



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

***Smart Hotels* e a Transformação da Comunicação na Hotelaria: Tendências Tecnológicas e Experiências Inovadoras**

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Ana Beatriz Castelo Proença



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Ana Beatriz Castelo Proença

Smart Hotels e a Transformação da Comunicação na Hotelaria: Tendências Tecnológicas e
Experiências Inovadoras

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing
apresentada ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia
e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior
de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Dra. Joana Lobo De Mesquita Simões Pires
Fernandes

Outubro 2025

Agradecimentos

A concretização desta dissertação foi um caminho de aprendizagem, exigência e crescimento pessoal, que não teria sido possível sem o apoio generoso de quem caminhou comigo.

À minha orientadora, a Professora Doutora Joana Lobo Fernandes, deixo o meu mais profundo reconhecimento pela orientação segura, pela disponibilidade e pela confiança que depositou em mim. A sua atenção ao detalhe, a exigência serena e a capacidade de motivar nos momentos decisivos foram essenciais ao longo deste percurso.

Aos meus pais, agradeço com todo o coração: pelo amor incondicional, pela paciência e por me lembrarem, sempre, que a perseverança e a honestidade intelectual são os pilares de qualquer conquista. Este trabalho é, também, vosso.

À minha avó, que me ensinou a força das pequenas rotinas e a dignidade do trabalho bem feito, deixo um agradecimento muito especial. A sua presença nas palavras simples, nos gestos de cuidado e na fé silenciosa, acompanhou-me em cada etapa deste processo.

Ao meu irmão, obrigada pelo incentivo sereno, pelas palavras simples que fizeram a diferença e pela presença nos momentos certos.

Aos meus amigos, obrigada por estarem presentes nos dias bons e, sobretudo, nos dias difíceis. Pelas mensagens de incentivo, pelas conversas que aliviaram a pressão e por celebrarem cada pequena vitória.

Um agradecimento muito especial à Carolina. Partilhámos horas de estudo, dúvidas e desânimos, mas também descobertas e alegria. O teu apoio constante e a entejada diária fizeram toda a diferença. Esta caminhada foi mais leve e mais bonita por tê-la partilhado contigo.

Por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho fosse concluído com uma palavra, um gesto ou um exemplo, deixo a minha sincera gratidão.

Smart Hotels e a Transformação da Comunicação na Hotelaria: Tendências Tecnológicas e Experiências Inovadoras

Resumo: A transformação digital tem revolucionado o setor da hotelaria, impulsionando mudanças significativas na comunicação, na personalização dos serviços e na experiência dos clientes. O conceito de *smart hotels* emerge como um reflexo dessa evolução, incorporando inovações tecnológicas como a inteligência artificial, a automação e a análise de *big data* para potencializar as operações e personalizar interações. A digitalização redefine a relação entre os hóspedes e os hotéis, promovendo uma experiência fluida e adaptada às preferências individuais.

Este estudo analisa os impactos das tecnologias digitais na hospitalidade, considerando três perspectivas fundamentais: a indústria, o cliente e a academia. Para os hoteleiros, a digitalização representa uma estratégia essencial para a competitividade, permitindo processos ágeis e eficientes. Do ponto de vista dos consumidores, as novas tecnologias, como *check-ins* automáticos, assistentes virtuais e personalização de serviços, elevam os padrões de conforto e satisfação. No âmbito académico, destaca-se a necessidade de adaptar currículos e competências profissionais às exigências deste setor em transformação.

A metodologia adotada assenta numa abordagem qualitativa, sustentada no testemunho da indústria hoteleira e académica, complementada por uma análise de conteúdos de avaliações de clientes. O estudo demonstra que a adoção de inovações tecnológicas contribui para a otimização dos serviços, reforça a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros e promove a fidelização dos clientes num mercado que está em constante transformação.

Palavras-chave: Comunicação na Hotelaria; Experiência do Hóspede; Novas Tecnologias; *Smart hotels*; Transformação Digital

Smart Hotel and the Transformation of Communication in Hospitality: Technological Trends and Innovative Experiences

Abstract: Digital transformation has revolutionized the hospitality sector, driving significant changes in communication, service personalization, and customer experience. The concept of smart hotels emerges as a reflection of this evolution, incorporating technological innovations such as artificial intelligence, automation, and big data analysis to enhance operations and personalize interactions. Digitalization redefines the relationship between guests and hotels, fostering a seamless experience tailored to individual preferences.

This study analyses the impact of digital technologies on hospitality from three fundamental perspectives: industry, customer, and academia. For hoteliers, digitalization represents an essential strategy for competitiveness, enabling agile and efficient processes. From the consumers' perspective, new technologies such as automated check-ins, virtual assistants, and personalized services elevate comfort and satisfaction standards. In the academic sphere, there is a growing need to adapt curricula and professional skills to meet the demands of this evolving sector.

The adopted methodology is based on a qualitative approach, by evidence from the hotel industry and academia, complemented by a content analysis of customer reviews. The study demonstrates that the adoption of technological innovations contributes to service optimization, enhances the competitiveness of hospitality establishments, and fosters customer loyalty in a constantly evolving market.

Keywords: Communication in Hospitality; Guest Experience; New Technologies; Smart hotels; Digital Transformation

Sumário

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
Relevância do Estudo.....	3
O Testemunho da Indústria	3
O Testemunho do Cliente.....	4
O Testemunho da Academia	4
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.Transformação Digital e Impactos Sociais	6
1.1 Transformação Digital em Contexto de Hotelaria	7
1.2 A experiência do cliente como elemento central nos serviços	8
1.3 A experiência do cliente em hotelaria.....	9
1.4 Impactos da transformação digital na experiência do cliente	10
1.5. A Comunicação em Hotelaria: Importância, impacto na satisfação do cliente e	11
contributos para a transformação digital em Hotelaria	11
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	13
2.1 Problema e Objetivo de Investigação	14
2.2 Método	15
2.3 Participantes	18
2.4 Guiões das Entrevistas	19
2.5 Recolha e Análise de Dados – NVivo QS	20
2.6 Descrição do Estudo Qualitativo – Entrevistas.....	21
2.6.1 Objetivos de Investigação do Estudo Qualitativo.....	21
2.6.2 Métodos de Recolha e Análise de Dados Qualitativos.....	22
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
3.1 Transformação da Experiência de Hospitalidade com novas tecnologias.....	25
3.2 Avaliação dos Impactos das Tecnologias: Perspetivas da Indústria e Academia. 27	
3.2.1 Testemunho da Indústria (Gestor Hoteleiro)	27
3.2.2 Testemunho da Academia (Formadora/Investigadora).....	30
3.2.3 Similaridades e Diferenças nas Avaliações	33
3.2.4 Implicações para a prática hoteleira e formação profissional.....	35
3.3 Análise de conteúdo de comentários de clientes.....	36
3.3.1 Transformação da Experiência da hospitalidade com as novas tecnologias.....	37
3.3.2 Avaliação dos Clientes: Impactos das Tecnologias na Experiência.....	37
3.3.3 Padrões Comuns e Divergentes entre Porto e Coimbra	38
CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	44
BIBLIOGRAFIA	48

Lista de Abreviaturas

1. **CRM** — *Customer Relationship Management*
2. **CRS** — *Central Reservation System*
3. **PMS** — *Property Management System*

Lista de figuras

Figura 1- Esquema de Recolha de Dados e Metodologias	18
Figura 2 - Nuvem de palavras NVivo – Entrevista Diretor Geral	29
Figura 3 - Nuvem de palavras NVivo – Entrevista Academia	33
Figura 4 - Comparação nuvem de palavras NVivo - Entrevista Indústria e Academia	34
Figura 5 - Chart recolha de Opiniões da unidade Coimbra através do Nvivo	39
Figura 6 - Chart recolha de Opiniões da unidade do Porto através do Nvivo	40
Figura 7 - Nuvem de palavras NVivo – Comentários e avaliações	41
Figura 8 - Sentimentos positivos avaliações positivas plataformas Coimbra e Porto	42
Figura 9 - Avaliações negativas plataformas Coimbra e Porto	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Inovação Tecnológica em Hotelaria	16
Tabela 2 - Objetivos de Investigação	21
Tabela 3 - Procedimentos Tecnológicos.....	22
Tabela 4 - Grelha de análise de conteúdo da entrevista (perspetiva da indústria)	28
Tabela 5 - Grelha de análise de conteúdo da entrevista (perspetiva da academia).....	31
Tabela 6 - Grelha de análise de conteúdo dos comentários dos hóspedes.....	36

Lista de Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada – Gestor Hoteleiro	53
Anexo 2 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Académico.....	54
Anexo 3- Chart recolha de Opiniões da unidade Coimbra através do Nvivo Figura 5	1
Anexo 4 - Chart recolha de Opiniões da unidade Coimbra através do Nvivo Figura 6	2

INTRODUÇÃO

No setor da hotelaria, a comunicação tem vindo a sofrer profundas alterações impulsionadas pela transformação digital e pela crescente procura por experiências mais personalizadas e significativas. Com o objetivo de satisfazer as expectativas dos clientes em constante mudança, aumentar a quota de mercado e manter as margens de lucro, os hoteleiros precisam de se defender da concorrência digital, não só de outros hotéis, assim como de outros intervenientes e disruptores no setor do turismo e da hotelaria (Hutchison, 2018).

Os clientes evoluíram da era da informação para a era da experiência, em condições de igualdade de acesso às novas tecnologias. Para Wadhera (2016), as inovações tecnológicas surgem como uma estratégia com vista a otimizar a interação entre o hóspede e o hotel, promovendo a satisfação do cliente.

Os *smart hotels* emergem dessa evolução, ao introduzirem soluções tecnológicas que potenciam a experiência do cliente e aumentam a eficácia operacional dos serviços prestados (Jaremen et al., 2016).

A digitalização progressiva no setor hoteleiro não só redefine as práticas de comunicação como também transforma profundamente os modelos de prestação de serviços. Algumas das ferramentas são os sistemas de automação, plataformas de gestão de dados, *apps* para o telemóvel, que permitem uma personalização em detalhe, que adaptam cada um dos serviços às necessidades individuais dos hóspedes, em tempo real. A importância da tecnologia como um pilar na criação de experiências inovadoras e na fidelização do próprio cliente é fator de promoção da competitividade no setor (Kandampully et al., 2022; Youssofi et al., 2024).

No entanto, essa mesma eficácia depende de diversos fatores externos, como a predisposição tecnológica dos consumidores, a simplicidade da utilização de certas ferramentas digitais e ainda a perceção de utilidade. Com o propósito de garantir o sucesso na implementação de inovações tecnológicas, é crucial perceber as variáveis que vão influenciar a aceitação dos utilizadores.

Simultaneamente, a transformação digital transcende a mera adoção de novas tecnologias, implica ainda uma reconfiguração das estratégias de comunicação e marketing. Existe a necessidade de realizar uma distinção entre as diversas categorias de

hotéis, o que evidencia a necessidade de desenvolver inovações que combinem estratégias de marketing com abordagem de difusão de inovações. Algumas estratégias como as reservas em tempo real e a própria personalização de serviços, vão consequentemente fidelizar o cliente, como referido por Verhun et al. (2022).

Em suma, a transformação digital no setor da hotelaria assinala uma interseção crucial entre a tecnologia, a comunicação e a experiência do cliente, com implicações acentuadas na forma como os serviços são concebidos e entregues ao cliente. Este estudo retrata a importância de práticas integradas que respondam às expectativas e necessidades do consumidor e promovam uma competitividade global. Sendo assim, o acolhimento de soluções tecnológicas deve basear-se na visão detalhada das dinâmicas no setor, permitindo assim a implementação de estratégias que criem valor e assegurem a sustentabilidade e longevidade do negócio.

Relevância do Estudo

O estudo em questão assume uma relevância incontestável no atual panorama da digitalização e inovação tecnológica, que tem promovido uma reconfiguração profunda e estruturada no ramo hoteleiro. A implementação progressiva destas tecnologias digitais vai permitir redefinir todos os padrões de serviço e as expectativas do cliente, cada vez mais exigentes. A consideração conjunta das perspetivas da indústria, do cliente e da academia tornam-se um elemento indispensável para uma compreensão rigorosa e holística dos impactos da transformação tecnológica na hotelaria. Sendo assim, é possível a identificação de oportunidades e desafios operacionais, a antecipação de padrões comportamentais dos consumidores e o alinhamento das competências profissionais às exigências deste mercado, em permanente evolução.

O Testemunho da Indústria

A implementação de tecnologias digitais, como a inteligência artificial (IA), a análise de *big data*, entre outras, tem contribuído para que o setor hoteleiro ofereça experiências mais personalizadas e eficientes. De acordo com H. Yang et al. (2021), os *smart hotels* constituem um avanço natural e crucial, pois integram soluções tecnológicas em simultâneo com a satisfação do cliente e a eficiência operacional. Verhun et al. (2022)

referem ainda que a digitalização otimiza as reservas em tempo real, os processos críticos e permite aos hotéis assumir uma posição de liderança no mercado.

O Testemunho do Cliente

A personalização da experiência e a satisfação dos hóspedes são os pilares fundamentais da hospitalidade contemporânea, representando assim o foco crescente nas necessidades e expectativas individuais dos clientes. A implementação de tecnologias digitais como as *apps*, os sistemas de *check-in* automáticos, *chatbots*, permitem interações mais fluidas e um acompanhamento em tempo real, que promove um grau de eficiência e profissionalismo mais elevado (Youssofi et al., 2024).

H. Yang et al. (2021) destacam ainda que a aceitação das tecnologias digitais pelo consumidor vai depender da própria predisposição do mesmo e da perceção de utilidade das ferramentas. Este tipo de inovações, ao aprimorarem a experiência do hóspede, vão fortalecer a lealdade do mesmo e consolidar a posição do hotel na vanguarda da hospitalidade moderna.

O Testemunho da Academia

A transformação digital suscita algumas questões fundamentais relacionadas com a formação dos próprios gestores e futuros profissionais no ramo da hotelaria. Busulwa et al. (2022) destacam a importância de desenvolver competências específicas na gestão da inovação e transformação digital, na reformulação dos currículos académicos, de forma a responder às exigências emergentes do mercado. Simultaneamente, a academia desenvolve uma reflexão crítica acerca dos desafios decorrentes da digitalização e analisa de que forma o setor pode ser reorganizado para incorporar as inovações tecnológicas de forma eficiente e sustentável, garantindo a articulação entre o avanço tecnológico e as exigências concretas.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo estabelece o enquadramento teórico do estudo, começando por delimitar a transformação digital e os seus impactos sociais, evidenciando alterações nos modelos organizacionais e nos comportamentos de consumo. Prossegue com a aplicação deste fenómeno à hotelaria, articulando a análise em torno de três testemunhos (a indústria, o cliente e academia), que estruturam a compreensão da competitividade, das expectativas dos hóspedes e das exigências formativas. Posteriormente, desenvolve-se a centralidade da experiência do cliente nos serviços e na hotelaria, destacando alguns efeitos como a personalização, a eficiência e conveniência decorrentes da digitalização. Por fim, discute-se o papel da comunicação em hotelaria como uma ferramenta de criação de valor, satisfação e fidelização, bem como um condutor que viabiliza a própria transformação digital. Este enquadramento sustenta a operacionalização empírica e assegura a coerência entre a base teórica e as opções metodológicas adotadas.

1. Transformação Digital e Impactos Sociais

A transformação digital constitui uma das mudanças mais significativas das últimas décadas, influenciando diretamente a forma como as organizações e os indivíduos interagem. De acordo com Vial (2019), trata-se de um processo destinado a otimizar as entidades através da integração de tecnologias digitais, como a inteligência artificial (IA), a internet das coisas (IoT), o *big data* e a computação em nuvem, conduzindo a transformações profundas a nível organizacional e social. Este fenómeno está a reformular os modelos de negócio e a estabelecer novos paradigmas de valor, impondo às organizações a necessidade de uma elevada adaptabilidade e de uma abordagem inovadora (Vial, 2019).

Para Lam e Law (2019), no âmbito social, a transformação digital introduz alterações profundas que impactam o comportamento dos consumidores e impulsionam uma economia cada vez mais orientada para a utilização de dados e conectividade. A valorização da experiência impõe às organizações a necessidade de compreenderem as expectativas dos clientes num mercado altamente competitivo, onde a personalização e a conveniência assumem um papel central no alcance do sucesso. Na prática, isto exige uma

evolução que vai além da simples digitalização, promovendo uma transformação abrangente que permeia toda a organização (Lam & Law 2019).

A transformação digital gera impactos sociais relevantes, fomentando uma maior inclusão tecnológica, alargando o acesso a informações e serviços. Segundo Busulwa et al. (2022), são levantadas questões éticas e desafios associados à privacidade e à segurança de dados.

1.1 Transformação Digital em Contexto de Hotelaria

No setor da hotelaria, a transformação digital tem vindo a revolucionar a conceção e a prestação de serviços. O conceito *smart hotels* emergiu em 2008 através da integração de tecnologias avançadas (Jin, 2018), introduzindo soluções avançadas como a Inteligência Artificial (IA), com o objetivo de proporcionar experiências personalizadas e inovadoras aos hóspedes (Xu, 2018). Os *smart hotels* estão a transformar o setor da hotelaria, permitindo assim que os clientes vivenciem experiências personalizadas através de dispositivos conectados, *apps*, como demonstram os exemplos do Hilton (2018) e Marriott International (2017), o Connected Room e dos quartos IoT ([Hilton newsroom, 2018](#); [Marriott International, 2017](#)).

A literatura demonstra que a transformação digital não potencia apenas a melhoria da eficiência operacional, mas também altera de forma substancial a forma como os consumidores interagem com os hotéis (Lam & Law, 2019). Por exemplo, a aceitação de tecnologias com os sistemas de *check-in* automatizados, robôs para assistência e um controlo remoto total do próprio quarto, tem um impacto direto nas intenções de reserva e estadia dos hóspedes (Busulwa et al. 2022). Este novo paradigma exige que os próprios gestores hoteleiros desenvolvam competências digitais avançadas, promovendo assim uma cultura organizacional orientada para a inovação e para a valorização da experiência do hóspede (Busulwa et al., 2022).

Além disso, Lam e Law (2019) salientam que as organizações que investem em estratégias de digitalização e transformação tecnológica conseguem vantagens competitivas significativas. Os autores enfatizam que a transformação digital vai além da mera adoção de tecnologia, envolvendo assim alguns aspetos relacionados com a própria cultura

organizacional e a liderança. A integração de dados e análises no processo de tomada de decisão permite compreender de forma mais aprofundada as preferências dos clientes e a otimizar as operações internas (Lam & Law, 2019).

Outro elemento crucial é a formação de competências digitais nos profissionais de hospitalidade, conforme identificado por Bilgihan et al. (2014), já que existe uma lacuna significativa nas competências digitais dos trabalhadores neste setor. Isso demonstra claramente a necessidade de ser realizada uma revisão nos currículos de formação, pois deve integrar sistemas de gestão baseados na *cloud* e métodos de análise de dados (Xu, 2018).

Busulwa et al. (2022) reforçam esta perspetiva ao promover a integração de diversas competências que abordam tanto aspetos técnicos como os de gestão e liderança digital no setor hoteleiro.

1.2 A experiência do cliente como elemento central nos serviços

No âmbito dos serviços, a experiência do cliente surge como um dos principais pilares na elaboração de estratégias de inovação, principalmente no setor da hospitalidade. A literatura aponta que a satisfação dos clientes, não é influenciada apenas pela eficiência tecnológica, mas também pelas interações humanas e pela capacidade de proporcionar experiências únicas (Kandampully et al., 2022). O sucesso sustentável nas organizações exige uma abordagem integrada, que considere os avanços tecnológicos e os aspetos emocionais e relacionais.

A literatura tem demonstrado que a inovação não se limita apenas à adoção de tecnologias ou à melhoria de processos operacionais. Segundo Ottenbacher e Gnoth (2005), no setor da hotelaria a criatividade e o envolvimento humano são cruciais, na criação de experiências memoráveis e na competitividade sustentável. Assim, a inovação orientada para a experiência do cliente deve integrar de forma equilibrada os avanços tecnológicos com a dimensão emocional, um elemento essencial para estabelecer ligações significativas com os clientes (Kandampully et al., 2022).

As interações entre clientes, colaboradores e a sociedade num todo, são essenciais para o processo de cocriação de valor. Os estudos baseados na lógica dominante do serviço

(*Service-Dominant Logic*), ou seja, é a ideia de que o serviço está no centro das trocas e sugerem que os clientes e os colaboradores desempenham o papel de recursos operantes, contribuindo ativamente para a criação de valor (Vargo & Lusch, 2008). Estas interações humanas são intensificadas em ecossistemas de serviços que promovem relações autênticas e personalizadas (Kandampully et al., 2022).

1.3 A experiência do cliente em hotelaria

A experiência do cliente no setor hoteleiro constitui um elemento fundamental para a diferenciação e competitividade desta indústria e a transformação digital tem desempenhado um papel crucial na redefinição das interações entre clientes e hotéis. Lam e Law (2019) destacam que a integração de tecnologias digitais, permitem uma interação personalizada e relevante, que atende às crescentes expectativas dos consumidores.

No contexto dos *smart hotels*, X. Yang et al. (2021) referem que a aplicação de tecnologias como o reconhecimento facial e a inteligência artificial, proporcionam experiências inovadoras e personalizadas. No entanto, Kandampully et al. (2022) salientam que a inovação não deve limitar-se apenas a aspetos tecnológicos, mas também integrar elementos humanos e culturais, para criar valor sustentável. Isto porque a cocriação de valor, ao envolver interações entre a sociedade, hóspedes e colaboradores, é reconhecida como o elemento-chave para construir memórias e lealdade à marca.

Para além da personalização e da digitalização, os consumidores valorizam práticas sustentáveis e a responsabilidade social corporativa. Dessa forma, Kandampully et al. (2022) defendem que as empresas do setor hoteleiro devem introduzir inovações que considerem não apenas a parte económica, mas também a contribuição para o ambiente e a sociedade.

Apesar das oportunidades, existem desafios significativos na implementação de estratégias destinadas à experiência do cliente, como os elevados custos de investimento nestas tecnologias e a resistência cultural (Busulwa et al., 2022). Por outro lado, a adaptação às necessidades dos clientes, aliada à integração tecnológica, vai posicionar os hotéis como líderes de mercado.

1.4 Impactos da transformação digital na experiência do cliente

A transformação digital tem alterado profundamente a forma como as empresas estabelecem a sua interação com os clientes, especialmente no setor do turismo e da hotelaria. Este processo, que consiste na incorporação de tecnologias digitais em todas as dimensões das operações empresariais, exerce um impacto significativo na experiência do cliente, pois proporciona um elevado grau de personalização, conveniência e eficiência nos serviços disponibilizados (Busulwa et al., 2022).

A personalização destaca-se como um dos impactos mais significativos da transformação digital. A aplicação de *big data*, inteligência artificial e algoritmos avançados permite às empresas identificar preferências e comportamentos dos clientes, permitindo a oferta de serviços adaptados às suas necessidades específicas. Por exemplo, plataformas como a *Booking.com* e a *Airbnb* recorrem a análises preditivas para sugerir destinos e acomodações com base no histórico de navegação e nas preferências dos utilizadores (Verhun et al., 2022). Além disso, tecnologias como a realidade aumentada (AR) e a realidade virtual (VR) têm vindo a enriquecer a experiência do cliente ao oferecer visitas virtuais a destinos turísticos ou interações digitais com acomodações antes mesmo da sua reserva (Busulwa et al., 2022).

Outro impacto significativo é a melhoria na eficiência operacional, e sistemas de reservas automatizadas, *check-ins* digitais e pagamentos *contactless* são exemplos de como a tecnologia simplifica processos e reduz o tempo de espera dos clientes (Verhun et al., 2022). Segundo Busulwa et al. (2022), a transformação digital permitiu que as empresas respondessem a estas expectativas com uma abordagem omnicanal, onde clientes podem interagir de forma contínua em diferentes plataformas. Esta abordagem integrada não só melhora a experiência do cliente, como também cria uma visão unificada das suas interações.

1.5. A Comunicação em Hotelaria: Importância, impacto na satisfação do cliente e contributos para a transformação digital em Hotelaria

A comunicação assume um papel fundamental no setor hoteleiro, pois impacta diretamente a experiência do cliente e conseqüentemente, os níveis de satisfação. Diversos estudos académicos destacam que uma comunicação eficaz constitui um elemento essencial para o êxito dos serviços na área da hospitalidade e é a base para existirem interações significativas entre colaboradores e hóspedes (Kandampully et al., 2018; Pizam & Holyfield, 2005).

No contexto hoteleiro, a comunicação é um processo multifacetado, que abrange tanto a comunicação interna entre colaboradores, como a comunicação externa entre os estabelecimentos hoteleiros e os clientes. A comunicação interna é vital para o alinhamento das operações hoteleiras, garantindo assim que todos os colaboradores estejam cientes dos padrões de serviço e as expectativas dos clientes (Barrows et al., 2012). Segundo Pizam e Holyfield (2005), uma comunicação eficaz entre os diversos departamentos contribui diretamente para uma maior eficiência operacional, promove a motivação do colaborador e é refletida de forma positiva nas experiências dos clientes.

Por outro lado, a comunicação externa inclui as interações diretas com os hóspedes, através dos serviços de atendimento ao cliente e as estratégias de marketing digital. Flavián et al., (2019) destacam que o uso de canais, como as redes sociais e plataformas de reservas *online*, transformam as expectativas do cliente. A resposta célere e adequada às solicitações e ao feedback dos clientes, sobretudo por intermédio dos meios digitais, é crucial para construir uma imagem positiva da marca e promover a lealdade e fidelização o cliente (Kaplan & Haenlein, 2010).

De acordo com Homburg et al., (2017), a clareza informativa relativa aos serviços disponibilizados é um dos principais fatores que influenciam a experiência do cliente. Na hotelaria, quando os colaboradores conseguem transmitir a informação de forma clara, coesa e acessível, aumentam significativamente a satisfação do cliente. Além disso, o estudo de Cetin e Walls (2016) indica que a comunicação personalizada dos serviços, que

considera as preferências individuais dos hóspedes, vai melhorar consideravelmente a experiência global.

Sendo assim, a eficácia da comunicação intercultural é também um fator relevante, especialmente no âmbito de contextos hoteleiros internacionais. A diversidade cultural pode apresentar certos desafios na comunicação com os hóspedes, provenientes de diversas origens. Pizam (2010), defende que a formação a nível da comunicação intercultural é indispensável ultrapassar barreiras linguísticas e culturais, para que os colaboradores possam oferecer um atendimento sensível e adaptado às diversas culturas.

Para além disso, o impacto da tecnologia na comunicação em hotelaria não pode ser esquecido. A transformação digital é impulsionada por diversos fatores, incluindo o aumento das expectativas dos consumidores por experiências personalizadas. Yousofi et al. (2024) referem que a digitalização é uma necessidade indispensável para esta indústria, pois tem o propósito de melhorar a eficiência operacional e aprimorar a experiência dos hóspedes. Segundo Hamington (2019), a integração de uma abordagem ética baseada no cuidado e aliada a um *design* tecnológico centrado no ser humano, vai contribuir significativamente a experiência do hóspede e promover a longevidade do próprio hotel.

Nesse sentido, a gestão da experiência do cliente (CXM) tem-se afirmado como uma área de crescente relevância, destacando o papel da digitalização e como esta transforma a experiência do cliente. Segundo Homburg et al. (2017), é essencial existir uma abordagem centrada no cliente, que combina a análise de dados com a prestação de serviços personalizados. Por sua vez, Holmlund et al., (2020) propõem um modelo estratégico que combina a utilização de *Big Data* com a gestão da experiência do cliente, destacando que a recolha e a análise de dados constituem aspetos fundamentais para compreender e satisfazer as necessidades dos consumidores.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1 Problema e Objetivo de Investigação

A transformação digital tem vindo a redefinir o setor hoteleiro, alterando profundamente a forma como os serviços são concebidos, comunicados e experienciados. Segundo Vial (2019), a digitalização representa um processo de mudança estrutural que afeta modelos de negócio e práticas sociais, exigindo uma adaptação constante por parte das organizações.

No contexto da hospitalidade, Lam e Law (2019) e H. Yang et al. (2021) sublinham que as tecnologias digitais otimizam a eficiência operacional e potenciam experiências personalizadas, nas quais o hóspede assume um papel ativo na criação de valor.

Contudo, como salientam Busulwa et al. (2022), esta transformação acaba por ultrapassar uma mera adoção de ferramentas tecnológicas, implicando assim o desenvolvimento de novas competências de gestão e atualização contínua na formação em hotelaria. Dessa forma, é essencial compreender como a indústria, os clientes e a academia percecionam e avaliam o impacto das novas tecnologias na experiência da hospitalidade.

Neste contexto, o estudo procura responder a duas questões:

Q1 - Como é que a experiência da hospitalidade está a ser transformada com recurso às novas tecnologias?

Q2 - Como é que a indústria hoteleira, o cliente e a academia estão a avaliar os impactos do recurso a novas tecnologias na experiência de hospitalidade?

As duas questões que se colocam implicam o recurso e a combinação de metodologias de investigação distintas, conjugando uma dimensão descritiva suportada em estudo de caso com a realização de entrevistas a representante da indústria hoteleira e a académico da área científica do turismo/hotelaria, e ainda análise de conteúdos de comentários dos clientes.

A investigação sobre o impacto das novas tecnologias na transformação da hospitalidade tem vindo a tornar-se uma área de estudo crucial, pois permite acompanhar as mudanças que redefinem o setor hoteleiro. Nesse sentido, esta problemática é ainda mais relevante

se analisarmos três perspetivas distintas mas interligadas: a indústria, o cliente e a academia. Ao centrar-se na interseção entre a inovação tecnológica e a experiência da hospitalidade, este estudo, de natureza exploratória, tem por objetivo compreender de que forma as tecnologias digitais estão a transformar o setor hoteleiro, a experiência do consumidor e a moldar a formação académica neste setor.

2.2 Método

Tendo em conta que uma investigação qualitativa é exploratória, utilizada por aqueles que pretendem obter visões sobre determinado assunto, interpretando posteriormente os dados recolhidos (Creswell, 2014), o presente estudo tem por objetivo recolher e compreender a visão tripla de quem estuda, oferece e consome produtos do setor da hotelaria, em contexto de digitalização crescente. Sendo que o conceito de *smart hotels* é uma temática recente e, conseqüentemente, pouco explorada, foi escolhido o método qualitativo para compreender o fenómeno da transformação digital neste setor. Para além disso, este tipo de metodologia analisa e estuda o comportamento e a atividade das pessoas e das organizações, tendo assim uma abordagem indutiva e descritiva, que posteriormente permite o desenvolvimento de conceitos e entendimento a partir dos dados recolhidos.

Após ser escolhido o método de investigação qualitativo, a realização de entrevistas apresentou-se como a técnica de recolha de dados primários mais adequada para compreender em profundidade o impacto das tecnologias digitais na experiência de hospitalidade e nas práticas de gestão hoteleira. De acordo com Ghauri e Grønhaug (2005), a flexibilidade característica das entrevistas semiestruturadas facilita a recolha de informação mais rica e contextualizada. Este tipo de entrevista, ao privilegiar as perguntas abertas e respostas livres, favorece a autenticidade e conduz a interpretações mais próximas das perceções reais dos participantes (Quivy & Van Campenhoudt, 2005).

Sendo assim, a recolha de dados foi conduzida através de entrevistas semiestruturadas, uma técnica que permite obter informações detalhadas e contextuais, enquanto

proporciona flexibilidade para explorar temas emergentes durante a interação com os participantes (Kvale, 2007).

A revisão da literatura, sintetizada na Tabela 1, demonstra a relevância da inovação tecnológica e os impactos das diferentes dimensões do setor hoteleiro, tais como a adoção de ferramentas digitais e inovações tecnológicas (H. Yang et al., 2021), o conceito de *Smart Hotels* (Jaremen et al., 2016), a digitalização e tecnologia (Kandampully et al., 2022; Youssofi et al., 2024), assim como a automação, que manifesta-se na integração de reservas online fluidas, na racionalização de processos operacionais demorados e por proporcionar vias de acesso mais simples aos serviços o hotel (Youssofi et al., 2024). Os autores conceptualizam o *care* como um princípio que integra atenção, consideração e apoio orientados para o bem-estar e o conforto os clientes, tendo em conta o respeito pelo ambiente (Youssofi et al., 2024).

Tabela 1 - Inovação Tecnológica em Hotelaria

Inovação com impacto na experiência do cliente	Definição	Autores
Ferramentas Digitais	“(…) A aceitação das tecnologias digitais pelo consumidor, vai depender da própria predisposição e da perceção de utilidade das ferramentas (…)”	H. Yang et al. (2021)
Inovação Tecnológica	“(…) As inovações tecnológicas, melhoram a experiência do hóspede, fortalecem a lealdade do mesmo e consolidam a posição do hotel na vanguarda da hospitalidade moderna (…)”	X. Yang et al. (2021)
<i>Smart Hotels</i>	“(…) A emergência dos <i>“smart hotels”</i> transmite essa evolução, ao introduzir soluções tecnológicas que potenciam a experiência do cliente e aumentam a eficácia operacional dos serviços prestados (…)”	Jaremen et al. (2016)

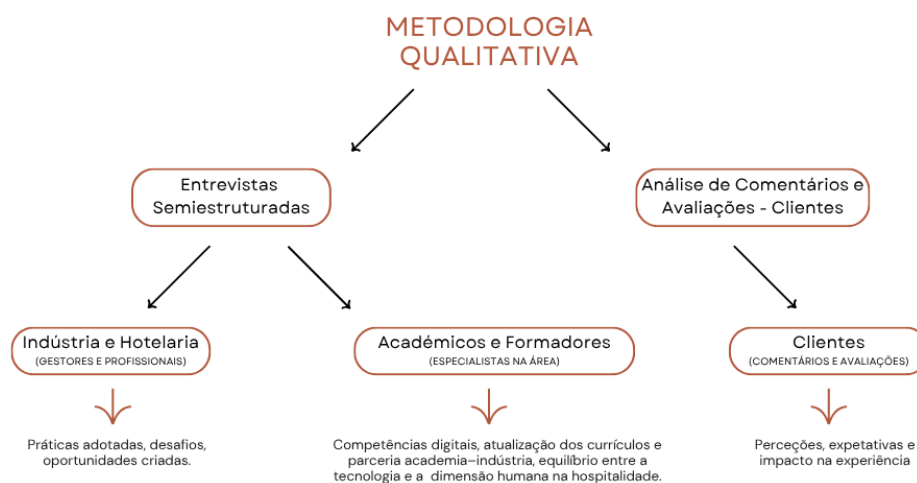
Inovação com impacto na experiência do cliente	Definição	Autores
Automação	“(…) A automação manifestou-se na hotelaria através da capacidade dos hotéis de disponibilizarem sistemas de reserva online fluidos, de agilizar processos presenciais morosos e de facultar aos hóspedes um acesso conveniente aos serviços do hotel (…)”	Youssofi et al. (2024)
Inovação Tecnológica	“(…) <i>check-in</i> automáticos, <i>chatbots</i> , permitem interações mais fluídas e um acompanhamento em tempo real, que promove um grau de eficiência e profissionalismo mais elevado (…)”	X. Yang et al. (2021)
Care	“(…) “Sugerimos que o “ <i>care</i> ” abrange prestar atenção, apoio e consideração pelo bem-estar, conforto e respeito pelos outros e pelo ambiente. Especificamente, envolve demonstrar empatia e atenção para satisfazer as necessidades e expectativas dos hóspedes (…)”	Youssofi et al., (2024).

Fonte: Elaboração Própria

Os dados recolhidos transcritos foram analisados, com recurso à análise de conteúdo de acordo com o método de Bardin (2009), pois permite identificar padrões e divergências nas respostas dos participantes e promove uma análise sistemática e rigorosa dos dados qualitativos.

A escolha desta abordagem qualitativa e das entrevistas semiestruturadas, justifica-se pela necessidade de captar a complexidade das dinâmicas associadas à transformação digital na hospitalidade. Dessa forma, contribui para uma compreensão holística do impacto das tecnologias na experiência da hospitalidade, apresentando percepções relevantes, tanto para a própria indústria como para a academia (Figura 1).

Figura 1- Esquema de Recolha de Dados e Metodologias



Fonte: Elaboração Própria

No presente estudo, a pesquisa bibliográfica/temática é uma etapa metodológica fundamental para consolidar um enquadramento teórico sólido e cientificamente sustentado. Para além disso, desempenha ainda um papel instrumental na conceção dos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente na elaboração dos guias de entrevista e na definição dos critérios para a análise de conteúdos gerados pelos clientes. Assim, estabelece-se um alinhamento metodológico entre a base teórica e a investigação empírica, assegurando a coerência epistemológica da investigação e reforçando a sua validade científica (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015).

2.3 Participantes

As entrevistas foram realizadas a dois grupos:

- Representante da Indústria Hoteleira: Diretor-Geral do grupo hoteleiro, responsável pelas unidades de Coimbra e do Porto. A escolha deste participante decorreu do facto deste hotel se assumir como uma marca de conceito inovador, que para além de um alojamento é uma experiência única, que combina design minimalista com elevada autonomia tecnológica. Com o objetivo de compreender

as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as oportunidades criadas pela digitalização no setor.

- Académico e Formador na Área de Gestão Hoteleira: da área da gestão hoteleira, com experiência no ensino e ligação à investigação, sobre a transformação digital no setor hoteleiro. Com o intuito de avaliar como estas questões estão a ser abordadas no ensino e na investigação académica.

O terceiro grupo são os clientes, dos quais foi realizada uma análise de satisfação sobre as experiências do uso de tecnologias digitais relativamente às respetivas unidades hoteleiras de Coimbra e do Porto, através da análise de comentários e avaliações, de forma a explorar as suas perceções, expectativas e qual é o impacto dessas mesmas soluções e na experiência em geral. Esta análise foi organizada em tabelas de análise e posteriormente trabalhadas no *software NVivo QSR International*, permitindo identificar padrões de perceção sobre autonomia, comunicação digital, personalização e interação humano-tecnologia durante a estadia.

2.4 Guiões das Entrevistas

Os guiões das entrevistas foram desenhados consoante os principais temas apresentados na literatura existente e podem ser evidenciados nos anexos 1 e 2 e com o objetivo de orientar as conversas de forma sistemática, garantindo a coerência entre as perguntas formuladas e os objetivos específicos da investigação.

O guião dirigido ao gestor hoteleiro (anexo 1) foi estruturado em torno de quatro eixos principais:

- Implementação de tecnologias digitais e inovação operacional;
- Comunicação Omnicanal e gestão da experiência do cliente;
- Desafios humanos e organizacionais da digitalização;
- Sustentabilidade e futuro da hospitalidade digital.

O guião dirigido ao académico (anexo 2) foi desenvolvido com base na literatura sobre formação e competências digitais no ensino da hospitalidade (Busulwa et al., 2022; Kvale, 2007), centrando-se nos seguintes temas:

- Competências digitais e novas exigências do mercado;
- Adaptação dos programas curriculares à transformação tecnológica;
- Relação entre academia e indústria na inovação pedagógica;
- Perspetivas sobre o equilíbrio entre a tecnologia e dimensão humana na hospitalidade.

A sequência das perguntas em ambos o guião seguiu a lógica por Flick (2014), tendo início com questões gerais de contextualização, evoluindo para perguntas específicas relacionadas com a prática profissional ou académica e culminando com questões reflexivas que têm como objetivo recolher interpretações pessoais sobre os impactos da transformação digital.

2.5 Recolha e Análise de Dados – NVivo QS

Como referido anteriormente, as entrevistas semiestruturadas foram o instrumento escolhido para a recolha de dados. Nesse sentido, foi necessário realizar um primeiro contacto através do correio eletrónico que incluía a respetiva descrição e clarificação do motivo do contacto.

As entrevistas foram realizadas entre maio e agosto de 2025, com uma duração média de aproximadamente 30 minutos. A entrevista ao Diretor-Geral foi conduzida presencialmente, tendo sido gravada em áudio mediante consentimento informado do participante.

Por sua vez, a entrevista ao académico/formador em gestão hoteleira decorreu em formato virtual, através da plataforma Zoom.

Nesse sentido, o estudo foi devidamente conduzido de acordo com os princípios éticos da investigação científica, incluindo o consentimento por parte dos participantes e a utilização dos dados exclusivamente para fins da investigação.

2.6 Descrição do Estudo Qualitativo – Entrevistas

Para a componente qualitativa deste estudo empírico, foram conduzidas duas entrevistas semiestruturadas a dois grupos distintos, a indústria hoteleira e à academia. Esta abordagem permitiu uma exploração aprofundada de como a indústria, os clientes e a academia percebem e avaliam o impacto das novas tecnologias na experiência da hospitalidade. Segundo Dana e Dana (2005), a decisão de realizar o estudo qualitativo é justificada pelo facto de abranger uma vasta variedade de métodos, como a observação direta de situações e interações, em simultâneo com a realização de entrevistas para recolher testemunhos.

2.6.1 Objetivos de Investigação do Estudo Qualitativo

A definição clara dos objetivos é um elemento fundamental para orientar a investigação, garantir a coerência interna do estudo e assegurar a sua colaboração efetiva para o avanço do conhecimento científico. Os respetivos objetivos da investigação foram delineados com o propósito de compreender as perceções, estratégias, desafios e preocupações das partes interessadas envolvidas no setor hoteleiro. A tabela 2 sintetiza os objetivos gerais e específicos da metodologia qualitativa aplicada aos dois grupos.

Tabela 2 - Objetivos de Investigação

Representante da Indústria	Representante da Academia
Compreender as perspetivas e práticas dos intervenientes no setor da hotelaria relativamente à transformação digital e à integração de tecnologias emergentes na experiência da hospitalidade.	
Objetivos Específicos	
Identificar o papel das tecnologias digitais na redefinição da comunicação entre hotéis e hóspedes;	Analisar as estratégias adotadas pelas unidades hoteleiras para integrar inovação tecnológica e hospitalidade personalizada;
Identificar os principais desafios e oportunidades decorrentes da digitalização no contexto da gestão hoteleira;	Compreender as perceções académicas sobre a adequação das competências formativas às novas exigências digitais do setor;
Explorar as práticas e tendências emergentes na aplicação de tecnologias inteligentes (<i>smart technologies</i>) à experiência do cliente.	Avaliar de que modo a digitalização contribui para a competitividade e sustentabilidade do setor da hospitalidade.

Fonte: Elaboração Própria

2.6.2 Métodos de Recolha e Análise de Dados Qualitativos

Como foi referido anteriormente, a concretização das entrevistas surgiu da necessidade de compreender em profundidade as perceções, práticas e significados associados à transformação digital no contexto da hotelaria, com o objetivo de captar as experiências e interpretações dos profissionais e académicos que se encontram diretamente envolvidos neste processo. A metodologia qualitativa, baseada nas entrevistas, foi aplicada a dois grupos distintos, conforme é detalhado na Tabela 3 dos procedimentos metodológicos.

O grupo I inclui um representante da indústria hoteleira, nomeadamente o diretor-geral de duas unidades de alojamento que se destacam pela integração de soluções digitais e tecnológicas nas suas operações.

O grupo II é constituído por um académico/formador com uma vasta experiência na área da gestão hoteleira e turismo, de forma a compreender a forma como a digitalização é abordada e aplicada no ensino.

Tabela 3 - Procedimentos Tecnológicos

Unidades de Análise	Diretor-geral do grupo hoteleiro, responsável pelas unidades de Coimbra e do Porto; Um académico/formador na área da gestão hoteleira;
Instrumento de Recolha de Dados	Entrevista Semi-Estruturada
Nº de Entrevistados	2 (1 de cada grupo)
Entrevistados	Gestor Hoteleiro e Docente do Ensino Superior
Método de Recolha de Dados	Presencial e <i>Online</i> Via <i>Zoom</i>
Período de Recolha	Maio e agosto de 2025
Análise de Dados	Análise de Conteúdo
Instrumento de Análise	<i>Software</i> NVivo

Fonte: Elaboração Própria

A transcrição das entrevistas foi efetuada no *Microsoft Word* e a respetiva análise de conteúdo foi desenvolvida no *software NVivo*.

De acordo com Hoover e Koerber (2011), o NVivo constitui uma ferramenta versátil e altamente personalizável que pode ser ajustada de modo a responder às divergências exigidas inerentes à análise de dados qualitativos. A análise de conteúdo incidiu sobre a interpretação crítica do significado das mensagens, tanto o conteúdo explícito como o implícito (Gonçalves et al., 2022).

Este processo de análise foi conduzido segundo a metodologia proposta por Bardin, reconhecida pela sua abrangência e clareza na explicação de procedimentos (Bardin, 2009; Gaspi & Magalhães Júnior (2023). O modelo assenta em três fases fundamentais para aplicar a análise de conteúdo (pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados empíricos das entrevistas e da análise das avaliações de hóspedes nas plataformas digitais. A apresentação organiza-se em três eixos: as transformações na experiência do hóspede, os impactos e implicações a partir do testemunho da indústria e da academia e por fim a análise das avaliações dos hóspedes. As evidências são suportadas por quadros de codificação temática e por figuras (2-9), salientando convergências e divergências entre as unidades de Coimbra e Porto.

Do ponto de vista teórico, as evidências empíricas são enquadradas à luz dos contributos recentes sobre a transformação digital, inovação dos serviços e no âmbito do ensino. A transformação digital é entendida como uma mudança de paradigma organizacional e cultural, suscetível de provocar disrupções e exigir respostas estratégicas das organizações (Vial, 2019).

No setor da hospitalidade, diversos autores salientam a necessidade de integrar tecnologias emergentes, de forma a gerar valor acrescentado sem comprometer a natureza relacional do serviço (Yang et al., 2021; Kandampully et al., 2022). Em paralelo, reconhece-se que a digitalização impõe desafios a nível das competências profissionais e da formação académica, e isso requer uma atualização curricular e a aquisição de novas literacias digitais (Busulwa et al., 2022).

3.1 Transformação da Experiência de Hospitalidade com novas tecnologias

As entrevistas demonstram que a experiência do hóspede está a ser amplamente reconfigurada pelas tecnologias digitais, desde o momento que é efetuada a reserva até à pós-estadia. O diretor-geral descreveu um contexto operacional marcado pela adoção de sistemas e dispositivos que automatizam as tarefas de *front office* e potenciam a personalização da relação com o hóspede. Por exemplo, referiu a implementação do *check-in* automático e da chave móvel através do *smartphone*, o que permite aos hóspedes acederem ao quarto sem passar pela receção. Este tipo de soluções aumentam a autonomia e a conveniência do hóspede, e em simultâneo libertam a equipa para “interações mais qualificadas”. Do lado dos hóspedes, a perceção é de um serviço mais célere e ajustado às preferências individuais, a recolha e análise de dados de perfil permite que *amenities* (comodidades/produtos de acolhimento) e recomendações sejam ajustadas em tempo real.

Conforme observou a académica entrevistada, a digitalização dos serviços hoteleiros tem vindo a redefinir a experiência, viabilizando níveis de personalização sem precedentes apoiados por IA e *big data*. Algumas ferramentas como por exemplo *chatbots*, *apps* e plataformas de mensagens instantâneas asseguram um acompanhamento contínuo (24/7), o que permite respostas imediatas mesmo na ausência *staff* presencial.

Um dos eixos centrais de transformação apontado pela entrevistada académica é precisamente a digitalização da experiência do hóspede, tema que tem vindo a ser destacado na investigação a nível internacional. Estudos recentes analisam o impacto da automação, IA e *big data* na personalização do serviço e na satisfação do cliente (X. Yang et al., 2021; Kandampully et al., 2023).

Os resultados convergem com a prática reportada no grupo hoteleiro em estudo: a incorporação de algoritmos de *machine learning* já sustenta decisões como a definição dinâmica de preços (*revenue management*) e a antecipação de necessidades. Na perspetiva do diretor-geral, estas tecnologias permitem conhecer melhor cada hóspede e “assegurar que cada um se sinta reconhecido nas suas necessidades específicas, reforçando a lealdade e satisfação” (Diretor-Geral). Esta observação reflete o que Kandampully et al., (2022) denominaram de *customer big data value* - o aproveitamento inteligente dos dados do cliente para criar valor mútuo, aumentando a fidelização através de experiências únicas.

As tecnologias estão igualmente a transformar a gestão operacional, tornando os serviços mais eficientes e, em muitos casos, mais “invisíveis” para o utilizador. Neste grupo hoteleiro, grande parte das interações administrativas (registo, pagamentos, pedidos) foi desmaterializada para interfaces digitais, reduzindo tempos de espera, filas de *check-in* e assinaturas em papel.

O diretor-geral refere que adoção de um sistema integrado de gestão hoteleira em *cloud* simplificou processos e diminuiu a necessidade de formação extensiva, graças a uma interface intuitiva que agiliza rotinas diárias. Esta visão alinha-se com o conceito de *smart hotel* na literatura, no qual sistemas interligados otimizam não apenas a experiência do

cliente, mas também a eficiência energética e o apoio à decisão (Chourasia, 2025; Yadav & Raju, 2025).

Contudo, é crucial referir que a docente entrevistada reforçou que “a essência da hospitalidade reside na dimensão relacional e emocional do contacto humano”, pelo que a tecnologia deve ser planeada como complemento e não como substituto. O diretor-geral do hotel partilha esta posição ao notar que, embora muitos hóspedes, especialmente os mais jovens, valorizem a autonomia oferecida por *apps* e quiosques *self-service*, o toque humano permanece decisivo nas interações de maior valor. Nesse sentido, existe sempre *staff* disponível para um aconselhamento personalizado sobre a cidade e para resolver problemas mais complexos que possam surgir.

Em suma, a hospitalidade contemporânea encontra-se em profunda reconfiguração em múltiplas dimensões: o reforço da personalização, o aumento da conveniência e a eficiência operacional medidas pela tecnologia, sem descurar a personalização relacional que distingue a hotelaria enquanto negócio de serviço.

3.2 Avaliação dos Impactos das Tecnologias: Perspetivas da Indústria e Academia

A difusão generalizada de novas tecnologias no setor hoteleiro suscita a necessidade de avaliar os seus impactos a curto prazo (processos operacionais e satisfação dos hóspedes) como a longo prazo (orientação estratégica e desenvolvimento de competências profissionais). As entrevistas evidenciam convergências e divergências interessantes entre a leitura do gestor hoteleiro e a da académica em relação a esses impactos.

3.2.1 Testemunho da Indústria (Gestor Hoteleiro)

Do ponto de vista da gestão, o diretor-geral avalia os impactos tecnológicos combinando métricas operacionais com o feedback dos hóspedes. Destacam-se a reduções nos tempos de *check-in/check-out* (tabela 4), diminuição de erros nas reservas e otimização dinâmica de tarifas, com efeitos em redução de custos e uma melhor alocação de recursos humanos, indicadores valorizados pela gestão. A adoção de soluções como chaves *QR code*, comunicação via *Whatsapp* e outros elementos digitais diferenciadores têm reforçado o posicionamento inovador e a notoriedade nas redes sociais. Em paralelo, mecanismos de

recomendação suportados por IA favorecem o *upselling* de experiências (reservas nos restaurantes e eventos nas unidades), em linha com a literatura sobre criação de novos fluxos através da tecnologia (Wynn & Lam, 2023).

Entre os desafios, salientam-se a gestão da mudança (resistências iniciais e lacunas de literacia digital, mitigadas por formação contínua) e a proteção de dados pessoais, que é assegurada por procedimentos de *compliance* em conformidade com o RGPD. Ainda assim, admite que qualquer incidente tecnológico, como por exemplo *downtime* do sistema de *check-in* ou falha de cibersegurança, pode afetar gravemente a operação e a reputação, o que torna a gestão de risco digital uma nova prioridade na hotelaria.

Em síntese, a perspetiva da indústria valoriza os impactos tecnológicos na medida em que agregam eficiência operacional e satisfação do cliente, medidos por métricas concretas (tempos, custos, *ratings*, receitas). O recurso a novas tecnologias é visto como um benefício se potenciar simultaneamente a produtividade interna e a qualidade percebida externamente, contribuindo para os objetivos de negócio (competitividade e crescimento a marca). Os desafios são reconhecidos, mas considera-se que estes podem ser superados com investimento adequado em pessoas e sistemas.

Tabela 4 - Grelha de análise de conteúdo da entrevista (perspetiva da indústria)

Tema	Subtema	citação (EInd)
Transformação da experiência do hóspede	Digitalização do <i>check-in</i> e acesso aos quartos	“(…) implementámos o <i>check-in online</i> e a chave móvel via <i>smartphone</i> , permitindo ao hóspede ir direto ao quarto sem passar pela receção (…)”
Personalização vs. Contacto humano	Equilíbrio entre automação e atendimento pessoal	“(…) Embora muitos clientes valorizem a autonomia das <i>apps</i> , o toque humano permanece decisivo nas interações de maior valor (…).”
Desafios da comunicação digital	Preferências distintas de canais por parte dos clientes	“(…) Tivemos dificuldade com clientes asiáticos que não usam <i>WhatsApp</i> ; quando só oferecíamos esse canal, a comunicação tornava-se inexistente (…).”

e referências a comunicação/digital. Isto sugere uma gestão orientada para a qualidade do produto e para a reputação online com aposta em canais tecnológicos (*check-in* antecipado, mensagens) sem abdicar do contacto humano, sempre em linha com a estratégia híbrida *high-tech/high-touch*.

3.2.2 Testemunho da Academia (Formadora/Investigadora)

A entrevistada proveniente do meio académico propõe uma avaliação dos impactos tecnológicos na hospitalidade, articulando resultados práticos com implicações para o avanço do conhecimento e o desenvolvimento de competências no setor. Identifica quatro linhas de investigação em consolidação: a digitalização da experiência do cliente, a emergência dos hotéis inteligentes e criação de valor competitivo suportada por tecnologia; a gestão de dados orientada para a sustentabilidade (otimização de consumos e redução de desperdícios); e a reconfiguração do ensino de turismo e hotelaria para a era digital (tabela 5).

Cada eixo mobiliza indicadores próprios: na experiência do hóspede, analisam-se satisfação, avaliações *online* e intenções de retorno, comparando unidades tecnologicamente avançadas com hotéis tradicionais (Yang et al., 2021); na sustentabilidade, avaliam-se reduções efetivas de consumos energéticos e da pegada de carbono associadas a sistemas inteligentes (M. Youssofi et al., 2024).

A académica reconhece que o ritmo de atualização da academia nem sempre acompanha a velocidade da inovação industrial, persistindo algum desfasamento curricular. Embora existam iniciativas em hotéis inteligentes, inteligência artificial aplicada ao turismo e marketing digital, muitos programas mantêm-se ancorados em modelos de gestão convencionais, gerando um desalinhamento entre competências formadas e as exigências do mercado. Estudos recentes documentam essas fragilidades e recomendam a revisão das competências nucleares do gestor hoteleiro (Busulwa et al., 2022). Defende-se, por isso, uma postura mais proactiva e interdisciplinar: cocriação curricular com a indústria e metodologias ativas (simulações digitais, laboratórios de hotelaria) para desenvolver competências digitais de modo aplicado.

As tecnologias reconfiguram estruturas e modelos de negócio, em linha com a definição de transformação digital como processo de mudança abrangente (Vial, 2019). A expansão de plataformas digitais e a generalização da automação têm levado os hotéis a evoluir de meros fornecedores de alojamento para dinamizadores de experiências integradas, mediadas por tecnologia. Estas mudanças requerem abordagens qualitativas e longitudinais - estudos de caso, inquéritos a gestores e análises setoriais - capazes de captar dinâmicas culturais e de serviço, incluindo o equilíbrio entre eficiência tecnológica e valores tradicionais de hospitalidade (Kandampully et al., 2022).

A entrevistada sublinha, ainda, impactos na formação e no mercado de trabalho: a transformação digital exige requalificação e atualização contínua de competências. Aferir a prontidão digital de estudantes e profissionais é crucial para orientar a adaptação curricular (Busulwa et al., 2022).

Tabela 5 - Tabela _Grelha de análise de conteúdo da entrevista (perspetiva da academia)

Tema	Subtema	citação (EAcad)
Digitalização da experiência do hóspede	Personalização apoiada por IA/Bib data Atendimento 24/7 via chat/apps	“(...) A digitalização redefine a experiência, viabilizando níveis de personalização sem precedentes e respostas imediatas mesmo sem staff presencial (...)”
Hotéis inteligentes e com valor competitivo	<i>Smart hospitality</i> como criação de valor e diferenciação	“(...) Enquanto fenómeno emergente, os hotéis inteligentes configuram um eixo de valor competitivo suportado pela tecnologia (...)”
Sustentabilidade orientada por dados	Otimização de consumos Redução de desperdícios /pegada	“(...) Gestão de dados para ganhos de eficiência e sustentabilidade no setor (...)”
Competências e formação	Lacunas curriculares Necessidade de Cocriação com a indústria Metodologias ativas	“(...) A academia não acompanha o ritmo da inovação, urge rever competências nucleares e adotar simulações/labs (...)”

Tema	Subtema	citação (EAcad)
Equilíbrio <i>High-tech/High-touch</i>	Tecnologia como complemento ao contacto humano	“(…) a essência da hospitalidade reside na dimensão relacional e emocional do contacto humano (…)”
Metodologia e investigação	Necessidade de estudos qualitativos/longitudinais Olhar sistémico	“(…) Mudanças estruturais exigem abordagens que capturem dinâmicas culturais e de serviço no tempo (…)”
Requalificação contínua	Prontidão digital de estudantes/profissionais Atualização constante	“(…) é crucial aferir prontidão digital e promover requalificação contínua (…)”
Colaboração e “ <i>Phygital</i> ”	Alinhamento academia-indústria Integração físico + digital	“(…) Reforça-se o modelo <i>phygital</i> e cooperação para alinhar teoria e prática (…)”

Fonte: Elaboração Própria

Sendo assim, a academia avalia os impactos tecnológicos de forma abrangente e crítica, reconhecendo benefícios (personalização, eficiência, novos modelos de negócio) e assinalando lacunas a colmatar (competências, ética e sustentabilidade). Ao produzir investigação e atualizar referenciais teóricos, procura não apenas medir os impactos, mas também orientar a sua gestão em benefício do setor e da sociedade (Anwar et al., 2026; Kandampully et al., 2022).

Tendo em conta a tabela 5, que sintetiza os principais excertos da entrevista, a figura 3 apresenta a leitura lexical do discurso. Com base nestes dois outputs, a figura procede á representação em nuvem das palavras da academia, geradas no Nvivo com parâmetros idênticos e a partir das transcrições integrais.

Figura 3 - Nuvem de palavras NVivo – Entrevista Academia



Fonte: Nvivo

Nuvem construída no Nvivo com base na entrevista à académica e as palavras de maior dimensão assinalam os conceitos mais recorrentes. A figura foi utilizada para verificar o alinhamento entre a leitura dos dados e o enquadramento teórico e para ajustar as categorias analíticas. Termos como digitais, gestão, hotelaria, digitalização, formação, competências, inovação, dados e sustentabilidade evidenciam foco na transformação digital do setor e na capacitação. A leitura reforça a necessidade de um modelo *phygital*, atualização curricular (*IA, big data, smart hospitality*) e colaboração academia - indústria, alinhando teoria e evidência empírica. Como foi referido, o modelo *phygital* combina, de forma deliberada e orquestrada, os ambientes físico e digital para conceber experiências integradas e mais personalizada, tendo em conta as novas exigências dos consumidores (Azevedo, 2025).

3.2.3 Similaridades e Diferenças nas Avaliações

É notório que quanto ao carácter inevitável e necessário da transformação digital para a competitividade, bem como sobre os principais benefícios: ganhos de eficiência e de personalização (Wynn & Lam, 2023; X. Yang et al., 2021). Ambas as perspetivas (figura 4) convergem também na premissa de que a tecnologia deve potenciar e não substituir a dimensão humana da hospitalidade, exigindo investimento simultâneo em tecnologia e em pessoas (formação e desenvolvimento).

3.2.4 Implicações para a prática hoteleira e formação profissional

Após a análise conjunta das entrevistas e do enquadramento teórico, emergem implicações simultaneamente estratégicas e operacionais para as empresas hoteleiras, as entidades formadoras e os profissionais. Para a prática de gestão, a transformação digital deve ser encarada como eixo estrutural da estratégia, com seleção de tecnologias alinhadas com objetivos de negócio, garantia de interoperabilidade entre plataformas (PMS¹, CRS², CRM³) e foco consistente na trajetória do hóspede, quer simplificando pontos de contacto, quer criando serviços novos com valor percecionado. A adoção de chaves digitais, *chatbots* e assistentes virtuais tende a generalizar-se, mas importa preservar a dimensão relacional da hospitalidade, materializando um equilíbrio *high-tech/high-touch* (Kandampully et al., 2022); tal equilíbrio recomenda o redesenho de funções e a emergência de perfis híbridos, como o “anfitrião digital”.

No plano de recursos humanos, impõe-se combinar *soft skills* com literacia digital (utilização de software de gestão, leitura de *dashboards*, noções de privacidade e proteção de dados), investir em formação contínua e gerir a mudança com comunicação clara, envolvimento das equipas e identificação de “embaixadores digitais” internos. Dada a velocidade tecnológica, a inovação deve apoiar-se em parcerias com *startups* e fornecedores (soluções *cloud, fintech, proptech*) e em projetos-piloto com universidades e centros de I&D, promovendo cocriação e transferência de conhecimento aplicado. No domínio da formação académica e profissional, torna-se necessária a atualização sistemática dos currículos de turismo e hotelaria - integrando *smart hospitality*, análise de dados, experiência do utilizador e ética digital -, bem como a inclusão de casos práticos, simulações com PMS/IA, estágios em contextos inovadores e certificações tecnológicas, colmatando o desfasamento já identificado na literatura (Busulwa et al., 2022). Finalmente, a investigação e a política pública devem articular-se: a academia pode orientar medidas de apoio à transição digital, especialmente em PME, enquanto o setor empresarial explicita questões de ROI⁴ tecnológico e impactos laborais; neste âmbito,

¹ *Property Management System*

² *Central Reservation System*

³ *Customer Relationship Management*

⁴ *Return on Investment tecnológico*

abordagens de turismo sustentável em rede mostram como a digitalização pode reforçar valor e competitividade territorial (Proença, 2023), alinhadas com a compreensão da transformação digital como mudança organizacional abrangente (Vial, 2019).

Em suma, alinhar estratégia, competências e cooperação permite escalar benefícios, conter riscos e preservar vantagens competitivas ao longo do tempo.

3.3 Análise de conteúdo de comentários de clientes

A incorporação de tecnologias digitais na hotelaria está a reconfigurar a experiência de hospitalidade, mediante a automatização de procedimentos e a digitalização dos pontos de contacto com o hóspede. O grupo hoteleiro - com unidades no Porto e em Coimbra - materializa um conceito inovador de alojamento minimalista e de self-service, procurando conciliar a eficiência operacional proporcionada pela tecnologia com elevados níveis de satisfação do cliente, de acordo com a tabela 6.

Tabela 6 - Grelha de análise de conteúdo dos comentários dos hóspedes

Tema Relevante	Comentário de Hóspede
Conceito Inovador e <i>Design</i>	“Uma experiência diferente e única – adorei o conceito minimalista do quarto, é algo fora do comum.”
Conforto e Limpeza	“Quarto simples, mas muito limpo e bem ventilado, com um chuveiro excelente... experiência ótima.”
Hospitalidade e Atendimento	“Staff muito simpático e prestável, deram-nos várias dicas para aproveitar a estadia ao máximo.”
Localização e Ambiente	“Localização excelente, mesmo no centro, e o ambiente do hotel é incrível, cheio de detalhes giros.”
Tecnologia e Experiência Digital	“O <i>Wi-Fi</i> funcionou muito bem e usei o <i>check-in</i> antecipado online, foi muito prático – cheguei e já tinha tudo pronto.”

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Transformação da Experiência da hospitalidade com as novas tecnologias

A experiência de hospitalidade nestas unidades assenta na adoção intensa de tecnologias digitais nos principais pontos da estadia, com efeitos visíveis sobretudo em Coimbra, onde o *check-in* antecipado online e a comunicação 24/7 via *WhatsApp* simplificam a chegada e reforçam a autonomia do hóspede. No Porto, apesar da filosofia ser semelhante, a receção presencial 24 horas torna a tecnologia menos relevante, oferecendo assim tranquilidade e apoio contínuo.

O conceito minimalista e de *self-service* gera ganhos de conveniência e eficiência, mas segmenta preferências: agrada a quem privilegia autonomia e rapidez, o que pode desapontar quem procura conforto e atendimento tradicionais. Em termos de implicações, confirma-se a importância de automatizar tarefas diárias por exemplo, *check-in* e pedidos simples e, em paralelo, preservar o toque humano, ajustado a cada unidade.

3.3.2 Avaliação dos Clientes: Impactos das Tecnologias na Experiência

Do ponto de vista dos clientes, a adoção tecnológica provoca uma avaliação mista: reconhecem-se ganhos claros de eficiência e autonomia (sobretudo em Coimbra, com *check-in* online antecipado e contacto 24/7 via *WhatsApp*), enquanto no Porto a receção presencial 24h torna a tecnologia mais “de bastidores”, assegurando apoio contínuo. Estes resultados alinham-se com a evidência de que *check-ins contactless* elevam a satisfação inicial ao eliminar filas e tempos de espera (Hollander, 2024) e com inquéritos que indicam elevada aceitação de interações por mensagens instantâneas.

Apesar da digitalização, os hóspedes continuam a valorizar o toque humano: a simpatia e disponibilidade do *staff* permanecem determinantes, corroborando que combinações *high-tech/high-touch* tendem a aumentar satisfação e fidelização (Nichols, 2023). Em paralelo, surgem *trade-offs* de conforto associados ao desenho minimalista e à forte dependência de sistemas (quartos sem janelas, climatização e iluminação essenciais): quando a usabilidade é deficiente (controlo do AC pouco intuitivo, luz insuficiente), emergem frustrações que a literatura associa ao *tecnostress* e a quedas de satisfação (Magnini et al., 2019; Kang et al., 2020).

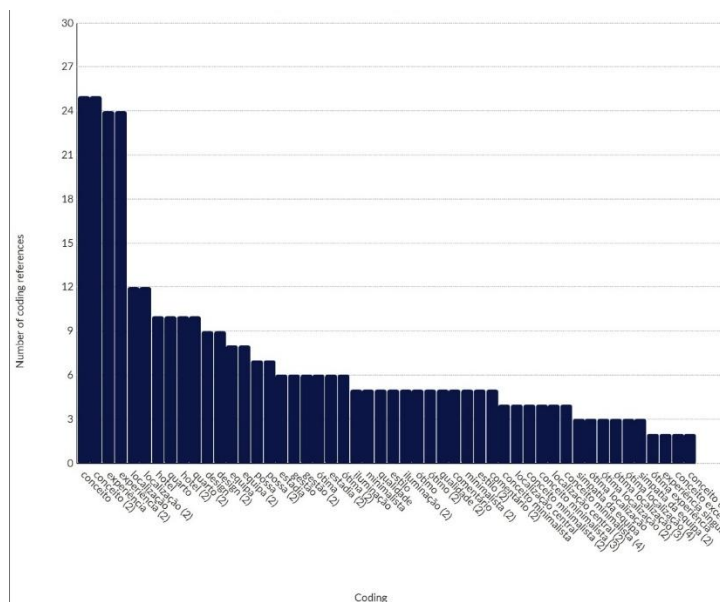
A ausência deliberada de amenidades (TV, minibar, telefone) divide preferências: parte dos hóspedes aprecia o minimalismo e usa os próprios dispositivos; outros sentem falta de confortos tradicionais. Tal heterogeneidade é consistente com evidência que mostra apenas uma fração dos viajantes a preferir modelos totalmente *self-service* (Oracle Hospitality & Skift, 2022). Algumas implicações para a gestão são: comunicar claramente o conceito, assegurar design centrado no utilizador e oferecer opções (p. ex., apoio presencial e soluções a pedido) para calibrar o equilíbrio entre eficiência digital e personalização humana.

3.3.3 Padrões Comuns e Divergentes entre Porto e Coimbra

Comparando as unidades no Porto e em Coimbra, identificam-se padrões comuns e diferenças relevantes. Em ambos os casos, os hóspedes valorizam o conceito inovador e o design contemporâneo, bem como uma integração tecnológica sobretudo funcional (*check-in*, comunicação e climatização), orientada para agilizar operações. Partilham também desafios decorrentes do modelo de “quarto-caixa”, com menor luz natural e ventilação direta, que aumentam a dependência de soluções técnicas (AC, iluminação), originando reclamações pontuais sobre o conforto térmico. A ausência de equipamentos tradicionais (como televisão) divide preferências. A satisfação global reportada é, contudo, elevada em ambas as unidades conforme se observa nas figuras 5 e 6 (anexo 3; anexo 4).

As diferenças residem no grau de visibilidade da digitalização e nos focos da experiência: em Coimbra sobressaem o *check-in* online e o contacto 24/7 por *WhatsApp*, evidenciando maior ênfase no *self-service* e no quarto como núcleo da experiência. No Porto, a receção presencial 24 horas e a projeção de espaços sociais (bar, sauna, terraço) e dimensão “instagramável” tornam a tecnologia mais “de bastidores”. Estas nuances sugerem fases distintas de adoção tecnológica e ajustamentos ao contexto local, com equilíbrios diferentes entre automação e apoio humano percebidos pelos hóspedes.

Figura 6 - Chart recolha de Opiniões da unidade do Porto através do Nvivo

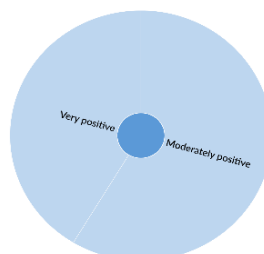


Fonte: Nvivo

Relativamente à figura 6 (anexo 4), observa-se um padrão semelhante, predominância de menções ao conceito/experiência e à excelência, seguindo-se localização, equipa, quarto/conforto e *design*. Com menor expressão surgem referências a bar e ambiente, comunicação/recepção (*check-in*) e outros aspetos operacionais. O padrão indica valorização da proposta conceptual e do ambiente, sustentada por atributos clássicos de serviço.

Tendo em conta a análise realizada por unidade (figura 5 e 6), a figura 7 apresenta a nuvem de palavras construída gerada através do Nvivo, com base no conjunto de comentários das duas unidades, em que a dimensão de cada termo representa a sua frequência relativa. A visualização oferece uma síntese lexical imediata e serve de base para a avaliação de sentimentos que se segue nas figuras 8 e 9, que discriminam a distribuição de *reviews* positivas ou negativas, permitindo situar com maior precisão os focos de apreciação e os pontos críticos reportados pelos hóspedes.

Figura 8 - Sentimentos positivos avaliações positivas plataformas Coimbra e Porto

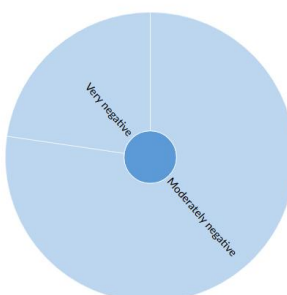


Fonte: Nvivo

A visualização de sentimentos observados na Figura 8, evidencia a predominância de menções moderadamente positivas, com menor expressão da categoria muito positivo. Este padrão é coerente com os focos identificados na análise de comentários conceito/experiência, localização e equipa, que estruturam o balanço favorável da satisfação reportada pelos hóspedes.

Estes resultados reforçam a conclusão de que o modelo *high-tech/high-touch*, tecnologia a potenciar, e não a substituir, o contacto humano sustenta melhores níveis de satisfação e fidelização.

Figura 9 - Avaliações negativas plataformas Coimbra e Porto



Fonte: Nvivo

Quanto à Figura 9, observa-se a predominância de moderadamente negativo, seguida de muito negativo, sugerindo criticidade sobretudo de intensidade média. As menções negativas alinham-se com os *trade-offs* do conceito minimalista e com a dependência de sistemas (iluminação, climatização e usabilidade); quando a usabilidade falha, emergem frustrações pontuais.

Diferencialmente, em Coimbra podem surgir fricções associadas ao maior grau de autonomia do modelo *self-service*, enquanto no Porto as críticas tendem a incidir mais em aspetos de conforto físico, sendo a receção 24h um atenuador de incertezas de processo.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A presente investigação procurou compreender de que forma a transformação digital tem influenciado a gestão hoteleira e a experiência do hóspede, através da análise de práticas concretas adotadas por uma unidade hoteleira de conceito inovador, com presença em duas cidades distintas. A abordagem qualitativa permitiu recolher percepções valiosas sobre a digitalização do serviço, a sua aceitação pelos clientes e o impacto nas operações internas, contribuindo para uma reflexão aprofundada sobre a hospitalidade em tempos de inovação tecnológica acelerada.

Os resultados obtidos demonstraram que a digitalização pode representar uma mais-valia significativa na criação de valor para o cliente, desde que seja planeada e implementada com coerência. Ferramentas como o *check-in* online, os sistemas de comunicação instantânea, a automação de processos e as plataformas de gestão personalizada da estadia revelaram-se úteis na melhoria da conveniência, da eficiência e da autonomia do hóspede. Contudo, ficou igualmente claro que a tecnologia, por si só, não garante uma boa experiência. O elemento humano continua a ser central, e os melhores resultados surgem precisamente quando se encontra um equilíbrio entre inovação digital e contacto humano autêntico, reforçando a ideia de uma hospitalidade híbrida.

As diferenças identificadas entre as duas localizações analisadas reforçam a importância de adaptar as estratégias digitais ao perfil do cliente e ao contexto local. Enquanto numa das unidades prevalece uma abordagem mais automatizada e autónoma, noutra mantém-se uma componente presencial mais marcante, em resposta às expectativas e comportamentos dos hóspedes. Estes contrastes mostram que não existe uma fórmula única para a digitalização em hotelaria, sendo fundamental conhecer os públicos-alvo e ajustar o modelo de serviço em conformidade.

Um outro contributo relevante do estudo prende-se com o papel da formação académica e contínua na resposta às exigências da transformação digital. Verificou-se que os atuais programas de ensino nem sempre acompanham a evolução das competências digitais requeridas pelo setor, sendo necessária uma revisão curricular mais ajustada à realidade do mercado. Paralelamente, a formação ao longo da vida revela-se crucial para dotar os profissionais de ferramentas técnicas e capacidade de adaptação, garantindo uma integração eficaz das novas tecnologias no quotidiano das unidades hoteleiras.

No entanto, apesar dos contributos apresentados, a investigação apresenta limitações importantes. A mais evidente é a reduzida dimensão da amostra qualitativa: apenas foram realizadas duas entrevistas, uma com um responsável da gestão hoteleira e outra com uma académica especialista na área. Embora ambas tenham proporcionado *insights* relevantes, esta limitação restringe a diversidade de perspetivas e condiciona a abrangência das conclusões. Além disso, o estudo centrou-se numa única marca hoteleira, o que impede a generalização dos resultados para outras tipologias de alojamento ou contextos empresariais. A análise de comentários de clientes baseou-se em conteúdos espontâneos publicados em plataformas digitais, os quais, embora úteis, não garantem representatividade estatística e podem refletir experiências extremas, tanto positivas como negativas. Acresce que a combinação de diferentes fontes de dados - entrevistas, grelhas de opiniões, análise temática com recurso ao *software NVivo*, o que exigiu um esforço de integração e interpretação que, embora cuidadoso, pode não captar toda a complexidade das dinâmicas em estudo.

Por fim, deve reconhecer-se que os dados foram recolhidos num determinado momento da evolução tecnológica da unidade hoteleira, o que condiciona a atualidade das conclusões. A natureza dinâmica da digitalização implica que novas soluções, práticas ou tendências possam surgir a curto prazo, tornando algumas das observações aqui registadas rapidamente desatualizadas. Esta delimitação temporal reforça a importância de encarar este trabalho como um contributo exploratório e situado, cuja principal utilidade reside em abrir caminho a investigações futuras mais amplas, diversificadas e comparativas.

Em síntese, este estudo permitiu compreender como a transformação digital pode ser integrada na hospitalidade contemporânea, desde que sustentada por uma abordagem flexível, centrada no cliente e apoiada por formação adequada. A análise das práticas observadas evidenciou o potencial da tecnologia para reforçar a eficiência, a personalização e a sustentabilidade do serviço hoteleiro, sem abdicar da dimensão humana que continua a ser a essência da experiência de acolhimento. Espera-se que estas conclusões possam servir de base para reflexões futuras, contribuindo para o

desenvolvimento de modelos de gestão mais adaptados aos desafios digitais da hotelaria do século XXI.

BIBLIOGRAFIA

Anwar, A., Kumar, S., & Manoharan, G. (2026). Revolutionizing the hospitality industry: The impact and challenges of smart operations. In M. Talukder & H. Chowdhury (Eds.), *Smart operations and enhancing guest experience in the hospitality industry*, 271–296. IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3373-2145-5.ch010

Azevedo, M. de F. da S. (2025). *Inteligência artificial e personalização phygital: Um estudo exploratório no setor do retalho em Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/30557>

Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. *Edições 70*. (Obra original publicada em 1977).

Barrows, C. W., Powers, T. L., & Reynolds, D. (2012). Introduction to management in the hospitality industry. *Suranaree Journal of Social Science*, 19(1), 1-4. DOI: 10.55766/sjss-1-2025-279172

Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K., & Bujisic, M. (2014). Online experiences: flow theory, measuring online customer experience in e-commerce and managerial implications for the lodging industry. *Information Technology & Tourism* 14, 49–71. DOI: 10.1007/s40558-013-0003-3

Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2015). On being ‘systematic’ in literature reviews. *Journal of Information Technology*, 30(2), 161–173. DOI:10.1057/jit.2014.26

Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103132

Cetin, G., & Walls, A. (2016). Understanding customer experiences from the perspective of guests and hotel managers: Empirical findings from luxury hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 395–424. DOI: 10.1080/19368623.2015.1034395

Chourasia, B. (2025). *The future of smart hotels and digital transformation in the hospitality industry*. In V. Rana, G. Bathla, A. Raina, & D. Chhabra (Eds.), *Transforming the service sector with new technology* 32(533-540). IGI Global Scientific Publishing. DOI: 10.4018/979-8-3693-7447-4.ch032

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage.

Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1) 73 - 88. DOI:10.1504/ijesb.2005.006071

Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547–560. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.023

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage Publications.

Gaspi, S., & Magalhães Júnior, R. M. (2023). *Análise de conteúdo numa perspetiva de Bardin*, 2. Atena Editora. DOI:10.22533/at.ed.790232604

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education.

Gonçalves, A. T. P. (2016). Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: Estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(2), 275–300. DOI:10.13058/raep.2016.v17n2.323

Hamington, M. (2019). Integrating Care Ethics and Design Thinking. *Journal of Business Ethics*, 155, 91–103. DOI:[10.1007/s10551-017-3522-6](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3522-6)

Hilton (2018) *Hilton announces 'Connected Room', the first mobile-centric hotel room, to Begin Rollout in 2018*. <http://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-announces-connected-room-the-first-mobilecentric-hotel-room-to-begin-rollout-in-2018>

Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. DOI:10.1016/j.jbusres.2019.09.034

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. DOI:10.1007/s11747-015-0460-7

Hoover, R.S., & Koerber, A. (2011). Using NVivo to Answer the Challenges of Qualitative Research in Professional Communication: Benefits and Best Practices Tutorial. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54, 68-82. DOI: 10.1109/TPC.2009.2036896

Hutchison, C. (2018). *4hoteliers Spotlight on: Direct Bookings in Asia-Pacific*. <https://www.4hoteliers.com/features/article/10992>

Jaremen, D., Jędrasiak, M., & Rapacz, A. (2016). The concept of smart hotels as an innovation on the hospitality industry market – Case study of Puro Hotel in Wrocław. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 36, 65–75. DOI:10.18276/ept.2016.4.36-06

Jin, K. L. (2018). *Analysis and study on the influence factors of SMART hotel: A case study of payment mode* [Unpublished postgraduate dissertation]. Zhejiang Gongshang University.

Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., & Sharma, A. (2022). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 161-183. DOI: 10.1177/19389655221108334

Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30(1), 21–56. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2015-0549

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. DOI:10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage Publications. DOI:10.4135/9781849208963

Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60–69. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.12.015

Marriott International (2017). *Marriott International teams with Samsung and Legrand to unveil hospitality industry's IoT hotel room of the future, enabling the company to deepen personalized guest experience*. *Marriott News Center*. <https://news.marriott.com/news/2017/11/14/marriott-international-teams-with-samsung-and-legrand-to-unveil-hospitality-industrys-iot-hotel-room-of-the-future-enabling-the-company-to-deepen-personalized-guest-experience>

Oracle Hospitality (2022). 73% of travelers more likely to choose hotels offering self-service tech. *Hotel Technology* <https://hoteltechnologynews.com/2022/06/research-73-of-travelers-more-likely-to-choose-hotels-offering-self-service-tech/>

Ottenbacher, M. C., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. DOI:10.1177/0010880404271097

Pizam, A. (2010). Cultural diversity and hospitality: The case for intercultural communications. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 223–230. DOI:10.1016/j.ijhm.2009.10.008

Pizam, A., & Holyfield, E. (2005). The importance of communication in hospitality management. *The Hospitality Review*, 23(3), 4–10.

Proença, P. (2023). *Inovação nos destinos termais: As cidades termais europeias em rede*. Novas Edições Acadêmicas.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª ed.)*. Gradiva.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. DOI:[10.1007/s11747-007-0069-](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6)

[6](#)

- Verhun, A., Buntova, N., Boretska, N., Borysova, O., & Shevchuk, S. (2022). Digital tools for the development of the hospitality and tourism industry in the context of a digitized economy. *Economic Affairs*, 67(4), 869–876. DOI:10.46852/0424-2513.4s.2022.20
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Wadhwa, M. (2016). *The information age is over: Welcome to the experience age*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2016/05/09/the-information-age-is-over-welcome-to-the-experience-age/>
- Wynn, M., & Lam, C. (2023). Digitalisation and IT strategy in the hospitality industry. *Systems*, 11(10), 501. DOI: 10.3390/systems11100501
- Yadav, N., & Raju, S. S. (2025). Smart hotel technologies redefining guest convenience and operational efficiency. In B. Ahmad et al. (Eds.), *Marketing technology-infused hospitality: Upskilling frontline employees for competitiveness* (pp. 25–56). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-7127-5.ch002
- Yang, H., Song, H., Cheung, C., & Guan, J. (2021). How to enhance hotel guests acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103000. DOI:10.1016/j.ijhm.2021.103000
- Yang, X., Zheng, C., & Vieregge, M. (2021). Embracing the new era: Artificial intelligence and its multifaceted impact on hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(4), 593–609. DOI: 10.1108/JHTT-07-2020-0156
- Youssofi, A., Jeannot, F., Jongmans, E., & Damperat, M. (2024). Designing the digitalized guest experience: A comprehensive framework and research agenda. *Psychology & Marketing*, 41(3), 512–531. DOI:10.1002/mar.21929
- Xu, X. (2018). Research on the construction and development of smart hotel from the perspective of serving customers. Proceedings of the 2018 2nd International Conference on Education Science and Economic Management (ICESSEM 2018). *Atlantis Press* (975-978). DOI:10.2991/icesem-18.2018.228

Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada – Gestor Hoteleiro

1. Pode começar por apresentar o seu cargo e as principais funções que desempenha neste hotel?

2. Qual é o posicionamento do hotel no que diz respeito à inovação tecnológica e à experiência do hóspede? Que tipo de tecnologias digitais foram implementadas no vosso hotel nos últimos anos?

3. De que forma estas tecnologias alteraram os processos operacionais internos? Quais foram os impactos na relação com os colaboradores?

4. De que forma vê o papel da formação contínua dos colaboradores na adaptação às novas tecnologias?

5. Como é que a transformação digital tem influenciado a vossa estratégia de comunicação com os clientes?

6. Como descreveria o impacto da digitalização na relação com o cliente? De que maneira as inovações tecnológicas têm contribuído para a personalização da experiência do hóspede?

7. O hotel utiliza plataformas digitais (como redes sociais, aplicações ou plataformas de reservas) para recolher e responder ao feedback dos hóspedes? Quais são as ferramentas mais valorizadas pelos clientes no que respeita à interação com o hotel (por exemplo: *apps*, *chatbots*, automação dos quartos)?

8. No que diz respeito à experiência do hóspede, que importância é dada à relação de interação com humano (toque humano) e a tecnologia?

9. Quais as principais motivações para uma aposta na transformação digital?

10. Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação de tecnologias digitais?

11. A digitalização trouxe novas oportunidades de fidelização de clientes? Poderia dar exemplos?

12. Quais são as próximas inovações tecnológicas que o hotel planeia implementar?

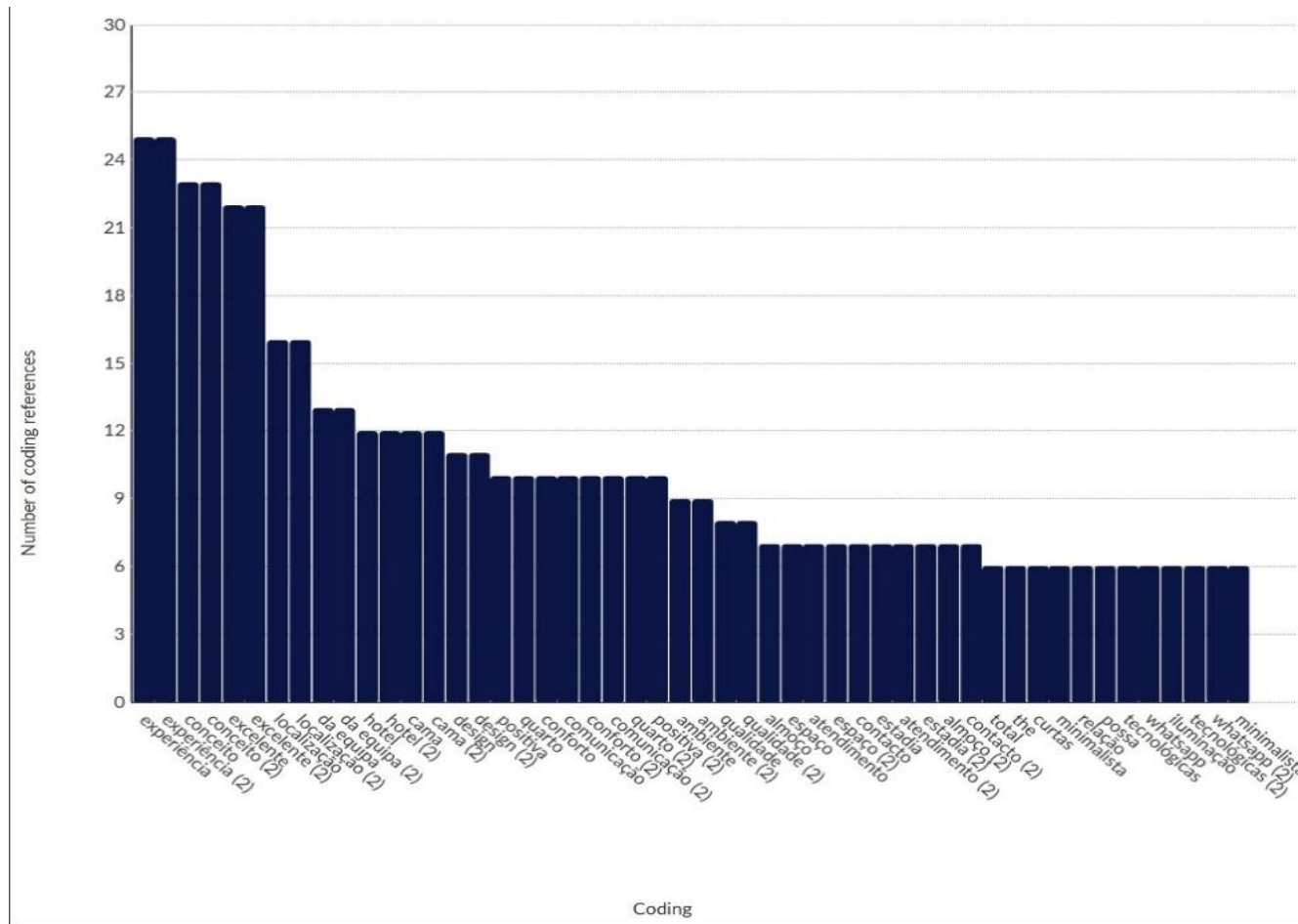
13. Como é que o hotel integra preocupações ambientais e sociais nas suas soluções tecnológicas?

Anexo 2 - Guião de Entrevista Semi-Estruturada - Académico

1. Poderia apresentar o seu cargo académico e as principais áreas de ensino e investigação que desenvolve na área da gestão hoteleira?

2. De que forma tem integrado o tema da transformação digital e da inovação tecnológica nos conteúdos programáticos das suas unidades curriculares ou atividades de formação?
3. Como avalia o impacto da transformação digital no setor da hotelaria, particularmente no que respeita às competências que os futuros profissionais devem desenvolver?
4. Considera que os atuais programas académicos em gestão hoteleira estão suficientemente alinhados com as exigências do mercado digitalizado? Que aspetos considera que necessitam de maior atualização?
5. Na sua opinião, que papel deve ter a formação contínua de profissionais do setor no acompanhamento das inovações digitais?
6. Como interpreta a relação entre a digitalização dos serviços e a personalização da experiência do hóspede?
7. A seu ver, de que forma o equilíbrio entre tecnologia e interação humana deve ser trabalhado nas estratégias de gestão hoteleira?
8. Que desafios e oportunidades identifica na integração das tecnologias digitais no setor, sobretudo naquilo que diz respeito à criação de valor para o cliente?
9. Que principais linhas de investigação têm emergido, em Portugal e a nível internacional, sobre a transformação digital na hotelaria?
10. Considera que a academia está a acompanhar de forma eficaz as mudanças tecnológicas do setor?
11. De que forma os resultados de investigação podem contribuir para a redefinição das práticas de ensino e para a formação de profissionais mais preparados para este contexto?
12. Quais considera que serão as próximas tendências digitais com maior impacto na gestão hoteleira?
13. Em que medida acredita que a transformação digital poderá ser conciliada com práticas sustentáveis na hotelaria?

Anexo 3- Chart recolha de Opiniões da unidade Coimbra através do Nvivo Figura 5



Anexo 4 - Chart recolha de Opiniões da unidade Coimbra através do Nvivo Figura 6

