que este é de “alta” importância e 36.1% (n=40) afirma que é de “muito alta” importância. Por conseguinte, 6.5% (n=8) diz que a importância que atribuem é “média” e 0.9% (n=1) que é baixa.

Em relação à possibilidade de cancelamento, nota-se que é um parâmetro de “alta” (30.8%, n=31) ou “muito alta” (36.5%, n=39) importância. Cerca de 24% (n=24) afirmam que é de “média” importância, e os restantes “baixa” (5.8%, n=5) e “muito baixa” (2.9%, n=2) importância.

A importância da possibilidade de reembolso ou voucher foi ainda avaliada. Cerca de 36.6% (n=39) dos participantes afirmam que este aspeto tem uma importância “muito alta”, 35.6% (n=38) “alta”, 19.8% (n=20) “média”, 6.9% (n=8) “baixa” e 1.1% (n=1) “muito baixa”.

O último parâmetro a ser avaliado foi em relação ao check in online. As opções “alta” e “muito alta” apresentaram percentagens de escolha muito próximas, 27% (n=27) e 28% (n=28) respetivamente. “Média” foi a opção mais escolhida, com 33% (n=33) das respostas. Alguns participantes responderam ainda que este parâmetro seria de “baixa” (7%, n=7) ou “muito baixa” (5%, n=5) importância.

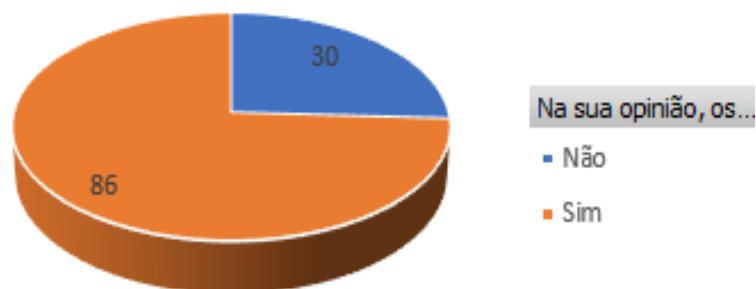
Gráfico 5.24 Estadia dos participantes em unidades detentoras do selo *clean & safe*



Neste estudo foi ainda averiguado se as unidades de alojamento escolhidas pelos participantes no período analisado de 2020 eram detentoras do selo *Clean & Safe*.

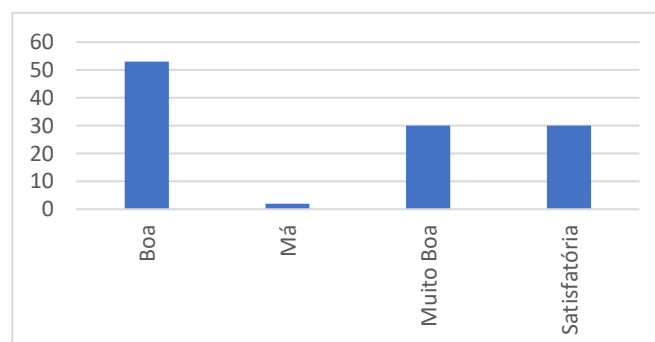
Cerca de 65% (n=76) dos participantes afirmaram que as unidades onde ficaram hospedados tinham e facto, o selo em causa, enquanto os restantes 35% (n=41) afirmam que não – Gráfico 5.24.

Gráfico 5.25 Critérios do *Clean & Safe*



Ainda no âmbito do selo *Clean & Safe*, foi questionado aos participantes se, na sua opinião, os critérios deste selo estavam a ser cumpridos nas unidades onde ficaram hospedados. Cerca de 74.1% (n=86) dos participantes respondeu que os critérios estavam de facto a ser cumpridos e os restantes 25.9% (n=30) afirmam que, na sua opinião, estes não estavam a ser cumpridos - Gráfico 5.25.

Gráfico 5.26 Grau de preparação para lidar com protocolos sanitários

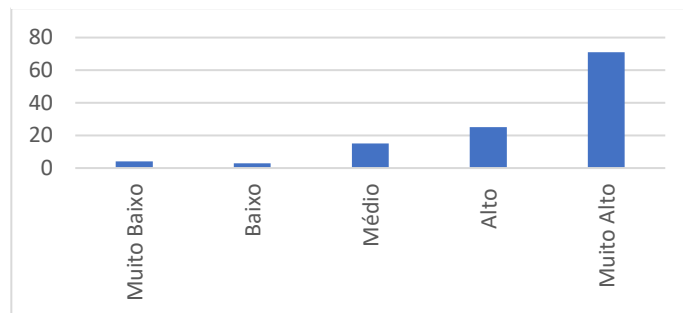


A opinião dos participantes em relação ao grau de preparação da unidade de alojamento (onde o participante ficou hospedado) para lidar com os protocolos sanitários, de higiene e de segurança foi ainda analisada.

As possibilidades resposta foram apresentadas numa escala de 5 graus, desde “muito má” até “muito boa” – Gráfico 5.26.

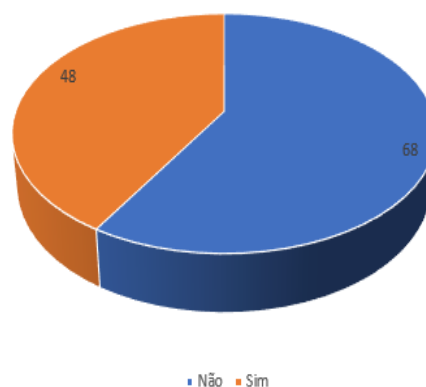
A maioria dos participantes (46.1%, n=53) afirma que as unidades de alojamento tinham uma boa preparação para lidar com os protocolos referidos. As opções “muito boa” e “satisfatória” obtiveram a mesma percentagem de 26.1% (n=30), e os restantes 1.7% (n=2) afirmam que a preparação das unidades para lidar com os protocolos era má.

Gráfico 5.27 Impacto nas unidades hoteleiras devido á pandemia



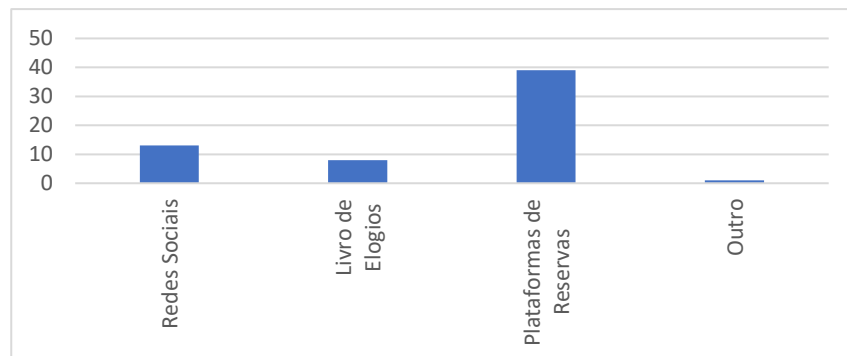
Com base na perspetiva dos participantes, o impacto que a pandemia teve nas unidades hoteleiras foi ainda avaliado – Gráfico 5.27. À semelhança do realizado anteriormente, eram apresentadas 5 opções de resposta em escala desde “muito baixo” até “muito alto”. A grande maioria dos participantes (60.2%, n=71) avalia que o impacto sobre as unidades hoteleiras foi “muito alto”. Cerca de 21.2%, (n=25) afirmaram que este impacto foi “alto” e 12.7% (n=15) afirmam que foi “médio”. Contudo 2.5% (n=3) afirmaram que a pandemia teve um impacto “baixo” e 3.4% (n=4) “muito baixo”.

Gráfico 5.28 *Reviews* acerca das unidades hoteleiras pelos participantes



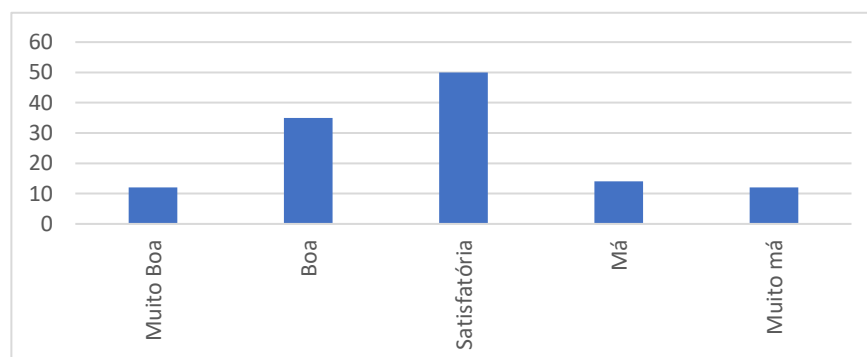
Relativamente às experiências vivenciadas pelos participantes ao longo da sua estadia em unidades de alojamento, durante o período em estudo, foi avaliada a frequência com que os mesmos elaboraram. Desta forma, 58.6% (n=68) dos participantes afirmam que não elaboraram qualquer tipo de *review*, e os restantes 41.4% (n=48) afirmam que, de facto, têm esta prática e avaliam as unidades de alojamento escolhidas – Gráfico 5.28.

Gráfico 5.29 Tipos de *reviews* realizadas pelos participantes



Ainda neste âmbito, como se verifica no gráfico acima representado (Gráfico 5.29), 63.9% (n=39) dos participantes afirmam fazer *reviews* em plataformas de reserva (como a booking) e 21.3% (n=13) em redes sociais. Os livros de elogios também foram uma das opções que a amostra em estudo escolheu, representando assim 13.1% (n=8) das respostas. Os restantes 1.6% (n=1) escolheram a opção “outro”, em que afirmam terem perguntado a amigos.

Gráfico 5.30 Avaliação da estratégia de recuperação da confiança dos turistas pelos participantes



Por último, a forma como os participantes avaliam a estratégia de recuperação da confiança dos turistas adotada pelo Turismo de Portugal foi analisada – Gráfico 5.30.

Esta avaliação foi realizada com base na experiência dos participantes e, numa escala de cinco repostas que varia entre “muito má” e “muito boa”. A maioria dos participantes (43.5%, n=50) avalia a estratégia como satisfatória. Cerca de 30.4% (n=35) dos inquiridos afirma que a estratégia de recuperação da confiança foi “boa”, e 10.4% (n=12) afirmam ainda que foi “muito boa”. Em contrapartida, 12.2% (n=14) afirmam que a estratégia adotada pelo Turismo de Portugal é “má” e 3.5% (n=12) afirmam ainda que é “muito má”.

5.4 Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados é importante passar à interpretação dos mesmos. Neste ponto vai ser estabelecida a ligação entre os resultados obtidos no presente estudo resultados presentes na literatura, tal como sugere Gil (2002).

Como já foi salientado, esta dissertação consiste num estudo de caso exploratório. Por este motivo, a conclusão final acerca do mesmo pode ir ao encontro de outras já presentes na literatura.

Primeiramente irá analisar-se a caracterização da amostra em estudo. Pode-se afirmar que a grande maioria dos participantes é do sexo feminino, e que a idade, em média, ronda os 30 anos. A amostra é constituída principalmente por pessoas residentes na zona norte de Portugal, e na sua maioria são pessoas com formação superior, desde licenciatura, a mestrado, doutoramento e pós-graduação. Grande parte dos inquiridos é trabalhador, seja por conta própria ou por conta de outrem.

Relativamente às práticas do turismo pode dizer-se que quase todos os participantes têm por hábito viajar, sendo que o mais frequente é viajar de 6 em 6 meses. Este resultado vai ao encontro do esperado, dado que a maioria dos participantes são trabalhadores com cerca de 30 anos.

Percebe-se assim, que as conclusões retiradas pela investigação com finalidade à elaboração desta dissertação de mestrado vão ao encontro das conclusões também retiradas por António Duarte Pinheiro. Realizar férias duas vezes por ano é considerado normal na sociedade, sendo estas chamadas “férias de verão”, e “as férias de Natal ou da Páscoa”. Estes períodos geralmente coincidem com as férias escolares dos mais pequenos.

De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que, em relação ao tipo de alojamento, a esmagadora maioria afirma escolher o hotel para realizar as suas férias. Apartamentos e alojamentos locais são também algumas das opções, mas o hotel é o mais comum.

O hotel é a unidade sobre a qual as pessoas recebem mais referências e onde quase sempre passam as suas férias, sejam hotéis de maior ou menor classificação.

As outras tipologias de alojamento, são tipologias mais recentes, onde as pessoas muitas vezes têm medo de arriscar coisas novas, como por exemplo o *hostel*.

Aliado a isto, na maioria das vezes, os hotéis oferecem conforto e comodidades, que as outras tipologias não conseguem alcançar, no entanto, convém salientar que há sempre exceções.

Em relação à companhia escolhida para viajar, os mais escolhidos são os familiares seguindo-se os amigos e/ou companheiros.

Relativamente aos motivos para viajar, mais uma vez, tem-se a perceção do típico trabalhador que tira férias por puro lazer e descanso, sendo que estes foram os dois motivos mais escolhidos para viajar, seguindo-se a cultura e a aventura.

No caso da cultura e aventura, acredita-se que estas são motivações mais associadas a indivíduos que não tenham família constituída e que aproveitam para passar as suas férias à descoberta, enriquecendo os seus padrões culturais e explorando-se a outros níveis.

A terceira e última parte do questionário realizado, diz respeito à crise pela perspetiva do hóspede, nomeadamente qual seria o seu comportamento perante a crise pandémica (Covid-19) e, quais as suas opções e preocupações em relação às viagens e às unidades hoteleiras escolhidas.

Em relação às viagens realizadas durante a pandemia, foi perceptível que a maioria dos participantes realizou viagens dentro do país, mas também para o estrangeiro. No entanto, os resultados revelaram que a maioria passou as suas férias de verão em Portugal e a zona mais escolhida foi o Algarve.

O Algarve é um destino que, principalmente no verão, atrai muitos turistas, portugueses ou não, devido às suas incríveis praias e clima.

Em relação aos que optaram pelo estrangeiro, a grande maioria optou por França e Espanha, com o principal objetivo de visitar familiares, residentes nestes países.

A amostra foi ainda questionada acerca dos seus últimos 3 destinos de férias. Analisando os resultados obtidos, percebe-se que grande parte tinha escolhido destinos no estrangeiro, um pouco por todo o mundo. Escolhas estas que foram feitas antes da pandemia. Pode-se constatar que, nas viagens que foram realizadas entre março e outubro, ou seja, em plena pandemia, a grande maioria escolheu destinos nacionais. O número de destinos escolhidos fora de Portugal diminuiu durante a pandemia. Durante

o período em estudo, muitos dos inquiridos afirmam terem cancelado viagens, sendo a principal causa a pandemia por Covid-19.

A crise pandémica atual levou a que as pessoas cancelassem, não só viagens, bem como reservas de alojamento (embora esta última tenha tido menos cancelamentos do que as viagens). Esta forma, percebe-se que as pessoas não se sentem seguras para viajar.

No que diz respeito às unidades de alojamento, estas foram obrigadas a tomar medidas extraordinárias durante a pandemia. A maioria dos que cancelaram reservas de alojamento afirmam que tiveram a possibilidade de reembolso, voucher, alterações e cancelamentos, mas, mesmo assim, uma pequena percentagem afirma que não obteve nenhuma destas possibilidades.

Relativamente às unidades de alojamento em si, conclui-se que estas não acompanharam as medidas a serem adotadas para facilitar os protocolos de reserva, e, tentar, que o cliente não fosse prejudicado. Com este tipo de comportamento, as unidades podem perder qualquer tipo de hipótese de fidelização com o cliente.

O selo *clean & safe*, como já foi referido, é uma mais-valia para qualquer unidade na atualidade. A esmagadora maioria dos participantes conhece esta distinção, e atribui uma importância muito alta no momento da reserva, dando preferência às unidades detentoras deste selo. Para além da certificação *clean & safe*, participantes revelaram atribuir igualmente muita importância à higiene da unidade, no momento de reserva.

Outros aspetos como a segurança, o conforto e a qualidade dos serviços também tiveram um grau de importância alto, mas pode-se afirmar que, os dois elementos referidos anteriormente, atualmente, são os mais relevantes para o cliente.

Apesar destas constatações, sabe-se que muitas das unidades escolhidas pelos participantes não eram detentoras do selo mencionado, e as que eram, um número considerável de participantes revelou que as mesmas não estavam a cumprir os protocolos sanitários, de higiene e de segurança definidos pela OMS. Contudo, quando questionados em relação ao nível de preparação das unidades hoteleiras para lidar com a crise, a grande maioria respondeu pela positiva, e apenas uma pequena porção afirma que tinham uma má preparação.

A pandemia por Covid-19 influenciou negativamente o setor do turismo e da hotelaria, e a amostra em estudo tem essa percepção, visto que a grande maioria afirma que este setor teve um impacto “muito alto” e “alto” devido à pandemia.

Uma das questões feitas para esclarecer um pouco qual é a perspetiva pela parte do hóspede, foi em relação aos tipos de *reviews* que estes fizeram antes de reservar as suas unidades de alojamento. As plataformas de reserva, como a *Booking*, são os locais onde as *reviews* surgem com mais frequência, apesar de muitos dos participantes admitirem que não fazem qualquer tipo de *review*. Na plataforma *Booking* por exemplo, para além da classificação atribuída a cada hotel, é possível ler comentários de outros hóspedes, bem como as críticas e os elogios que estes fizeram aquando da sua experiência na unidade.

A última pergunta do questionário é relacionada com a estratégia de recuperação de confiança dos turistas, por parte do Turismo de Portugal.

A maioria dos participantes respondeu que era uma estratégia satisfatória, o que indica que os mesmos não conseguiram ter uma grande perceção das estratégias tomadas por parte do Turismo de Portugal.

Com a realização deste questionário tornou-se perceptível o quanto esta crise pandémica tem vindo a influenciar o comportamento do consumidor, neste caso, dos hóspedes. Alguns parâmetros como a presença de planos de higienização ou a detenção do selo *clean & safe* tornam-se prioritários no momento de escolher uma unidade de alojamento. Aqueles que tinham por hábito realizar férias em destinos tropicais ou paradisíacos acabam por preferir ficar em Portugal, não só devido às restrições, mas também por receio ao novo coronavírus.

Para além de constatar qual o impacto da pandemia no setor do turismo, e por consequência na hotelaria, é possível ainda perceber que, de facto, os hóspedes reconhecem este impacto numa indústria que estava em crescimento exponencial e que, atualmente, entra em declínio.

Pode-se ainda verificar que, por parte das unidades hoteleiras, nem todas estão a delinear o melhor caminho para poderem recuperar, não só da crise instalada, como recuperar a confiança dos seus clientes. A partir do momento em que, no meio de uma pandemia, uma unidade de alojamento não dá nenhum tipo de possibilidade ao cliente para alterar ou cancelar a reserva, pode-se afirmar que essa, sem dúvida, não é a melhor estratégia. Os clientes ficam descontentes com o facto de estarem a perder dinheiro e não terem qualquer tipo de forma de o reaver, e a probabilidade de esse potencial cliente voltar a reservar nessa unidade, ou a recomendar, é muito baixa.

6. Conclusões

O tema da gestão de crises em hotelaria tem suscitado o interesse de vários investigadores.

Inicialmente, com esta dissertação pretendia-se analisar a gestão de crises em hotelaria, mas não pela perspetiva do hóspede, mas sim de forma interna: avaliar a preparação de uma unidade hoteleira para gerir uma crise, quais seriam os departamentos ou pessoas que estariam a liderar a gestão de crises, verificar a existência de planos de gestão de crises implementados e analisar a eficácia dos mesmos, e por último, elaborar um plano de gestão de crises versátil, ou seja, que pudesse ser aplicado em qualquer tipo de crise.

Para tal, seriam selecionados todos os hotéis de 4 e 5 estrelas da zona metropolitana do porto. Com recurso à cooperação destas entidades, pretendia-se realizar entrevistas com o intuito de perceber o funcionamento dos hotéis em si, e de todos os pontos referidos anteriormente. No entanto, com o surgimento da crise pandémica atual, o projeto inicial tornou-se inatingível, uma vez que, que a grande maioria dos hotéis estava encerrado, ou não tinha disponibilidade para a realização de entrevistas.

No entanto, visto que o tema central é a gestão de crises, inverteu-se apenas a perspetiva e, ao invés de se realizar uma visão interna de cada unidade hoteleira e idealizar um plano de gestão crises, optou-se por fazer um estudo pela perspetiva do hóspede: qual a perceção que estes tinham da capacidade de resposta das unidades hoteleiras, face à crise desencadeada pela Covid-19.

Por se tratar de um tema muito recente, com pouca informação foi realizado um estudo de caso exploratório, que visava o conhecimento de uma dada amostra populacional, face à sua experiência pessoal, como hóspede e viajante, em contexto de crise pandémica. Para tal foi elaborado um questionário, com uma meta de 400.

Ao longo do presente projeto, uma das principais dificuldades foi, efetivamente, o questionário. Tal como é sugerido na revisão de literatura, para além de vantagens, a realização de questionários oferece igualmente algumas desvantagens. O facto de haver mais de metade dos questionários que não foram submetidos ou que foram abertos, mas não respondidos, acabou por fazer com que a amostra em estudo não fosse tão representativa. Outro dos entraves identificados passou pela discrepância verificada entre o número de respostas obtidas para cada pergunta, tendo em conta o número total de participantes válidos. Pensa-se que este problema poderá estar associado a erros ou falhas do servidor, no momento em que os participantes acediam

à plataforma usada para responder ao questionário, uma vez que as perguntas eram de carácter obrigatório, e, não era permitido avançar no questionário sem que as respostas anteriores fossem respondidas.

Outra limitação encontrada, foi o facto de a amostra estar muito direccionada à região norte de Portugal. Isto deve-se ao facto de os questionários serem enviados para pessoas próximas, em termos demográficos, e as pessoas que reenviaram enviarem também a pessoas próximas, e assim sucessivamente. Acaba por chegar a um grande número de pessoas, mas, no qual, a maioria são conhecidas umas das outras.

Como referido, o principal objetivo deste estudo é estudar o contexto de crise em hotelaria e a perspetiva dos hóspedes em relação á mesma, e com isto, entender até que ponto é que uma crise, neste caso pandémica, afeta as decisões dos clientes, no que diz respeito à escolha dos destinos e das unidades de alojamento. Mais ainda, perceber até que ponto é que os hóspedes têm perceção da dinâmica interna do setor do turismo em situação de crise, ou seja, se o hóspede tem perceção da forma como as unidades hoteleiras lidam e gerem este tipo de crise.

As medidas tomadas pelas unidades de alojamento podem não ser as mais apropriadas, o atendimento pode não transmitir confiança ou estas podem até mesmo não serem capazes de lidar com situações de cris perante o cliente.

Com os questionários foi possível estabelecer o perfil dos participantes, e compreender quais as suas práticas de turismo, quais os destinos que escolhiam de férias, o número de vezes que costumam viajar anualmente, com quem gostam de viajar e o que os motiva. Esta parte era importante, na medida em que nos faz entender qual era o comportamento dos participantes antes da pandemia, ou seja antes da crise. Esses são os comportamentos considerados normais, visto que, cada um tomava as suas decisões, sem as restrições impostas.

A última parte do questionário permite obter uma visão mais abrangente acerca das mudanças do comportamento dos participantes durante a pandemia. Conclui-se que, devido à crise pandémica, Portugal passou a ser a principal escolha para destino de férias, e que muitas viagens e reservas de alojamento foram canceladas. Através do questionário, chega-se igualmente à conclusão que algumas unidades de alojamento não estão a cooperar, não permitindo alterações ou cancelamentos sem custos. Esta é uma medida básica que qualquer unidade devia adotar para fazer face à crise que atual.

Conhecer a capacidade de resposta das unidades hoteleiras perante a crise, também era um dos objetivos deste estudo. São várias as definições de crise, mas consegue-se

concluir que são poucas as unidades que possuem planos para gerir as mesmas. Conclui-se que os recursos são fulcrais para que a gestão de crises possa ser feita.

Primeiramente, os recursos humanos são essenciais numa unidade hoteleira, pois são estes que têm o contacto direto com o cliente, diariamente e, nesta situação em específico, fazer com que o hóspede se sinta seguro. Para além de transmitir a confiança e segurança, os colaboradores de uma unidade de alojamento são os responsáveis por garantir que todas as normas e procedimentos de higiene e segurança são cumpridos. Para que isso aconteça também é necessária a formação adequada destes recursos humanos, tendo em consideração os novos processos e as novas obrigações. Também é necessário voltar a organizar e ajustar as equipas de colaboradores não só em termos qualitativos face às novas funções e conhecimentos que são exigidos, mas também em termos quantitativos, particularmente, no número de trabalhadores suficientes para a execução das diversas funções.

Contudo, os recursos humanos não são os únicos recursos importantes. Os recursos materiais e financeiros são também de extrema importância para que uma unidade hoteleira consiga responder da melhor forma a uma crise.

Como consideração final e dentro dos objetivos estabelecidos é possível afirmar que a crise pandémica atual influenciou o comportamento da amostra populacional em estudo, no que diz respeito às suas deslocações e reservas de alojamento.

Importa ainda salientar o carácter inovador do presente estudo, na medida em que ainda não há nenhum estudo publicado acerca da gestão de crises em hotelaria pela perspetiva dos hóspedes, não sendo possível estabelecer qualquer termo de comparação.

7. Limitações e Recomendações

Como trabalhos futuros, seria igualmente interessante realizar o projeto inicial proposto para esta dissertação: perceber a gestão de crises internamente.

Acredita-se ainda que realizar um estudo semelhante ao realizado neste projeto seria ainda mais interessante no pós-crise ou pós-pandemia. Desta forma seria possível avaliar os diferentes planos de gestão de crise adotados pelas diferentes unidades hoteleiras, de acordo com os resultados obtidos.

Outro estudo interessante poderia ser analisar a perspetiva que o gestor hoteleiro perante uma situação de crise. Este estudo poderia ser feito em 2 momentos distintos: durante a crise em si, e pós crise. Deste modo seria possível estudar o gestor hoteleiro num momento de pressão, durante a crise, e pós crise, perceber de que forma é que a crise foi ultrapassada, e quais as estratégias e medidas implementadas para a recuperação da unidade hoteleira.

No futuro, a comparação desta crise pandémica com outro tipo de crises poderia também ser analisada, com o intuito de perceber quais os termos de comparação aplicáveis em diferentes crises, e de que forma é que as diferenças das crises em si são notórias. Para finalizar, seria possível neste estudo elaborar um plano de gestão de crises eficaz que pudesse ser aplicável em diferentes tipos de crise.

Neste caso, visto a experiência adquirida com os questionários nesta dissertação, não seria utilizado este método de investigação, mas sim o trabalho de campo, de analisar e entrevistar a amostra escolhida.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, S. M., Rawal, L. B., Chowdhury, S. A., Murray, J., Arscott-Mills, S., Jack, S. e Kuruvilla, S. (2016). Cross-country analysis of strategies for achieving progress towards global goals for women's and children's health. *Bulletin of the World Health Organization*, 94(5), 351-361.
- Albattat, A. R. e MatSom, A. P. (2014). Emergency planning and disaster recovery in Malaysian hospitality industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 45-53.
- Andirin, C., Moital, M. e Cardoso, C. (2017). Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(3), 480-502.
- Argenti, P. (2006). *Comunicação Empresarial – A construção da: Identidade, Imagem e Reputação*. Rio de Janeiro: CAMPUS - RJ.
- Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224-232.
- Baud- Bovy, M. e Lawson, F. (1998). *Tourism and Recreation Handbook of Planning and Design*. Nova Iorque: Architectural Press.
- Beni, M. C. (2001). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Senac.
- Bernecker, P. (1965). *Les Fondements du Tourisme*. Cours d'Etudes Touristiques, UIOOT, Union International des Organismes Officiels du Tourisme, La Haye, Pays-Bas.
- Berno, T., e Bricker, K. (2001). Sustainable Tourism Development: The Long Road from Theory to Practice, *International Journal of Economic Development*, 3(3), 1-18.
- Çiftçi, G., Derman Küçükaltan e Menteş, S. A. (2017). Empirical analysis of crisis management practices in tourism enterprises in terms of organizational learning. *Business & management studies: an international journal*, 5(1), 42-57.
- Bywater, M. (1993). The Market for Cultural Tourism in Europe, *Travel and Tourism Analyst*, 6, 30-46.
- Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća - Staro izdanje*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Carmo, N. (2020). *Recuperação da Atividade Hoteleira em Portugal Durante a Pandemia-Qualidade, Teoria dos Recursos e Capacidades Dinâmicas* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

- Cirer-Costa, J. C. (2017). Turbulence in Mediterranean tourism. *Tourism Management Perspectives*, 22, 27-33.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Costa, C. (2001). *Novas Estratégias para o Turismo*. Comunicação apresentada no Seminário da Associação Empresarial de Portugal, Europarque.
- Coutinho, C. P. (2008). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Crompton, J. e McKay, S. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 425-439.
- Dias, F. (2009). Visão de síntese sobre a problemática da motivação turística, *Revista científica do ISCET*, 1, 2ª série, 177-143.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147.
- Fuster, F. L. (1967). *Teoria y técnica del Turismo*. Madrid: Editora Nacional.
- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Londres: Taylor & Francis.
- Holloway, C. (2007). *The Business of Tourism*. Reino Unido: Financial Times Prentice Hall.
- Israeli, A. A., Mohsin, A. e Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practises: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 367-374.
- Kapiki, S. T. (2012). Quality Management in Tourism and Hospitality: An Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61.
- Kaspar, C. (1981). *Loisirs, Recreation, Tourisme*. Comunicação apresentada no 31º Congresso AIEST da Associação Internacional de Especialistas Científicos em Turismo, Berna.

- Landers, R. N. e Behrend, T. S. (2015). An Inconvenient Truth: Arbitrary Distinctions Between Organizational, Mechanical Turk, and other Convenience Samples, *Industrial and organizational Psychology*, 8(2), 142-164.
- Lainé, P. (1989). *Tourisme et Théorie du Système Général, Sensibilisation à l'Approche Systémique du Tourisme*. Aix-en-Provence: Centre des Hautes Études Touristiques.
- Liu, B., Pennington-Gray, L. e Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: The case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), 102-112.
- Maslow, A. H (1954). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Matos, M. (2015). *A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Matsuoka, L. T. e Silva, J. J. (2013). Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. *Colloquium Humanarum*, 10, 633-639.
- Mcshane, S. L. e Glinow, M. A. V. *Comportamento Organizacional. Conhecimento emergente. Realidade global*. Brasil: McGraw-Hill.
- Michaud, J.-L. (1983). Le tourisme face à l'environnement. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 54(3), 386-387.
- Middleton V. T. C. e Clarke J. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H. e Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 36-38.
- Milheiro, E. (2004). O turismo em Portugal: Caracterização e perspectivas de desenvolvimento. *Revista Aprender*, 29, 97-104.
- Mill, R. C. e Morrison, A. M. (1985). *The tourism system: An introductory text*. Nova Jérícia: Prentice-Hall.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5-44.
- Neves, R. C. (2002). *Crises Empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad.

Tavares, I. G. (2017). *As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na Hotelaria: Estudo de Caso realizado na Área Metropolitana de Lisboa* (Dissertação de mestrado não publicada). ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Orchiston, C. (2012). Tourism business preparedness, resilience, and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494.

Ortiga, R. C. (2017). *Os desperdícios alimentares em hotelaria. Estudo de Caso: Controlo e Gestão dos Desperdícios ao Pequeno-Almoço nos Hotéis Fénix* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Europeia, Lisboa.

Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892–907.

Petric, I. (2013). *Has the myth of tourist destination sustainability faded? Behind the curtains of the global crises*. Comunicação apresentada na 2ª Conferência Científica e Internacional de Turismo em Southern e Europa Oriental, Faculdade de Turismo e Gestão Hoteleira, Opatija.

Petrovici, A. (2014). PR in Crisis Situations. A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 714-718.

Pfarr, C. e Hosie, P. (2008). Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23, 249-264.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Free Press.

Radut, C. (2015). Strategies of change for the hotel industry. Porter, Kotler, Bowmann positions. *Knowledge Horizons.Economics*, 7(4), 79-84.

Ritchie, B. (2008). Tourism disaster planning and management: from response and recovery to reduction and readiness. *Current Issues in Tourism*, 11(4), 315-348.

Rosa, G., Ostrowska, I., Słupińska, K., e Gracz, L. (2018). *The influence of the type of customer (individual vs institutional) on the principles of written communication of a large organization*. Comunicação apresentada na 33ª Conferência Científica e Internacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Varsóvia.

Sahin, S., Ulubeyli, S. e Kazaza, A. (2015) Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.

Sousa, J. P. M. (2016). *A Qualidade do Serviço Como Determinante da Fidelização de Clientes no Setor da Reparação* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Sydnor-Bouso, S., Stafford, K., Tews, M., e Adler, H. (2011). Toward a Resilience Model for the Hospitality & Tourism Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 195-217.

Tavares, I. (2017). *As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na Hotelaria: Estudo de Caso realizado na Área Metropolitana de Lisboa* (Dissertação de mestrado não publicada). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

Tito, A. L. de A. e Araújo, M. V. P. (2019). Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos. *Rosa dos Ventos- Turismo e Hospitalidade*, 11(2), 476-491.

Unlu, A., Kapucu, N., e Sahin, B. (2010). Disaster and crisis management in turkey: A need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management*, 19(2), 155-174.

Vareiro, L. (2008). *O Turismo como Estratégia Integradora dos Recursos Locais: caso da NUT III Minho–Lima* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Universidade do Minho, Braga.

Veal, A. J. (1994). *Research Methods for Leisure and Tourism*. Londres: Pearson.

Wang, W.T. e Belardo, S. (2005). *Strategic alignment: A knowledge management approach to crisis management*. Comunicação apresentada na 38ª Conferência Internacional do Havaí sobre Ciências do Sistema, Havaí.

Webgrafia

Controlinveste (2015). Documentos/perfil-satisfação dos turistas/ estudo de satisfação dos turistas – atividades de natureza. Consultado em 06/01/21. Disponível em <http://travelbi.turismodeportugal.pt>.

Estratégia Turismo 2027. Documentos / Documentos para consulta pública. Consultado em 10/03/21. Disponível em https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/ET27%20Documento%20para%20consulta%20publica_0.pdf.

Instituto nacional de estatística. Perfil dos turistas em Portugal / entrada dos turistas em Portugal / queda do turismo devido á pandemia. Consultado em 22/12/20. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESpagenumber=1&DESTAQUEStema=55581&xlang=pt .

Organização Mundial do Turismo – OMT. Definição de turismo. Consultado em 10/02/2021. Disponível em www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacao.internacional/Paginas/organizacao-mundial-do-turismo-omt.aspx.

Turismo de Portugal. Medidas implementadas ao combate do COVID 19. Consultado em 09/02/21. Disponível em <https://eportugal.gov.pt/entidades/turismo-de-portugal>.

Vargas, A. S. (2020). El turismo post-coronavirus (III) [Versão eletrónica]. *Hosteltur*, 2020. Consultado 09/01/21 Disponível em: www.hosteltur.com/comunidad/003961_el-turismo-post-coronavirus-iii.html.

World Health Organization (2020). *Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19)*. Consultado em: www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen.

World Travel & Tourism Council (2020). *WTTC Members COVID19*. Consultado em: <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>.

World Tourism Organization (2020). *Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism*. Consultado em: www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism.

World Travel & Tourism Council (2012). *Travel & Tourism Economic Impact 2012*. Portugal: World Travel and Tourism Council. Consultado em: <https://wttc.org/Research/Recovery-Dashboard>.

APÊNDICE

Questionário

O presente questionário surge no âmbito da investigação da dissertação de mestrado em Gestão de Empresas no ISAG - EBS (Instituto Superior de Administração e Gestão - European Business School), e tem como objetivo estudar a gestão de crises em hotelaria e a perspetiva do hóspede. O tempo estimado de resposta a este questionário é de 5 minutos. As respostas são confidenciais, anónimas e de utilização exclusiva no âmbito da investigação. Agradece-se desde já a sua colaboração, muito valiosa e indispensável para o projeto.

Parte I (caracterização do inquirido)

1. Tomei conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos serão processados e aceito responder ao questionário:

- Sim
- Não

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Ano de nascimento: _____

4. Concelho de residência: _____

5. Habilitações Literárias:

- Sabe ler e escrever mas não possui nenhum grau de ensino
- 1º ciclo (4ª classe)
- 2º ciclo (ciclo preparatório/6ª classe)
- 3º ciclo (9º ano/5º ano do Liceu/Escola Técnico-Profissional)
- 12º ano (7º ano do Liceu)
- Licenciatura
- Pós-Graduação/Mestrado Doutoramento
- Outra(qual) _____

6. Situação profissional:

- Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado
- Reformado
- Outro: _____

7. Profissão: _____

Parte II (Caracterização das práticas do turismo)

8. Com que frequência costuma viajar para fora do seu local de residência?

- Nenhuma
- Todas as semanas
- Uma vez por mês
- De 3 em 3 meses
- De 6 em 6 meses
- Uma vez por ano
- Outro: _____:

9. Indique os seus últimos 3 destinos de férias.

10. Que tipo de alojamento reservou nos últimos 3 destinos de férias?

- Hotel
- Hostel
- Apartamento
- Alojamento Local
- Outro: _____

11. Com quem costuma viajar ?

- Sozinho
- Com amigos
- Com familiares
- Companheiro/a
- Outro: _____

12. Seleccione os 3 principais motivos para viajar:

- Lazer
- Negócios
- Cultura
- Aventura
- Religião
- Descanso
- Outro: _____

Parte III (perceção sobre o tipo de serviço em contexto de crise)

13. Fez alguma viagem desde março de 2020?

- Sim Não

13.1 Indique o (s) destino(s)

14. Entre março e outubro deste ano, passou férias no estrangeiro ou em Portugal?

- Portugal
- Estrangeiro

15. Cancelou alguma viagem neste período de tempo?

- Sim Não

15.1 Quais foram os motivos que o levaram a cancelar essa viagem?

- Motivos Pessoais
- Motivos profissionais
- Covid 19 (pandemia)
- Condições de segurança
- Condições de viagem
- Condicionamentos externos

16. Cancelou alguma reserva de alojamento?

Sim Não

16.1 Quais foram os motivos que o levaram a cancelar a sua reserva de alojamento?

- Motivos Pessoais
- Motivos profissionais
- Covid 19 (pandemia)
- Condições de segurança
- Condições de viagem
- Condicionamentos externos

16.2 Quando cancelou a sua viagem teve possibilidade de:

- Reembolso
- Voucher
- Alterações sem custos
- Cancelamento
- Nenhum

17. Conhece o selo “Clean & Safe”?

Sim Não

18. Indique o grau de importância que atribui no momento de reserva de uma unidade de alojamento:

	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Higiene					
Segurança					
Clean & Safe					
Diversidade de serviços					
Qualidade dos serviços					
Conforto					
Possibilidade de cancelamento					
Possibilidade de reembolso/voucher					
Check in online					

19. As unidades de alojamento onde ficou alojado em 2020 eram detentoras deste selo?

Sim Não

20. Na sua opinião, os critérios do “Clean & Safe” estavam a ser cumpridos?

Sim Não

21. Na sua opinião, qual era o grau de preparação da unidade de alojamento onde ficou, para lidar com os protocolos sanitários, de higiene e segurança?

- Muito má
- Má
- Satisfatória
- Boa
- Muito boa

22. Na sua perspetiva qual o impacto que as unidades hoteleiras tiveram devido á pandemia?

- Muito baixo
- Baixo
- Médio
- Alto
- Muito alto

23. Fez algum tipo de review/avaliação acerca da unidade onde ficou hospedado/a ?

Sim Não

23.1 Que tipo de review /avaliação fez ?

Redes sociais

Livros de elogios

Comentários em plataformas de reservas (ex. booking)

Outro: _____

24. Como é que avalia a estratégia de recuperação da confiança dos turistas pelo Turismo de Portugal?

- Muito má
- Má
- Satisfatória
- Boa
- Muito boa