



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

## **MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA**

Relatório de Estágio

# **O TERRORISMO NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO DO HOTEL REAL PALÁCIO**

LUÍS FILIPE CAPELINHA RAIMUNDO

**Fevereiro de 2020**





Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

## **MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA**

Relatório de Estágio

### **O terrorismo na Hotelaria: Estudo de Caso do Hotel Real Palácio**

**Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril para a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão Hoteleira**

Luís Filipe Capelinha Raimundo

**Orientadora:**

Prof. Doutora Cândida Cadavez

**Coorientador:**

Prof. Doutor Mário Silva

Fevereiro de 2020

Dedico este trabalho ao meu Pai e ao tio Joel

## Agradecimentos

Gostaria primariamente de agradecer aos meus orientadores, tanto a professora Doutora Cândida Cadavez como o meu coorientador, o professor Doutor Mário Silva, que desde o primeiro dia dedicaram uma imensa parte do seu tempo para me ajudarem, ainda que tivesse que dar muitos passos atrás, todos os passos para a frente foram dados graças à ajuda que me deram.

Agradeço imenso também a todos os funcionários do Hotel Real Palácio, desde o departamento de *housekeeping* e F&B até à própria direção do hotel, com um especial agradecimento à equipa de receção que me tratou como um deles, ensinando-me tudo o que sabiam, sempre com um espírito que me permitia voltar alegre e motivado no dia seguinte e isso deve-se em grande parte à personalidade e o espírito alegre do chefe de receção, Eugénio Neves, a quem devo o meu maior obrigado por nunca me ter negado nenhum pedido e por ser o maior responsável pelo bom clima que existiu na equipa de receção por quem fui tão estimado.

Comparando o apoio que foi dado a este projeto com o corpo humano, os meus orientadores, tanto a professora Doutora Cândida Cadavez como o professor Doutor Mário Silva, foram sem dúvida o esqueleto, dando equilíbrio e apoio a todas as decisões que foram tomadas, sem eles não seria possível que este relatório de estágio se mantivesse de pé. A minha família, a minha mãe, irmã, tia Raquel, tio Joel e avó foram o músculo deste projeto, permitindo-me que tivesse força para cada dia conseguir escrever um pouco mais. Já a Catarina foi como o sangue que me permitia manter todas as outras funções a trabalhar, sem a qual este projeto não teria cor.

Tenho de referir também o meu amigo Ricardo, a Patrícia e também o Nuno, que me ajudaram e apoiaram em tudo o que precisei e graças à sua ajuda consegui chegar ao fim deste projeto.

Agradeço também ao meu amigo Diogo Martins pela ajuda que me deu nesta fase final do projeto, que foi de especial importância.

## Resumo

Ao longo dos últimos anos o setor turístico, no qual se inclui a indústria hoteleira, tem crescido de maneira exponencial. Acompanhando esse crescimento os perigos e ameaças à segurança dos turistas são também cada vez maiores. Entre algumas das tendências e preocupações que têm afetado as autoridades competentes inclui-se o terrorismo. A história leva-nos a crer que o fenómeno do terrorismo está muito longe de extinto e tem uma expressão cada vez maior no setor turístico, nomeadamente no universo hoteleiro.

O presente relatório de estágio pretende abordar a temática do terrorismo num contexto de hotelaria, tentando dar a conhecer um lado mais prático da preparação e prevenção para este tipo de episódios, nesse sentido é utilizada a realidade do Hotel Real Palácio como base para o estudo realizado.

Foi perceptível através do estudo de alguns casos que, uma vez que as circunstâncias de cada unidade hoteleira são diferentes, o risco e a preparação para ataques terroristas são também distintos. Variáveis como a localização, a marca, o tipo e nacionalidade de clientes podem influenciar o risco de atentado terrorista. Ao longo da presente investigação foram dadas algumas sugestões relativamente à preparação que o hotel em estudo seria aconselhado fazer.

Durante o relatório de estágio realizado ao longo de 3 meses, no hotel Real Palácio, no departamento de receção e de manutenção foram recolhidas informações através tanto de observação direta como através de duas entrevistas. Fruto desses instrumentos de observação percebeu-se que o Hotel Real Palácio tem espaço para melhorar no que respeita às medidas de segurança que apresenta para combater atentados terroristas, com isso, foram também propostas algumas sugestões para a melhoria.

Palavras-chave: Terrorismo, Hotelaria, Lisboa, Relatório de Estágio, Hotel Real Palácio.

## Abstract

In recent years we have seen an exponential growth in the tourism industry, which includes the hospitality sector, that resulted in increased levels of security threats and dangers for tourists. The authorities now need to respond to developments and concerns such as terrorism. History suggests that the terrorist phenomenon is far from over; quite the contrary, it has gained expression in tourism, particularly in the hospitality industry.

This internship report aims at approaching the topic of terrorism within the framework of hospitality, conveying practical views on the preparation and prevention of these incidents, while using the reality of *Hotel Real Palácio* as a basis for the study.

It has become evident through the analysis of a few cases that, considering the varying circumstances of each hotel unit, the identified risk and the type of planning required for terrorist attacks also have to be different. Variables such as location, brand, type and nationality of the customers may well influence the risk assessment of an eventual terrorist attack. Throughout this present investigation a few suggestions have been given regarding the preparations the studied hotel is advised to undertake.

While producing the internship report at the *Hotel Real Palácio* for three months, in the context of the reception and maintenance departments, information was compiled both through direct observation and by way of two interviews conducted during that time. Thanks to these processes of observation, it was possible to determine that there is room for improvement within the *Hotel Real Palácio* with regards to the existing security and safety measures in relation to dealing with terrorist attacks, therefore presenting a few suggestions for further improvement.

Key words: Terrorism, Hospitality, Lisbon, Internship Report, *Hotel Real Palácio*

## Índice de Abreviaturas

ADR- *Average daily rate*

CAT- Ciclo de Ataques Terroristas

CCTV- *Closed Circuit Television*

DSTS- Direção de Serviços Técnicos e Segurança

ECTC- *European Counter Terrorism Centre*

ETA- *Euskadi Ta Askatasuna*

EUA- Estados Unidos da América

GTD- *Global Terrorism Database*

IRA- *Irish Republican Army*

MENAP- Países do Médio Oriente, Norte de África, Afeganistão e Paquistão

PIB- Produto Interno Bruto

PSP- Polícia de Segurança Pública

RevPar- Rendimento por quarto disponível

SARS- Síndrome Respiratória Aguda Grave

SEF- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

UE- União Europeia

WTO- *World Travel Organization*

## Glossário

ADR – Relação entre a receita dos quartos vendidos com o número de quartos vendido.

EUROPOL – Serviço europeu de polícia, encarregue de combater a criminalidade organizada.

*Jihad* – É um conceito associado à religião islâmica que pode significar uma luta, mediante vontade pessoal, de ir em busca ou à conquista da fé perdida.

*Jihadista* – Pessoa que adere a uma *jihad*.

*Payback* – Ponto a partir do qual um investimento começa a ter retorno.

PIB – Soma do valor de todos os bens e serviços finais produzidos, num certo período, num determinado local.

RevPar – Relação entre o rendimento total dos quartos e o número de quartos disponíveis, num certo período.

*Safety* – Está relacionado com a segurança física, ou em questões de saúde, relaciona-se também com a ausência de riscos provocados por condições inseguras.

*Security* – Tem que ver com a segurança do património, segurança pessoal, ou da soberania nacional.

*Sprinklers* – Sistema que funciona como extintor de incêndios: tem a capacidade de detetar e extinguir/controlar um incêndio, sem a intervenção humana.

# Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Abreviaturas .....	iv
Glossário.....	v
Índice Geral .....	vi
Índice de Figuras .....	1
Índice de Quadros.....	1
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Enquadramento do Tema.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 “Terrorismo na Hotelaria” ou “Terrorismo e a Hotelaria”?.....	6
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Objetivo principal e pergunta de partida.....	7
1.2.2. Objetivos específicos .....	8
<b>1.3 Abordagem Metodológica.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Justificação do Tema .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>12</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 O Terrorismo e o Turismo .....</b>	<b>13</b>
2.1.1- O turismo .....	13
A problemática da globalização .....	22
No mundo, na Europa e em Portugal.....	23
2.1.1 As vítimas – Os turistas.....	25
Os <i>media</i> – a sua relação com a gestão de risco e prevenção .....	27
2.1.2 - Os Terroristas .....	30
<b>2.2 – Terrorismo e a Hotelaria.....</b>	<b>33</b>
O terrorismo no mundo.....	34
A localização .....	36
<b>2.3 – Terrorismo na Hotelaria.....</b>	<b>39</b>
Ataques a Hotéis.....	42
<i>Eye on Awareness</i> ®.....	44
Usar a segurança como <i>marketing</i> .....	45

A segurança em eventos.....	46
Prevenir atentados? Ou reduzir os impactos? .....	47
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>54</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 O planeamento da investigação.....</b>	<b>55</b>
3.2.1 Universo de estudo.....	56
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados.....	57
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>59</b>
<b>ESTÁGIO NO HOTEL REAL PALÁCIO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Objetivos do estágio.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2 Apresentação do grupo Real .....</b>	<b>60</b>
4.2.1 O ADN do grupo.....	60
História .....	60
Missão e valores.....	61
<b>4.3 Hotel Real Palácio.....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Quartos .....	63
4.3.2 Eventos .....	63
4.3.3 Outros serviços .....	64
4.3.2 Estrutura organizacional do hotel .....	65
<b>4.4 Ações desenvolvidas no estágio.....</b>	<b>66</b>
4.4.1 <i>Front office e night audit</i> .....	67
4.4.2 <i>Back office</i> .....	67
4.4.3 Manutenção.....	68
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>69</b>
<b>A ENVOLVENTE DO HOTEL.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 A localização do hotel .....</b>	<b>70</b>
5.1.1 Embaixada do Vaticano.....	70
5.1.2 Embaixada da África do Sul .....	70
5.1.3 Sinagoga .....	71
5.1.4 Embaixada de Israel.....	71
5.1.5 Outros locais passíveis de serem alvos de terrorismo .....	72
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>73</b>
<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE.....</b>	<b>73</b>
<b>DOS DADOS EXISTENTES .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1 Análise crítica da unidade hoteleira e do seu posicionamento na realidade portuguesa .....</b>	<b>74</b>
<b>6.2 Comparação entre os casos de estudo analisados e a unidade hoteleira estudada.....</b>	<b>76</b>

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>81</b>
<b>7.1 Principais conclusões .....</b>	<b>82</b>
<b>7.2 Recomendações à unidade hoteleira .....</b>	<b>83</b>
<b>7.3 Limitações ao Estudo .....</b>	<b>85</b>
<b>Webgrafia e Bibliografia .....</b>	<b>86</b>
Anexo 1 .....	99
Anexo 2 .....	100
Anexo 3 .....	101
Anexo 4 .....	102

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Norma Internacional ISO 31000:2018.....	Página 5
Figura 2- Número de incidentes terroristas, no mundo, desde 1970 – 2016.....	Página 19
Figura 3- Estrutura organizacional do hotel.....	Página 65

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- Quadro exemplo do método de 4 fases de Clifton para a gestão do risco.....	Página 51
--	-----------

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

## 1.1 Enquadramento do Tema

O crescimento da indústria do turismo tem sido muito significativo. De acordo com o relatório publicado anualmente sobre o setor do turismo pela WTO (*World Travel Organization*), no ano de 2018 verificou-se um aumento de 7% no número de turistas a nível mundial face ao ano anterior, estimando-se um total de 1 323 milhões de turistas em todo o mundo (WTO, 2018, p.11). Segundo dados do Turismo de Portugal, no ano de 2017, para além do peso das receitas turísticas sobre o PIB (Produto Interno Bruto) ter sido de 7,8%, o setor do turismo esteve associado à criação de mais 44 000 postos de trabalho face ao ano de 2016, com um total de 335 000 empregos (TravelBI, 2018, p.3). Consequentemente, é bem visível o forte impacto social e económico do turismo na economia nacional e mundial, bem como o potencial para o seu contínuo crescimento.

Paralelamente, o setor do turismo afigura-se como particularmente sensível a externalidades negativas, como a criminalidade, onde se inclui também o terrorismo. Um determinado destino turístico pode afirmar-se como lucrativo, estável e desejado para, rapidamente, por uma ação terrorista ou de grande criminalidade, perder a sua capacidade de atração de turistas. O impacto de conflitos à escala regional, mesmo que esses ocorram em outros países, pode rapidamente suscitar uma cadeia de eventos negativos para o setor. Por exemplo, estima-se que os conflitos no Iraque causaram perdas, em abril de 2002, de cerca de \$10 000 milhões só na indústria aeronáutica a nível mundial (Australian Government, 2003, como citado em Taylor, 2006).

Os impactos económicos afetam especialmente o setor hoteleiro. Por exemplo, o Canadá enfrentou no ano de 2003 perdas de \$91 milhões, sendo que, nesse ano e no mesmo mês de abril, verificou a queda nas receitas do setor em cerca de 15% face ao do ano anterior, fruto da guerra no Iraque e também da SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave) (PKF Consulting, 2004).

Conflitos civis apresentam-se como igualmente devastadores para a economia do setor turístico. Por exemplo, um golpe de estado no Gâmbia, no verão de 1994, para além de ter provocado o encerramento de oito hotéis, fez com que a chegada de turistas britânicos diminuísse de 5 000 para 300. Atenta a preponderância do turismo na economia nacional do Gâmbia, as consequências fizeram-se sentir muito rapidamente, travando uma tendência de crescimento na economia que já durava há vários anos (Sharpley & Sharpley, 1995).

Nos anos de 1990 e 1991 quando se deu a Guerra do Golfo, o turismo, a nível mundial, também sentiu e sofreu uma forte agitação. As receitas do setor diminuíram em 21,5% no ano de 1990 e 3,2% no ano seguinte (Quinn, 2003, como citado em Taylor, 2006). Casos em concreto dos efeitos dessa guerra incluem o Chipre, que em 1990 teve cerca de 3,38 milhões de turistas e, fruto indireto dos impactos da guerra, no ano seguinte o número desceu para os 2,94 milhões de turistas (BBC, 2001).

Os danos indiretos causados por conflitos inesperados no próprio país ou em locais mais distantes obrigam a uma importante reflexão relativamente à dependência do turismo numa determinada economia nacional. É inegável a relevância do crescimento do setor e a sua tendência crescente a nível mundial para impulsionar a economia de um país. No entanto, tal

crescimento deve ser sustentado e cauteloso, tendo em conta que caso as receitas de um país se tornem excessivamente dependentes deste setor, podem ocorrer situações, como as referidas nos parágrafos anteriores, que suscitem o súbito mergulho numa crise profunda. “O investimento no setor do turismo tem de ser sempre pensado de maneira cautelosa, por ser um setor sensível a fatores externos, os proveitos podem não ser os que se esperam” (Caixinha, 2019, p.86).

Como se verificou, existem vários fatores externos que podem afetar o turismo, tais como a situação económica e a situação política dos países receptores e dos países de origem, conflitos militares, revoltas políticas, meteorologia, epidemias, criminalidade, entre outros aspetos. Porém, iremos dar especial enfoque à segurança, que será o cerne desta investigação, tema de cada vez mais destaque tanto por parte dos países acolhedores de turistas, como pelos próprios turistas que estão longe de indiferentes a esta temática (Araña & Leon, 2008).

Dentro do capítulo da prevenção e da segurança existe uma panóplia de aspetos a abordar entre os quais os assaltos, roubos, vandalizações, assassinatos, entre outros, cujos métodos de prevenção e consequências variam de caso para caso. O estudo das tendências dos crimes num certo destino permite responder de maneira mais eficaz a essas mesmas ameaças.

Ao se discutir segurança quer seja no setor do turismo quer não, há que perceber a diferença entre os conceitos *safety* e *security*. Em português ambas as palavras traduzem-se com a ideia comum de segurança, ainda assim, na língua inglesa a palavra *safety* diz respeito à segurança física das pessoas, por exemplo à prevenção de quedas ou escorregadelas acidentais, cortes, queimaduras, entre outras. Por outro lado, *security* está relacionada com a segurança dos espaços, ou do património, ou o controlo para que pessoas estranhas não estejam em áreas às quais não estão autorizadas.

Podemos considerar o fenómeno do terrorismo como afeto a ambas as áreas da segurança, *security* por poder afetar edifícios ou espaços, e *safety* por, frequentemente, vitimar, matando ou ferindo, pessoas.

Atente-se, por exemplo, o caso dos atentados terroristas ocorridos nos EUA (Estados Unidos da América) em 11 de setembro de 2001. O 9/11 assume-se como um caso extremo, histórica e culturalmente marcante. Quase 20 anos depois desse dia as consequências continuam a afetar o turismo internacional, materializando-se em cada vez mais complexos e apertados controlos de segurança, em particular nos aeroportos, ou nas exigentes concessões de vistos. Para além do impacto mediático instantâneo, as chegadas aos EUA diminuíram 8,5% em 2001 e foram necessários 3 anos para o país voltar aos números de 2000. As receitas provenientes do setor aeronáutico decresceram 6,7% face ao ano anterior e os voos internacionais diminuíram 2,7% comparativamente ao período homólogo no ano anterior (International Air Transport Association, segundo Liu & Pratt, 2017; World Bank, 2016, segundo Liu & Pratt, 2017; Liu & Pratt, 2017).

A evolução histórica permite demonstrar um certo grau de inevitabilidade nas tentativas de ataques terroristas às instituições e infraestruturas, pelo que urge a necessidade de saber gerir o risco que essas ameaças acarretam. Nesse sentido, Almeida (2017, p.115) sugere uma “postura preventiva” como uma arma fundamental no combate a este tipo de ameaças. A norma internacional usada para a gestão de risco é a ISO 31000:2018, a qual divide a resolução de

situações de risco em sete fases, incorporadas num processo de melhoria contínua, subentendendo a existência da, anteriormente referida, postura preventiva (Figura 1).

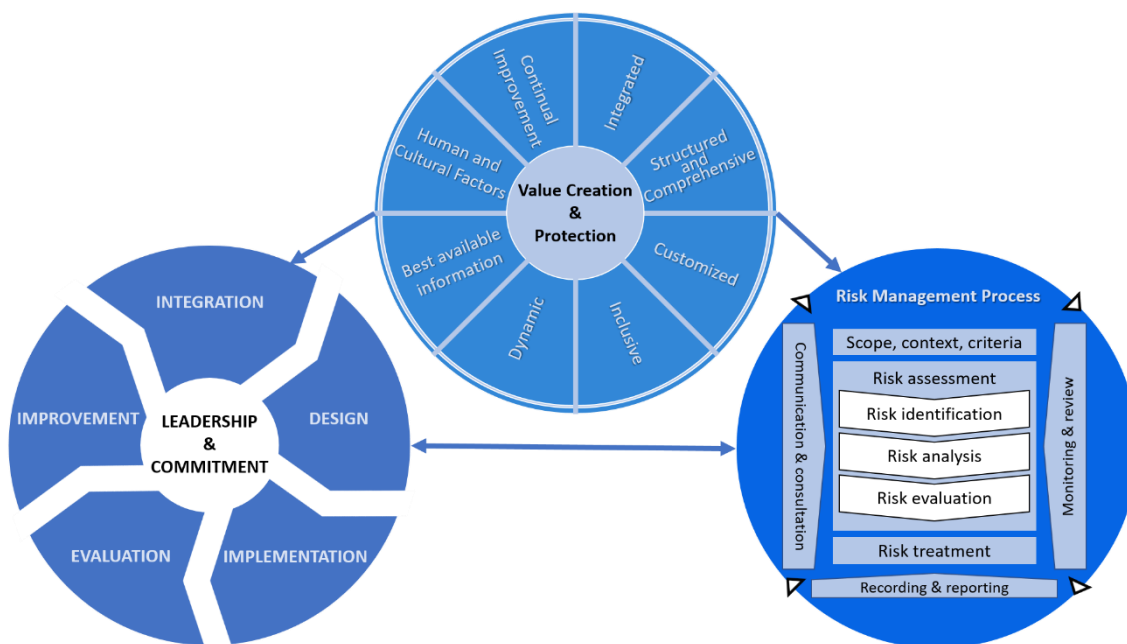


Figura 1. Norma Internacional ISO 31000:2018 (Fonte: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>)

Ainda que a ameaça em Portugal, segundo dados estatísticos da EUROPOL (2018, p.10), possa não parecer tão grande como em outros países europeus, a verdade é que determinadas características do país não o libertam de um risco mínimo. A estas características associa-se o facto de o Estado Português ser um estado democrático, de matriz predominante cristã, integrada em instituições europeias e em alianças militares, com liberdade de expressão e de imprensa, entre outras particularidades com as quais alguns grupos não se identificam, tornando Portugal igualmente inimigo de alguns grupos extremistas e fanáticos, segundo Duque (2016, p.36).

Uma outra variável que pode afetar o risco de ataque terrorista num país é o lazer e, muitas vezes, a forma de as pessoas recrearem. Em relação a esse assunto Pizam (2010, p.1) menciona que o combate aos ataques terroristas em unidades hoteleiras pode ser mais complexo do que aparenta uma vez que a frequência dos mesmos não é assim tão grande. Segundo o mesmo autor, alguns ataques que têm vindo a ocorrer nas mais diversas cidades em redor do mundo, como Jakarta (Indonésia), Mumbai (Índia), Amman (Jordânia) ou Taba (Egito) provam que a localização ou a nacionalidade do grupo hoteleiro, ou outras características pouco importam aos terroristas. Pizam afirma (2010, p.1) que entre os principais objetivos dos terroristas, ao cometerem atentados no setor hoteleiro, se encontra simplesmente a divulgação das suas mensagens ou ideologias políticas.

No capítulo da segurança, Enz (2009, p.25) menciona que os hotéis com a segurança mais apertada são também os que se encontram posicionados nos segmentos com os preços mais

elevados. Com relação ao comentário desse autor, Hua & Yang (2017, p.267) referem também que a falta de segurança é um fator que tem um impacto considerável no *RevPar* (Rendimento por quarto disponível), e por consequência, nas receitas do hotel, com base nestes dados o tema da segurança na hotelaria ganha novos contornos.

Há milhares de hotéis por todo o mundo e centenas de métodos diferentes que os terroristas usam para se fazerem ouvir. Como é que estes escolhem quais os alvos a atingir? Que métodos podem utilizar? E qual a mensagem que querem passar?

### **1.1.1 “Terrorismo na Hotelaria” ou “Terrorismo e a Hotelaria”?**

Ainda que aparentemente possa significar o mesmo, a diferença entre o “terrorismo na hotelaria” e o “terrorismo e a hotelaria” é bastante grande, sendo que cada uma destas temáticas trata de uma abordagem distinta ao mesmo problema.

Num ponto inicial da investigação achou-se que se poderia optar apenas por uma destas abordagens deixando a outra com uma mera análise superficial. No entanto, sendo que cada um destes temas considera, sob um prisma diferente, o terrorismo, percebeu-se que era fundamental uma reflexão separada a cada uma delas e, numa etapa final, uma ponderação mais geral de como as duas vertentes se fundem com o objetivo de manter uma unidade hoteleira viva e a prosperar.

A diferenciação dos temas resulta da assunção de diferentes perspetivas: uma delas trata a unidade hoteleira e a relação que esta tem com o espaço que rodeia o hotel (terrorismo e a hotelaria) e a outra aborda as questões do terrorismo que podem envolver o perímetro e o espaço geográfico onde a unidade hoteleira está inserido (terrorismo na hotelaria).

Para o estudo do tema do terrorismo na hotelaria é imperativo e obrigatório falar sobre como os hotéis se preparam caso haja ameaças dentro dos limites do hotel, que podem passar pela colocação de bombas, a entrada de terroristas armados no espaço da unidade hoteleira, ataques informáticos, envenenamentos, ou outros. Caso se dê alguma destas situações a prioridade máxima da unidade hoteleira será, naturalmente, resolver e lidar com esse assunto o mais rapidamente possível. Tendo isto em mente, a abordagem ao tema do “terrorismo na hotelaria” é essencial no contexto de estudo do presente relatório de estágio.

Relativamente à temática do “terrorismo e a hotelaria” esta poderia não ter sido analisada de maneira tão profunda pois este é um aspeto, geralmente, mais externo à unidade hoteleira, com o qual esta não tem de se preocupar. Contudo, propôs-se a escolha do Hotel Real Palácio como caso de estudo, atento que não possui um risco natural elevado de sofrer atentados terroristas *per si*, mas, associados à sua localização e a outras externalidades, este risco torna-se bastante real.

Tendo esta última permissa em mente, alguns edifícios em particular acarretam um risco maior de serem alvos de atentados terroristas (Fernandes, 2016; EUROPOL, 2018). E é nesse sentido que a análise desta abordagem do “terrorismo e a hotelaria” assume uma dimensão

enorme no contexto da análise da unidade hoteleira em questão. Por exemplo, a menos de 300 metros do Hotel Real Palácio encontram-se a embaixada do Vaticano, a embaixada da África do Sul e a embaixada de Israel, a pouco mais de 1 quilómetro está também a maior sinagoga de Lisboa. Todos estes edifícios constituem elementos com um risco de atentado terrorista relativamente alto, como será mais tarde comentado.

Analisando a temática do terrorismo, na realidade hoteleira, é possível fazer a divisão entre estas duas abordagens mencionadas, no entanto, a realização do presente relatório de estágio, com base na unidade hoteleira em questão, exige a utilização destas duas perspetivas para que se possa compreender mais plenamente o fenómeno em estudo.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1. Objetivo principal e pergunta de partida

Considerando o que foi referido previamente e tendo a noção da importância que é ter um caminho definido antes de o começar a traçar, ainda para mais num assunto tão complexo como a realização de uma investigação científica, foram propostos alguns objetivos que deram posteriormente origem à pergunta de partida:

#### **Como pode uma unidade hoteleira responder à ameaça de terrorismo?**

O constante crescimento nos números do setor turístico com respeito à quantidade de viajantes, postos de trabalho existentes, ou até de receitas é uma realidade cada vez mais presente nos nossos dias (TravelBI, 2018) e, com essa tendência, torna-se claro que um ataque terrorista no setor turístico tem impactos cada vez maiores, quer seja no número de vítimas, quer seja na projeção mediática. A imprevisibilidade dos ataques terroristas, já analisada, torna difícil o combate ao terrorismo, ainda assim existem medidas básicas de combate a este fenómeno que devem constar no seio de qualquer unidade hoteleira.

A solução para evitar ataques terroristas, na hotelaria, não está em cruzar os braços e confiar que só acontece em outros países. Um hotel exige um sistema de segurança e uma equipa competente e proativa na prevenção de atentados terroristas, sempre tendo em conta a localização da unidade hoteleira como um fator fundamental para o desenho desse mesmo plano de segurança, aspeto este que é uma variável fulcral aquando do estudo do Hotel Real Palácio.

Após um atentado terrorista há que saber gerir as consequências e os estragos causados. Muitos hotéis, como visto ao longo da presente investigação, fizeram um bom uso dos meios de comunicação social e do próprio *marketing* interno para poderem recuperar com mais rapidez destas situações. Percebe-se que estas ferramentas podem ser importantes e devem ser exploradas pelas unidades hoteleiras num cenário pós atentado terrorista.

## 1.2.2. Objetivos específicos

Com o anteriormente exposto para a panóplia de problemas e hipóteses existentes com respeito à possibilidade de um atentado terrorista numa unidade hoteleira, foram propostos alguns objetivos específicos a atingir nesta investigação que fossem ao encontro das principais premissas referidas:

- Perceber que explicações podem existir para estes atos e para atacar o setor hoteleiro, em particular;
- Delinear algumas das tendências que existem em relação aos ataques terroristas que têm por alvo hotéis;
- Compreender que medidas uma unidade hoteleira pode desenvolver para fazer face e combater o terrorismo;
- Entender a importância que a localização de uma unidade hoteleira tem no nível de risco de ataque terrorista que esta acarreta;
- Conhecer os impactos económicos que o terrorismo pode ter num destino;
- Auscultar a importância do *marketing* como arma para colmatar os efeitos do terrorismo na hotelaria.

A obtenção da resposta à pergunta de partida pressupôs a passagem e a abordagem a todos os objetivos específicos definidos, com mais ou menos profundidade dependendo da importância que cada um deles teve para o estudo de caso do Hotel Real Palácio.

## 1.3 Abordagem Metodológica

A escolha do desenvolvimento de um relatório de estágio ao invés de uma dissertação, visto que o trabalho de projeto foi prontamente descartado pela incoerência que teria com o tema, justifica-se na tentativa de tentar criar, em Portugal, um conjunto de medidas pioneiras no setor hoteleiro que pretendem fazer face ao terrorismo tendo como base uma unidade hoteleira cujo risco de atentado é elevado.

As características e circunstâncias de cada hotel são diferentes e, por esse motivo, não se espera que o presente relatório de estágio sirva de modelo às demais unidades hoteleiras. Espera-se sim que, com esta investigação, cada hotel entenda que deve utilizar da melhor maneira as suas valências para mitigar o risco de atentado terrorista e conhecer as suas fraquezas melhor que ninguém, sabendo como as encobrir.

A formulação do relatório de estágio foi dividida em várias fases para que a realização do mesmo pudesse ser feita de maneira mais ordenada e simples. Na primeira fase foi escolhido o tema do relatório de estágio, que sofreu várias alterações até chegar ao tema final. Posteriormente, foi formulada a pergunta de partida de onde nasceram também os objetivos específicos da investigação que formariam o alicerce do relatório de estágio.

Neste sentido foram utilizados vários instrumentos de recolha de dados entre os quais:

- A **revisão de literatura** que permitiu consolidar alguns conhecimentos já existentes sobre a temática do terrorismo, bem como adquirir outros que fossem de particular importância para a investigação. Esta fase tornou-se essencial para a criação de algumas recomendações e sugestões que foram, numa etapa final, propostas à unidade hoteleira. Foram observados vários estudos internacionais relativos à temática do terrorismo e da segurança, tanto fora como dentro do universo da hotelaria, entre esses estudos, destacam-se os vários contributos de Pizam, Paraskevas, ou Goh & Law, com medidas práticas para serem aplicados no contexto hoteleiro face a ataques terroristas, sob as quais esta investigação se apoiou.
- A **observação direta** foi também um método de recolha de dados com grande expressão nesta investigação, a totalidade do estágio decorrido entre o dia 17 de dezembro de 2018 e 18 de março de 2019, baseou-se nesta técnica (Anexos 3 e 4). Este instrumento permitiu a formulação das primeiras ideias relacionadas com o estudo de caso em análise, pelo que, ainda que algo superficiais foram a base da parte prática da investigação, que depois pode ser reforçada com as entrevistas.
- Uma outra técnica de recolha de dados prendeu-se com a realização de duas **entrevistas**, uma com o chefe de receção, realizada no dia no dia 23 de agosto de 2019 e outra com o chefe de manutenção, no dia 13 de fevereiro de 2020. A realização de entrevistas justificou-se pelo facto de os dados recolhidos através da observação direta carecerem de uma base sólida o suficiente para serem apresentadas como hipóteses respeitantes à temática em estudo. Para além deste motivo, este método daria ao investigador um olhar mais preciso sob alguns aspetos do foro mais interno da unidade hoteleira (Anexos 1 e 2).

## 1.4 Justificação do Tema

Como mencionado anteriormente o turismo é um setor em expansão e crescimento constante. Nesse sentido, o setor hoteleiro acaba também por beneficiar com este crescimento e evoluir em sentido diretamente proporcional ao do setor turístico.

A globalização, ainda que traga muitas vantagens, pode também ser um grande inimigo do turismo, na medida em que notícias negativas sobre um destino, como atentados terroristas ou catástrofes naturais, condicionam grandemente as decisões dos turistas de viajarem para esse mesmo destino. Consequentemente, o turismo torna-se um setor bastante vulnerável, que tanto pode estar a crescer bastante num mês, como no seguinte estar numa queda acentuada.

Já que o impacto dos atentados terroristas, tanto no turismo como na hotelaria, é bastante grande, há que perceber o fenómeno do terrorismo e saber quais as melhores medidas para combater e mitigar o efeito que este pode ter, caso não se tenha conseguido evitar. E é neste contexto que entra a presente investigação que vai também em busca de uma unidade hoteleira específica, o Hotel Real Palácio, com uma localização excelente, como referido anteriormente, para o estudo desta temática.

A importância de saber gerir o risco que existe, e dificilmente se elimina, de ataque terrorista numa unidade hoteleira, sem perder o ambiente hospitaleiro que um hotel deve ter, é o principal aspeto que qualquer sistema de segurança deve saber ter em conta.

Tendo também em conta a reduzida amostra empírica que existe, na investigação científica, sobre o tema do terrorismo numa unidade hoteleira específica, e de como esta o pode combater, o presente relatório de estágio espera também enriquecer a comunidade científica nesse sentido.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

Ao longo deste relatório de estágio desenvolvido no âmbito da obtenção do grau de mestre em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, pretende-se abranger a temática do terrorismo na hotelaria, com especial foco no estudo do caso da unidade hoteleira pertencente ao grupo Real, o Hotel Real Palácio, de 5 estrelas, localizado em Portugal, Lisboa.

A estrutura da investigação, dividida por capítulos, é a que se segue:

- O **primeiro capítulo** será maioritariamente um capítulo destinado a introduções, quer ao tema, como também ao trabalho e à metodologia utilizada. Nesse sentido, este capítulo incluirá também a estrutura do trabalho com a descrição do conteúdo de cada um dos capítulos. Será também abordada a pertinência que este estudo tem para a comunidade científica, uma vez que o trabalho de investigação realizado foi realizado também com o objetivo de contribuir para uma melhor exploração da temática do combate ao terrorismo na hotelaria.
- O **segundo capítulo** vai ser ocupado com a revisão da literatura, visto que para a realização da investigação sobre a temática do terrorismo no contexto de uma unidade hoteleira específica teve também de ser feita uma consulta extensiva e exaustiva de alguns artigos científicos, bem como *websites* e livros, para a melhor compreensão do tema.

Este segundo capítulo será dividido em três partes, com duas grandes temáticas, a primeira parte será uma contextualização do tema do terrorismo no setor do turismo, bem como uma introdução ao tema do terrorismo e ao tema do turismo. Nesta primeira parte será também escrutinada um pouco da história de como nasceu e cresceu o terrorismo. As duas partes seguintes dirão respeito à relação entre o terrorismo e o hotel.

Dentro da análise à relação entre o terrorismo e a unidade hoteleira, serão abordados aspetos importantes como a localização do hotel e vários episódios terroristas que, não se passando em hotéis, afetaram a imagem das unidades hoteleiras. Com respeito ao ambiente interno da unidade hoteleira serão considerados múltiplos ataques a unidades hoteleiras, bem como programas e iniciativas já existentes para fazer face a esta ameaça, será também tocado o aspeto do *marketing* que pode ser importante para mitigar o impacto de um atentado

terrorista, finalmente será também explorado o tema do combate a ataques terroristas no contexto de eventos.

- O **terceiro capítulo** falará sobre a metodologia adotada, de como foi feita a construção de todo o raciocínio e o processo de investigação levado a cabo aquando da realização deste relatório de estágio. Este capítulo incluirá também a pergunta de partida, formulada antes da realização do trabalho, bem como os objetivos específicos e o objetivo geral que serão contemplados ao longo da investigação.
- A descrição do estágio e das atividades realizadas, bem como a apresentação do grupo hoteleiro farão parte do **quarto capítulo**.
- O **capítulo número 5** será a análise da realidade que já existe no hotel. Nesta parte dar-se-á uma grande ênfase à localização e aos elementos que constituem potencial perigo para o hotel, com a descrição de todos estes e de porque representam um perigo.
- No **sexto capítulo** poder-se-á ler sobre o confronto de ideias entre o capítulo 2, da revisão de literatura, com o capítulo 5, o caso prático em análise, do qual sairão algumas conclusões apresentadas no capítulo final, o **capítulo 7** que incluirá sugestões propostas à unidade hoteleira, bem como algumas limitações que surgiram ao longo da investigação.

**CAPÍTULO 2**  
**REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1 O Terrorismo e o Turismo

### 2.1.1- O turismo

Dentro da organização das nossas vida e da distribuição e gestão que fazemos do nosso tempo várias são as atividades nas quais podemos ingressar, entre essas atividades encontra-se o lazer no qual pode estar inserido o turismo. Quanto ao motivo pelo qual as pessoas praticam o turismo pode dividir-se em dois grupos, turismo por trabalho, ou turismo por recreação, sendo que qualquer um destes tem de ser realizado fora da habitação normal da pessoa para que seja considerado turismo.

Com base na procura, o tipo de turismo pode também assumir várias formas, como o caso de turismo interno, ou turismo externo, sendo que o primeiro se trata de um turista que não sai do seu país de residência para praticar esta atividade, já no segundo caso, o turista desloca-se temporariamente para o estrangeiro.

A Organização Mundial do Turismo ao definir turismo faz a distinção entre *travellers* e *visitors* da seguinte forma

Travel refers to the activity of travellers while tourism refers to the activity of visitors: A visitor is a traveller taking a trip to a main destination outside his/her usual environment, for less than a year, for any main purpose (business, leisure or other personal purpose) other than to be employed by a resident entity in the country or place visited.

UNWTO, 2014, como citado em, Leigh, 2013, p.17

Cunha & Abrantes (2013, p.6) referem igualmente o contraste entre alguns conceitos importantes da família da palavra turismo, como viajante, visitantes, turistas e excursionistas. Estas definições ajudam-nos a perceber melhor o universo do turismo e dos turistas

O Visitante é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja exercer uma atividade remunerada no local visitado;

Turista é todo o visitante que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou num alojamento privado no local visitado;

Visitante do dia (*same-day-visitor*), em substituição do termo excursionista, é todo o visitante que não passa a noite no local visitado, incluindo os passageiros de cruzeiros e as tripulações de meios de transporte desembarcadas.

Cunha & Abrantes, 2013, p.7

Percebe-se com alguma clareza que um indivíduo que se desloque do seu local de habitação para um outro por motivos estritamente profissionais não pode ser considerado nem visitante, nem excursionista, nem turista. Segundo os autores (2013, p.6), a duração de permanência num local não deve ser superior a 12 meses, pelo que, caso contrário, serão considerados residentes.

A origem histórica das viagens por motivos turísticos é incerta, desde as visitas aos banhos romanos, das peregrinações, ou até as viagens religiosas a Roma, Jerusalém e Medina, todos esses eram motivos para se ser turista e que, no fundo, se mantêm até agora, que são, nestes casos, o turismo de saúde e turismo religioso (Patmore, 1968; Butler, 2011; Beveridge & O’Gorman, 2013). Entre esses tipos de turismo existe uma panóplia de tantos outros que levam um indivíduo a sair do seu habitual local de residência, temporariamente, para um outro, motivos esses que podem inclusivamente prender-se por bens imateriais que um certo país possa ter, como o caso da cultura ou tradições.

Indubitavelmente que, hoje em dia, este é um dos setores que pode criar mais impacto num país, não só a nível económico, mas também ambiental e sociocultural, e, por isso, assume uma importância enorme a nível mundial (Butler, 2015).

O turismo não tem ficado parado no tempo, com o passar dos anos tem melhorado as suas infraestruturas, a diversidade de serviços complementares e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado, como um todo, tem também crescido. Fruto da oferta turística ser cada vez maior, naturalmente, os turistas são também eles cada vez mais exigentes, esperando serviços com qualidade superior ao do ano anterior.

O fenómeno da globalização, a evolução dos meios de transporte e a melhoria nas tecnologias existentes tem permitido a existência de um fenómeno até então desconhecido, o turismo de massas (Leigh, 2013). Este turismo de massas tem permitido elevadas concentrações de pessoas em algumas cidades em redor do Mundo, o que por um lado atrai novas oportunidades para as empresas de *marketing* e publicidade, mas, por outro, traz novos desafios para os governos e as autoridades que esperam garantir a segurança destas pessoas.

O crescimento do turismo ao longo dos últimos anos é notório, a título de exemplo, de 2018 para 2019 o número de chegadas de turistas, a nível mundial, aumentou 5%, para os 1,4 mil milhões; sendo que foi no continente europeu que o número de turistas foi maior, com 710 milhões (UNWTO, 2019, p.2, 3).

É importante constatar também, através dos dados da UNWTO (2019, p.9) que França e Espanha ocupam o primeiro (89 milhões) e segundo lugar (83 milhões) respetivamente nos destinos com mais chegadas, deixando um potencial geográfico imenso para Portugal.

Apesar do crescimento do setor, o turismo é bastante suscetível ao risco, particularmente o externo, ficando exposto a crises económicas, epidemias, ataques terroristas, ou instabilidade política, provocando, muitas vezes, sérios abrandamentos no desenvolvimento da própria indústria.

## **2.1.2- O terrorismo**

Segundo a definição simples e clara da Procuradoria-Geral do Porto (2018, para.2) um crime é “o comportamento que viola a lei e que, como tal, é punido com uma pena”, ainda assim, “a

maior parte dos crimes só é punível a título de dolo <sup>1</sup>. A punibilidade a título de negligência deve estar expressamente prevista na lei”.

Compreensivelmente, existem diversos tipos de penas dependendo do tipo de crime cometido. Do leque de crimes tipificados em Portugal, o crime de terrorismo, previsto na Lei n.º 52/2003, de 22 de agosto – criada na sequência dos atentados de 11 de setembro – assume-se como dos mais relevantes. A definição de terrorismo segundo a lei portuguesa mostra-nos que este fenómeno é mais do que atacar um estabelecimento ou um indivíduo seja por que motivos for (Lei n.º 52/2003, de 22 de agosto)

Quem, por qualquer meio, recrutar outrem para a prática dos factos previstos no n.º 1 do artigo 2.º, com a intenção nele referida (...)

Artigo 4.º 6)

Quem, por qualquer meio, treinar ou instruir outrem sobre o fabrico ou a utilização de explosivos, armas de fogo ou outras armas e substâncias nocivas ou perigosas, ou sobre outros métodos e técnicas específicos para a prática dos factos previstos no n.º 1 do artigo 2.º, com a intenção nele referida (...)

Artigo 4.º 7)

Quem, por qualquer meio, viajar ou tentar viajar para um território diferente do seu Estado de residência ou nacionalidade, com vista ao treino, apoio logístico ou instrução de outrem para a prática de factos previstos no n.º 1 do artigo 2.º, com a intenção nele referida (...)

Artigo 4.º 10)

Quem, por qualquer meio, viajar ou tentar viajar para um território diferente do seu Estado de residência ou nacionalidade, com vista à adesão a uma organização terrorista ou ao cometimento de factos previstos no n.º 1 do artigo 2.º, com a intenção nele referida (...)

Artigo 4.º 11)

Mencionando ainda, no artigo 4.º 12) o financiamento de atividades terroristas também é punível de acordo com a lei portuguesa.

Contudo, a definição de terrorismo tem mostrado ser um exercício particularmente complexo, até porque pode ser particularmente subjetivo. O dicionário de Oxford define terrorismo como “a utilização de violência e intimidação, especialmente contra civis, na prossecução de objetivos políticos” (Oxford English Dictionary, 2018). As Nações Unidas definem terrorismo como

Criminal acts, including against civilians, committed with the intent to cause death or serious bodily injury, or taking of hostages, with the purpose to provoke a state of terror in the general public or in a

---

<sup>1</sup> intenção de praticar o ato

group of persons or particular persons, intimidate a population or compel a government or an international organization to do or to abstain from doing any act.

UN (2004, p.2)

Numa perspetiva mais prática e política, Saint-Pierre (2003, p.12-13) esclarece a sua ideia de terrorismo como sendo uma forma de violência política tipicamente utilizada quando um dos lados não tem força militar suficiente para enfrentar o outro num confronto direto, passando o objetivo a ser a vitimização do maior número de pessoas ao adversário.

Um outro autor refere o terrorismo como sendo

Premeditated, politically motivated violence perpetuated against non-combatant targets by sub-national groups or clandestine agents, usually intended to influence an audience.

Kondrasuk (2005, p.646)

Os exemplos acima mencionados permitem compreender a complexidade da definição de terrorismo em si, sensível às diferentes visões, objetivos e perceções associadas.

Historicamente, o primeiro registo de um ato de terrorista faz-nos recuar até ao tempo dos romanos, na zona da Palestina. Os judeus já vivam num período de paz por mais de 100 anos, no entanto, a morte de Herodes I, o Grande, veio por em causa a relativa independência que os judeus tinham, mesmo vivendo em território romano. Foi no 6.º ano da nossa era que, depois de o governador romano da região da Síria ter solicitado a realização de um censo entre os judeus, um grupo de homens indignados com essa atitude, chamados de *Zealots* ou *sicarii*, se revoltou e lançou uma campanha contra as autoridades, que foi, pouco tempo depois, reprimida por duas legiões. Uma das grandes vantagens que estes *Zealots* sabiam que tinham era o poder de atacar quando e como quisessem. Para além disso, sabe-se que usavam punhais para desferir os seus ataques e, frequentemente, faziam-nos em locais com bastante movimento, como por exemplo mercados. O objetivo de fomentar um clima de vulnerabilidade e fragilidade na população é uma das características que se verificava nos ataques terroristas do passado e que, ainda hoje, existe (Chaliand & Blin, 2007; Tóth, 2015).

Um outro grupo denominado por *The assassins* surgiu entre os séculos XI e XIII causando também terror entre algumas populações. Este grupo ficou conhecido pelo assassinato do rei de Jerusalém em 1192, bem como pelo tormento que criaram aos exércitos na época das cruzadas. Este grupo era semelhante aos *Zealots*, no sentido em que matava exclusivamente com armas pequenas, como o caso dos punhais. A maior parte dos seus assassinatos tinha também como palco locais com muito movimento, como mercados e mesquitas (Tóth, 2015).

Estes dois exemplos do passado mostram que algumas características dos terroristas se mantiveram iguais até hoje, como o facto de grupos religiosamente fanáticos utilizarem o terrorismo para se fazerem ouvir, bem como o de terem, muitas vezes, motivações políticas e utilizarem a violência extrema para atingir os seus objetivos. Ainda assim existem algumas diferenças nomeadamente no que respeita à dimensão dos ataques, que sofreu uma

metamorfose de local para global, assim como os mecanismos usados que hoje incluem engenhos explosivos, o suicídio dos terroristas, ou o uso de armas tecnologicamente mais avançadas (Tóth, 2015).

Apesar da percepção pública de terrorismo estar mais associada ao terrorismo islâmico, este tipo de terrorismo é uma realidade recente. Rato (2016, p.15) menciona uma série de eventos, em 1979, que fez com que o terrorismo que hoje se conhece seja maioritariamente de origem *jihadista*: a “invasão soviética no Afeganistão, a revolução iraniana e a ocupação armada da Mesquita de Meca por um grupo de fundamentalistas sauditas”.

Para um muçulmano ser considerado um verdadeiro muçulmano necessita de obedecer à palavra de Alá, bem como às leis conhecidas por *hadith* ou *sunnah*, representadas pelas ações do profeta Maomé. Com base nisso, os *jihadistas*, também eles muçulmanos, submetem-se à vontade de Deus e esperam que a *sharia*<sup>2</sup> seja a única fonte de direito entre os muçulmanos (Dallal, 2000; Rato, 2016, p.17).

A história do início do radicalismo islâmico começa com Sayyid Qutb, um dos mais influentes pensadores islâmicos do seu tempo. Nascido em 1906, viajou com 42 anos para os EUA, de onde saiu convencido de que o capitalismo e o comunismo, apesar de ideologias diferentes, eram ambos incompatíveis com o islamismo, já que estes ideais “valorizavam a dimensão material da vida em prejuízo da espiritual” (Rato, 2016, p.17). Qutb mencionou também que era como se o confronto entre o capitalismo e o comunismo se tratasse de uma disputa entre “membros da mesma família materialista que virara as costas a Deus” (Rato, 2016, p.18). Para Qutb, era absolutamente incompatível a existência do islamismo com a cada vez mais moderna sociedade ocidental, mais ainda quando o estado decadente da religião islâmica exigia uma reforma urgente. Ainda que não tenha influenciado diretamente a criação do que nós conhecemos hoje como o Estado Islâmico, ou a *Al Qaeda*, muitos dos pensamentos de Qutb prevalecem como ideais desses grupos.

Osama Bin Laden elevou o alcance mundial dos ideais *jihadistas* para um patamar muito relevante. Invocando as glórias do passado e a fragilidade do presente, Bin Laden conseguiu unir milhares de muçulmanos à sua causa, com a perspetiva de restaurar o islamismo aos seus anos de glória. Com a formação da *Al-Qaeda*, Bin Laden apelou para a união de todos os muçulmanos, invocando a *umma*<sup>3</sup> e mostrando que quando um irmão muçulmano sofre, os outros devem ter empatia e sentir essa mesma dor como se fosse um golpe a si próprio. Com isso em mente Bin Laden definiu que o alcance e o campo de batalha dos muçulmanos estender-se-ia ao mundo inteiro, todos os muçulmanos tinham o dever de aderir à *jihad* (Rato, 2016, p.21).

Nesse âmbito e durante boa parte da primeira década do século XXI, a organização da *Al Qaeda* influenciou grandemente o terrorismo e a criação de vários grupos terroristas de menor dimensão, em especial, no Médio Oriente, África e Sudeste Asiático.

De seguida, após a formação de vários outros grupos ao longo dos anos, no verão de 2014, o Estado Islâmico autoproclama o seu califado após a conquista de relevantes territórios no

---

<sup>2</sup> código jurídico muçulmano

<sup>3</sup> a comunidade que inclui todos os muçulmanos

Iraque Ocidental (Strange, 2014, como citado em Rato, 2016). Estes movimentos começaram a interpretar a necessidade de guerrear no solo dos países ocidentais tidos como inimigos, alargando significativamente o risco dos atentados terroristas nesses mesmos territórios.

Nos dias que correm, a complexidade das circunstâncias obriga as células terroristas a pensarem em muitas variáveis. Como, quando, onde e quem atingir são apenas algumas das perguntas que os terroristas têm de fazer ao prepararem um atentado. Soriano (2019, p.7, 10, 11) destacou isso mesmo ao dizer que grupos terroristas sem líderes tinham grande dificuldade em terem sucesso, como alguns exemplos na Catalunha o demonstraram.

No entanto, quando os ataques terroristas são planeados e desenhados com cuidado o resultado pode ter uma dimensão e impacto significativos. Paraskevas (2013, p.143, 144) formulou o CAT (Ciclo de Ataques Terroristas) onde acredita que os terroristas se baseiam, desde a formulação do plano até à comunicação com os *media* depois do ataque.

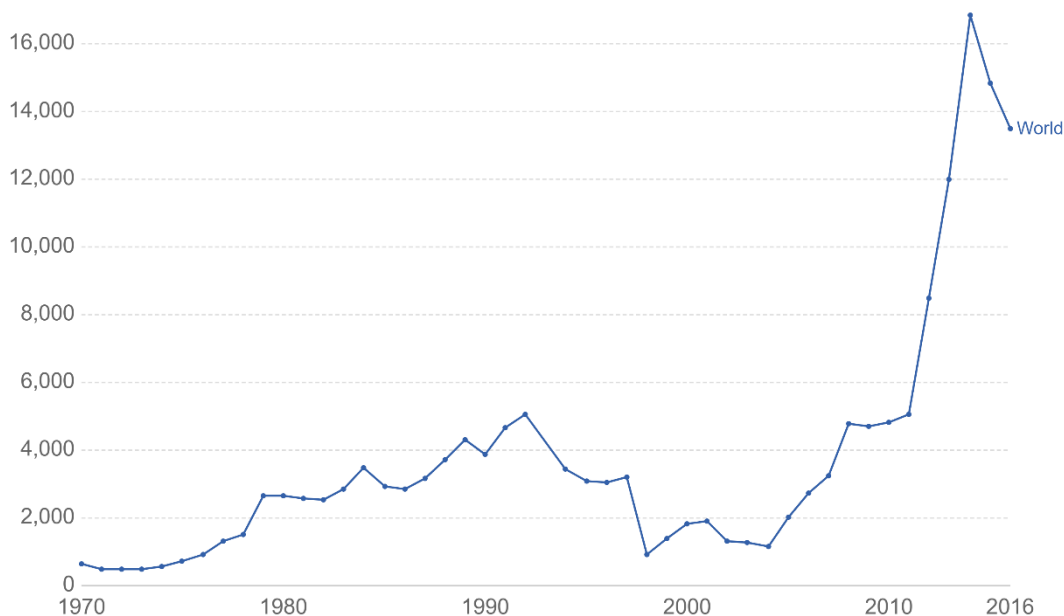
Neste ciclo, o autor menciona que o primeiro passo é a *seleção dos alvos*, a qual dependerá dos objetivos que o grupo terá com o ataque. O segundo passo inclui as *atividades de inteligência*, onde são colhidas as informações para o ataque. A avaliação dos critérios preponderantes como por exemplo os recursos necessários, o impacto esperado e as vítimas estimadas são medidos e ponderados no passo número três. De seguida, ocorre o *planeamento operacional*, no qual são organizados os recursos e toda a logística do ataque. A etapa número cinco envolve as *experiências e ensaios do atentado*, verificando se há falhas no plano. Segue-se a *preparação dos recursos a serem utilizados*, quer materiais quer humanos. O sétimo passo é o ponto mais importante do ciclo, trata-se do *ataque*, no qual, geralmente, as vítimas são apanhadas de surpresa. O último dos 8 passos do ciclo é a *fuga do elemento* – caso exista – que levou a cabo o ataque terrorista, associado também à afirmação da mensagem a transmitir com o ataque, utilizando-se para tal os meios de comunicação social.

No entanto, ainda que interromper este ciclo descrito por Paraskevas seja difícil, não é impossível. Há também provas de que o ciclo pode, em ocasiões, levar mais tempo a chegar ao fim, fruto de boas medidas de segurança, dando assim mais tempo às autoridades para poderem agir. Mesmo atentados aparentemente bem sucedidos evidenciam a importância dos serviços de inteligência e de proteção. Por exemplo, num documento escrito pelo arquiteto dos atentados de Bali em 2005 é mencionado que, graças ao aumento dos agentes de inteligência na cidade, a bomba a ser detonada teria de ser mais pequena para que pudesse passar despercebida na carrinha que iriam alugar para a realização dos ataques (La Guardia, 2006).

A frequência dos ataques terroristas, quer seja no setor turístico, quer seja em qualquer outro setor, por todo o mundo, é cada vez maior (Figura 2).

## Number of terrorism-related incidents

The total number of terrorism-related incidents per year. The source defines a terrorist attack as: "the threatened or actual use of illegal force and violence by a non-state actor to attain a political, economic, religious, or social goal through fear, coercion, or intimidation."



Source: Terrorism incidents - Global Terrorism Database

OurWorldInData.org/terrorism/ • CC BY-SA

Figura 2: Número de incidentes terroristas, no mundo, desde 1970 – 2016 (fonte, <https://ourworldindata.org/terrorism> - Global Terrorism Database)

Por exemplo, só entre os anos de 2015 e 2018, registaram-se 17 (dezassete) atentados terroristas contra edifícios religiosos, infra estruturas turísticas e de transportes, entre outros (SIC Notícias, 2019), um número significativamente mais elevado do que em outros períodos homólogos.

É digno de nota que ataques a turistas, especialmente ocidentais, são alvo de grande cobertura mediática nos principais meios de comunicação social, procurando obter-se com urgência quantas foram as vítimas, de que nacionalidades, quem foram os autores dos ataques e porque foram feitos esses ataques. Como consequência disso, as emoções inerentes a tais ataques contra inocentes dissemina o terror que corresponde a um dos objetivos dos terroristas. Como resultado desse sentimento de medo, os turistas ficam mais aversos à ideia de viajar para um determinado lugar ou no geral, sendo que a já existente barreira no turismo internacional torna-se ainda mais espessa (Sonmez, 1998).

Como comprovam vários estudos, a grande maioria dos turistas perde a motivação e a vontade de visitar um destino se este foi assolado recentemente por um atentado terrorista e, por isso, existe uma tendência maioritariamente negativa relativamente aos fluxos turísticos após um episódio terrorista (Blake & Sinclair 2003; Araña & Leon, 2008).

Como comprova o estudo de Drakos & Kutan (2003, p.639, 640) o terrorismo interno na Grécia tem repercussões nos fluxos turísticos internos, na medida em que os voos dentro do território grego decrescem quando comparados com períodos mais pacíficos. Este estudo corrobora com o que disseram Araña & Leon (2008, p.312) já que estes fluxos são interrompidos

resultado dos turistas, movidos por medo, não correrem o risco de passarem férias em destinos recentemente assolados por episódios terroristas.

Inicialmente, os especialistas acreditavam que os terroristas eram maioritariamente movidos por razões económicas. Muitos tinham a ideia que o contraste entre os avanços tecnológicos e económicos dos países mais desenvolvidos suscitaram reações terroristas em países em desenvolvimento (Sönmez, 1998; Sönmez & Graefe, 1998). Ainda que tal talvez tenha sido verdade em certo período histórico, atualmente, as expressivas e claras mensagens transmitidas pelos grupos extremistas são, quase sempre, associadas a motivações políticas ou religiosas. Contudo, em muitos casos são as dificuldades económicas e as disparidades nos rendimentos auferidos entre os diferentes estratos sociais que levam muitos indivíduos a juntarem-se a estas causas e ideais radicais, como se verá seguidamente.

Muitos podem ser levados a crer que os ataques terroristas são atos irracionais, que incluem a matança aleatória e indiscriminada de civis inocentes, mas essa ideia está bastante longe de ser verdade. Segundo Sloboda (2003, p.180) os terroristas ao prepararem os seus ataques fazem-no utilizando os seus recursos da maneira que lhes parece ser a mais eficiente possível, com a problemática de utilizar o mínimo de recursos para obter o maior proveito. O autor (2003, p.188) afirma ainda que os atos dos terroristas têm muito pouco de irracionais e compara-os a polícias e bombeiros, que também arriscam as suas vidas pelos seus objetivos, no entanto, estes últimos recebem dinheiro por porem a sua vida em risco, ao passo que os terroristas são tão apegados à sua causa que o fazem sem qualquer recompensa monetária.

Regra geral, ainda que, se por um lado um terrorista seja, mais provavelmente, de um país com instabilidade política e condições de vida precárias, os seus alvos tendencialmente atingem países que têm condições de vida mais satisfatórias e alguma estabilidade política, como provam os ataques feitos na Europa nos últimos anos (Lutz & Lutz, 2008).

Consequentemente, a implementação de movimentos e grupos terroristas tem menor predominância em países desenvolvidos economicamente. A estabilidade económica, social, laboral, e, especialmente a nível político, suscita com que, na verdade, não existam grandes pretextos para os indivíduos estarem descontentes e aderirem a movimentos extremistas (Lutz & Lutz, 2008). Por exemplo, os movimentos independentistas da Catalunha ou da Escócia promovem a implementação das suas ideias sobretudo pelo protesto pacífico e pelo voto democrático, mas não pela força. Contudo, situações como crises económicas e guerras são justificações suficientes para que determinados indivíduos se sintam insatisfeitos a ponto de se tornarem dissidentes dos seus países e encontrarem conforto no apoio a organizações terroristas.

Vários autores confirmam que há uma série de acontecimentos quer na vida de um indivíduo, quer na realidade social de um país, que podem desencadear reações emocionais nas pessoas que as tornam mais propensas a desenvolver ações de cariz terrorista (Bagchi & Paul, 2018).

Entre essas ideias inclui-se o facto de, em certos países, haver um aumento significativo no número de jovens na população, não tendo o mercado capacidade para os absorver, o que gera

descontentamento, revolta e comportamentos delinquentes entre os jovens que os pode tornar mais suscetíveis de serem atraídos para causas terroristas (Urdal, 2006).

Um outro motivo, também relacionado com o desemprego, prende-se com as expectativas financeiras futuras de muitas destas pessoas não serem correspondidas e gerarem um desconforto e mau estar que, por vezes, pode culminar com ações violentas e de revolta política, onde a linha que os separa do terrorismo se torna muito ténue (Piazza, 2006).

O senso de pertença a um grupo social também pode ser tomado como motivo para um indivíduo se sentir descontente com a situação em que se encontra, ou em que outros se encontram, isto é, uma pessoa ao se identificar com um certo grupo social passa a apoiar quem o grupo apoia e reprovar quem o grupo reprova. No fundo, quando alguém faz parte de um grupo social onde a maior preocupação é o desemprego, essa mesma pessoa, mesmo que tenha emprego, irá sentir a angústia e revolta dos demais (Tajfel & Turner, 1986).

Gassebner & Luchinger (2011, p.255) apontam que estas características, referidas anteriormente, sozinhas não são fortes o suficiente para se relacionarem com o terrorismo, no entanto, todas elas juntas poderiam motivar um indivíduo a tornar-se terrorista.

A relação entre a criminalidade e o desemprego é um tema já muito estudado e tem revelado que o desemprego gera, efetivamente, uma taxa de criminalidade maior (Altindag, 2012; Jawadi, Mallick, Cheffou & Augustine, 2019). Ainda que o universo dos crimes se reparta numa enorme diversidade de ações e atitudes de cariz ilegal, na qual podemos encontrar também o terrorismo, um estudo desenvolvido por Bagchi & Paul (2018, p. 9, 10) verificou qual era a relação entre o desemprego juvenil (até 25 anos) e o terrorismo nos países do MENAP (Países do Médio Oriente, Norte de África, Afeganistão e Paquistão). O objetivo dos autores era tentar perceber se o desemprego juvenil seria mais um dos motivos que podem levar uma pessoa a querer juntar-se a este tipo de atividade criminosa.

Aquando da conclusão da investigação, Bagchi & Paul (2018, p.19) perceberam que o terrorismo doméstico aumenta quando há muitas religiões e idiomas diferentes num país, bem como quando há liberdade de imprensa, visto que nesses casos é mais fácil espalhar a mensagem dos terroristas, ainda assim, repararam também que a estabilidade política nestes países diminui a probabilidade de atentados terroristas.

Com as conclusões deste estudo em mente percebe-se o papel crucial que os governos desempenham nestes países, porquanto devem assumir o papel de primeira linha do combate contra o terrorismo. A estabilidade política de um país tem um papel fundamental para reduzir os atentados terroristas ou, pelo menos, os motivos para esses acontecerem. Para isso deve existir uma alocação de recursos e um grau de investimento considerável para que o problema possa ser combatido na raiz, quer essa raiz sejam as condições sociais precárias ou qualquer outra coisa (Caixinha, 2019; Bagchi & Paul, 2018).

## A problemática da globalização

A globalização trouxe, sem dúvida, grandes vantagens no que respeita à comunicação entre os povos e, se por um lado pode aproximar pessoas e culturas, por outro, pode também ser utilizada pelos terroristas para causar mais impacto e mediatismo. Com o desenvolvimento da globalização passaram a existir novos desafios para as sociedades e culturas, expondo-as a ideias e pensamentos diferentes que colocam em causa a sua tolerância e flexibilidade. Tendo em conta isso, o contraste entre os hábitos e costumes mais antigos com os seus substitutos, mais modernos, cria uma disrupção social demasiado rápida à qual muitos países não estão prontos para assistir (Lutz & Lutz, 2008), isto é, começam a aparecer novos estilos e ideias que muitas culturas não aceitam tão facilmente inclusive até reprovam.

Exemplo mais evidente é o caso de turistas ocidentais visitarem países orientais, no qual a probabilidade de estes se comportarem de maneira desadequada aos padrões locais é superior (Chen, 2016; McKercher, 2015), suscitando uma maior propensão para serem vítimas de ataques ou de alguma espécie de crime.

Numa outra ótica, os avanços tecnológicos podem também ser diretamente utilizados para patrocinar causas terroristas, como foi o caso do 11 de setembro, onde foram utilizados aviões para matar milhares de pessoas (Baker, 2014).

Muitos dos ataques terroristas que têm ocorrido nos últimos anos visam atingir infraestruturas turísticas, isto porque estes ataques garantem uma publicidade rápida e vítimas de diferentes nacionalidades, subseqüentemente afetando também vários países. Precisamente por o terrorismo ser um problema global, a disseminação das informações com respeito a ataques terroristas acaba também ela por ser feita a nível internacional, confirmando que o mundo é realmente uma aldeia global. Por não haver, por norma, uma grande preocupação com a segurança no setor turístico, o planeamento de um ataque não é tão complexo no que respeita a contornar medidas e procedimentos de segurança, quanto o seria um ataque a uma embaixada, ou a um edifício militar fortemente guardado, a acrescentar a isso o *payback* destes ataques é também bastante elevado.

O medo e a insegurança estão entre algumas das consequências que existem após um atentado terrorista (Buckley & Klemm, 1993). Com base nessa mesma preocupação, combater o terrorismo tem vindo gradualmente a tornar-se uma das prioridades a nível mundial para a indústria do turismo, para os turistas e para as comunidades dos destinos turísticos (Mansfeld & Pizam, 2006).

Os impactos no terrorismo podem ser comprovados de maneira evidente e em todos os setores. A nível económico podem durar mais do que apenas alguns dias, como foi comprovado de forma direta pelos ataques de Bruxelas em 2016, que suscitaram o encerramento do aeroporto da cidade por mais de uma semana (Corbet, O'connell, Efthymiou, Guiomard & Lucey, 2019). Os ataques terroristas em Bali, em 2005, provocaram o decréscimo na chegada de turistas, ao país, em 5% desse mesmo ano e em 9% no ano seguinte (Aschauer, 2014, p. 168); no Quênia, os impactos dos atentados terroristas em 1998 foram catastróficos para a economia

nacional, nesse mesmo ano foram cancelados 90% dos voos internacionais com destino ao país (Kuto & Groves, 2004).

Repara-se pelos casos apresentados que a informação corre o mundo e as pessoas não são indiferentes a ela, com isso, tomam decisões que lhes permitam reduzir o seu próprio risco de ser vítimas de um atentado terrorista, e acabam, muitas vezes, por cancelar as suas viagens. Estes fatores tornam ainda mais importante e urgente a resolução da problemática dos atentados terroristas.

O terrorismo tem, frequentemente, consequências que, no imediato, são difíceis de perceber, algumas dessas refletem-se em duas vertentes distintas: no lado dos terroristas, a capacidade de atrair mais e novas pessoas às suas causas fruto do seu aparente sucesso; no lado das vítimas, a escolha de regimes políticos extremistas, baseados no medo e desespero sentido, que muitas vezes gera ainda mais conflitos com os grupos terroristas (Corbet, Gurdgiev, & Meegan, 2018; Corbet & Larkin, 2018).

A exposição que os terroristas fazem da incapacidade que o governo tem para proteger os seus cidadãos leva muitos destes a verem as autoridades e os governos políticos como impotentes, procurando muitas vezes, como referido, estilos de liderança mais agressivos e totalitários, que tendem a combater violência com mais violência.

Para saber como o terrorismo se relaciona com o turismo e com os turistas pode analisar-se o perfil de cada um dos lados, tentando perceber porque os turistas são as vítimas e com que objetivos os outros agem dessa maneira. Relativamente aos terroristas, é preciso conhecer quais os seus principais objetivos e o que os faz ser, de maneira tão fria, extremamente violentos. Será importante considerar também em que contexto se encontra Portugal nesta situação do terrorismo, quer seja historicamente, quer no presente e também conhecer algumas diretrizes quanto ao futuro deste fenómeno, no país.

## **No mundo, na Europa e em Portugal**

Os frequentes ataques terroristas com origem no islamismo suscitaram, infelizmente, um receio desproporcional para com a comunidade muçulmana como um todo. Os EUA começaram há bastante tempo a encarar o terrorismo como uma ameaça real – nem que seja pela sua própria experiência traumática – e a trabalhar para o combater, estabelecendo assim excelentes mecanismos de combate a este fenómeno, como se analisará, mais adiante, através de duas iniciativas implementadas pelo governo.

O facto de a EU (União Europeia) albergar uma grande diversidade de países e culturas torna-a mais propícia à implementação de atividades terroristas, como se tem verificado nos últimos anos. Esta ideia justifica-se uma vez que nestes grupos extremistas costuma existir uma relação de fraternidade onde facilmente qualquer membro (não europeu) pode ter o suporte necessário de um companheiro que resida na UE (Bispo, 2015).

A escolha que os terroristas fazem dos locais a atacar não é aleatória, nem pouco premeditada, o risco e os recursos utilizados são demasiado preciosos para que essa decisão

seja tomada levianamente. Para além disso percebe-se que há uma tendência recente para atacar cidades que representam ideais de liberdade e democracia, como foi o caso de Paris, nos atentados de 2015. Para Fernandes (2016, p.89) os eventos de Paris foram mais do que o ataque à capital de um país com grande importância a nível político, histórico e económico mundial, foi o atentado a todo um estilo de vida que reflete a liberdade do ocidente e isso acabou por se verificar quando posteriormente foi encarado como ataque a todas as outras sociedades igualmente livres e democráticas, com a repercussão de alguns movimentos solidários a fazerem-se sentir pelas redes sociais e por diversas homenagens realizadas um pouco por todo o mundo.

Dentro da comunidade europeia destacam-se várias iniciativas e organizações importantes no combate ao terrorismo sendo a EUROPOL uma das principais. Após o sangrento ano de 2015, foi criado o ECTC (*European Counter Terrorism Centre*). Entre os vários objetivos desta iniciativa incluiu-se a maior abertura e partilha de informações relacionadas com os terroristas que circulam dentro do espaço europeu, quer seja através da partilha de perfis de suspeitos, números de telefone, passaportes e até informação online. Esta iniciativa justifica-se porque, segundo os seus criadores, apenas com a colaboração de todos os Estados Membros é possível um melhor combate a esta ameaça que, no fundo, também é comum a todos os países (Drewerm & Ellermann, 2016).

A EUROPOL (2018, p.3) categoriza o terrorismo em cinco realidades distintas: terrorismo *jihadista* ou de motivação religiosa, o terrorismo separatista, o terrorismo com motivações políticas de extrema-esquerda, o terrorismo político de extrema-direita e, por fim, o terrorismo de causa individual.

Estatisticamente, o terrorismo *jihadista* não é o mais significativo a nível quantitativo, mas é o mais significativo no que respeita ao impacto e número de vítimas. De facto, os atentados desses grupos registam os maiores estragos e maior número de mortos (de Linde & der Duin, 2011) e por isso será o que causa mais impacto nas pessoas. Assim, analisar a ameaça terrorista apenas tendo por referência os grupos radicais islâmicos implica assumir uma visão limitada e redutora deste fenómeno como um todo (de Linde & der Duin, 2011).

Segundo dados da EUROPOL (2018, p.9), relativamente ao ano de 2017, houve um total de 205 ataques terroristas na UE (incluindo os ataques falhados), o que representou um aumento de 45% face ao ano anterior (142 ataques). Nesse período, em 2017, o Reino Unido foi o país que teve o maior número de ataques (107), França o segundo com (54) e Espanha o terceiro (com 16 ataques). O número de ataques de índole *jihadista* mais do que duplicou face ao ano anterior (de 13 para 33), o que nos leva a crer que esta é uma ameaça em crescimento e não pode ser menosprezada, ainda que longe de ser a mais expressiva em números. Ainda segundo dados da mesma fonte, os principais alvos deste tipo de ações foram civis e empresas privadas, e o tipo de armamento mais usado foi armas de fogo e explosivos.

Até ao ano de 2014 havia registo de 774 detenções feitas na UE, nos anos que se seguiram, de 2014 até 2017, o número duplicou para um total de 1219 detenções. Relativamente a Portugal, para além de ter existido uma detenção por via de suspeita de atos terroristas é também

interessante constatar que Espanha foi o terceiro país da UE com mais detenções (91), sendo apenas superado pelo Reino Unido (412) e França (411), o que demonstra a proximidade geográfica de Portugal a este fenómeno, até porque ao verem as portas fechadas, ou mais condicionadas, em França e em Espanha, muitos terroristas possam optar por Portugal como alternativa a estes países (EUROPOL, 2018, p.10).

Há que mencionar também que em Espanha, seis homens foram condenados a seis anos de prisão cada após se ter descoberto que tinham ligações a vários grupos muçulmanos radicais e extremistas em que recrutavam pessoas para *Al Qaeda*, faziam parte de uma rede independente que sustentava financeiramente esse grupo e tinham também começado a desenvolver interesse na pesquisa de armas químicas e biológicas.

Em forma de resumo, a EUROPOL (2018, p.5) conclui que os objetivos dos terroristas seguem três tendências: a matança indiscriminada, a eliminação de símbolos significativos da cultura ocidental e a preferência do ataque a pessoas ao invés de edifícios, uma vez que estes últimos não causam um impacto tão grande.

Com respeito a Portugal, a EUROPOL (2018, p.27) reporta que, entre janeiro de 2013 e novembro de 2017, o país foi usado como ponte para 12 terroristas que se encaminhavam para zonas de conflito, o que pode significar que muitos destes indivíduos já tinham contactos e apoio em Portugal que lhes facilitariam a passagem para os seus destinos.

Assim, apesar de nos últimos anos Portugal não ter sido alvo de episódios terroristas, torna-se um potencial alvo simplesmente por fazer parte da UE. Uma vez que, como já mencionado anteriormente, a Europa tem vindo a ser vítima constante de atentados terroristas nos últimos anos os organismos europeus têm adotado algumas medidas e ingressado em algumas iniciativas de combate ao terrorismo. Neste cenário, como Portugal se encontra dentro do espaço europeu estas iniciativas afetam também o nosso país (Silva, 2009).

No caso de Portugal são as Forças Armadas que estão responsáveis por combater o terrorismo em território nacional, visto este tipo de episódios constituir uma agressão externa, segundo o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN, artigo 4.º n.º 1, de 20 de janeiro). No caso de haver investigações que tenham de ser conduzidas a Lei de Organização da Investigação Criminal, aprovada pelo Conselho de Ministros, atribui essa responsabilidade à Polícia Judiciária. Para além disso têm sido feitos esforços em Portugal com o intuito de que possa haver uma maior cooperação entre as Forças Armadas e as Forças de Segurança, só assim a ameaça do terrorismo pode ser combatida com mais informação e transparência (Silva, 2009).

### **2.1.1 As vítimas – Os turistas**

A indústria hoteleira não existiria sem turistas e uma estadia que agrade tanto a hóspedes, como a hoteleiros dificilmente é possível sem a existência de um clima de segurança, tranquilidade e paz. Destinos onde a segurança e o bem-estar próprios podem estar comprometidos não figurarão nas escolhas da maioria dos turistas (Pizam & Mansfeld, 1996).

A literatura existente sobre a criminalidade no turismo mostra-nos que os turistas são vítimas bastante frequentes de roubos ou assaltos (Biagi & Detotto, 2014). Esse fator é de importância extrema não só porque o crime afeta a imagem que as pessoas têm sobre um certo destino, mas porque afeta também a imagem dos hotéis dessa região, o que pode gerar uma reação dominó, com o decréscimo no turismo desse destino e no desempenho dos hotéis (Xie, Zhang, & Zhang, 2014).

Aziz (1995, p.93) menciona que o problema de alguns muçulmanos não está relacionado com o facto de não gostarem que turistas visitem o seu país, mas sim com a falta de respeito que estes têm para com as diferenças culturais e religiosas existentes. Um dos motivos que mais gera conflitos, diz o autor, é o estilo de roupa pouco discreto e até chamativo de alguns turistas, já que este não está em harmonia com determinadas interpretações religiosas desses países. Outro motivo para o atrito entre turistas e locais é a diferença nos hábitos alimentares, alguns exemplos incluem o consumo de carne de porco em países islâmicos, ou o consumo exagerado de álcool (considerados vulgares e banais em países ocidentais e europeus) (Aziz, 1995; Baker, 2014).

Pizam (2016, p.173) admite que dificilmente se pode alterar a perspetiva e o conceito que muitos dos orientais têm sobre como é encarado o lazer e tempo de recreação no ocidente, uma vez que isso está demasiado arraigado à sua cultura e crenças.

Wahab (1996) e Tarlow (2005) concordam com Baker (2014, p.64), este menciona que nos destinos muitas vezes os turistas são vistos como ameaças “porque os locais acham que eles representam uma forma de neocolonialismo ou ameaça às suas normas sociais, tradições e crenças religiosas”. Este ponto de vista justifica-se no sentido em que as culturas mais tradicionais podem ter maiores dificuldades em manter os seus hábitos e tradições imaculados ao longo de várias gerações, o que se torna difícil com o crescimento da globalização.

Wahab (1996) explica o sentido dos atentados terroristas de 1997, no Egito, e menciona que os terroristas agiram dessa maneira por verem os turistas como ameaça aos valores tradicionais do islão no Egito, em oposição à crescente influência do estilo ocidental que estes mesmos turistas trazem, apoiando o que foi dito por Aziz (1995, p.93), referido anteriormente. A coexistência entre os locais e turistas é frequentemente explorada e levada ao extremo, não havendo respeito pela diferença entre as várias culturas.

Ainda assim existem também movimentos terroristas desprovidos de alvos específicos, que procuram simplesmente destruir e criar pânico entre governos e pessoas. Korstanje & Clayton (2012, p.8) defendem que nesses casos os objetivos se centram na simples demonstração de falta de poder do Estado para proteger os seus cidadãos, bem como o estado de pânico e medo que a população sente depois de um episódio destes – a constante sensação de terror.

Isso pode verificar-se, em particular, com grupos com motivações políticas. Alguns destes exemplos incluem os atentados reivindicados pela ETA (*Euskadi Ta Askatasuna*), ou pelo IRA (*Irish Republican Army*), que vão em busca de objetivos políticos específicos, ao invés da supremacia religiosa (Korstanje & Clayton, 2012). Apesar de atualmente neutralizados, a ETA e o IRA provocaram um desgaste e atrito constante em Espanha e no Reino Unido que persistiu

durante a parte final do século XX e, conseqüentemente, desgastaram o potencial turístico desses locais. De facto, com estes ataques, além do medo nas populações locais, os potenciais turistas ficam mais afastados da possibilidade de visitarem estes destinos.

Yechiam, Barron, & Erev (2005, p.437) num estudo feito com alguns hotéis em Israel analisando as taxas de ocupação de turistas nacionais e estrangeiros, antes e depois de atentados terroristas, chegaram a várias conclusões. Entre essas conclusões perceberam que os turistas internacionais eram muito mais sensíveis a atentados terroristas, do que os locais, no sentido em que estes eventos condicionam grandemente o regresso de turistas estrangeiros, ou até mesmo uma eventual primeira visita.

Estes mesmos autores constataram também que os turistas nacionais vão ficando gradualmente menos sensíveis a ataques terroristas ao planear as suas férias, ou seja, se em dois anos seguidos há atentados terroristas, os hotéis estarão com quebras superiores no turismo nacional no primeiro ano, comparativamente ao segundo, visto que o sentimento de despreocupação é diretamente proporcional à frequência dos atentados terroristas. Esta ideia permite-nos concluir que o turista não é alheio ao que se passa à sua volta e, como já mencionado, age em conformidade com o que lhe parece ser menos arriscado.

## **Os *media* – a sua relação com a gestão de risco e prevenção**

Sonmez, Apostolopoulos, & Tarlow (1999, p.15) constataram que, em 1985, 28 milhões de americanos viajaram, e desses, 162 foram vítimas - morreram ou ficaram feridos - em atentados terroristas, o que significa que, nesse ano, um turista americano tinha menos de 0,00057% de probabilidade de ser vítima de um atentado terrorista. Estes dados, à partida, podem levar-nos a pensar que não houve grande impacto no turismo, no entanto, as coisas foram bem diferentes. Em 1986, quase 2 milhões de americanos mudaram os seus planos de férias, muitos deles afetados com os acontecimentos terroristas do ano anterior (Edgel, 1990).

A fragilidade do setor do turismo depende muito da resiliência que os países, ou locais afetados, tenham. Segundo alguns autores (Lowenstein, Hsee, Weber, & Welch, 2001; Sjooberg, 2007) os turistas têm a tendência para estarem mais preocupados com ataques terroristas do que com outras situações bastante mais prováveis de acontecer, como contrair alguma doença, ou algum outro problema de saúde, e é neste contexto e tendo este dado em mente que deverá entrar a gestão do risco.

Nos dias de hoje com episódios cada vez mais chocantes nas notícias e as conseqüentes crises, gerir o risco é um aspeto vital quando se tenta potenciar um país com a ajuda do setor turístico (Kapuściński & Richards, 2016). Muitas das notícias que vemos imediatamente a seguir a um atentado terrorista podem chocar e criar imagens desnecessariamente preocupantes sobre alguns destinos, afetando seriamente o crescimento do setor turístico de um país que, por extensão, sai bastante prejudicado (Araña & León, 2008; Avraham & Ketter, 2008; Tarlow, 2014). Com a capacidade de obter gravações através de telemóveis pessoais e outros dispositivos eletrónicos logo após os atos de terror e a sua difusão nas redes sociais, o impacto de um

atentado terrorista pode criar uma imagem particularmente mais prolongada na mente dos turistas.

Kapuściński & Richards (2016, p.236) referem que um dos aspetos que pode moldar o ponto de vista dos leitores de uma notícia é a perspetiva de análise da mesma, por exemplo, uma notícia sobre o desemprego pode ser apresentada como: existe uma taxa de desemprego de 5%; ou, existe uma taxa de 95% de empregabilidade. Dependendo de como a notícia é transmitida as pessoas terão também reações diferentes. Num dos casos é apresentada pela presepitiva da desempregabilidade (aspeto negativo) e, no outro destaca-se a empregabilidade (aspeto positivo).

Focando agora os meios de comunicação social, para estes, o mais importante quando acontece um atentado terrorista é divulgar a informação mais recente e o mais rápido possível sobre o sucedido, como consequência disso, muitas vezes, o turismo acaba por ser grandemente prejudicado, isto porque dará a impressão que esse destino é inseguro e perigoso, nesse sentido, os turistas substituem o destino mais arriscado por um mais seguro (Araña & Leon, 2008).

Com isto em mente, é essencial que os locais recetores de turistas percebam quais as estratégias de gestão de risco que já existem e que consigam geri-las da melhor maneira possível para que elas possam, por um lado, proteger e garantir a segurança tanto de visitantes como dos locais mas por outro, não serem uma condicionante à atividade turística (APEC, 2006).

Segundo Avraham & Ketter (2008) devem ser considerados três tipos de estratégias quando se pretende criar um plano viável de gestão de risco envolvendo os *media*, designadamente: fontes de informação, a audiência e a mensagem. Na mensagem podem-se incluir táticas que mitigam os efeitos de notícias extremamente negativas que os canais de comunicação transmitem ao público, tentando criar um equilíbrio entre a realidade e o exagero, para que a imagem do destino não saia ainda mais lesada (Kapuściński & Richards, 2016). Muitas vezes os próprios canais de comunicação social não encaram com a importância que deveriam o poder que têm sobre a opinião do público em geral, já que com esse mesmo poder poderiam desempenhar um papel fundamental na gestão de risco em situações de atentados terroristas.

Ainda assim, nem tudo depende da maneira como as notícias são transmitidas. Kapuściński & Richards (2016, p.241) referem a personalidade do turista como uma variável com um peso significativo na maneira como estes percebem o risco, esta é uma teoria que se defende com o facto de as pessoas terem formações, histórias e condições de vida diferentes e, naturalmente, maneiras distintas de encarar o mesmo fenómeno, ou a mesma notícia. Essa conclusão levou os autores a tirarem duas outras elações, em extremos opostos, o grande poder que os *media* têm para influenciar opiniões; e o elevado poder que os próprios turistas têm para não serem influenciados por notícias sensacionalistas. Neste estudo Kapuściński & Richards (2016, p.241) compreenderam também que as características de um episódio negativo pouco interessam à perceção dos turistas, já que, *à priori*, o destino já sairá lesado simplesmente por ter episódios negativos a serem relatados nos *media*, sejam eles de que tipo forem e da estratégica comunicacional que se siga.

O exemplo referido por Coelho, Lopes & Lima (2017, p.18) demonstra a importância dos meios de comunicação social no momento da tomada de decisão dos turistas. Os autores mencionam os atentados de Luxor, no Egito, em 1997, onde as taxas de ocupação dos hotéis desceram 40%, de 1997 para 1998. Um outro episódio envolvendo um avião *charter* russo atingido em 2015 provocou decréscimos em cerca de 50% no turismo internacional, no ano seguinte. Já um terceiro atentado, em Sharm-el-Sheikh, em julho de 2005, e um primeiro em abril do mesmo ano, não tiveram quase impacto nenhum nas chegadas ao país.

O mais surpreendente ao analisar estes três episódios é o facto de que apesar de em 2005 terem sido relatados dois ataques terroristas e com um número total de vítimas superior, o impacto no turismo do país não foi tão devastador quanto os episódios de 1998 e de 2015. Este estudo leva-nos à conclusão que os *media* têm um poder enorme para, indiretamente, controlar os fluxos turísticos a nível nacional e até internacional de um país. Por outro lado, a própria dinâmica do ataque pode criar percepções diferentes no público.

Os meios de comunicação social têm, hoje em dia, para além de um grande poder, um alcance bastante alargado, com isso em mente, conciliar a gestão do risco com a liberdade de imprensa é importantíssimo. Se por um lado as pessoas devem ser informadas do que se passa no país e no mundo, por outro, a gestão de risco permite que esta informação seja fidedigna e não exagerada, contrariando o que muitas vezes acontece. Chegando a esse equilíbrio nem as pessoas ficariam na ignorância de não saber o que se passa, como também não estariam demasiado preocupadas e alarmadas. Como resultado da aplicação desta política os impactos de um atentado terrorista no setor do turismo, de um certo país, poderiam ser acalmados.

Graças à crescente globalização, mesmo que um país queira proteger a sua imagem turística, ou impedir a existência de eventuais *copycats*<sup>4</sup> de atentados terroristas, essa não é uma tarefa fácil, já que os jornais, canais de televisão, rádio, e *websites*, entre outros, procuraram constantemente explorar o choque e sensacionalismo de tais episódios extremos, apenas para poderem vender mais (Pizam, 2016). Como tal, torna-se importante que as populações estejam cientes do que é o terrorismo e de quais os principais objetivos deste, bem como o facto de o oxigénio do terrorismo ser a divulgação do mesmo.

Como, então, reagir? Na perspetiva da micro-prevenção, um exemplo digno de ponderação foi a campanha de marketing *If you see something say something*<sup>TM</sup>, criada pelo *U.S. Homeland Security*<sup>5</sup>. Esta iniciativa pretende dotar cada indivíduo com uma capacidade de perceção e combate ativo ao terrorismo. A campanha incentiva ainda todas as pessoas a estarem sempre alertas e a reportarem qualquer coisa que vejam e pensem ser suspeita. Os 3 principais indícios podem ser “*itens ou situações suspeitas*”, como uma mala sem ninguém por perto, um carro estacionado num local suspeito; “*tentar saber informações pouco normais*”, inclui coisas que são mais que mera curiosidade, sobre algum edifício ou procedimentos de segurança, entre outros; “*observação/vigilância*”, por exemplo, alguém prestar demasiada atenção a um edifício, tirar

---

<sup>4</sup> alguém que copia o comportamento de outra pessoa

<sup>5</sup> departamento de segurança interna dos EUA

notas e medidas, filmar por demasiado tempo um edifício, e comportamentos semelhantes (Department of Homeland Security, 2015, para.2-5).

Ali (2013, p.33) sugere que a defesa e a estratégia de recuperação de um destino assenta em 7 aspetos principais centrados no *marketing* e na comunicação com os clientes: 1) Aumentar o orçamento para o destino o que permitirá que este se auto promova com o *marketing*; 2) Parcerias com os meios de comunicação social, que podem funcionar melhor a curto prazo comparativamente ao aspeto do *marketing*; 3) Valorizar os turistas, dando foco especial nos primeiros turistas após o atentado; 4) Trabalhar no campo, envolve a cooperação com as agências de viagens e parceiros semelhantes; 5) Cooperar com agências privadas, que podem chegar mais rápida e eficazmente aos turistas; 6) Tentar atingir mercados em crescimento, já que estes podem ser de particular ajuda ao tentar amenizar os efeitos do atentado, por isso, o autor defende que devem ser investidos recursos nestes mercados; 7) Promover eventos e inaugurações, o autor destaca a importância de locais e eventos históricos que podem ter um significado simbólico nos locais e nos turistas em particular (Caixinha, 2019; Ali, 2013, p. 31-34).

Contudo, há que saber articular estas iniciativas e os meios ideais para chegar aos públicos alvo específicos. Os utilizadores de redes sociais, por exemplo, precisam de ser atingidos de uma maneira diferente dos leitores de jornais e as estratégias de comunicação precisam de ser delineadas com isso em mente.

## **2.1.2 - Os Terroristas**

Um estudo feito por Jones & Groenenboom (2002, p.22) dá-nos a conhecer algumas tendências que os criminosos têm relativamente à altura em que preferem atuar, bem como quais os locais e características que procuram num hotel, entre outras. Perceber como os criminosos atuam no setor hoteleiro permite-nos perceber como é que os terroristas poderão também atuar, visto que estes se encontram inseridos no universo dos criminosos.

Os crimes nos hotéis acontecem tendencialmente durante o dia, isto porque este é o período em que geralmente os hóspedes não se encontram nos quartos. Estes crimes, onde se insere o terrorismo, podem ser feitos tanto por pessoas alheias ao hotel, como também pela equipa do próprio hotel.

As áreas mais apetecíveis para cometer crimes são as áreas públicas, que no caso de alguns hotéis, fruto da localização ou *design* são alvos ainda mais apetecíveis que os quartos, por serem espaços geralmente muito frequentados. Uma vez que as áreas públicas costumam ter o maior número de pessoas, esta passa a ser também uma variável de aspeto importante para quem planeia um atentado terrorista.

Quanto a tendências sazonais, Jones & Groenenboom (2002, p.30, 31) identificam uma maior propensão para a ocorrência de crimes no período que vai desde abril até fim de setembro, uma vez que costuma corresponder ao período de época alta no setor hoteleiro, bem como no mês de dezembro, onde as semanas de Natal e ano novo trazem muitas oportunidades para a ocorrência de crimes. Esta mesma ideia fará igualmente sentido no contexto do estudo do

terrorismo, já que os terroristas procuram também os períodos do ano onde o fluxo de pessoas é maior.

Mas, para além das tendências, como se podem descrever os novos terroristas? Entender como estes pensam e agem ajudar-nos-á a perceber qual a relação que existe entre eles e o turismo.

Primariamente percebe-se que o principal objetivo dos terroristas quando atacam é a visibilidade que os ataques lhes dão (Baker, 2014). O ataque ao setor do turismo e, em particular, à indústria hoteleira, pode abrir portas a um universo que envolve todo o globo, já que o turismo é um fenómeno internacional e não apenas de um país. Aziz (1995, p.94) quando investigou a temática do impacto do terrorismo no setor do turismo, no Egito, confirma que é precisamente com o objetivo de afetar um dos setores mais importantes do país que muitos dos terroristas escolhem estâncias balneares, monumentos, ou quaisquer outros locais de interesse turístico, criando frequentemente instabilidade económica no país.

Em Portugal distinguem-se dois períodos de alguma instabilidade e ligação ao terrorismo. Num primeiro momento entre 1970 e 1980 fruto da instabilidade política que culminou com a queda do Estado Novo de Salazar; o outro período tem início nos finais de 1990 e dura até aos dias de hoje, desde então têm havido algumas detenções de possíveis terroristas, e há uma constante vigilância de atividades e grupos terroristas a nível nacional (Bispo, 2015).

Anes (2015, para.21) diz que para já os atentados terroristas em Portugal não são uma preocupação por existir um bom serviço de informações que está a agir em parceria com vários países ao redor do mundo, incluindo Espanha. Ainda assim, Anes (2015, para.21) não coloca Portugal num paraíso antiterrorista. Referindo-se ao norte de África, nomeadamente à Argélia e a Marrocos, o autor diz que é daí que pode vir o maior perigo, visto já existirem nesses países alguns elementos radicais com ligação ao Estado Islâmico.

Ainda que o bom serviço de informações que Anes menciona seja discutível, dados estatísticos da EUROPOL (2018, p.10) apontam para que Portugal não esteja em tão grande perigo como outros países europeus.

Prata (2016, p.13-16) divide a ameaça terrorista nacional em dois grupos, a endógena e a exógena. Para a primeira considerou a divisão feita por Silva (2015) onde identifica seis fatores que privilegiam esta mesma ameaça no território português:

- 1) *Os grupos pregadores do Islão*, que ainda que não violentos *per si*, podem, no seu discurso, incluir mensagens de cariz mais agressivo, que estimulem os grupos e indivíduos mais violentos. No caso de Portugal, existem grupos como o *Tabligh Jamaat*, que tem uma forte influência na comunidade proveniente do Bangladesh, e que, apesar de não serem violentos, condenam qualquer forma de democracia, para além disso existem possivelmente ligações de alguns destes grupos com *Al Qaeda* (Silva, 2015);
- 2) *A comunidade muçulmana não integrada e a criação de guetos*. Em Portugal, existem cerca de 50 000 muçulmanos e 30 mesquitas com as mais diversas etnias, nacionalidades e pertenças religiosas (Silva, 2018). Relativamente às mesquitas, ainda que algumas sejam bastante populares, muitas outras onde não se conhecem os líderes,

ou o discurso praticado pelos imãs, não se poderá dizer se o conteúdo desses mesmos discursos é extremista ou não, ou se os líderes serão indivíduos com ligações a organizações terroristas (Munir *in Silva*, 2015), como comprova Miguel (2016), que acontece em Aarhus, na Dinamarca, onde há uma das maiores comunidades islâmicas da Europa, e onde em muitas mesquitas os discursos são extremistas e apelam à violência;

- 3) *A utilização de Portugal como plataforma de apoio logístico.* Como apoiado pelo relatório de 2018 da EUROPOL, entre janeiro de 2013 e novembro de 2017, Portugal foi usado como ponte para 12 terroristas, que se encaminhavam para zonas de conflito. Esta é uma ameaça e uma realidade bastante perigosa uma vez que se estes terroristas têm apoio logístico em Portugal, terão também, muito provavelmente, o apoio necessário para a realização de ataques em terreno português, se assim o desejarem;
- 4) Segundo Silva (2015, p.137) a existência de “*movimentos anarquistas e de skinheads neonazis*” constitui um perigo na medida em que estes podem servir como recrutas para outros movimentos extremistas que não têm ideais tão dissociados do islamismo radical quanto a maioria;
- 5) A crise de refugiados provenientes de países do médio Oriente pode servir como disfarce para a entrada de terroristas no continente Europeu;
- 6) O regresso dos que outrora foram em busca dos ensinamentos do *Daesh* e outras instituições extremistas a Portugal é também um fator que pode trazer algum receio e insegurança, para além de uma certa dose de risco.

Com respeito às ameaças exógenas, que se encontram maioritariamente em África e no Médio Oriente, é importante mencionar os relatórios que a EUROPOL publica anualmente concernentes ao terrorismo no espaço europeu, já que Portugal também está inserido no contexto europeu do terrorismo.

Relativamente ao financiamento de células terroristas a EUROPOL (2018, p.11,12) afirma que a UE tem um papel fundamental neste sentido, uma vez que grande parte do dinheiro transferido para estas organizações é, não com destino, mas sim via UE. Há suspeitas que muitas destas contribuições sejam solicitadas em mesquitas e em *websites*, sendo que, posteriormente, organizações sem fins lucrativos podem ser utilizadas para lavar esse mesmo dinheiro. Já que em Portugal a maioria dos discursos nas mesquitas não são conhecidos há margem para estas situações se desenvolverem, o que justifica o facto de Portugal ter sido, nos últimos anos, usado como plataforma logística para muitos terroristas.

Silva (2015) destaca como ameaça exógena ao território nacional a presença do já mencionado grupo *Tabligh Jamaat*, no norte do continente africano e, em especial, em Cabo Verde. Este dado torna-se particularmente importante quando se tem em conta a instabilidade política que se vive na maior parte dos países africanos que, muitas vezes, é o primeiro passo antes da conversão ao terrorismo (Asongu, Tchamyu, Minkoua, Asongu, Tchamyu, 2018). No caso de Portugal, esta realidade é preocupante já que a ponte entre alguns países africanos como Angola, Cabo Verde, Moçambique entre outros, e Portugal é de relativo fácil acesso, uma

vez que, por via da língua portuguesa e da grande comunidade africana em Portugal, viajar entre os dois continentes não apresenta grandes dificuldades.

## 2.2 – Terrorismo e a Hotelaria

Analisada até aqui, de forma global e sucinta, as particularidades do terrorismo na era moderna e a sua grande influência na sociedade, cabe agora, em particular, analisar o impacto do terrorismo na indústria hoteleira. Segundo um estudo publicado por Dioko & Harrill (2019, p.110) que mediu as maiores causas de morte entre os turistas, tendo por referência notícias publicadas em jornais ingleses no período entre o ano 2000 até 2017, verifica-se que o terrorismo é uma das principais causas de morte no setor turístico (9,6%), sendo apenas inferior aos acidentes de viação (34,9%) e às quedas (10,5%).

A maior dimensão das empresas, face a pessoas ou indivíduos, torna-as mais propensas a serem alvos de algum tipo de crime. Pela sua visibilidade, impacto económico e mediatismo associado, os hotéis tornam-se num alvo apetecível para atentados terroristas (Mawby, 2003; Taylor 2004).

Assaltos armados e não armados, assassinatos, explosões e bombas, ataques a infraestruturas, situações de reféns e raptos são apenas algumas das ameaças com que as potenciais vítimas de ataques terroristas têm de lidar (Zhang & Zhuang, 2019).

Monjardim (2016) na esteira do raciocínio de Pizam (2010, p.1), verifica isso mesmo, ao refletir sobre os ataques terroristas em março de 2016 em Bruxelas, notando como os terroristas se estão a adaptar, deixando de lado os clássicos ataques a estações militares ou edifícios governamentais,

Os aeroportos, as estações de metropolitano, os hotéis e as grandes salas de espetáculos nas capitais europeias são agora os principais alvos daqueles que usam o terrorismo para atingir os seus objetivos políticos.

Monjardim (2016, para.5)

Monjardim (2016, para.6) reforça a sua afirmação com algumas vantagens que estes novos alvos apresentam como (1) ser menos dispendioso, (2) não ser preciso um número de terroristas muito elevado, (3) o impacto psicológico ser enorme, (4) em termos de propaganda política, a mensagem é clara e não tem hipótese de não ser transmitida, (5) há um substancial impacto económico dos países afetados.

Efetivamente, muitos destes ataques não são necessariamente uma tentativa de ferir o país onde se deram os atentados, mas refletem a forma que determinado grupo terrorista encontrou para enviar uma mensagem ao mundo, como o demonstraram alguns exemplos ao longo da história e dos últimos anos.

## O terrorismo no mundo

Como medir o impacto do terrorismo nos destinos turísticos? Veja-se o exemplo da Indonésia. O turismo é sem dúvida um dos principais pilares da economia da Indonésia e chegou a contribuir, antes dos atentados, para cerca de 80% dos ganhos nacionais e a empregar diretamente 40% da população, com os seus 1400 hotéis e 750 restaurantes (Jakarta Post, 2002, como citado em Henderson, 2003). No entanto, o dia de 12 de outubro de 2002 ficou marcado como um dos dias mais negros da história da Indonésia, um total de 191 mortos e mais de 300 feridos foram o resultado de três explosões, duas em clubes noturnos, na ilha de Bali, no distrito de Kuta e uma terceira perto do consulado dos EUA, sem grandes consequências (Henderson, 2003).

Este atentado terrorista, pouco após o 11 de Setembro (na realidade, 1 ano, 1 mês e 1 dia depois) reavivou a memória coletiva das sérias preocupações em torno do terrorismo. O medo espalhou-se rapidamente, sendo inevitável constatar que após estes episódios o país sofreu um enorme revés financeiro e económico que afetou o turismo não só da ilha de Bali, mas também da própria Indonésia e de muitos países vizinhos, em particular a Austrália, o principal mercado de origem do turismo em Bali, com uma significativa quantidade de voos e de reservas em hotéis canceladas. O impacto na economia foi tão relevante, que suscitou a reflexão do ministro da cultura e turismo da Indonésia, ao referir que as pessoas teriam de unir esforços para que a “segunda bomba, a bomba que iria devastar o turismo” não explodisse, uma vez que, “90% da economia de Bali dependia do turismo, direta ou indiretamente” (TTG TravelHub.net, 2002, como citado em Henderson, 2003, p.46).

As consequências dos ataques terroristas foram primeiro tratadas a nível local, com incentivos para o turismo nacional, e só depois a nível internacional. Esta segunda fase ocorreu através da realização de campanhas de *marketing* para promover a segurança e pacificar a imagem de Bali para os turistas, associada a um incentivo económico, pela redução no preço geral das atividades turísticas. A análise de experiências similares, designadamente com o Egipto, as Ilhas Fiji, a Irlanda do Norte e outros permitiram também prever algumas reações do público e desenhar melhor as estratégias a usar (Henderson, 2003).

O empenho das autoridades e empresas indonésias permitiu uma recuperação rápida do fluxo de turismo e, ainda que a curto prazo os danos tenham sido superlativos, efetivamente, conseguiu-se a médio e longo prazo restabelecer os valores que tinha antes dos ataques. Aliás, basta notar a popularidade que a Indonésia – e a ilha de Bali em particular – nos roteiros turísticos. Este é um caso evidente em como eficazes estratégias de *marketing* e a compreensão do fenómeno dos impactos do terrorismo na economia do país desempenharam um papel fundamental na reconstrução da imagem de um destino (Henderson, 2003).

O caso do Egipto é também importante para a temática em estudo, visto que, ao longo dos anos, apesar das dificuldades sociais e políticas, consegue ainda assim manter uma forte aposta no turismo cultural, fazendo uso não só das suas maravilhas a nível arqueológico, como as Pirâmides de Gizé e os vários templos faraónicos, mas também tomando partido dos seus recursos naturais, como o Mar Vermelho, o qual oferece muitas atividades ligadas ao mergulho,

(Egypt Tourism, 2013; Coelho, Lopes & Lima, 2017), com excelentes resultados para a economia e turismo nacionais.

Além de tirarem bom proveito dos seus recursos, os organismos competentes têm vindo a melhorar gradualmente as infraestruturas turísticas, para que o país possa estar cada vez mais apto para receber um crescente número de visitantes. Entre estas medidas, saliente-se o objetivo de duplicar as camas dos hotéis, bem como estratégias de *marketing* mais agressivas para fazer face à nova realidade (Denécé & Meyer, 2006).

No entanto, são bem conhecidos os entraves ao turismo no Egito e em outros países vizinhos. Segundo o *World Travel Monitor*, estes países são apresentados como sendo pouco seguros, e não aconselháveis para viajar, o que tem afastado bastantes visitantes que, preocupados com a sua segurança, privilegiam outros destinos mais seguros em África, ou até na Península Ibérica

International outbound travellers already responded to their fears this year by booking far more holidays for example in Spain or in their own country, instead of travelling to countries such as Turkey, Egypt and Tunisia. In terms of countries, international travellers perceive Turkey, Egypt and Israel as the most 'unsafe' destinations, followed by different Middle East and North Africa destinations, France, the USA and Thailand (...)

IPK International (2016, p.21)

Este fluxo de turistas suscita novos desafios para ambas as partes, – os países que perdem turistas e os que ganham turistas – bem como novos alvos para os terroristas, que procuram sempre as cidades com maiores fluxos e menores medidas de segurança. Urge a necessidade dos novos destinos melhorarem as suas condições de segurança para garantir que não vejam quebrados os seus novos e elevados fluxos turísticos.

O Egito apresenta características que o tornam particularmente vulnerável para a ameaça terrorista. Em primeiro lugar, pela existência de um tratado de paz com Israel, visto com censura por grande parte das células terroristas islâmicas. Além disso, várias estâncias balneares do país são consideradas como reflexo do estilo de vida e ideais ocidentais em terras islâmicas, o que é considerado por alguns como um ataque ao verdadeiro e tradicional islão (Denécé & Meyer, 2006). Sendo assim, desde 1992 até 2006 foram registadas pelo menos 14 datas diferentes onde ocorreram atentados terroristas, apenas contra turistas, incluindo três ataques com carros bomba, no mesmo dia, contra um hotel da cadeia *Hilton* e um parque de campismo (Denécé & Meyer, 2006).

Mais recentemente, o voo 9268 da companhia aérea russa *Metrojet* foi abatido sobre o Monte Sinai, causando a morte a 224 pessoas, a maioria das quais turistas, com o expresso propósito de suspender o tráfego aéreo de Sharm-el-Sheikh, uma das principais estâncias balneares da região (Schindler, 2019).

Ainda assim, o turismo no Egito tem provado ser bastante resiliente face aos acontecimentos recentes. Registando somente quebras nos anos em que, um pouco por todo o mundo, o turismo diminuiu, como o caso do pós 11 de setembro e no ano de 2009, depois da crise financeira

(Coelho, Lopes & Lima, 2017). Por via da instabilidade política e da Primavera Árabe, que levou à alteração do regime político vigente no país, apenas em 2011, os impactos foram bastante maiores no turismo egípcio, como prova a quebra de 32% no número de visitantes, de 2010 para 2011 (UNWTO, 2012).

As campanhas de *marketing* que pretendem combater o terrorismo têm tido, no Egito, cada vez mais dificuldade em melhorar a imagem do país, visto a ameaça à segurança no país ser um tema recorrente. No geral, um pouco por todo o país já existe um grande sentimento de insegurança criado e alimentado ao longo dos últimos anos. Na verdade, pese embora a permanente ameaça terrorista, foi com as alterações suscitadas pela Primavera Árabe e o forte sentimento de insegurança que o seguiu, que veio demonstrar que nem o turismo egípcio, por mais resiliente que aparente ser, é invulnerável a ataques, quer sejam manifestados em rebeliões políticas ou ataques terroristas (Coelho, Lopes & Lima, 2017).

A implementação de novas medidas de segurança ao longo do tempo, visando transmitir maior segurança aos turistas, revelam-se pouco eficazes para travar as sempre dinâmicas e mutáveis ameaças suscitadas por atentados terroristas. Os ataques em Madrid no ano de 2004, menos de 3 anos depois do 11 de setembro, provaram que afinal as pessoas não estavam assim tão seguras quanto achavam (Coelho, Lopes & Lima, 2017).

No caso do Egito é relatado que após alguns incidentes terroristas, nos maiores *resorts* do país, foram instaladas câmaras de segurança e foram também implementadas algumas medidas que dificultavam a obtenção de vistos para os que viajavam sozinhos e sem operadoras turísticas (Silva, 2016). Ações essas que apesar de não travarem completamente os atentados terroristas aumentaram o risco que essas organizações têm de correr para realizarem os seus ataques, o que muitas vezes pode ser decisivo em realizar, ou não, um ataque. Afinal, podem ser atingidos fins semelhantes, através de alvos mais fáceis.

Com estes exemplos em mente percebe-se que a capacidade de adaptação dos terroristas é também uma variável que tem de ser considerada ao ponderar a prevenção e combate a estes mesmos episódios, contudo, uma outra característica que parece influenciar grandemente as escolhas dos terroristas é a localização dos alvos.

## **A localização**

Em primeiro lugar, a localização do hotel é determinante para aferir o grau do risco da ameaça terrorista. O impacto que os atentados terroristas podem ter num determinado destino turístico projetam-se muito para além dos danos físicos, mas também podem ser políticos, sociais e, sobretudo, económicos, sendo que, como mencionado no primeiro capítulo, as repercussões podem incluir um menor número de turistas (Liu & Pratt, 2017), maior instabilidade social e política (Lutz & Lutz, 2008), ou em alguns setores de atividade como o aeronáutico, menos receitas (Corbet, *et al.* 2019).

Como já explicado *supra*, alguns edifícios e infraestruturas apresentam uma maior probabilidade de serem objeto de atentados terroristas como é o caso das embaixadas, edifícios

religiosos, pontos turísticos, ou outras infraestruturas que de alguma maneira sirvam como representação de poder, liberdade ou democracia nacionais (Fernandes, 2016; EUROPOL, 2018). Tal justifica-se pelo impacto simbólico e mediático associado, já que tais ataques garantem uma mensagem direta aos respectivos governos e longos períodos de exposição nos canais de comunicação.

Atente-se o caso das embaixadas. O estabelecimento de embaixadas num determinado país apresenta uma inegável correlação com o turismo. De facto, um estudo feito por Pareja, Vivero & Serrano (2007, p.359) provou que as embaixadas podem aumentar os fluxos de turismo em quase 30%, e em mais de 40% no caso dos países em desenvolvimento, o que, segundo os autores, não surpreende, já que as embaixadas garantem que os seus cidadãos tenham os seus direitos assegurados, ou pelo menos, alguém que zele por esses direitos. A garantia de proteção associada à existência de uma embaixada é particularmente visível nos países em desenvolvimento, para os quais os turistas apresentam receios redobrados.

Referindo-se às embaixadas americanas, Zoet (2017, p.29), destaca a importância da segurança destes próprios edifícios. O autor menciona que as embaixadas são um símbolo da presença desse país no estrangeiro, comportam os valores, os ideais e, no fundo, são a representação mais genuína possível do país. Em termos políticos e sociais, é como se uma parcela do país de origem estivesse implementada naquela país. Nesse sentido, continua a autora, qualquer ataque ou ofensa realizada contra essa embaixada será ou deverá ser tratada da mesma maneira que um ataque no próprio país da embaixada – o que, em termos jurídicos e políticos, o é.

Consequentemente, é evidente que as embaixadas merecem uma proteção redobrada em termos de segurança. Mas apesar de ser importante garantir a proteção e segurança destas infraestruturas, essa tarefa é mais difícil do que parece. Lum, Kennedy & Sherley (2006, p.509) afirmam que aplicar medidas de antiterrorismo a embaixadas tem precisamente o efeito oposto do desejado, já que em alguns casos, após a implementação destas medidas, os ataques parecem aumentar. Esta temática tem impacto na indústria hoteleira, porque não raras vezes as embaixadas encontram-se instaladas muito perto de relevantes estruturas hoteleiras, merecendo particular preocupação.

Como exemplo, entre 1998 e 2013, embaixadas americanas foram, de algum modo, alvo de um ataque em 44 países, incluindo em alguns países europeus. Ciente destes dados o governo americano gasta, anualmente, centenas de milhões de dólares com a segurança nas suas embaixadas (Zoet, 2017).

Zoet (2017, p.36) relacionou ainda a localização das embaixadas dos EUA perto de mesquitas com a ameaça terrorista, concluindo que as infraestruturas consulares têm maior probabilidade de sofrer um ataque terrorista quando próximas destes locais de culto.

Efetivamente, a localização de hotéis junto de edifícios religiosos merece igualmente uma cuidada ponderação.

A ameaça terrorista mais recente apresenta uma forte conotação religiosa, pelo que, sem surpresa, a História demonstra a apetência de edifícios religiosos para grupos terroristas, tais

como um duplo atentado suicida numa catedral nas Filipinas, na ilha Jolo, que matou pelo menos 20; a morte de 7 pessoas no Cairo (Egito), que seguiam num autocarro perto de um mosteiro, em novembro de 2018; e em abril de 2017 uma explosão numa igreja no Egito, em Alexandria, fez pelo menos 40 vítimas mortais (Choudhury & Sharma, 2019). Esta ameaça é independente da religião em si, já que sinagogas, igrejas ou mesquitas podem ser frequentemente objeto de ataques terroristas, de acordo com os ideais terroristas associados.

É particularmente bem conhecida a correlação entre a segurança e a proteção de sinagogas. Efetivamente, a ameaça terrorista contra judeus, motivada por sentimentos antissemitas, abrange um número significativo de organizações terroristas, de diferentes motivações, com um lastro histórico muito significativo.

Pela Europa fora são vários os episódios que se vão sucedendo de cariz antissemita, apenas para citar um em França, um islamista extremista matou um *rabi* e os seus dois filhos, mais uma outra criança, perto de uma escola para judeus, em Touluse. Também na Hungria houve a informação sobre vários comentários antissemitas, mesmo no parlamento nacional, sem quaisquer repercussões. Ainda na Hungria, há também relatos de várias comunidades judias serem frequentemente alvo de violência física, sem que exista qualquer tipo de punição para os agressores (Jewish Virtual Library, 2013).

Mesmo em Portugal, pese embora estar longe de ser dos locais mais preocupantes no que diz respeito a grandes ameaças ou iniciativas antissemitas são frequentemente encontrados insultos realizados contra judeus, através da *internet*. Adicionalmente, já foi registado um episódio de vandalização da bandeira de Israel, com símbolos de suásticas, no Parque das Nações. No *website* da biblioteca virtual (2003, para.9) judaica pode-se ler que alguns portugueses expressam, através de *sites* brasileiros, comentários antissemitas. Para além disto é também conhecida a existência de um grupo de movimento da reconstrução nacional socialista do atlântico que parece preocupar ligeiramente as autoridades mas, até agora, sem registo de ocorrências (Jewish Virtual Library, 2003).

A sinagoga do Porto, que é por sinal a maior da Península Ibérica, já ergueu um muro em volta do seu perímetro, por razões de segurança. “Uma sinagoga incendiada, um cemitério judaico vandalizado, uma granada arremessada para uma loja *cashier*, um casal executado num museu judaico, um rabino esfaqueado na garganta, uma mulher judia e o seu bebé agredidos numa paragem de autocarro, um idoso que rezava espancado dentro do comboio” (Pires, 2015, para. 1), são alguns episódios que aconteceram em vários países da Europa e são apenas alguns dos motivos que fazem a Comunidade Israelita do Porto temer pelo pior, e que por isso, justificam a intervenção na Sinagoga *Kadoorie Mekor Haim* (Pires, 2015).

Assim, apurar o risco de uma ameaça terrorista para determinada unidade hoteleira carece sempre do enquadramento da respetiva localização, cuja análise poderá determinar a existência de fatores que podem aumentar o risco de atentado terrorista. No entanto, tal análise não deverá ser puramente política, associando-se ao risco do país em si, mas concreta, localizada e objetiva, por referência à existência próxima de locais que consubstanciam um aumento do risco, tais como, conforme referidos, embaixadas ou estabelecimentos religiosos.

Alguns episódios passados em redor do mundo provam que o terrorismo pode ser combatido eficaz e rapidamente com estratégias bem delineadas e com a colaboração de todos os organismos competentes.

## 2.3 – Terrorismo na Hotelaria

A prevenção de ataques terroristas diretamente em hotéis, segundo Pizam (2010, p.1), é uma temática difícil de estudar uma vez que a sua frequência não é assim tão grande. A acrescentar a isso, alguns dos ataques que têm vindo a ocorrer nas mais diversas cidades provam que a localização ou a nacionalidade do grupo hoteleiro, ou outras características, pouco parecem importar aos terroristas.

Pizam (2010, p.1) nomeia alguns motivos que podem fazer dos hotéis excelentes alvos para grupos terroristas, como por exemplo apresentarem um baixo risco para os terroristas; a alta cobertura mediática; e o potencial simbólico de ataque contra infraestruturas ou pessoas de determinada nacionalidade, associadas a nações inimigas, capaz de motivar mais adeptos às suas causas.

Se estas características tornam os hotéis como alvos tidos ideais para determinados grupos terroristas, não se deixa de notar que existem milhares de hotéis no mundo e haverá que escolher quais os que permitem aos terroristas alcançar os seus objetivos. Pizam (2010, p.1) menciona que há três características principais que podem definir se um hotel é, ou não, um bom alvo: têm de ser frequentemente visitados por turistas internacionais, de preferência de nacionalidades alvo desses grupos terroristas; a localização do hotel tem de conferir aos terroristas o apoio logístico, financeiro e moral que necessitam; e a unidade hoteleira tem de estar associada a uma cadeia conhecida internacionalmente. Tudo isso acarretará um maior peso simbólico, político e económico ao ataque.

Destas características que Pizam nomeia, importa referir que a associação a uma cadeia hoteleira internacional não parece ser um elemento determinante, tanto mais que já que se verificaram também, por diversas ocasiões, ataques a unidades hoteleiras independentes, como as mencionadas no Quênia, entre outras. Parece, no entanto, que as outras características que o autor menciona são essenciais para a determinação de um hotel como bom, ou mau, potencial alvo de atentados terroristas, com especial ênfase no apoio logístico que será fundamental para a discricção e para o apoio que os perpetradores dos ataques necessitam.

Com base na situação referida na parte final do parágrafo anterior, Portugal encontra-se num patamar perigoso isto porque, segundo os dados já mencionados pela EUROPOL, o nosso país tem servido como ponte para terroristas que posteriormente se deslocam para áreas de combate, o que pode significar a existência de algum tipo de suporte aos terroristas em Portugal.

Mas como se iniciam estes ataques, especialmente os que afetam hotéis? Qual a dimensão do planeamento? Que passos percorre o ciclo de um ataque terrorista? Fará sentido tentar parar

este ciclo, na perspectiva de um hotel? Perceber a resposta a estas perguntas permite-nos também formular maneiras mais eficazes de combater ataques terroristas.

Em conformidade com o exposto nos capítulos anteriores os terroristas não atacam aleatória e indiscriminadamente, pelo contrário, regra geral estes tentam sempre planejar os seus ataques e o impacto causado de maneira a tornar os seus ataques cada vez mais violentos e devastadores, tratando-se assim de uma gestão de recursos muito bem delineada.

Na continuação do estudo já mencionado no capítulo 2.1, feito por Paraskevas (2013, p.143, 144), foram entrevistados 19 responsáveis pela segurança dos seus respetivos hotéis, também eles membros de uma organização internacional que luta contra o terrorismo. Neste estudo, o autor chegou a seis passos que podem melhorar a segurança de um hotel contra atentados terroristas, desde a preparação para o ataque até à gestão das consequências de um ataque bem-sucedido. Com estes passos em mente, é essencial que a gestão de risco consiga tirar partido deste tipo de investigações, pois elas podem servir de apoio aos que planeiam começar a desenhar as suas estratégias de combate ao terrorismo.

O primeiro dos seis passos é a *deteção*. Para isso, é essencial a criação de unidades de inteligência que formem os funcionários do hotel para que estes possam estar atentos a comportamentos suspeitos dos hóspedes, ou passantes, como por exemplo quando a mesma pessoa se encontra repetidamente no mesmo sítio, à mesma hora, a fazer a mesma coisa. Nesse sentido, reforça-se a ideia de que a preparação para um atentado terrorista começa muito tempo antes de este se tornar uma realidade. Formações e seminários podem dotar a equipa de uma unidade hoteleira de ferramentas imprescindíveis para o combate ao terrorismo no seu próprio hotel.

O segundo passo passa por tentar *desmotivar* os atacantes. Como referido, um alvo tido como difícil rapidamente poderá dissuadir intenções terroristas. Isso obtém-se por tornar visíveis as medidas de segurança do hotel, levando os terroristas a achar que o risco é simplesmente demasiado elevado. Seguranças armados, criação de procedimentos e verificações de segurança aleatórios causam uma evidente desmotivação, mas não deixam de ser de difícil aplicação na maioria dos contextos da realidade hoteleira, porque podem ser vistos como um incómodo para os hóspedes ou até criar um sentimento de insegurança, quando com eles se pretendia exatamente o oposto.

O autor sugere também que o hotel desenvolva uma boa relação com vários grupos na comunidade, nomeadamente religiosos, pois isso irá desmotivar futuros ataques de cariz religioso, por medo de desaprovação de alguns dos seus apoiantes. Ao pesarem os custos/benefícios de realizarem um atentado terrorista numa determinada unidade hoteleira é importante que os terroristas não tenham a percepção que podem, com esse ataque, obter proveitos superiores aos riscos que vão correr.

A etapa número três, *proteger*. Isso envolve a remoção de qualquer coisa que possa servir de incentivo a algum ataque terrorista, como, nos casos de elevada probabilidade de ataque, remover bandeiras nacionais, logotipos do hotel ou outros objetos que possam incitar os terroristas. Em sentido oposto, a proteção pode levar à implementação de medidas práticas,

como a construção de postes de cimento que impeçam a entrada de carros pelos passeios paralelos à entrada do hotel. A cuidadosa verificação do cadastro e do histórico dos colaboradores pode dificultar atentados terroristas nos quais os funcionários do hotel estão envolvidos.

Os três primeiros passos assumem-se como essenciais na prevenção de um ataque terrorista.

A quarta etapa supõe o treino para situações efetivas, para o qual se deverá contar com pessoal treinado para poder auxiliar os feridos e conduzir as pessoas à saída no caso de ser necessário. Para esse efeito foi recomendado pelos responsáveis de segurança a realização periódica de simulacros de atentados terroristas. A realização destes exercícios é quase tão importante como as formações dadas à equipa do hotel, já que permitem relembrar aos funcionários conhecimentos adquiridos e pôr em prática essas competências, aumentando a eficiência na resposta a um verdadeiro ataque.

Após o ataque propriamente dito, os passos seguintes visam o restabelecimento da normalidade. O passo número cinco abrange a *comunicação*, quer seja na vertente interna, com os funcionários e equipa do hotel, quer seja com a parte externa, com os sócios ou acionistas da unidade hoteleira, o governo, os *media*, os clientes, entre outros.

Quanto a este aspeto, Paraskevas destaca a importância da gestão separada da comunicação, para efeitos de *marketing*, transmitindo ao público um sentimento de normalidade e, por outro lado, de aprendizagem relativamente às falhas que permitiram os ataques e de eliminação do perigo. Para esse efeito, as redes sociais, onde são construídas as relações com a comunidade, apresentam-se como importantíssimas e as redes de comunicação de inteligência, que podem articular as suas informações com as autoridades e com embaixadas. Cada unidade saberá como e quando falar com o seu público, uma vez que, por exemplo, os consumidores de redes sociais não são iguais aos homólogos do *website* do hotel e, existindo necessidades e pontos de vista diferentes sobre o mesmo evento cada um precisa de uma mensagem distinta.

O último dos seis passos é a *reflexão*, que pressupõe a aprendizagem contínua e a análise dos erros cometidos no passado para a melhoria futura. Um provérbio antigo, possivelmente de origem italiana mas transcrito por um autor inglês diz *shame on you if you fool me once, shame on me if you fool me twice*, traduzindo a ideia de que a repetição dos mesmos erros só pode ser justificada pela falta de preparação e de reflexão nas falhas já cometidas.

Não sendo infalíveis, as medidas que combatem os atentados terroristas podem sempre mitigar a probabilidade de estes terem sucesso. Havendo sempre o risco de existirem atentados terroristas, as medidas que podem combater estes mesmos atentados são muito importantes no seio de uma organização e da estrutura de qualquer hotel. Assim como no passado as cidades eram protegidas por uma muralha, um hotel deve estar equipado da mesma maneira, quer as ameaças sejam pequenas e fáceis de eliminar, quer sejam grandes e muito difíceis de travar. Um hotel sem muralha, ou sem medidas de segurança, é também como uma casa com a porta de entrada aberta, assumindo-se o risco significativo de intrusos entrarem.

Assim, em harmonia com este último passo, refletiremos agora em alguns exemplos do passado, que nos vão permitir apurar, na perspectiva do hotel, o que correu mal, por que correu mal e como podem ser corrigidas algumas dessas nuances, num processo de melhoria contínua.

## Ataques a Hotéis

O fluxo de turismo do Quênia é um dos mais elevados no continente africano, sendo um destino bem conhecido pela boa preservação do ambiente e pela grande abundância de recursos naturais e vida animal, onde se incluem os *safaris* e algumas praias que o país tem.

No dia 7 de agosto de 1998 as embaixadas dos EUA no Quênia e na Tanzânia foram alvos de episódios terroristas que provocaram a morte de mais de 200 pessoas (Altman, 2014). Como referido anteriormente, tratou-se precisamente de um ataque cirúrgico contra uma infraestrutura política. Pouco mais de 4 anos depois, em novembro de 2002, um novo ataque no Quênia focou-se no setor turístico, primeiro com a tentativa de abater um avião que transportava 271 pessoas, a maioria das quais israelitas, através de dois mísseis terra-ar; e 20 minutos depois, com a investida de três bombistas suicidas no *Paradise Hotel*, um hotel israelita, localizado perto da costa no Quênia. Nesse ataque, foi conduzido um carro pela entrada do hotel que posteriormente se fez explodir matando um total de 16 pessoas, incluindo duas crianças, trazendo também destruição a grande parte do hotel (Fletcher & Morakabati, 2008).

O governo condenou fortemente os ataques, os meios de comunicação relataram o ataque ao avião como um atentado à liberdade de movimento e constaram que os alvos seriam cidadãos de nacionalidade israelita, ainda que, apesar de tudo, a maioria das vítimas tenham sido cidadãos de nacionalidade queniana. Na sequência destes ataques, o governo britânico declarou como não aconselhável as viagens para o Quênia e impediu quaisquer voos de aeroportos britânicos de partirem para o país, o que se refletiu numa grande perda para o turismo do Quênia, visto que o turismo britânico representava, na altura, 20% do total de visitantes do país (Fletcher & Morakabati, 2008).

Como reagiram as autoridades políticas a este ataque? O governo queniano aumentou a segurança nacional com enfoque especial nos aeroportos e contou com a ajuda de vários especialistas em terrorismo. Na sequência dos esforços em matéria de reforço da segurança, foram realizadas campanhas de *marketing* agressivas que publicitaram esse mesmo reforço, garantindo que os riscos e preocupações que os turistas podiam ter estavam salvaguardados e não deveriam ser uma entrave para a visita ao país. Para o efeito, foi particularmente destacado o facto do atentado ter visado indivíduos de nacionalidade israelita e não os turistas em geral ou os quenianos. A centralização do problema permitiu que o público absorvesse muito rapidamente a ideia de segurança do destino, pelo que a recuperação foi feita de maneira incrivelmente acelerada e, no espaço de 14 meses, os números no turismo voltaram a crescer, segundo Fletcher & Morakabati (2008, p.552) que se dedicaram ao estudo destes eventos.

Uma outra situação que envolveu ataques terroristas a unidades hoteleiras deu-se recentemente no Sri Lanka, no dia 21 de abril de 2019. O grupo islâmico *National Towheed*

*Jamath* foi responsável pela morte de cerca de 260 pessoas e ferimentos em mais de 500, no que parece ter sido uma resposta à perda de territórios do Estado Islâmico na zona da Síria apenas um mês antes (Borges, 2019; Burke, 2019).

A verdade é que mesmo para os padrões do Estado Islâmico este foi um dos atentados com maior dimensão, desde o 11 de setembro, registando-se entre os mais mortíferos juntamente com um atentado em 2016 em Bagdad, com 340 mortos e um outro em 2018, em Sweida, na Síria que teve mais de 250 mortos (Choudhury & Sharma, 2019).

O ataque, com forte conotação ao terrorismo islâmico e à dinâmica política do Estado Islâmico ocorreu, precisamente, no Domingo de Páscoa tendo como alvos hotéis na capital Colombo, um *Shangri-La*, o *Cinnamon Grand* e o hotel *Kingsbury*, sendo o primeiro destes três hotéis uma marca internacionalmente conhecida, que, por norma, envolve sempre um grande fluxo de turistas estrangeiros. Seguidamente houve também uma explosão num hotel em frente ao Zoo, em Dehiwala-Mount Lavinia, perto da capital do país. A última explosão deu-se numa casa em Dematagoda, onde morreram 3 polícias (Pokharel, McKirdy & John, 2019).

Os hotéis, todos de cinco estrelas e de elevado prestígio, hospedavam sobretudo turistas estrangeiros, descortinando-se assim elementos de conexão com alguns outros atentados realizados no passado, pelo Estado Islâmico, que tiveram igualmente como alvos os turistas e cidadãos de países ocidentais. Alguns episódios semelhantes passaram-se no Bangladesh onde cidadãos ocidentais foram alvo de vários atentados que se tornaram cada vez mais frequentes a partir do ano de 2015. Muitos outros sítios nomeadamente a Argélia, Tunísia, França, Egito, Dinamarca e os EUA foram também alvos desta perseguição (Choudhury & Sharma, 2019).

Um estudo realizado na China, por Su, Stepchenkova & Kirilenko (2019, p.1), tentou compreender as reações das pessoas e as suas repercussões na imagem do hotel face a falhas na segurança dentro de uma unidade hoteleira. Esta análise assume particular interesse no caso do Sri Lanka onde as autoridades e os organismos competentes foram avisados poucas semanas do elevado risco de um atentado terrorista. Neste estudo, os autores perceberam o poder das redes sociais e a comunicação, abrindo espaço para disseminação rápida de notícias verdadeiras e falsas, suscitando particular confusão entre os consumidores. A perceção de que o hotel estaria ciente da ameaça e nada fez acarretará, inevitavelmente, consequências nos consumidores a longo prazo, gerando inclusivamente uma sensação de repulsa (Su, Stepchenkova & Kirilenko, 2019).

À luz desta investigação realizada na China é perceptível que quando as falhas são culpa do hotel, ou são ignoradas pelo hotel, e o consumidor está ciente disso, as consequências podem fazer-se sentir de maneira ainda mais intensa do que os atentados, tidos como um elemento de risco sempre imprevisível e raro. Naturalmente, isso apenas ocorre quando o hotel deliberadamente desconsiderou procedimentos e medidas de segurança básicas, ou recomendadas, colocando assim em risco a vida e o bem estar dos clientes.

## ***Eye on Awareness*©**

O terrorismo é um problema e uma ameaça sem fronteiras que pode afetar todos os países e todas as pessoas, em qualquer momento e em qualquer lugar. Mas a preparação de cada país varia em função dos recursos e do quão real for a ameaça do terrorismo .

Sem surpresa, os EUA apresentam-se na linha da frente no que diz respeito à proteção de pessoas e bens em função da ameaça terrorista. Assim, salienta-se a criação de dois programas *infra* mencionados, por parte do governo dos EUA, os quais têm por objetivo inculcar em cada indivíduo responsabilidade na prevenção de ataques terroristas, atuando como primeiros atores no que respeita à prevenção desses mesmos ataques: (1) *If you see something say something*<sup>TM</sup> criado pelo U.S. Homeland Security e o (2) *Eye on Awareness*© (desenvolvido com a ajuda do U.S. Homeland Security, de alguns líderes hoteleiros e de especialistas em segurança internacional) (Department of Homeland Security, 2015).

O primeiro programa visa incentivar cada cidadão a reportar situações suspeitas, em função dos chamados 5 W's: *Who? What? When? Where? Why?*, chamando assim os membros da comunidade a atuarem como a sua primeira linha de defesa.

Relativamente à segunda iniciativa, que é aquela que à indústria hoteleira respeita, o programa *Eye on Awareness*© foi criado exclusivamente para fazer face às necessidades do setor, pela *The American Hotel & Lodging Educational Institute*. O objetivo deste programa é equipar os funcionários e trabalhadores de um hotel com capacidades para resistir e reagir a uma situação de atentado terrorista.

O *Eye on Awareness*© é um curso online que oferece um programa de treino antiterrorista para funcionários de hotéis. Na verdade, um atentado terrorista num hotel implicará sempre que os seus funcionários sejam os principais potenciais detetores de atividades suspeitas e podem, muitas vezes, ser os primeiros a intervir. O curso capacita os alunos e dá-lhes conhecimento e normas para saberem reconhecer, relatar e reagir a situações suspeitas (*Eye on Awareness*, 2019). Esta iniciativa não é apenas um investimento na segurança do hotel, mas trata-se de um mecanismo de defesa incrivelmente amplo, já que há funcionários um pouco por todo o hotel e estes podem ser a diferença entre detetar este tipo de ameaças e não o fazer.

Ainda que algumas organizações possam não fazer uso deste tipo de iniciativa esta deve ser uma ferramenta fundamental em todas as grandes unidades hoteleiras. É claro que para se poder tirar o maior proveito possível destas iniciativas em cada unidade hoteleira será necessário um sistema de segurança e vigilância razoável que possa ser articulado com a formação e treinamento dos funcionários, com o objetivo final de se poder mitigar ainda mais o risco de atentados terroristas.

Ainda que em alguns países certos tipos de medidas de segurança sejam obrigatórios, em tantos outros, a esfera de influência que o Estado possui é de apenas aconselhar e incentivar à aplicação deste tipo de programas no seio organizacional e estrutural das empresas.

Um outro elemento que poderá fazer a diferença é o cliente e, nesse sentido, algumas associações estão a unir esforços para criar um certificado que permita ao cliente ver que o hotel,

ou estabelecimento, está a tomar medidas para prevenir atos terroristas, muito semelhante aos certificados que já existem de *Green Hotels*, entre outros.

## Usar a segurança como *marketing*

Conforme se retirou dos exemplos anteriores, em particular do Quênia, além da implementação de mecanismos de segurança adequados a impedir crimes passíveis de danificar a imagem de uma marca, de um hotel, ou até do destino, não deve ser menosprezada a capacidade de utilização do *marketing* para garantir ao público, ou a potenciais clientes, que a unidade hoteleira e o destino em si não correm perigos ou, existindo-os, os mesmo estão identificados e a entidade encontra-se preparada para enfrentá-los.

Alguns fatores que influenciam o comportamento de um consumidor aquando do ato da compra de um produto ou serviço são os sistemas de apoio à decisão, a imagem de um destino e a informação colhida nos *media* (Power & Wren, 2011; Oh & Cho, 2016; Singh, Chung & Choi, 2017). A televisão, o rádio, os jornais, ou outras publicações impressas, bem como os meios de comunicação digital, onde se inclui a poderosa *internet*, são excelentes armas de divulgação de quaisquer tipo de mensagens (Lim, Choi, Akhmedov & Chung, 2018), tanto positivas como negativas.

Quer por culpa da globalização, quer da *internet*, a indústria da comunicação sofreu uma revolução grande nos últimos anos. A redução de custos, o crescimento das receitas, a maior facilidade na pesquisa dos gostos dos consumidores, o evoluir das bases de informação das empresas de *marketing* e a retenção de clientes são apenas algumas das inúmeras vantagens que a *internet* ofereceu ao *marketing* (Chiou, Lin & Perng, 2010). Nesse capítulo, a indústria turística, e mais propriamente a indústria hoteleira, tem se mantido a par e passo com a evolução tecnológica e, desde há vários anos, tem vindo a tirar partido deste avanço por exemplo através da comunicação com os consumidores e com o público em geral (Wu, Law & Jiang, 2013; Schmit, Cantallops & dos Santos, 2008).

Um estudo feito por Kontis & Lagos (2015, p.412, 413) indicou que os consumidores tendem a ter uma maior atenção às características de segurança de um hotel quando este não pertence a uma reputada cadeia internacional, aligeirando-se o escrutínio do consumidor para com uma marca com várias unidades hoteleiras pelo mundo, uma vez que, neste último caso, os consumidores subentendem que já se encontram implementadas medidas de proteção e segurança assente em padrões definidos pela marca.

Ao se observar os *sites* de alguns hotéis de grandes cadeias (*Marriott* e *Hilton*) em zonas instáveis ou em cidades onde a probabilidade de ocorrerem atentados terroristas é elevada, como Israel ou Jordânia, verificou-se que eram raros os hotéis que faziam referência à existência de controlos de segurança apertados (que efetivamente existem), bem como quaisquer outras medidas de segurança. Contudo, as poucas referências a medidas de segurança são mencionadas no caso de eventos, onde alguns *sites* salientam a existência de uma equipa de segurança, ou guardas, como o caso do hotel *Dead Sea Marriott* (Dead Sea Marriott, 2019), do Renaissance Tel Aviv (Marriott, 2019a), ou ainda do *The Jaffa Tel Aviv* (Marriott, 2019b). Foi

possível constatar também que, nessas mesmas localizações, mesmo em hotéis junto a embaixadas e locais de adoração de religiões não muçulmanas, como algumas igrejas, a referência a equipas de segurança e controlos nas entradas e saídas de hotéis não estavam explicitadas nos *sítes* dos respetivos hotéis. Parece, por isso, que este elemento não é determinante para a escolha da unidade hoteleira no ato da compra. Percebe-se então que utilizar este tipo de estratégias de *marketing*, ao invés de dar segurança aos clientes poderia, na realidade, afastar alguns consumidores por cultivar nestes sentimentos de medo e insegurança.

O estudo desta temática é relevante no sentido em que alguns episódios já mencionados anteriormente provam que, independentemente dos inevitáveis efeitos e consequências a curto prazo de atentados terroristas, é sempre possível recuperar com relativa rapidez, desde que a estratégia seja bem montada e tenha em conta as circunstâncias dos episódios atuais e dos episódios passados, o que muitas vezes varia de país para país.

## **A segurança em eventos**

Um evento é um ajuntamento de pessoas num certo local, numa certa data, com o objetivo de celebrar, comunicar, educar, comemorar, reunir, ou simplesmente por puro lazer (Silvers, 2008). Dependendo do tipo de evento e do tipo de pessoas que marcará presença no mesmo variará também o grau de risco que esse vai comportar. Numa fase de planeamento torna-se imperativo conhecer o evento, para, a partir daí, definir quais as medidas de segurança a serem postas em prática (Frame, 2003).

É relativamente comum, em particular em terrorismo de cariz mais doméstico e que visa atingir, particularmente, classes mais baixas da sociedade, que grupos terroristas tenham especial atenção para casamentos, aniversários ou funerais como locais suscetíveis de ataque, tanto mais face à grande concentração de pessoas, por esse mesmo motivo, eventos deste tipo podem incluir um risco de ataque terrorista.

O terrorismo, já dentro da unidade hoteleira, pode ser dirigido a vários alvos como o F&B, as zonas públicas, a receção, e, entre outros, também os eventos. Algumas das vantagens, para os terroristas, de se atingir um evento com um atentado terrorista incluem o grande aglomerado de pessoas e a existência de relações entre si (quer seja por nacionalidade, religião, profissão, etc.). Uma das maiores vantagens que os terroristas podem obter ao atacar um evento é precisamente o facto de poderem enviar uma mensagem mais clara, simbolizando que não apoiavam a causa que o evento representava, ou os indivíduos que nela se encontram.

O investimento na segurança em eventos, realizados em hotéis, não deve ser visto como um investimento de utilização única, ou para uma ocasião única, uma vez que não é disso que se trata, pelo contrário, este é um investimento para todos os eventos futuros, pelo que quanto maior for o investimento num evento, maiores os benefícios para todos os futuros eventos. Entre esses benefícios inclui-se a reutilização de todo o equipamento previamente requisitado, bem como toda a formação dada aos colaboradores, que nunca será desperdiçada (Bispo, 2015).

À luz do previamente descrito, é necessário que a organização domine a gestão do risco. Segundo Almeida (2017, p.115) “uma postura preventiva revela-se essencial não só para evitar eventos de risco, mas também para capacitar os diversos intervenientes para melhorar a resposta em situações pós-evento perigoso”.

A abordagem metodológica utilizada a nível internacional para aplicar à gestão de risco é a recomendada pela norma ISO 31000:2018, que sistematiza o processo de gestão de risco em sete fases principais, incorporados num processo que espera a melhoria contínua (Figura 1, p.5).

Ainda que, segundo Almeida (2017, p.115), a maioria dos problemas dos hotéis assenta na estrutura física e localização dos mesmos, algo que dificilmente se muda, a autora crê também que a nível interno as organizações podem adotar uma postura proativa, desenvolvendo procedimentos que assegurem que toda a equipa está comprometida e com o mesmo objetivo. Com base nisso, é imperativo que no seio da organização residam algumas medidas de prevenção de atentados terroristas e outras ameaças externas e internas ao bom funcionamento do hotel. Nesse sentido, as primeiras medidas após um evento trágico destes devem ser direcionadas para o seio da organização afetada, já que é recomendado que a mudança e a reconstrução comecem de dentro para fora.

## **Prevenir atentados? Ou reduzir os impactos?**

O facto de os atentados terroristas serem impulsionados por inteligência e intenção faz com que estes sejam mais difíceis de travar, uma vez que os terroristas levam também em conta as medidas anti terroristas que os hotéis possuem (Halkos, Managi & Zisiadou, 2017).

As armas biológicas por serem dificilmente detetáveis e com consequências, ainda, difíceis de imaginar, fazem também parte de um novo portefólio de desafios na luta contra o terrorismo, segundo Halkos, Managi & Zisiadou (2017, p.58). Este novo método pode causar um número de vítimas exponencialmente maior do que as explosões.

Uma outra condicionante no combate ao terrorismo é que, contrariamente a outros tipos de ameaças, o terrorismo não é detetável com satélites ou outras formas de espionagem, isto porque os indivíduos normalmente não andam em grupo precisamente para não atrair atenções e conseqüentemente tornam-se mais difíceis de detetar (Seidl, Kaplan, Caulkins, Wrzaczek & Feichtinger, 2016).

Tomando como exemplo o Estado Islâmico esta é uma organização conhecida por ter uma forte inclinação para a divulgação da sua mensagem através das redes sociais. Os diversos métodos que estes possuem, bem como os infinitos espaços de atuação dificultam imenso o trabalho de combate a este tipo de grupos terroristas (Gates & Podder, 2015; Corbet, *et al*, 2019).

Quem tenta evitar um ataque terrorista para além de ter de se preocupar com a enormidade de estratégias defensivas que cada método diferente requer, tem ainda que enfrentar a maioria destes ataques com o elemento surpresa do lado dos terroristas e, por isso, acaba por se travar uma luta desigual (Paraskevas, 2013).

Com uma investigação realizada por Choudhury & Sharma (2019, para.13, 14) foi também perceptível um outro comportamento adotado pelo Estado Islâmico que já havia posteriormente sido notado na *Al-Qaeda*, e este tem vindo a alterar o conceito do terrorismo nos dias de hoje tornando-o ainda mais difícil de prever. As alianças contraídas a nível internacional entre o Estado Islâmico e grupos locais mais pequenos não só dão ao primeiro uma maior dispersão de forças, como ainda garantem aos grupos locais a notoriedade que buscam para atrair novos elementos. Essa tendência foi mais uma vez provada como sendo bastante eficaz, já que nos, anteriormente destacados, ataques no Sri Lanka em 2019, os grupos perpetuadores eram aliados do Estado Islâmico ao invés de serem elementos diretamente ligados ao Estado Islâmico (Choudhury & Sharma, 2019).

Segundo a GTD (2014, p.26-32), o ataque a infraestruturas, o assassinato e a utilização de bombas e explosões foram os métodos mais utilizados pelos terroristas, sendo que são também os que causam maiores estragos. Do lado dos defensores, as tendências apontam para que estes procurem abranger todas as maneiras possíveis de se cometer atentados terroristas, desde bombas até terroristas suicidas.

Zhang & Zhuang (2019, p.474) concluíram ainda, num estudo que fizeram, que quanto mais é investido na segurança e na prevenção de ataques terroristas menor é a probabilidade de estes terem sucesso, impossibilitando mesmo a realização de um ataque terrorista contra um certo local quando este investimento atinge um certo patamar. Nesta investigação concluiu-se também que o investimento em medidas de segurança que envolvam vários tipos de abordagens que os terroristas usam, ao invés de apenas um, provaram ser mais eficazes.

Ainda que não haja um consenso em relação a qualquer uma destas afirmações, quer de a probabilidade de um atentado ser nula, quer de o foco dos hotéis dever ser em vários métodos e não apenas um, a verdade é que sem defesas nenhuma, qualquer hotel ficará completamente exposto.

Um dos muitos perigos que pode haver num hotel é precisamente uma ameaça de bomba, e esta pode ser uma das que gera mais confusão e exaltação entre os hóspedes e todas as outras pessoas que estão no hotel. No entanto, Nguyen, Mendis & Fernando (2019, p.3, 4) mencionaram algumas características que costumam descrever estas situações, como o facto de as “pessoas andarem mais rápido, haver congestionamentos nas saídas e a tendência que existe em seguir outros, mesmo quando não se sabe o que se passa”. Nesse sentido, sabendo quais as reações previsíveis das pessoas, pode mais facilmente traçar-se uma estratégia de controlo da situação. Os autores continuam por dizer que para além do “chão, que deve estar otimizado para este tipo de emergências” (2019, p.7), é fundamental a formação dos colaboradores do hotel, já que estes podem servir como guias que fazem escoar as pessoas para fora do perímetro do hotel sem grande alvoroço, como também dizem Spiker & Johnston (2013).

O início do combate a um crime ou, neste caso em específico, de um atentado terrorista num hotel, deve começar muito antes de este ser uma possibilidade. Uma prática muito comum envolve a rotina dos 4 R's: *reduction, readiness, response, recovery*. A primeira, com respeito à

redução (*reduction*), trata-se de minimizar o possível risco de acontecer algum destes episódios, que passa pela existência de medidas que possam mitigar ou eliminar o risco; a preparação (*readiness*) pode-se traduzir como a prontidão e capacidade de lidar ativamente com os riscos que não foram posteriormente reduzidos, nem eliminados; a terceira fase aborda a resposta (*response*), essa resposta confronta os métodos existentes e o que foi planejado com o acontecimento em si, esperando resultados positivos; a recuperação (*recovery*) será a fase final, que entra em ação depois de os eventos terroristas acontecerem continuando a procurar eliminar e mitigar futuros riscos, com base nos novos conhecimentos (Ministry of Civil Defense & Emergency Management, 2017, como citado em Brown, Rovins, Jensen, Orchiston & Johnston, 2017).

Faulkner (2001, p.140) sugere uma abordagem diferente que pode ser usada na prevenção de ataques terroristas. O autor divide o processo em 6 fases, com um maior enfoque nas fases de recuperação após o evento: 1) pré evento, onde os riscos são minimizados ou reduzidos; 2) o período antes destes eventos, onde os planos começam a ser desenhados; 3) a fase da resposta aos eventos que já ocorreram; 4) o espaço onde alguns problemas de curto prazo e pouca complexidade já foram resolvidos e se começa a pensar na recuperação; 5) seguimento da fase anterior, mas com a preocupação em resolver os problemas de longo prazo, já com um grau de complexidade superior; 6) fase final, onde os problemas já foram resolvidos e o hotel e a estrutura organizacional tem condições para voltar à normalidade.

Através da literatura desenvolvida por estes autores percebemos duas questões importantes: i) que não há fórmula certa para combater atentados terroristas ou outras crises similares, existem no entanto, algumas diretrizes que podem ajudar um hotel a recuperar com sucesso, mas que não garantem igual sucesso num outro hotel; ii) o combate a um problema destes começa bem antes dele acontecer, nesse sentido, a prevenção e gestão de risco são fundamentais (Brown, *et al*, 2017).

Ainda que os autores desenvolvam algumas medidas que podem ajudar no combate e recuperação de um atentado terrorista cada hotel deve olhar para as suas circunstâncias e perceber o que pode e o que não pode fazer, onde serão os maiores perigos e quais as suas maiores valências.

No que respeita a hotéis, a exploração de medidas antiterroristas não está assim tão desenvolvida pelo que os responsáveis pela segurança do hotel têm de se concentrar em medidas que podem não ser eficazes, a acrescentar a essa árdua tarefa, a constante mudança de estratégia dos terroristas dificulta ainda mais este trabalho de prevenção (Seidl, *et al*, 2016).

Apesar das poucas investigações sobre o combate ao terrorismo em hotéis conhecem-se algumas medidas que dificilmente teriam um impacto positivo nos hotéis. Colocar seguranças à porta de uma unidade hoteleira a impedir a entrada de quem não tem convite ou motivo para entrar dificilmente seria uma maneira hospitaleira de dar as boas vindas a potenciais clientes. Diferentemente de uma discoteca, um bar ou um local semelhante, um hotel é um espaço que supõe a existência de um ambiente caloroso, amigável e acolhedor. Com isso em mente, seguranças à porta não só não seriam a melhor maneira de contribuir para o clima pacífico que

se espera de um hotel, assim como também não iriam garantir que não houvessem ataques terroristas (Feickert, Verma, Plaschka & Dev, 2002).

O combate a atentados terroristas em hotéis torna-se também complexo pelo facto de em diferentes países, com culturas distintas, mesmo que debaixo da mesma insígnia hoteleira, a maneira de controlar o risco e lidar com ameaças, é, ou deve ser, também ela distinta (Wang & Wu, 2018). Num estudo feito por Wang & Wu (2018, p. 82) os autores compararam os gestores hoteleiros chineses e as suas expectativas face à gestão do risco, com os gestores australianos. A conclusão foi que os estilos de gestão e de noção da gestão de risco são completamente diferentes. Com isto em mente, os autores referem que a cultura é uma barreira demasiado grande para poder simplesmente ser atropelada por uma gestão de risco internacional, padronizada e imutável. Como tal, cada hotel terá de adaptar a sua própria gestão de risco face às expectativas sociais e locais, tentando encontrar o equilíbrio entre essas expectativas e uma política de segurança competente.

Com base neste estudo as prioridades dos gestores devem ser flexíveis à nacionalidade, ou cultura do local onde o hotel está inserido e, por isso mesmo, as estratégias de combate ao terrorismo deverão ser igualmente flexíveis. Por esta via, e pelo facto de cada hotel requerer medidas diferentes de protecção contra atentados terroristas, como anteriormente explanado, percebe-se que é uma tarefa difícil padronizar medidas de combate ao terrorismo aplicáveis a todos os hotéis mesmo que se tratem de unidades hoteleiras da mesma marca.

A temática do anti terrorismo em hotéis é quase tão fundamental como deveria ser discreta, tendo em conta as características do setor hoteleiro. É neste contexto que Goh & Law (2007, p.600-605) introduzem o conceito do “*Cloak of Invisibility*”. Segundo a ideia dos autores, o ideal seria que os hotéis substituíssem a hipotética ideia de ter guardas armados à porta dos hotéis por algum investimento em CCTV (*Closed Circuit Television*) articulado com uma equipa de seguranças treinados, presentes nos bastidores, prontos para agir assim que necessário. Ainda de acordo com Goh & Law (2007, p. 602) para que se possa tirar o máximo partido de um bom sistema de CCTV é fundamental que haja um igualmente bom sistema de iluminação, a contrapartida será a perda de um ambiente mais relaxado e conveniente para muitos hóspedes, nomeadamente em *resorts*. Tendo em conta essa contrapartida, cabe à unidade hoteleira e às pessoas responsáveis pela segurança encontrar esse equilíbrio e saber se esta é mesmo uma prioridade face à realidade do hotel.

Na maioria dos casos o investimento em tecnologia ou prevenção de terrorismo é algo dispendioso e, por se tratar de uma equação com “pequena probabilidade / alto investimento”, muitas unidades hoteleiras descartam este tipo de custos (Siaw & Loosemore, 2006, p.161.).

Por ventura, algumas outras medidas de prevenção com um custo mais reduzido para a empresa podem ser uma mais valia no combate ao terrorismo e no combate às várias ameaças que podem assolar um hotel. Clifton (2012) propõe um outro método a ser usado como prevenção e como arma de controlo de risco. O autor sugere dividir o processo de combate a um conjunto de potenciais ameaças a uma unidade hoteleira em 4 passos (Quadro 1).

Quadro 1. Quadro exemplo do método de 4 fases de Clifton (2012) para a gestão do risco

Ameaça/ Perigo	Gravidade	Probabilidade	Risco
	10 = Mais grave 1 = Menos grave	10 = Mais provável 1 = Menos provável	Gravidade X Probabilidade
<b>Roubo</b>	8	4	32
<b>Violência física</b>	2	6	12
<b>Roubo de propriedade</b>	5	4	20
<b>Assaltos a empregados</b>	8	3	24
<b>Queixas de Barulho</b>	2	8	16
<b>Incêndio</b>	9	1	9

Este método é baseado num quadro que o hotel se propõe a fazer, com duas variáveis: as ameaças que o hotel quer analisar; e os domínios em que essas ameaças serão analisadas (Gravidade; Probabilidade; Risco). Com essas variáveis o hotel definirá quais as ameaças prioritárias e colocá-las-á no quadro. A partir destas duas primeiras fases, fica construído o *layout* do quadro. O terceiro passo abrange a determinação da gravidade de cada ameaça, que pode ser feito numa escala de 1-10 sendo 1 o menos grave e 10 o mais grave. O quarto passo será fazer o mesmo mas em relação à probabilidade de uma ameaça acontecer, o 1 traduzir-se-á no menos provável de acontecer e o 10 no mais provável. Por fim é medido o risco, este obtém-se, multiplicando o índice de gravidade pelo índice de probabilidade. Findo esse processo o hotel pode ordenar as ameaças por nível de risco e tratar das mais importantes primeiro (Clifton, 2012)

É claro que este método só funciona se as pessoas que o propuserem fazer estiverem determinadas e plenamente convencidas dos benefícios que a unidade hoteleira poderá retirar disso, nesse sentido, devem ser escolhidos profissionais que entendem a importância do que estão a fazer.

Muitas vezes medimos o sucesso de um hotel com base no número de quartos ocupados, pelo *RevPar*, ou o *ADR (Average daily rate)*, ou outros indicadores semelhantes, mas em qualquer um deles, por norma, há uma relação entre o número de hóspedes e os proveitos que o hotel retira desses. Baseado nessa informação a temática do combate ao terrorismo, bem como todas as pessoas que se dedicam a tratar deste tema tornam-se fundamentais no sentido em que uma unidade hoteleira não sobrevive sem a existência de hóspedes, e como tal, é necessário garantir a segurança destes.

Rittichainuwat & Chakraborty (2009, p.416) mencionaram que após os atentados de 2007, em Bangkok, alguns hotéis introduziram medidas como examinar os cartões de identificação dos hóspedes ao fazerem o *check-in*, analisar com mais cuidado o histórico dos empregados, utilizar detetores de metais e a instalação de câmaras de filmar, bem como outros investimentos em CCTV, para além de ter seguranças a verificar os veículos que entram na garagem do hotel. Com todas estas medidas alguns hotéis preferiram não diminuir os preços para tentar atrair mais

clientes, mas ao mesmo tempo, dar a conhecer o que tinha mudado, o que trouxe aos hóspedes um sentimento de segurança maior.

Existem, como mencionado anteriormente, muitos métodos de prevenção e de controlo do risco, como tal, a aceitabilidade destes métodos, por parte dos hóspedes, pode também ser distinta. Feickert, Verma, Plaschka & Dev (2006, p.242) levaram a cabo um estudo onde exploraram precisamente essa vertente chegando à conclusão que, dos métodos analisados, os seguranças armados eram, em várias tipologias de hotel, consensualmente os menos preferidos dos hóspedes, seguidos de perto pelos detetores de metais, também pouco populares, enquanto que as muito comuns câmaras de vigilância e a utilização do cartão de identificação do hóspede para confirmar a sua identidade eram as mais aceitáveis, ou menos incómodas, para o público.

Na investigação os autores destacaram também quais seriam as maiores condicionantes à utilização tanto dos detetores de metais, como dos guardas armados. No primeiro caso, dos detetores de metais, os constrangimentos e a própria sensação de insegurança seriam os impedimentos de maior dimensão, para além do tempo mais demorado na hora de fazer *check in*, ou ao entrar no hotel. Com a presença de guardas armados o hotel perderia o seu ambiente hospitaleiro e, mais uma vez, criaria a impressão que estar naquela unidade hoteleira seria potencialmente perigoso na medida em que se justificaria ter um guarda armado.

Os autores mencionam ainda uma medida que, apesar de discreta, pode ser bastante eficaz. Esta envolve a comparação dos dados dos hóspedes com os registos criminais da polícia, nesse sentido seria importante ter também um plano de ação caso o hóspede tivesse antecedentes criminais (Feickert *et al.*, 2006).

A *Travel Security Services* (2009, p.1, 2) propõe algumas medidas para os turistas que querem ter umas férias tranquilas, mas dá também algumas diretrizes para os hotéis, especialmente aqueles que podem enfrentar problemas relacionados com o terrorismo. Entre essas medidas sugere-se que o hotel tenha um bom mecanismo contra eventuais carros bomba, o que pode incluir barreiras nos parques de estacionamento que estão perto da entrada do hotel, dessa forma pode ser impedida a passagem livre de um carro, por exemplo, para a receção ou *lobby* do hotel; aconselha-se ainda à presença de um segurança 24 horas por dia; é recomendado também um espaço não muito grande no piso 0, já que isso pode afastar atentados terroristas, uma vez que nesses casos a densidade da explosão não será tão grande; uma outra nota diz respeito à proximidade do hotel com edifícios governamentais ou com embaixadas ou outros edifícios de cariz diplomático, o que se acentua se forem de países potencialmente conflituosos, nestes casos os cuidados deverão ser redobrados.

Considerando que algumas medidas que certos especialistas referiram como proveitosas para eliminar, ou mitigar, ameaças terroristas sejam difíceis de colocar em prática, pois envolvem aspetos arquitetónicos que, em hotéis já construídos, será impossível mudar, muitas outras dizem respeito a investimentos que podem ser realizados e que, se assim o forem, beneficiarão todo o hotel.

A segurança de um hotel é um dos aspetos mais importantes no ponto de vista dos clientes e por isso é imperativo que seja tratado como uma prioridade. Com isso em mente os

investimentos realizados devem garantir um sistema de segurança cada vez mais pronto para combater ameaças como os ataques terroristas.

# **CAPÍTULO 3**

## **METODOLOGIA**

### **3.1 Modelo de análise**

No presente capítulo são apresentados e descortinados os métodos utilizados ao longo da investigação para que a matéria da parte literária fosse consolidada com argumentos teóricos. Neste capítulo poder-se-á perceber como foi organizado todo o trabalho de pesquisa e de investigação, bem como quais os instrumentos de recolha de dados a utilizar e porque foram os escolhidos. Abordar-se-á também alguns dos instrumentos que, não tendo sido utilizados, foram dignos de ser considerados hipótese a alguma altura da presente investigação.

A seleção dos elementos entrevistados ocorreu depois da obtenção dos dados pela observação direta, como será explanado, isto deveu-se fruto das entrevistas serem um método complementar do instrumento anteriormente referido. O facto de os entrevistados fazerem parte dos quadros de chefia do hotel garantiu uma visão e uma precisão maior na informação recolhida.

A realização dos guiões foi também posterior à observação direta, já que as perguntas realizadas foram com o objetivo de adquirir dados que através da observação direta não foram perceptíveis, para além disso foi possível conhecer algumas tendências da unidade hoteleira, bem como quais os planos que têm para o futuro com respeito à prevenção de atentados terroristas.

### **3.2 O planeamento da investigação**

Para este relatório de estágio foi cogitada a possibilidade de se realizarem várias entrevistas, quer aos funcionários do hotel, quer à chefia, com o objetivo de ter uma melhor compreensão de como a unidade hoteleira em estudo vê e trata o terrorismo.

A temática da segurança revela-se bastante sensível aquando de um estudo empírico. Geralmente, quando este tipo de estudos ficam disponíveis ao público pode haver uma tendência para se exagerar nas próprias características, para que a imagem que passa para o exterior não seja tão negativa. Nesse sentido, ao se estudar a temática da segurança deve existir um cuidado com a recolha de dados, especialmente quando esta é feita através de entrevistas.

Ciente da utilidade que tem um guião de entrevista bem redigido, foram feitos dois para serem realizados com o chefe de receção do Hotel Real Palácio e com o chefe de manutenção (Anexos 1 e 2).

Um guião elaborado com o objetivo de perceber o que o hotel tem feito ao longo dos últimos anos, ou o que já tem planeado fazer, com respeito à temática do terrorismo pode revelar alguns detalhes dificilmente adquiridos através da observação direta. Com isso em mente, a entrevista ao chefe de receção do Hotel Real Palácio e ao chefe de manutenção tinha esse mesmo objetivo, o de colmatar algumas vertentes não visíveis aquando da observação direta, servido assim, como complemento da mesma.

Por outro lado, a ideia de aplicar questionários à equipa do hotel foi também descartada por não se achar que este método condiz com a temática do terrorismo, uma vez que as percepções e o conhecimento das medidas de segurança do hotel são, naturalmente, bastante diferentes entre as várias categorias de funcionários na unidade hoteleira.

Chan & Lam (2013) constataram que, naturalmente, há grandes diferenças entre a percepção do pessoal que trata da segurança num hotel e a percepção que os hóspedes e outros têm dessa segurança. Não querendo de algum modo enviesar a amostra empírica por se ter alguns membros da equipa do hotel com um grande conhecimento sobre a segurança e outros nem tanto, ou ainda, de ter repostas que não fossem concludentes o suficiente, optou-se pela não realização de quaisquer questionários à equipa do hotel.

### **3.2.1 Universo de estudo**

Para a realização da presente investigação escolheu-se o Hotel Real Palácio, situado em Lisboa, na rua Tomás Ribeiro. A localização numa das chamadas cidades da moda da Europa, que já, por três anos consecutivos, ganha o prémio de melhor destino europeu, segundo a *World Travel Awards* (2019), dá ainda mais motivos ao hotel para que seja tratado como potencial alvo de ataque terrorista. A juntar a esta razão, por vezes, nos novos destinos turísticos a preocupação com a segurança pode ser deixada para segundo plano em detrimento do investimento em outros aspetos que, a curto prazo, se traduzem em maior rentabilidade, como já abordado. Para além destes fatores, soma-se também a, já referida, localização do hotel, com um conjunto de embaixadas e a sinagoga de Lisboa que por si só atraem pessoas mas que podem também atrair terroristas ao hotel. Com isso em mente é importante que as unidades hoteleiras façam com que a segurança oferecida aos hóspedes cresça ao mesmo ritmo que a oferta de camas.

O terrorismo, exige ser combatido com medidas proativas e cada vez mais eficazes, cenário que se acentua quando se tem em mente que estão em risco centenas de vidas. Sendo os hotéis de luxo e com uma maioria de turistas internacionais os alvos preferidos dos terroristas (Pizam, 2010), o Hotel Real Palácio, de 5 estrelas, vocacionado para o setor *corporate* e com a maioria dos seus clientes de nacionalidades estrangeiras, é um alvo que se enquadra bem nas características que os terroristas procuram. Novamente dando ênfase à localização do hotel numa área de Lisboa repleta de edifícios e infraestruturas que comportam um elevado risco de atentado terrorista, como será mais tarde escrutinado, os motivos para esta ser uma temática importante na presente investigação são ainda maiores.

Através dos vários elementos de recolha de dados foram utilizados como população alvo todas as pessoas que se encontravam no hotel durante o período de estágio compreendido entre 17 de dezembro de 2018 e 17 de março de 2019, quer estes tenham sido clientes, funcionários, passantes, ou outros elementos apenas afetos a serviços externos (ex: *transfers*, entre outros). Neste universo incluem-se também o chefe de manutenção e chefe de receção, ambos alvo de entrevistas por parte do investigador.

### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

- **Observação direta**

Para que a informação recolhida aquando da pesquisa na literatura existente pudesse ter um padrão de comparação com o estágio feito no Hotel Real Palácio foi fundamental a observação dos processos de segurança que a unidade hoteleira usava ao longo do seu dia e que permitiam que o normal funcionamento da mesma.

A observação direta (Anexo 2) foi o principal método de recolha de dados. Através da observação do dia a dia tanto dos funcionários do hotel, como das rotinas dos clientes, foram perceptíveis algumas lacunas e alguns pontos já desenvolvidos que a unidade hoteleira tinha no capítulo da segurança. Ao longo do período de estágio percebeu-se como os colegas reagiam a situações de perigo, pelo que foi igualmente observado qual o treino que estes tinham neste respeito.

Esta observação foi não participante, uma vez que o investigador estava a recolher dados sem os observados terem conhecimento disso mesmo. O período de observação direta incorreu no tempo de duração do estágio, desde o dia 17 de dezembro de 2018 até ao dia 17 de março de 2019, num total de 480 horas.

Parte do estágio foi também desenvolvido com a equipa da noite, como *night audit*, nesse sentido a diferença entre as práticas de segurança realizadas no período diurno e noturno foram devidamente registadas.

Para o auxílio do guião de observação direta foi também construído um registo de tarefas onde foram apontados alguns processos relevantes para o presente relatório de estágio, bem como uma contextualização do investigador no ambiente de trabalho, numa fase inicial do período de estágio (Anexo 3).

- **Entrevistas**

Admitindo que possa falhar alguma coisa ao olho do investigador aquando da observação direta e, não querendo enviesar a amostra empírica do presente relatório de estágio, foi realizada uma entrevista ao chefe de receção, no dia 23 de agosto de 2019, às 15:00, no *lobby* do Hotel Real Palácio, um dos objetivos desta entrevista era colmatar as eventuais falhas provenientes do primeiro método fossem por esta via filtradas. Adicionalmente foi realizada, no dia 13 de fevereiro de 2020 às 14:30, na oficina da manutenção do Hotel Real Parque (também destinada a servir o Hotel Real Palácio), uma entrevista ao chefe de manutenção tanto do Hotel Real Palácio, como do Real Parque e da Real Residência, com o objetivo de se conhecer melhor os bastidores do departamento da manutenção e quais as suas principais funções, com respeito à segurança.

As entrevistas formuladas foram semi-estruturadas, isto porque foi definido um conjunto de perguntas feitas de maneira genérica, que conduziam sempre à informação que o investigador queria obter.

Miranda (2009, como citado em Denscombe, 2001, p.39) menciona a consistência como uma das características mais importantes de um processo de investigação científica, o autor refere que dentro desta consistência tem de estar subentendida a fiabilidade, no sentido em que, caso a investigação fosse conduzida por uma outra pessoa, ou com um outro método, os resultados teriam de ser os mesmos. Com base na ideia deste autor foram criados dois guiões de entrevista que podem dar a conhecer alguns aspetos importantes sobre o hotel e o passado do hotel, que, tendo sido conduzida por qualquer outro entrevistador, obteria os mesmos resultados.

Por isso mesmo, os guiões foram realizados com o objetivo de ajudar o investigador dando-lhe informações e dados sobre a temática que não se baseiam meramente numa análise direta, mas sim no conhecimento e experiência de pessoas já familiarizadas com a realidade da unidade hoteleira por vários anos (Anexos 1 e 2).

**CAPÍTULO 4**

**ESTÁGIO NO HOTEL REAL PALÁCIO**

## **4.1 Objetivos do estágio**

Os objetivos do estágio prendiam-se com o conhecimento de algumas práticas hoteleiras no que respeita à segurança da unidade em estudo, e a verificação dessas mesmas práticas em ação, com particular incidência nas medidas que ao terrorismo dizem respeito. Com o presente relatório de estágio pretendia-se posteriormente comparar a realidade do Hotel Real Palácio e das suas normas de segurança com a informação existente na literatura.

Sabendo que existe uma enormidade de conteúdos sobre a temática do terrorismo, bem como um conjunto de sugestões de práticas previamente já experimentadas em outras unidades hoteleiras, com, ou sem sucesso, esperava-se ver se algumas dessas práticas estavam a ser utilizadas pela unidade hoteleira estudada e quais eram os seus efeitos na segurança, bem como quais os riscos que essas mesmas normas eliminavam ou mitigavam.

A importância de se ter optado por um relatório de estágio deu, naturalmente, um peso especial ao estágio realizado. Isto porque o período de estágio teria necessariamente de servir como uma mais valia para a investigação, pelo que se crê que isso foi total, ou parcialmente atingido, diz-se parcialmente pois a impossibilidade da realização do estágio no departamento de segurança limitou um pouco o trabalho realizado.

Como complemento da observação direta anteriormente mencionada foram propostas duas entrevistas a funcionários do hotel, esperava-se por isso que o estágio constituísse um instrumento de acesso a esta técnica de recolha de dados.

## **4.2 Apresentação do grupo Real**

### **4.2.1 O ADN do grupo**

#### **História**

Na década de 90, as fronteiras entre os países começaram a ficar cada vez mais ténues, fruto da globalização, pelo que, um pouco por todo o mundo, a abertura aos produtos e serviços estrangeiros começou a ser cada vez mais frequente. Foi neste contexto, que em 1994, João Bernardino Gomes, um pouco contra a tendência da situação mundial, decidiu abrir a primeira unidade hoteleira do grupo Real – com capital 100% português –, o Hotel Real Parque, de 4 estrelas, que é hoje um dos hotéis de referência da capital portuguesa

Até hoje, o grupo tem 10 unidades entre Lisboa e o Algarve, mantendo sempre a referência à cultura e identidade portuguesa, ainda assim, dinamizando-se e acompanhando a par e passo a evolução, quer das tendências hoteleiras, quer da tecnologia e mudanças que os tempos vão exigindo (Hotel Real Palácio, 2019a).

## **Missão e valores**

A missão do grupo, como o próprio *site* do hotel o diz, caracteriza-se pela prestação de uma multiplicidade de serviços, todos pautados por uma norma de excelência que leva até aos clientes experiências únicas tanto através das suas unidades como através dos seus produtos, oferecendo um rácio de qualidade/preço que dizem ser inigualável (Hotel Real Palácio, 2019a)..

Os 4 valores, ou pilares, do grupo Real são a *superação*, a *portugalidade*, a *excelência* e a *colaboração*.

A *superação* traduz-se no ir mais longe do que o pretendido, sempre com um objetivo em mente, a melhoria da qualidade do grupo a cada dia.

A *portugalidade* é, tal como o nome sugere, o orgulho no ser português e numa marca que é 100% nacional e onde se pode respirar isso, quer nas várias cozinhas das unidades hoteleiras, quer na própria decoração de cada uma destas.

A constante busca pela perfeição faz com que a *excelência* seja também um dos pilares do grupo Real, sempre tendo em mente que a experiência e a melhoria contínua levem à perfeição que o grupo tanto almeja.

O último pilar do grupo Real é a *colaboração*, e é este que faz com que todos os outros funcionem como um único para alcançar o mesmo objetivo, a prestação de um serviço com cada vez mais qualidade e cada vez mais perto da perfeição.

## **4.2.2 As unidades hoteleiras do grupo**

### **Hotel Real Parque**

Foi o hotel que abriu caminho para que todo o grupo Real se desenvolvesse. Aberto em 1994, o Hotel Real Parque de 4 estrelas está localizado em Lisboa e conta com 153 quartos, 147 *standards* e 6 *suites*, 2 restaurantes e um Bar.

### **Real Residência – Apartamentos Turísticos**

Aberto 3 anos depois da primeira experiência, em 1997 nasceu a Real residência, também em Lisboa, com 24 apartamentos, 22 T1, 2 estúdios e 1 restaurante.

### **Real Bellavista Hotel & SPA**

Em 2002 foi inaugurado o Real Bellavista Hotel & SPA, de 4 estrelas, o primeiro hotel aberto pelo grupo fora da cidade de Lisboa – em Albufeira-, superando o número de quartos do Hotel Real Parque, este passava a ter 195 quartos, com 183 *standards*, 7 junior *suites* e 5 Real *suites*, contando também com até 10 salas para eventos, bem como 1 restaurante, 2 bares e 2 piscinas, características que foram introduzidas pela primeira vez no grupo.

### **Hotel Real Oeiras**

O ano de 2003 revelou ser um ano de alta expansão para o grupo Real, apresentando várias novas unidades, das quais o Hotel Real Oeiras, de 4 estrelas, com 100 quartos, localizado em

Oeiras, junto à costa do Estoril, com 100 quartos, 97 *standard* e 3 suítes, 1 restaurante e 1 bar, 1 piscina exterior, para além do *Health Club*, ginásio e banho turco.

### **Hotel Real Palácio**

Foi o primeiro hotel de 5 estrelas do grupo Real, localizado a 100 metros do primeiro hotel do grupo, o Real Parque, em Lisboa, foi construído num antigo palacete do século XVII e é um dos mais emblemáticos hotéis do grupo, sendo que 12 dos quartos se localizam mesmo nesse antigo palacete, tem ainda 4 suítes, 7 duplos superiores, 124 quartos *standard*, para um total de 147 quartos, para além dos 2 restaurantes e de até 5 salas de eventos, conta também com um jacuzzi, sauna, banho turco, sala de massagens, ginásio e *Health Club*.

### **Grande Real Santa Eulália Hotel & Resort SPA**

Aberto um ano depois do Hotel Real Palácio, este veio a ser o segundo hotel de 5 estrelas do grupo Real. Localizado em Albufeira em frente à praia de Santa Eulália de onde aproveitou o nome, o hotel é sem dúvida dos mais luxuosos do grupo, tem 344 quartos, 27 *suítes* e 2 *suítes* grande real e ainda 155 apartamentos resort. O hotel tem também 4 restaurantes, 6 bares e 7 piscinas (4 de adultos e 3 de crianças), acesso direto à praia e uma discoteca. Fazendo parte do hotel ainda, o real *SPA Therapy* e uma piscina com circuito talasso, sauna, banho turco, duche Vichy e 16 salas de tratamento. Já para atividades de lazer, o hotel tem um ginásio, dois campos de relva de ténis, 1 sala de jogos e um *kids club* com atividades de animação.

### **Grande Real Villa Itália Hotel & SPA**

Em 2007, o grupo Real voltou a demonstrar a grande habilidade e mestria em aproveitar espaços antigos e abriu o Grande Real Villa Itália, de 5 estrelas, em Cascais, em frente à baía, numa adaptação feita à antiga casa do último rei de Itália, Humberto II. O hotel tem 124 quartos, 102 *standards*, um total de 19 *suítes* e 3 *penthouses*. Até 19 salas para conferências e eventos, 3 restaurantes e 2 bares, 2 piscinas exteriores, com água do mar. Incorporando a parte real *SPA Therapy*, uma piscina com circuito talasso, sauna, *jacuzzi*, banho turco, ginásio com sistema kinesis e salas de tratamento, para além do *kids club*.

### **Real Marina Hotel & SPA**

Aberto em 2010, em Olhão, em frente ao Parque Natural da Ria formosa, também com 5 estrelas, o Real Marina Hotel & SPA tem 144 quartos com 12 *suítes*. Contém também até 15 salas de conferências para uma capacidade máxima de 700 pessoas. 2 restaurantes, 2 bares, 2 piscinas. Uma piscina interior aquecida, *Health club*, ginásio e aulas de grupo. O Real *SPA Therapy* conta com 10 salas de tratamento, uma área borbulhante, sauna e banho turco. Tem também uma sala de jogos, o *kids club* e também algumas atividades de animação.

### **Real Marina Residence**

Localizado perto do mesmo parque que o Real Marina, em Olhão, aberto também no ano de 2010, contém 80 apartamentos, entre T1 (20 apartamentos), T2 (44 apartamentos) e T3 (16 apartamentos), contém acesso a todos os equipamentos que o hotel dispõe.

### **Maxime Hotel**

Aberto em 2018, restaurando um antigo cabaret encerrado há quase 10 anos, nasce o Maxime Hotel de 4 estrelas. O hotel, localizado em Lisboa, conta com 75 quartos distribuídos por 5 pisos, com 5 quartos temáticos e 70 quartos *standards*. O hotel Maxime é uma prova viva que o grupo Real se adapta não só ao ambiente e à abertura de mentalidades das pessoas, mas consegue também criar algo sem destruir totalmente o que antes existia, com, neste caso, a enorme invocação para o antigo espaço, o cabaret Maxime (Hotel Real Palácio, 2019b).

## **4.3 Hotel Real Palácio**

### **4.3.1 Quartos**

Todas as tipologias de quartos incluem ar condicionado, ligação direta de telefone, Wi-Fi gratuito, secadores de cabelo, televisão por cabo, *mini-bar*, cofres individuais, *room-service* 24 horas e varandas/terraços (em alguns quartos).

#### Standard

Áreas entre os 18m<sup>2</sup> e os 25m<sup>2</sup>, estão decorados em tons quentes, como castanhos ou *bordeaux*, prometem um ambiente acolhedor e característico da cidade de Lisboa.

#### Superior

Áreas superiores a 27m<sup>2</sup>, a decoração é semelhante à dos quartos *standard*, e a vista em todos os quartos é para as ruas que rodeiam o hotel. O hotel tem 7 quartos com esta tipologia.

#### Palacete

Localizado no antigo palácio Guedes Quinhones, esta é a chamada zona antiga do hotel, ainda assim, os quartos, com áreas superiores a 29m<sup>2</sup>, têm uma decoração visivelmente diferente dos restantes, com tons de creme e terra que transpiram à história tanto do hotel, como de Portugal.

#### Suite

As 4 *suites* do hotel têm uma decoração igualmente em tons quentes de castanho e *bordeaux*, destacando-se pelas grandes áreas que ocupam, entre os 25m<sup>2</sup> e os 55m<sup>2</sup>. Uma estadia numa suite, quer seja em família ou não, pautar-se-á sempre pelo conforto e espaço (Hotel Real Palácio, 2019c).

### **4.3.2 Eventos**

Sendo o Hotel Real Palácio um hotel *corporate*, naturalmente que grande do seu foco está concentrado no departamento dos eventos.

Almoços e jantares, casamentos, despedidas de solteiros, batizados, *Team Building*, entre muitas outras opções são o que se pode esperar da panóplia de eventos que o Hotel Real Palácio se dispõe a organizar.

### **Salas de reuniões**

As 5 salas de eventos que o hotel tem, no piso -1, remontam também à história de Portugal, com um espaço chamado D. Sancho, divisível em 3 salas, D. Sancho I, D. Sancho II e D. Sancho III. Um segundo espaço é chamado de D. Maria, divisível em D. Maria I e D. Maria II, totalizando as 5 salas a capacidade máxima é de 230 pessoas.

As 9 diferentes organizações das salas conferem o espaço e a capacidade ideais para qualquer tipo de evento desejado.

As salas possuem luz natural e são características pela sua dimensão e versatilidade, reunindo condições para receber vários tipos de eventos. O hotel oferece também a possibilidade do aluguer de material áudio visual e ligação *wireless* à internet, para além disso, os longos e espaçosos corredores junto às salas de eventos e também o pátio exterior do restaurante permitem a realização de banquetes com *catering*.

O menu de 32 páginas dos banquetes para eventos permite a escolha entre vários menus que incluem a escolha do pequeno almoço, *coffee station*, *coffee break*, *welcome drinks*, canapés, *buffets*, menus já feitos, *barbecue*, *brunch*, suplementos de bebidas, bar aberto, *lunch boxes* e os *meeting packages*.

### **4.3.3 Outros serviços**

#### **Garagem**

Com capacidade para 109 lugares, mais 2 lugares para pessoas com mobilidade reduzida, distribuídos ao longo de 4 pisos abaixo do solo, com o custo, para hóspedes, de 9€ por noite. É também possível comprar a avença mensal do parque de estacionamento.

#### **Restaurante**

O Hotel Real Palácio inclui, na sua área de restauração, a Real Cozinha restaurante-bar que conta não só com sabores típicos da gastronomia portuguesa, como também alguma criatividade levada a cabo pelos cozinheiros do hotel; o Real Restaurante, com um ambiente acolhedor que convida os hóspedes a iniciar o dia da melhor maneira, com um pequeno almoço inspirador, aberto todos os dias, das 7:00 – 10:30 e com capacidade para 80 pessoas.

A adega do palácio localiza-se no palacete do hotel, é o ideal para os amantes do vinho, tem mais de 140 referências de vinhos portugueses, para além das tábuas de queijos nacionais ou presuntos, os salgadinhos do chef e os ovos mexidos, entre outros petiscos que se podem pedir neste *wine bar* do hotel, aberto entre as 17:30 e a 01:00; aos fins de semana e feriados há também a possibilidade da realização de *brunch* no hotel, sempre com uma pessoa para tomar conta das crianças, este programa inclui produtos de padaria, fruta e cereais, quentes, doçaria,

*show cooking*, acepipes e bebidas; por último, os Gelados do Bairro estão repletos de tradição e da portugalidade que o grupo tanto se orgulha, alguns sabores incluem Moscatel e Passas, Morango e Requeijão com bolacha ou amêndoa amarga.

### Real SPA therapy

No piso -2 do hotel, é possível encontrar o *Health club*, que abarca um ginásio, um jacuzzi, uma sala de banho turco e uma sauna, para além de um gabinete polivalente de tratamentos, bem como os balneários para os hóspedes se trocarem.

#### Tratamentos

6 tipos de massagens terapêuticas, reflexologia e *Reiki*, para além de 2 tipos de tratamentos do rosto, Tratamento Hidratante do Rosto com Alga Tecelã e Óleo de Lavanda Marítima e Purificação e Limpeza do Rosto com Princípios Ativos Marinhos.

#### Ginásio

Contém conjuntos de pares de alteres (1 par): 1 kg, 2kg, 2.5 kg, 3 kg, 5 kg, 7.5kg, 10kg, 3 Passadeiras, 1 elítica, 1 Bicicleta, 1 multifunções costas e pernas e 1 banco reclinável.

### 4.3.2 Estrutura organizacional do hotel

Os departamentos considerados relevantes para a realização do estágio e sobre o tema em questão da segurança e do terrorismo na hotelaria são a receção, a manutenção e a direção, bem como o departamento da segurança, e estão estruturados da seguinte maneira:

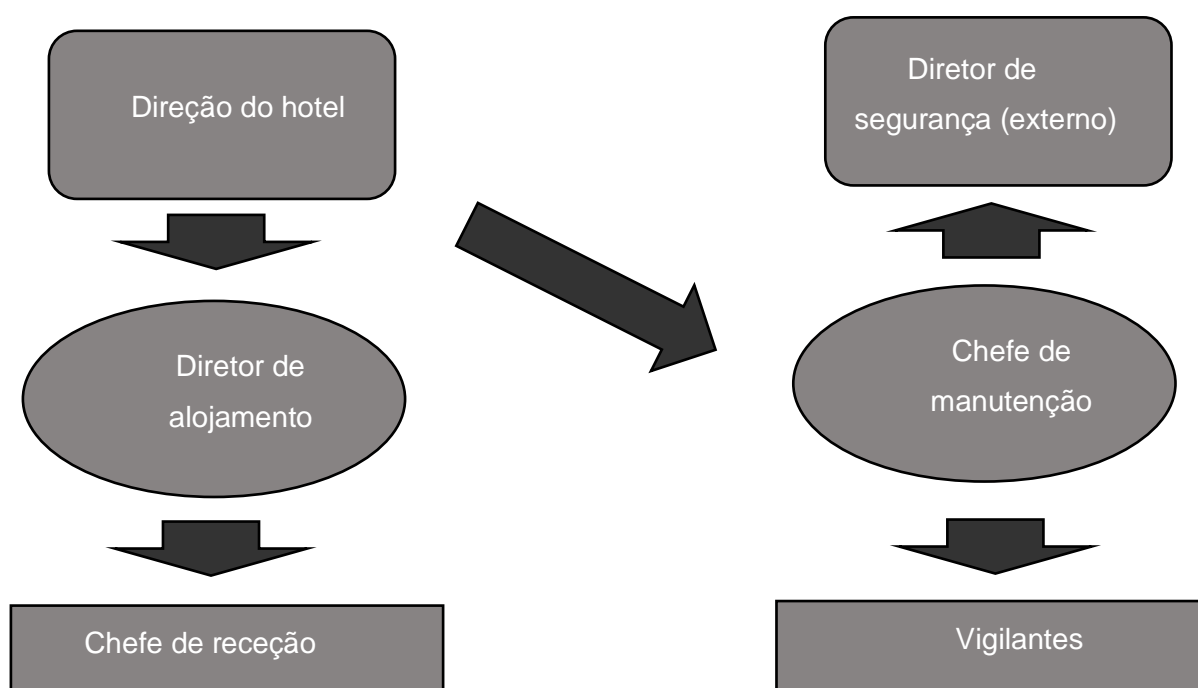


Figura 4: Estrutura organizacional do hotel (Fonte: O próprio)

A parte da esquerda do gráfico representa as entidades que fazem parte da equipa do hotel propriamente dito, trabalham diretamente para o grupo Real e mais especificamente para o Hotel Real Palácio, pelo que foram fundamentais para a realização do estágio no departamento da receção.

As entidades à direita apesar de estarem inseridas no hotel são sub contratadas a uma empresa de segurança. Nesse sentido existe apenas um diretor de segurança e este está responsável pelos procedimentos e normas de segurança, a um nível macro, do Hotel Real Palácio, do hotel Real Parque e da Real Residência, todos localizados em Lisboa, perto uns dos outros.

O chefe de manutenção responde à entidade interna do hotel, ou seja, à direção, já o diretor de segurança responde à entidade a que está contratada, a DSTS (Direção de Serviços Técnicos e Segurança). Relativamente ao trabalho realizado, a manutenção supervisiona o trabalho feito pela DSTS, ainda que esta esteja a cabo de uma entidade externa ao hotel.

No caso específico do Hotel Real Palácio existe um chefe de manutenção responsável pelo Hotel Real Palácio, pelo hotel Real Parque e também pela Real Residência, sendo que existe depois um subchefe de manutenção responsável apenas pelo Hotel Real Palácio, que tratará de assuntos mais específicos do hotel.

Por fim, os vigilantes do Hotel Real Palácio são nomeados, ou sugeridos, pelo chefe de manutenção a quem respondem e reportam ao fim de cada turno.

## 4.4 Ações desenvolvidas no estágio

No contexto da realização de um relatório de estágio foi imperativa a realização de um estágio na unidade hoteleira estudada, o Hotel Real Palácio, pelo que este mesmo estágio teve a duração de 480 horas, distribuídas num período que iniciou dia 17 de dezembro de 2018 e findou a 17 de março de 2019.

Previamente à realização do estágio foi proposto à unidade hoteleira que o estágio decorresse nos departamentos de *front office* e segurança. O estágio foi realizado no departamento de *front office* e ainda no de *back office*. Com respeito à realização do estágio no departamento de segurança este não foi possível uma vez que era uma empresa subcontratada que estava responsável por este departamento, tanto no Hotel Real Palácio como no hotel Real Parque e na Real Residência. Nesse sentido em alternativa foi sugerida a secção de manutenção que trata também de algumas questões relacionadas com a segurança do Hotel Real Palácio. A escolha e as ações desenvolvidas em cada um dos departamentos será explicada seguidamente na sua respetiva subsecção.

#### **4.4.1 *Front office e night audit***

Foi neste departamento que se realizou a maior parte da investigação para o presente relatório de estágio. Este foi também o primeiro a ser escolhido para a investigação desta temática, já que era de tamanha importância para a realização da observação direta. A escolha do departamento *front office* deu-se já que aqui estão alguns dos funcionários e colaboradores a quem se dá uma atenção especial na preparação para um ataque terrorista, como as futuras formações que a equipa do hotel terá o provam, para além disso, a equipa de *front office* é a primeira linha de defesa contra potenciais terroristas no caso específico do Hotel Real Palácio. Por vezes os ataques são iniciados no *front office*, ou em alguma outra área pública, isto justifica-se pelo facto de estes serem geralmente os espaços que concentram o maior número de pessoas, como provaram alguns dos episódios já mencionados ao longo do capítulo dois, por exemplo, no Quénia, ou no Sri Lanka (no ponto 2.3, “Ataques a hotéis”). No caso concreto da unidade hoteleira em estudo o departamento e a equipa de *front office* são a base da comunicação não só para todos os outros departamentos, como ainda para os hóspedes.

As ações desenvolvidas neste departamento incluíram, numa fase inicial, de cerca de duas semanas, a aprendizagem do manuseamento da plataforma de registo de hóspedes e a familiarização com os processos de atendimento e contacto com o cliente, bem como a prestação de serviços de informações aos clientes e, seguidamente, foi necessária, por vezes, a realização de outras funções como a de bagageiro, o que incluía ir aos quartos dos hóspedes se estes tivessem algum problema e tentar ajudar na resolução dos mesmos. Neste sentido foi também perceptível como se lidava com situações de perigo, como o caso de ameaça física, que aconteceu por uma vez, bem como outro tipo de imprevistos que serão posteriormente abordados.

As ações desenvolvidas enquanto *night audit* tiveram também o propósito de perceber como o hotel funcionava no período noturno onde há outro tipo de ameaças à segurança, bem como a constatação de algumas medidas de segurança e de prevenção que a unidade hoteleira possui, contando sempre com o apoio e a experiência dos colegas que facilitaram também na compreensão de alguns aspetos importantes que se distinguem dos procedimentos diurnos do hotel.

#### **4.4.2 *Back office***

As funções desempenhadas no departamento de *back office* surgiram para que se pudesse colmatar a necessidade que a unidade hoteleira possuía neste campo, já que, por norma, são os funcionários de *front office* que lidam com algumas tarefas de *back office*, no entanto, o período gasto neste departamento permitiu conhecer um pouco melhor os bastidores do hotel.

No *back office* foram desempenhadas ações com respeito às estadas futuras dos hóspedes, bem como a compreensão de como funcionam alguns procedimentos relacionados com o alarme de incêndio, localizado nos quartos.

### **4.4.3 Manutenção**

As ações no departamento de manutenção realizaram-se findo o período de estágio nos departamentos já referidos. O departamento de manutenção surgiu como alternativa à opção de estagiar no departamento de segurança, já que este não foi possível por estar a cargo de uma entidade externa.

Na manutenção foram primariamente percebidas quais as funções e objetivos de quem trabalha neste departamento, esta foi uma contextualização dada pelo chefe de manutenção que se debruçou também sobre alguns eventos realizados no passado, no hotel, considerados potencialmente de risco, como uma conferência da NATO realizada em Lisboa há uns anos que contou com alguns participantes alojados no hotel. As ações realizadas no departamento abrangeram maioritariamente a manutenção de alguns dos espaços do hotel como as cozinhas e os quartos, sendo que se comprovou essencial conhecer bem o hotel.

**CAPÍTULO 5**  
**A ENVOLVENTE DO HOTEL**

## **5.1 A localização do hotel**

Os impactos de um atentado terrorista estendem-se muito para além do número de feridos e mortos. A economia local e nacional, os fluxos turísticos, a estabilidade política e muitos outros setores de atividade podem sofrer após um evento terrorista. Uma dessas consequências pode ser a influência negativa sobre a imagem do hotel e, conseqüentemente, a perda de volume de vendas e de clientes.

Como já constatado pelo capítulo 2 a localização tem um papel fundamental na perceção do risco de uma unidade hoteleira. Estabelecimentos como embaixadas, edifícios religiosos, pontos turísticos, ou outras infraestruturas que de alguma maneira sirvam como representação de poder, da liberdade ou democracia nacionais constituem elementos que adicionam risco de atentado terrorista a uma localidade, sendo que muitos destes edifícios de risco se encontram nas proximidades do hotel em estudo, este torna-se um aspeto importante a analisar.

Com isto exposto foram estudados alguns edifícios de particular interesse para o estudo da localização do Hotel Real Palácio.

### **5.1.1 Embaixada do Vaticano**

A embaixada do Vaticano está localizada a 130 metros do Hotel Real Palácio, está situada num cruzamento entre a rua Luís Bivar e a rua Latino Coelho. É um edifício cor de rosa, que apenas serve o propósito de ser a embaixada do Vaticano, tem também uma garagem com um muro alto, igualmente cor de rosa. Existe uma câmara de vigilância na entrada principal do edifício, e o estacionamento frontal, apesar de não estar fisicamente impedido, é exclusivo a membros da embaixada.

Sendo esta um símbolo da mais importante cidade e capital da religião católica é sem dúvida um estabelecimento que pode estar sujeito a qualquer ataque por parte de terroristas afetos a outras religiões, como é o caso de membros de organizações extremistas muçulmanas que já, por diversas vezes, cometeram atentados contra igrejas matando centenas de cristãos fiéis, como referido anteriormente aquando dos ataques no Sri Lanka.

### **5.1.2 Embaixada da África do Sul**

É o local mais perto do Hotel Real Palácio que pode representar algum perigo, a menos de 100 metros, mais precisamente a 66 metros de distância do hotel, o edifício alto e vermelho onde apenas se insere a embaixada da África do Sul é frequentemente visitada por portugueses e por sul africanos que se encontram de férias, ou a viver em Portugal. O edifício conta com duas saídas da garagem e com duas câmaras de segurança na entrada e saída de pessoas.

A embaixada da África do Sul é um possível alvo de ataques terroristas fruto das tensões que sempre se fizeram sentir no país, o que se justifica ainda mais quando se tem em mente que a média de homicídios no país é 5 vezes superior à média mundial (Karminer, Hardy, Heath, Mosdell & Bawa, 2013).

A instabilidade política é um dos fatores que mais pode mover terroristas nos países africanos e esta mesma condição de instabilidade é bastante frequente graças a conflitos raciais, tribais, fundamentalismo religioso, entre outros, o exemplo da Somália e da Argélia comprovam bem essa tendência (Fazel, 2013). O caso da África do Sul e de outros países africanos é bastante preocupante, basta recordar que a influência do Estado Islâmico tem sido cada vez maior, como demonstraram os ataques de *Al-Qaeda* em Maghreb, o grupo organizado Boko Haram, que já este ano provocou um ataque a um grupo de homens que regressavam de uma cerimónia fúnebre, causando 65 mortos e 10 feridos, na Nigéria (Lusa, 2019) e o al-Shabab na Somália (Asongu & Nwachukwu, 2017).

### **5.1.3 Sinagoga**

A Sinagoga *Shaaré Tikva*, localizada em Lisboa, a 1,7 quilómetros do Hotel Real Palácio, num edifício branco, apenas volcacionado para este fim, está aberta de segunda a quinta feira, das 9:00 até às 13:00 e para além dos visitantes portugueses judeus, há também alguns turistas, especialmente judeus, a visitarem este local. A sinagoga está fortemente vigiada, com 3 câmaras de vigilância apenas no portão principal virado para a Rua Alexandre Herculano.

Este espaço, simplesmente por ser um estabelecimento de adoração e reunião da comunidade judaica já pode ser considerado um local de risco, quer por grupos radicais muçulmanos ou antissemitas, quer também por apoiantes do nazismo ou fascismo, como aconteceu durante a segunda guerra mundial (Jewish Virtual Library, 2019b), ou até no período da inquisição, em Portugal. A apoiar esta mesma ideia estão as tendências migratórias de muitos judeus, que vivem na Europa, nomeadamente França, e procuram refúgio em outros países fruto dos atentados terroristas causados por muçulmanos (Hall, 2016).

### **5.1.4 Embaixada de Israel**

Localizada a 350 metros do Hotel Real Palácio, aberta de segunda a sexta feira, das 9:00 às 12:00, construída onde anteriormente estava uma pastelaria, a embaixada de Israel é um edifício que um pouco por todo o mundo representa uma ameaça para os que a frequentam. Constatando isto e tendo em mente os episódios já referidos, no Quénia, por exemplo, onde foram indivíduos de nacionalidade israelita os principais alvos desse atentado terrorista, as embaixadas israelitas estão também em visível perigo.

A consulta da biblioteca virtual judaica foi também de importância para esta parte uma vez que permite ver alguns dos incidentes antissemitas que já ocorreram em vários países nos últimos anos, pelo que se tornou imperativo verificar a situação no território nacional para perceber se este tipo de discriminação pode ser uma potencial ameaça a um ato terrorista contra a comunidade judaica. Nesse sentido, foi mencionada a vandalização da bandeira de Israel localizada no parque das nações, com símbolos de suásticas, prova que, mesmo em Portugal existe este ódio contra os israelitas.

Para além dos aspetos aqui referidos o confronto Israel/Palestina que já dura há décadas é prova viva de que as relações entre muçulmanos e judeus, ou árabes e israelitas, continuam bastante frágeis, com repercussões que se têm vindo a materializar tanto em guerras, como em atentados terroristas.

### **5.1.5 Outros locais passíveis de serem alvos de terrorismo**

A embaixada dos EUA é um dos mais prováveis alvos de ataque terrorista em qualquer país já que, entre 1998 e 2013, 44 países tiveram embaixadas americanas atacadas (Zoet, 2017). O edifício encontra-se à distância de 2 quilómetros do Hotel Real Palácio, pelo que se considera que seja uma distância que não apresenta uma fonte potencial de dano tão assinalável como as demais, referidas anteriormente.

A existência de um centro de comercial perto do hotel, a cerca de 270 metros, o *El Corte Inglés*, pode também criar as condições favoráveis para a existência de um ataque terrorista, uma vez que este tipo de estabelecimentos costuma ter um elevado fluxo de pessoas. Sendo também uma marca espanhola, há a possibilidade de ataques de cariz nacionalista como têm acontecido no próprio país, por exemplo em Madrid, em 2004; ou o caso de um atentado de origem islâmica como os da Catalunha em 2017.

Quer as embaixadas mencionadas, ou a sinagoga, todos estes edifícios contêm, como referido, um elevado risco de atentado terrorista e, como tal, caso se dê um ataque terrorista, a imagem do hotel ficaria grandemente afetada. Tendo estes dados em mente, a realização do presente relatório de estágio leva em conta esta mesma vertente da localização como aspeto fundamental na construção de uma boa estratégia anti terrorista. Sem a presença destes edifícios na proximidade do hotel a investigação do tema do terrorismo neste relatório de estágio faria pouco sentido, isto porque são estes edifícios que conferem ao hotel um elevado risco de atentado terrorista.

**CAPÍTULO 6**

**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE**

**DOS DADOS EXISTENTES**

## 6.1 Análise crítica da unidade hoteleira e do seu posicionamento na realidade portuguesa

A relação do terrorismo com a hotelaria pode traduzir-se em dois cenários diferentes: um ataque terrorista no espaço exterior ao hotel, que ainda assim pode influenciar o bem-estar normal da unidade hoteleira; ou um ataque terrorista dentro do perímetro do hotel. Cada um destes cenários gera impactos diferentes, exige medidas e preparação diferenciada.

Concentrar-se em apenas um mecanismo de defesa e melhorar-lo quase até à perfeição ou investir em vários mecanismos que podem parar ameaças distintas; apostar no *marketing* vocacionado para estrangeiros ou no público nacional primeiro; nas estratégias de recuperação, imitar episódios de sucesso ou tentar algo novo e único. São muitas as hipóteses que surgem antes, durante e depois de um ataque terrorista, a gestão das variáveis nunca é fácil.

Os impactos de um ataque terrorista nas imediações, ou dentro de um hotel, refletir-se-ão nas taxas de ocupação e no número de clientes ao hotel, podendo inclusive atrair menos turistas ao país, como no caso já mencionado no Quénia, em 2002, em que um ataque a uma embaixada americana fez com que 90% dos voos provenientes EUA fossem cancelados (Fletcher & Morakabati, 2008).

Numa fase de recuperação espera-se o acompanhamento dos dois indicadores referidos anteriormente, no sentido em que, o mais rapidamente possível se possam voltar a verificar os números antes do ataque terrorista, permitindo perceber se a recuperação foi feita de maneira rápida, ou não.

A dimensão do ataque poder-se-á medir também através de quantificações monetárias dos estragos feitos, ou no número de vítimas, quer mortos, quer feridos. Como abordado ao longo desta investigação o tempo de cobertura mediática que estes eventos têm pode ajudar a que uma recuperação seja mais, ou menos, rápida.

No contexto da realização do presente relatório de estágio sobre uma unidade hoteleira em específico, no caso, o Hotel Real Palácio, é importante conhecer o posicionamento desse mesmo hotel face aos concorrentes relativamente à temática estudada, o terrorismo, e mais concretamente, as medidas anti terrorismo existentes.

De há vários anos para cá uma medida posta em prática em Portugal, por todas as unidades hoteleiras, inclui o envio, com um limite de 48 horas após o *check in*, de um ficheiro eletrónico para o SEF ( Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) de todos os cidadãos estrangeiros que nesse dia deram entrada na unidade hoteleira, tratando-se esse mesmo procedimento de uma obrigação e não uma sugestão.

Segundo Bispo (2015, p.20) no caso das entidades bancárias existe uma base de dados com as informações de alguns grupos terroristas, na medida em que assim que haja uma transação financeira por algum destes grupos, ou indivíduos indicados, dispare um alerta que impede a transação e, conseqüentemente, o financiamento destes grupos terroristas fica também impedido. A sugestão também proposta por Bispo (2015, p.20) seria aplicar este mesmo método às unidades hoteleiras, para que, assim que um indivíduo indicado pelo SEF realizasse

o seu *check in* numa unidade hoteleira as autoridades fossem prontamente alertadas. Para dar seguimento a essa medida assim que esse indivíduo fosse identificado teriam de ser treinados procedimentos a adotar pelos colaboradores, com ênfase especial nos rececionistas.

Uma medida que já está a ser posta em prática em algumas unidades hoteleiras através do SAF-T<sup>6</sup> inclui o envio, geralmente automático, à autoridade tributária do número de identificação fiscal dos clientes, assim que estes efetuam um pagamento. Com esta medida as autoridades podem ter a localização de um indivíduo imediatamente a seguir a este fazer uma compra e agirem o mais prontamente possível, caso necessário, impedindo que eventuais terroristas façam as transações (Bispo, 2015).

Com respeito ao Hotel Real Palácio a primeira medida já está, naturalmente, em uso, visto que esta é uma norma obrigatória no setor hoteleiro. Por isso mesmo estas informações, sobre a identificação dos hóspedes, são enviadas ao SEF no espaço de 48 horas após o *check in*.

Relativamente ao envio do número de identificação fiscal dos clientes à autoridade tributária, isto ainda não está a ser feito. Esta é uma medida que, ainda que pudesse tornar os *check-ins* um pouco mais demorados, poderia ajudar a reduzir ainda mais o risco de ataques terroristas e de outras situações que mais tarde poderiam deixar o departamento de segurança constrangido.

Apesar de tudo os hotéis são excelentes alvos para ataques terroristas e isso tem-se vindo a confirmar ainda mais em dias festivos, feriados, ou em datas onde a presença de estrangeiros ou pessoas que viajam em trabalho é bastante elevada, o que vai de encontro com os objetivos dos terroristas, como já mencionado, e por isso mesmo, atrai este tipo de situações (Henderson, Shufen, Huifen & Xiang, 2010), como o caso dos ataques no Sri Lanka que se deram num domingo de Páscoa. Neste sentido, o Hotel Real Palácio, maioritariamente *corporate*, e com uma presença de hóspedes estrangeiros extremamente elevada para além da localização de risco já mencionada, deverá ter cuidados reforçados. Os clientes do Hotel Real Palácio são na sua grande maioria espanhóis, alemães, brasileiros, ingleses e americanos, sendo que os grupos incluem com alguma frequência clientes de nacionalidade japonesa ou chinesa, neste sentido existem algumas nacionalidades que podem ser mais suscetíveis a ataques terroristas, como o caso dos americanos.

Relativamente à elevada densidade de clientes em dias festivos esta não é uma situação anormal para o Hotel Real Palácio, já que a taxa de ocupação do hotel, ao longo do ano, se costuma cifrar entre os 90 e os 100%. Neste sentido deve haver um cuidado ao longo de todo o ano, já que taxas de ocupação muito altas podem dar mais motivos aos terroristas para atuarem e, do lado do hotel, há uma probabilidade maior para que alguns procedimentos de segurança sejam esquecidos.

A temática dos eventos no contexto do presente relatório de estágio revela-se particularmente interessante pelo facto de o hotel diariamente acolher vários eventos. O Hotel Real Palácio inclusive já acolheu, em tempos, conferências paralelas a um evento da NATO, que se realizou na cidade de Lisboa e, nesse período, participantes desse evento ficaram hospedados no hotel, o que gerou um risco extremamente elevado para toda a unidade hoteleira.

---

<sup>6</sup> Documento que reúne a informação contabilística e fiscal de uma empresa, num certo período

Ainda assim, nessa ocasião a própria comissão do evento trouxe a sua equipa de segurança e os seus procedimentos de segurança, nomeadamente foi instalado um detetor de metais à porta do hotel.

Eventos desta natureza suscitam, regra geral, a necessidade de integrar uma equipa de segurança que acompanha os participantes e se certifica que o perímetro do hotel, bem como quaisquer entradas mais escondidas, sejam vigiadas e tenham a segurança adequada à exigência do risco do evento, para não colocar o mesmo em perigo. Aquando da realização da cimeira da NATO na cidade de Lisboa foi precisamente isso que aconteceu, tendo o perímetro do hotel foi previamente estudado pelas equipas de segurança da NATO, assim todas as possíveis entradas e saídas do hotel e das salas de eventos.

No período em que decorreu esta cimeira da NATO, em 2010, estiveram presentes mais de 40 chefes de estado e governo, incluindo o presidente da Rússia (Dimitri Medvedev), o presidente dos EUA (Barack Obama), e a líder da Alemanha, Angela Merkel, bem como o secretário geral das Nações Unidas (Ban Ki-moon) e o presidente do comité político da NATO (Karl Lamers), entre tantos outros (Lusa, 2010). Percebe-se que, durante a realização deste evento, Portugal se tenha tornado um dos locais de maior risco de ameaça terrorista, em particular, para a indústria hoteleira, já que a cimenta praticamente esgotou todos os hotéis de 5 estrelas, nomeadamente o Hotel Real Palácio, com os seus participantes (Franco & Cordeiro, 2010).

## **6.2 Comparação entre os casos de estudo analisados e a unidade hoteleira estudada**

O objetivo deste relatório de estágio incluía a comparação da matéria investigada na literatura sobre o terrorismo e especialmente o terrorismo no setor hoteleiro, e a posterior comparação com a realidade do Hotel Real Palácio, por forma a que se pudesse verificar o que a unidade hoteleira já tinha posto em prática, e em que aspetos seria benéfico melhorar, especialmente com base em eventos terroristas que têm vindo a afetar a indústria hoteleira ao longo dos últimos anos.

Com respeito aos procedimentos e medidas de segurança já existentes, o Hotel Real Palácio tem algumas a destacar. Foi percebido que existe um plano de emergência interno e este está disponível a todos os hotéis da cadeia. As medidas que estão contidas neste plano são reforçadas periodicamente, sendo que a última destas reuniões ocorreu durante o mês de dezembro de 2019.

O hotel já possui o certificado ISO 45001<sup>7</sup> que tem por objetivo melhorar as condições de segurança e saúde dos trabalhadores, reduzindo os riscos e criando melhores e mais seguras condições de trabalho, quer físicas, quer mentais.

---

<sup>7</sup> Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho

O chefe de segurança, bem como os funcionários da manutenção têm, na sua grande maioria, formação na área da segurança, especialmente no que respeita a invasões e assaltos, bem como tentativas de dano ao património. O departamento de manutenção está também encarregue de coordenar e organizar as formações de primeiros socorros para os que estão em posições de chefia, como o chefe de receção, de F&B, chefes de sala, entre outros, estes chefes depois serão responsáveis pelos *kits* de primeiros socorros em cada um dos seus departamentos.

A equipa de manutenção está também responsável pelos simulacros e pela criação dos planos de segurança. Nas formações com foco no capítulo da segurança são revistos os procedimentos em caso de crise e, passados poucos dias destas formações, são realizados simulacros, para consolidar o conhecimento adquirido.

Quanto a estes simulacros o chefe de receção destacou que a periódica realização dos mesmos, relativamente a situações de atentados terroristas, poderia ser considerada uma mais valia para a unidade hoteleira e, sem dúvida que esta seria uma medida com um potencial importante não só na prevenção como também na contenção dos estragos e danos causados.

Os simulacros que ocorrem no hotel são de evacuação do edifício e estão divididos em duas vertentes: no início de um novo simulacro são feitos vários simulacros só com a equipa do hotel, estes simulacros ocorrem com o conhecimento dos hóspedes, que recebem nos seus quartos uma carta com a hora e a data do simulacro; uma segunda fase de simulacros ocorre quando o pessoal já está mais familiarizado com os procedimentos e, nesses casos, os clientes não são previamente avisados sobre a ocorrência desse mesmo simulacro.

Tendo já existido uma formação no hotel Real Oeiras, em 2017, sobre terrorismo, oferecida pela PSP (Polícia de Segurança Pública), disponível a todos os membros dos hotéis Real, mediante prévia inscrição, ultimamente não houve registo de quaisquer formações neste campo.

Sem desconsiderar o acima referido, o chefe de receção menciona a existência de alguns planos para o futuro no que respeita à formação dos rececionistas e outros funcionários na questão do terrorismo. Está previsto para 2020 uma formação para dotar os funcionários de capacidades que os permitam reagir em caso de ameaças terroristas ou ameaças de bombas. Foi também proposta uma formação gratuita, por parte do Serviço de Informações de Segurança, ao Hotel Real Palácio, que consiste em capacitar, primeiro as chefias e depois todos os outros colaboradores, com um conjunto de ferramentas no capítulo da segurança e prevenção. Com respeito a esta formação, sem qualquer custo, seria benéfico o hotel aceitar. Quanto ao domínio destas formações, elas são realizadas para todos os funcionários do hotel.

Quando existe alguma mudança em algum procedimento de segurança do hotel a comunicação da mesma é feita através de *e-mail* para todas as partes envolvidas. O departamento de manutenção cria uma ordem de serviço que informa qual é essa mudança e quando entra em vigor, geralmente exige a assinatura de confirmação de leitura aos chefes de departamento que farão com que a mensagem chegue a todos os funcionários.

Alguns departamentos do hotel estão também a unir esforços no sentido em que seja criado um manual com um plano de contingência para ataques terroristas, para ser utilizado por todo o grupo Real.

A DSTS tem a seu cargo a segurança do hotel, bem como a manutenção destes instrumentos, nesse sentido, a responsabilidade do departamento de manutenção é a de supervisionar e coordenar os trabalhos feitos por esta entidade externa tendo também como tarefa a criação dos protocolos de segurança no caso de ser necessário.

Percebeu-se que o Hotel Real Palácio podia ser considerado um potencial alvo de atentado terrorista por alguns dos motivos que Pizam (2010, p.1) sugere, entre estes o facto de ter muitos turistas internacionais, especialmente de nacionalidade americana, que, como mencionado por Zoet (2017, p.27) apresenta um perigo adicional.

Ainda que a marca hotéis Real seja uma marca nacional, foi também mencionado que este aspeto é de pouca relevância quando os terroristas escolhem os seus alvos, concluiu-se isto com base em alguns exemplos no Quénia e Sri Lanka.

Pelos motivos anteriormente mencionados, os indivíduos de nacionalidade israelita são especialmente passíveis de serem alvos de atentados terroristas e, como tal, deve haver um cuidado especial quando existem eventos organizados, ou com participantes, desta nacionalidade. Este não é um problema ao qual Portugal está alheio, já que foram também constatados ao longo da investigação, alguns episódios de antissemitismo em Portugal.

Um hotel não existe sem infraestruturas como um edifício, estradas, entradas, saídas de emergência, entre outras, e estas são geralmente as variáveis difíceis de adaptar para proteger um hotel de um ataque terrorista, especialmente se o maior problema for a localização do hotel, ou como este foi projetado. Apesar disso, há aspetos que podem colmatar falhas da arquitetura dos hotéis. As câmaras de segurança são, por norma, um mecanismo de segurança básico em qualquer unidade hoteleira. Como visto anteriormente muitas medidas que se seguiram a atentados terroristas envolveram o reforço no sistema de vigilância que passou pela colocação de mais câmaras de vigilância.

O Hotel Real Palácio possui, sem dúvida, um número bastantes elevado de câmaras e estas encontram-se espalhadas pelo recinto do hotel, graças a estes instrumentos existe visibilidade sobre praticamente todos os ângulos das áreas públicas, apesar disso, a qualidade das câmaras existente é má pelo que acaba por não haver um aproveitamento do que podia ser uma boa medida anti terrorista.

Ainda que no passado recente o Hotel Real Palácio não tenha recebido nenhum evento com um risco de segurança elevado torna-se cada vez mais indispensável ter procedimentos de segurança para o dia a dia do hotel, bem como para os eventos. Isto justifica-se não só por os ataques terroristas serem cada vez mais frequentes, mas também por estes serem cada vez mais sofisticados, muitas vezes utilizando a tecnologia como arma de penetração nos sistemas de segurança.

Tratando-se de um hotel vocacionado para o segmento *corporate* por vezes existem eventos e conferências de clientes árabes ou de grupos religiosos árabes, este tipo de eventos pode

conter um risco acima do normal, ainda assim, em eventos deste cariz, como já mencionado no capítulo 2, costuma existir uma equipa de segurança previamente destacada pela própria organização.

Ao atribuir uma chave nova para um quarto, os colaboradores do hotel têm por hábito solicitar o nome de um dos ocupantes do quarto para garantir que apenas os hóspedes, para além dos funcionários, tenham acesso à área dos hóspedes e apenas aos seus próprios quartos. Quando isso acontece, os funcionários acabam por se tornar parte da equipa de segurança, evitando situações desconfortáveis.

A acrescentar a este procedimento, os acessos aos quartos fazem-se pelo elevador, ou pelas escadas, e ambas encontram-se em frente à receção, o que permite um ainda melhor controlo às entradas nas zonas dos hóspedes. Notou-se porventura que, por exemplo, uma chave para um quarto no piso 3 dá também acesso ao piso 2 e 1, pelo que os hóspedes podem andar livremente pela zona dos quartos, quer seja o seu piso, ou não.

Durante o período noturno as medidas de segurança do hotel são bastante diferentes, a garagem fica fechada e o segurança vai fazendo rondas periódicas ao perímetro do hotel, inclusive na zona de hóspedes. Esta medida, no contexto do Hotel Real Palácio, torna-se particularmente relevante uma vez que não existe qualquer sistema de vigilância nos corredores dos quartos, pelo que este se torna um ponto especialmente sensível a qualquer tipo de crime, em especial durante a noite onde há menos movimento.

Ainda assim, no caso de acontecer alguma emergência no hotel existe sempre uma equipa de prevenção que irá liderar os procedimentos de segurança, esta responsabilidade pode estar a cargo de elementos da receção, da manutenção ou do *housekeeping*, dependendo de quem está selecionado para esse horário.

Alguns outros procedimentos observados ao longo da investigação diziam respeito ao espaço exterior do hotel, mais concretamente, para o estudo de caso em questão, é importante salientar as barreiras que deveriam separar a estrada do hotel, pelo que o Hotel Real Palácio não possui qualquer tipo de proteção a impedir um veículo de chocar contra o hotel.

Através da observação de alguns *websites* de hotéis localizados em zonas com um risco de atentado terrorista maior, como o *Sheraton* de Tel Aviv, o *The Vista at Hilton Tel Aviv*, o *Ritz Carlton* também em Tel Aviv, ou o *Amman Marriott Hotel*, onde as medidas de segurança são mais do que uma vantagem competitiva, e são mesmo uma obrigação, como o caso de Israel e da Palestina, foi notado que praticamente nenhum desses hotéis divulga as elevadas medidas de segurança que têm, como revelado anteriormente. Com esta constatação percebe-se que os hóspedes nunca partem do princípio que o hotel é inseguro, pelo que se assume que divulgar um bom sistema de segurança do hotel não é visto como uma vantagem mas sim como um motivo para os clientes pensarem que existem mais preocupações do que as que realmente existem.

Este raciocínio vai ao encontro da teoria do *Cloak of Invisibility*, de Goh & Law (2007 p.600-605) que assume que os sistemas de segurança de um hotel devem ser discretos, não dando

aos hóspedes a oportunidade de reparar que eles existem sob pretexto de ficarem desconfortáveis e preocupados, denegrindo a imagem que estes têm sobre o hotel.

As sugestões propostas por alguns autores, analisadas ao longo da presente investigação, são boas diretrizes para um hotel que queira ter recursos para responder a um ataque terrorista (em: Capítulo 2.3 “Prevenir atentados? Ou reduzir os impactos?”) Entre essas sugestões destacam-se os 7 passos de Paraskevas (2013), as 6 fases de combater um atentado de Faulkner (2001) e o quadro de Clifton (2012) para perceber quais devem ser as prioridades ao defender um hotel de potenciais ameaças.

Os episódios mais recentes analisados foram os que aconteceram no Sri Lanka e uma das lições a retirar é que quando há avisos sobre o elevado risco de atentado terrorista devem começar a ser tomadas medidas mais agressivas para combater e mitigar o risco. A mentalidade que isso só acontece aos outros não deve existir quando se fala de segurança porque a falha na segurança pode gerar consequências de médio longo prazo bastante grandes, ainda para mais se tiverem sido dados avisos, como analisado anteriormente no caso do Sri Lanka.

**CAPÍTULO 7**

**CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E**

**LIMITAÇÕES**

## 7.1 Principais conclusões

Com o crescente aumento do terrorismo crescem também as preocupações em combater estes episódios. O crescimento do setor turístico tem atraído cada vez mais a atenção por parte de células terroristas que procuram na maioria dos casos a agitação social e política, utilizando para esses objetivos medidas violentas que têm feito cada vez mais vítimas.

Ainda que a diferença entre a segurança do hotel e a segurança do espaço que rodeia o hotel sejam diferentes deve haver uma igual preocupação com ambos. Abordou-se a questão da imagem de um destino e do impacto que essa mesma imagem pode ter na decisão dos turistas ao escolherem um local para passarem férias. Com isso em mente percebe-se que essa variável influencia diretamente o sucesso dos hotéis que estão inseridos nesse mesmo destino. Por outras palavras, se houver um atentado terrorista a 100 metros de um hotel muito provavelmente essa unidade hoteleira irá perder volume de negócio durante um período de tempo. Ao preparar as estratégias de combate ao terrorismo um hotel deve levar em conta não apenas as suas circunstâncias e características, mas também, a sua localização.

O setor hoteleiro tem sido um dos alvos preferenciais dos terroristas, tal justifica-se, entre outros motivos, por ser um setor ainda pouco desenvolvido no que respeita à prevenção de atentados terroristas. Muitas vezes, como já referido, a principal preocupação dos terroristas ao planearem um ataque é o impacto mediático que vão causar, porque com esse impacto podem mais facilmente transmitir a sua mensagem, por sua vez, atacar um hotel dará aos terroristas a notoriedade que buscam.

Os hotéis devem fazer o máximo para desenvolverem um sistema de segurança flexível e pronto para responder a ameaças terroristas, caso não o façam o hotel ficará exposto a quaisquer perigos.

Alguns autores defendem que o hotel deve focar-se num único tipo de ameaças, mas outros dizem que as defesas devem estar direcionadas para vários métodos que os terroristas possam usar e, por esse motivo não parece haver um padrão minimamente coerente entre os investigadores sobre a quantidade de métodos a desenvolver.

O terrorismo no território nacional ainda que não esteja em níveis alarmantes, como se encontra a França ou Espanha, é igualmente preocupante. Estar classificada como uma das cidades da moda de acordo com a *World Travel Awards* (2019), ser um destino emergente e a pouca preparação das autoridades e entidades competentes para fazer face a um atentado terrorista fazem de Portugal um potencial alvo de ataque terrorista.

Ao longo da história foram vários os episódios terroristas que trouxeram efeitos nefastos às populações e destinos afetados, ainda assim, através do estudo de alguns desses episódios foi possível constatar que a recuperação nem sempre era feita da mesma maneira e, conseqüentemente, nem sempre tinha a mesma duração, para o qual também contribuíram as circunstâncias das vítimas que eram sempre, *à priori*, diferentes.

O terrorismo no setor hoteleiro, não sendo uma novidade, é ainda um campo pouco explorado no que respeita a medidas que o combatam, contudo, têm existido algumas iniciativas disruptivas desta tendência. O caso dos EUA é particularmente relevante neste contexto já que

as iniciativas *If you see something say something*<sup>TM</sup> e *Eye on Awareness*© (Department of Homeland Security, 2015) dão formação, preparam os funcionários, colaboradores das unidades hoteleiras e o público em geral para lidar com atentados terroristas, ou eventuais comportamentos suspeitos.

## 7.2 Recomendações à unidade hoteleira

O Hotel Real Palácio foi o escolhido para se estudar este tema do terrorismo por estar numa localização potencialmente perigosa, já que na sua proximidade se encontram bastantes embaixadas consideradas de alto risco, como a de Israel e a dos EUA, para além de o hotel estar no coração do centro empresarial de Lisboa. O Hotel Real Palácio acolhe também uma percentagem elevada de turistas internacionais entre os quais americanos e ingleses, nacionalidades potencialmente apetecíveis para terroristas especialmente pelo impacto que teriam nos países de origem.

O estágio desenvolvido deu-se no âmbito de procurar conhecer melhor a realidade do hotel em estudo, bem como alguns processos e medidas já existentes, nomeadamente no capítulo do *marketing* e, tinha como alvo numa fase final, sugerir algumas mudanças e procedimentos a adotar para fazer face a este problema que é o terrorismo.

Como visto ao longo do presente relatório de estágio o terrorismo é uma ameaça que cresce a cada dia, com isso em mente as unidades hoteleiras e o Hotel Real Palácio, em particular, devem procurar focar-se cada vez mais nesta temática.

Como mencionado anteriormente, no capítulo 6, as câmaras de segurança são um dos instrumentos mais importantes para garantir a segurança de uma unidade hoteleira, nesse sentido, seria importante para o hotel melhorar o sistema de câmeras, para que o elevado número de câmeras existentes possa ser articulado com a melhoria na qualidade das mesmas.

Uma outra vertente em que as unidades hoteleiras e o Hotel Real Palácio em particular se devem precaver tem que ver com a contratação do pessoal, nesse sentido, a história prova, como já mencionado no capítulo 2, que um funcionário pode ser contratado só com o objetivo de posteriormente colaborar com um ataque terrorista (Paraskevas, 2013), tornando mais fácil para os terroristas saberem quais os pontos fracos na segurança desse mesmo hotel. Sendo assim, recomenda-se uma mais cuidadosa análise dos currículos de potenciais funcionários, nomeadamente a inclusão do registo criminal como um dos documentos essenciais ao se entrevistar uma pessoa. Ainda que esta seja uma variável que dê especial foco ao departamento de recursos humanos a transparência entre todos os departamentos e a perceção do quão importantes estes cuidados são dará uma maior abertura para a concretização destas medidas.

Tratando ainda de algumas questões relacionadas com a equipa do hotel, as formações e a preparação da equipa para reagir a atentados terroristas são bastante importantes nos dias que correm. Sendo que a possibilidade de ocorrerem ataques é cada vez maior é essencial que existam formações e seminários que ensinem os funcionários a agir nessas ocasiões, para que

o pânico não seja o maior causador de vítimas. Uma vez que os custos em formações não são muito significativos, havendo mesmo algumas opções de formações gratuitas, como já mencionado e, em caso de atentado terrorista, um colaborador que sabe como agir pode ser determinante na gestão do risco.

O Hotel Real Palácio pauta-se por ser um hotel focalizado no setor empresarial, tendo isso em atenção, no que toca aos eventos pode haver uma maior preocupação com a segurança dos mesmos. Protocolos e medidas de segurança que deem especial foco aos eventos darão à unidade hoteleira uma vantagem competitiva face aos concorrentes, para além disso, o capítulo da segurança tem uma importância grande no contexto de eventos *corporate*, pelo que é cada vez mais valorizado pelas empresas e organizações.

O episódio do Quénia, em 2002, dá-nos uma ideia do que pode facilmente acontecer no Hotel Real Palácio, uma vez que a localização do hotel assim o permite. A entrada de um carro pelo *lobby* do hotel, quer seja guiado por terroristas, quer seja um acidente, torna-se bastante fácil uma vez que não existe qualquer tipo de proteção entre a rua e a entrada do hotel ou a grande janela que dá acesso à receção, com isso em mente, recomenda-se vivamente a colocação de algum tipo de barreira para que este tipo de episódios não aconteçam.

Nota-se também que existe um simulacro de incêndio de 6 em 6 meses no hotel, com base nos planos futuros que o hotel tem, já mencionados no capítulo 6, prevê-se o início de um ciclo de preparação para ataques terroristas e incidentes semelhantes.

O Hotel Real Palácio, assim como a maioria dos hotéis em Portugal, não adota a estratégia de publicitar que têm câmaras de vigilância e que está habilitada para lidar com quaisquer ameaças e problemas que possam surgir, não dando assim margem para que os hóspedes levantem questões desnecessárias.

Alguns dos 7 passos formulados por Paraskevas (2013), que já foram mencionados, para mitigar o risco de atentado terrorista, podem ser de crucial importância para o Hotel Real Palácio.

O primeiro desses passos incentiva os hotéis a trabalharem na deteção, nesse sentido o Hotel Real Palácio beneficiaria de programas de formação e cursos que equipassem os funcionários com habilidades de prevenção em casos de atentados terroristas, como já está em curso.

O terceiro passo, já referido anteriormente, poderia incluir a criação de algumas barreiras físicas à entrada de carros pelo *lobby* do hotel evitando a repetição dos episódios do Quénia em 2002.

Um outro passo essencial que Paraskevas refere é, após o acontecimento, a aprendizagem contínua, no sentido em que se analisa o que foi feito, o que poderia ter sido feito e o que há a aprender para não repetir os mesmos erros numa eventual reincidência.

Quaisquer que sejam as sugestões que a unidade coloque em prática, a simples existência delas pode ser a diferença entre existir e não existir um ataque terrorista, já que qualquer medida diminui a probabilidade de sucesso de um atentado e, com isso, pode desmotivar alguns grupos.

## 7.3 Limitações ao Estudo

O presente relatório de estágio tinha por objetivo explorar a temática do terrorismo na hotelaria, sabendo que à partida existiriam sempre alguns obstáculos e limitações, fruto da complexidade do tema. Contudo foi proposto que o Hotel Real Palácio servisse de objeto de estudo a esta investigação.

A primeira limitação que se colocava ao estudo era o facto de a temática ser de uma complexidade e profundidade bastante grandes, como já mencionado no parágrafo anterior, para além disso, as tendências do terrorismo estão em constante mudança e tornam os comportamentos dos terroristas algo imprevisíveis.

Outra limitação que surgiu foi a impossibilidade de se estagiar no departamento de segurança, uma vez que este estava entregue a uma entidade externa. Por sua vez o departamento de manutenção conseguiu preencher algumas das lacunas que poderiam existir, ainda assim, visto que a segurança é apenas mais uma das responsabilidades da manutenção e não a principal, esta acabou por ser uma limitação à maior recolha de dados.

Foram também encontradas algumas dificuldades na construção da metodologia, pela incerteza sobre o tipo de método de recolha de dados a utilizar. A observação direta teria de ser uma das técnicas principais, mas como complemento desse método havia incerteza sobre o uso ou de questionários ou de entrevistas, pelo que acabou por ser definido que duas entrevistas semi estruturadas seriam uma boa maneira de completar a observação direta.

A entrevista feita ao chefe de receção poderia ter incorrido em algumas limitações pois algumas das perguntas feitas eram fora do âmbito e do domínio da sua competência, no entanto a disponibilidade e prontidão do entrevistado conseguiram minimizar os efeitos desta limitação, para além de uma adicional entrevista ao chefe da manutenção com respeito a questões mais técnicas sobre a segurança em si e o funcionamento da mesma no quadro geral do hotel.

## Webgrafia e Bibliografia

Ali, H. (2013). Libyan Tourism and Rescuing Strategy (Importance of Image). *Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing*, 30(3), <https://bit.ly/2xgSoR9> [acedido em 15/10/2019].

Almeida, M.C. (2017). Resiliência e gestão do Risco no Turismo. In F. Silva. & J. Umbelino (coord.) *Planeamento e desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel, pp.105-120.

Altman, M. (2014). Hoje na História: 1998 – Ataque terrorista a embaixadas dos EUA no Quênia e Tanzânia mata centenas. *OperaMundi*, 7 agosto. Disponível em <https://operamundi.uol.com.br/historia/37353/hoje-na-historia-1998-ataque-terrorista-a-embaixadas-dos-eua-no-quenia-e-tanzania-mata-centenas> [acedido em 14/05/2019].

Altindag, D.T. (2012). Crime and unemployment: Evidence from Europe. *International Review of Law and Economics*, 32(1), pp. 145-157, <https://doi.org/10.1016/j.irl.2011.10.003> [acedido em 21/11/2018].

Anes, J.M. (2015). O que motivou os ataques terroristas na Tunísia, em França e no Kuwait? Fomos ouvir especialistas. *Observador*, junho 26. Disponível em <https://observador.pt/2015/06/26/motivou-os-ataques-na-tunisia-franca-no-kuwait/> [acedido em 26/11/2018].

APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation (2006). *Tourism risk management*. Disponível em <https://apec.org/-/media/APEC/Publications/2007/4/Tourism-Risk-Management-An-Authoritative-Guide-to-Managing-Crisis-in-Tourism-December-2006/Guide-English.pdf> [acedido em 26/11/2018].

Araña, J. E., & León, C. J. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35(2), pp 299-315, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.08.003> [acedido em 30/10/2018].

Asongu, S.A. & Nwachukwu, J.C. (2017). The Impact of Terrorism on Governance in African Countries. *World Development*, Volume 99, November 2017, pp. 253-270, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.023> [acedido em 12/09/2019].

Asongu, S.A., Tchamyou, V.S., Minkoua, J.R., Asongu, N. & Tchamyou, N.P. (2018). Fighting terrorism in Africa: Benchmarking policy harmonization. *Physica A*, Volume 492, pp. 1931–1957, [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84343/1/MPRA\\_paper\\_84343.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84343/1/MPRA_paper_84343.pdf) [acedido em 12/09/2019].

Aschauer, W. (2014). New approached in the research on terrorist attacks affecting tourism demand. In H. Andrews (Ed.), *Tourism and violence*. Routledge.

Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations*. Great Britain: Elsevier Inc.

Aziz, H. (1995). Understanding Attacks on Tourists in Egypt. *Tourism Management*, 16(2), pp. 91–95, [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)00016-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)00016-4) [acedido em 14/10/2019].

Bagchi, A., Paul, J. A. (2018). Youth unemployment and terrorism in the MENAP (Middle East, North Africa, Afghanistan and Pakistan) region. *Socio-Economic Planning Sciences*, Volume 64, pp. 9-20, <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.12.003> [acedido em 17/04/2019].

- Baker, D. M. A (2014). The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2(1), Artigo 9, <https://arrow.dit.ie/ijrtp/vol2/iss1/9> [acedido em 12/04/2019].
- BBC (2001). What now for tourism?. *BBC News*, 18 setembro. Disponível em <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1548915.stm>, [obtido a 26/06/2019].
- Beveridge, E., & O’Gorman, K. (2013). The crusades, the knights templar, and hospitaller: A combination of religion, war, pilgrimage, and tourism enablers. In R. W. Butler & W. Suntikul (Eds.), *Tourism and war* (pp. 39–48). London: Routledge.
- Biagi, B., & Detotto, C. (2014). Crime as tourism externality. *Regional Studies*, 48(4), pp. 693-709, <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.649005> [acedido em 12/09/2019].
- Bispo, P. (2015). *A segurança no turismo e na indústria dos eventos* (tese de mestrado). Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa, junho de 2015.
- Blake, A., & Sinclair, M.T. (2003). Tourism Crisis Management US Response to September 11. *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 813-32, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(03\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00056-2) [acedido em 22/03/2019].
- Borges, L. (2019). Sri Lanka: grupo terrorista tem historial de ataques à religião budista. *Publico*, 22 abril. Disponível em <https://www.publico.pt/2019/04/22/mundo/noticia/sri-lanka-governo-responsaveis-atentado-pertecem-grupo-terrorista-national-towheed-jamaat-1870019>, [acedido em 10/05/2019].
- Brown, N.A., Rovins, J.E., Jensen, S.F., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Volume 22, junho 2017, pp. 362-370, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005> [acedido em 02/08/2019].
- Bruke, J. (2019). From 9/11 to Sri Lanka: the terrorists’ deadly message we have failed to grasp. *The Guardian*, 29 abril. Disponível em <https://www.theguardian.com/world/2019/apr/29/sri-lanka-bombings-terror>, [acedido em 10/05/2019].
- Buckley, P. J., & Klemm, M. (1993). The decline of tourism in Northern Ireland. *Tourism Management*, 14(3), pp. 184-194, [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90019-H) [acedido em 14/10/2019].
- Butler, R. W. (2011). St Andrews: From religious to golfing pilgrimage: From religious relics to golfing Mecca. In R. Wang & A. Pizam (Eds.), *Tourism destination management* (pp. 149–164). Wallingfordpn: CABI.
- Butler, R. W. (2015). The evolution of tourism and tourism research. *Tourism Recreation Research*, 40(1), <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1007632> [acedido em 23/12/2019].
- Caixinha, F. (2019). *O Turismo e o Terrorismo: entre definições e consequências* (tese de mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- CEDN - Conceito Estratégico de Defesa Nacional (2003). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 Janeiro. Diário da República*, 1ª Série – B, pp. 279 a 287.

Chaliand, G. & Blin, A. (2007). *The history of terrorism: from Antiquity to Al-Qaeda*. London: University of California press.

Chan, E. & Lam, D. (2013). Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), pp. 202-216, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.010> [acedido em 12/11/2018].

Chen, J. (2016). An analysis of uncivilized behaviour of Chinese outbound tourists and the governance measures. *Chinese and Foreign Entrepreneurs*, Volume 33, pp. 258–259 (em Mandarin).

Chiou, W.C., Lin, C.C. & Perng, C. (2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006. *Information & Management*, 47(5), pp. 282-290, <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.06.002> [acedido em 20/02/2019].

Choudhury, A. & Sharma, S. (2019). Sri Lanka Bombings: A New Pattern of Transnational Terror. *The Diplomat*, 30 abril. Disponível em <https://thediplomat.com/2019/05/sri-lanka-bombings-a-new-pattern-of-transnational-terror/> [acedido em 20/04/2019].

Clifton, D. (2012). Planning. In: D. Clifton (Ed.). *Planning Hospitality Security: Managing Security in Today's Hotel, Lodging, Entertainment and Tourism Environment*. Boca Raton: CRC Press, pp.3-10.

Coelho, R., Lopes, J. & Lima, S. (2017). Os impactos do terrorismo no turismo internacional. Exedra, *Revista Científica Turismo*, Volume 2, pp. 5-20, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6491103.pdf> [acedido em 05/08/2019].

Corbet, S., Gurdgiev, C., & Meegan, A. (2018). Long-term stock market volatility and the influence of terrorist attacks in Europe. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Volume 68, pp.118–131, <https://doi.org/10.1016/j.qref.2017.11.012> [acedido em 14/10/2018].

Corbet, S., & Larkin, C. J. (2018). Populism and extremism: The immediate political challenges to europeanism. *Geoforum*, Volume 102, pp. 218-221, <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.10.023> [acedido em 14/10/2018].

Corbet, S., O'Connell, J.F., Efthymiou, M., Guiomard, C., & Lucey, B. (2019). The impact of Terrorism on European Tourism. *Annals of Tourism Research*, Volume 75, pp. 1-17, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.012> [acedido em 14/10/2018].

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas

Dallal, A. (2002). Appropriating the Past: Twentieth-Century Reconstruction of Pre-Modern Islamic Thought. *Islamic Law and Society*, 7(1), pp. 325-358, <http://www.umpalangkaraya.ac.id/perpustakaan/digilib/files/disk1/19/123-dfadf-ahmaddalla-908-1-appropri-y.pdf> [acedido em 25/07/2019].

Dead Sea Marriott (2019). *Meetings and Events*. Disponível em <https://www.marriott.com/hotels/event-planning/business-meeting/qmdjv-dead-sea-marriott-resort-and-spa/> [consultado em 23/09/2019].

Denécé, É., & Meyer, S. (2006). *Tourisme Et Terrorisme – Des vacances de rêve aux voyages à risque*. Paris: Ellipses.

Department of Homeland Security (2015). *If you see something say something*. Disponível em <https://www.dhs.gov/see-something-say-something/what-suspicious-activity> [acedido em 14/09/2019].

Dioko, L.A.N. & Harrill, R. (2019). Killed while traveling—Trends in tourism-related mortality, injuries, and leading causes of tourist deaths from published English news reports, 2000–2017 (1H). *Tourism Management*, Volume 70, fevereiro 2019, pp. 103-123, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.002> [acedido em 05/11/2019].

Drakos, K., & Kutun, A. M. (2003). Regional effects of terrorism on tourism: Evidence from three Mediterranean countries. *Journal of Conflict Resolution*, 47(5), pp. 621–641, <https://doi.org/10.1177/0022002703258198> [acedido em 17/10/2019].

Drewer, D. & Ellermann, J. (2016). May the (well-balanced) force be with us! The launch of the European Counter Terrorism Centre (ECTC). *Computer Law & Security Review*, 32(2), pp. 195–204, <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2016.02.003> [acedido em 23/09/2019].

Duque, R. (2016). Europa à espera do Próximo Atentado. *Visão*, Nº 1204, p. 32-36.

Edgell, Sr., D. L. (1990). *International Tourism Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Egypt Tourism. (2013). *The Egypt site for visitors*. Disponível em <http://www.egypttourism.org> [acedido em 20/03/2019].

Enz, C. (2009). The physical safety and security features of U.S. hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 553-560.

EUROPOL (2018). *European Union Terrorism Situation and Trend Report 2018*. Disponível em <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/european-union-terrorism-situation-and-trend-report-2018-tesat-2018> [acedido em 15/05/2019].

Faria, F. (2007). *O Papel dos Media na Luta Contra o Terrorismo: que Cobertura Mediática dos Atos Terroristas? Nação e Defesa* (117). Disponível em <http://www.idn.gov.pt/publicacoes/nacaodefesa/textointegral/NeD117.pdf> [acedido em 20/04/2019].

Fazel, A. (2013). The growing terrorism threat in Africa, *Mail & Guardian*, 17 dezembro. Disponível em <https://mg.co.za/article/2013-12-17-the-growing-terrorism-threat-in-africa> [acedido em 19/06/2019].

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), pp. 135-147, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0) [acedido em 21/11/2018].

Feickert, J., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C.S. (2002). Security management and crime in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), pp. 58-64, <https://doi.org/10.1108/09596110210419237> [acedido em 21/10/2018].

Feickert, J., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. S. (2006). Safeguarding your customers: The guest's view of hotel security. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3) pp. 224-244, <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/53/> [acedido em 14/10/2018].

Fernandes, J.L.J. (2016). Paris como geossímbolo e *Traumascapes*: Discussão a propósito dos atentados terroristas ocorridos em novembro de 2015. *Boletim Goiano de Geografia*, 36(1), <https://doi.org/10.5216/bgg.v36i1.40370> [acedido em 20/04/2019].

Fletcher J. & Morakabati, Y. (2008). Tourism activity, terrorism and political instability within the commonwealth: the cases of Fiji and Kenya. *International Journal of Tourism Research*, Volume 10, pp. 537–556, <https://doi.org/10.1002/jtr.699> [acedido em 18/03/2019].

Frame, J. D. (2003). *Managing Risk in Organizations: A guide for Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Franco, H. & Cordeiro, P. (2010). Hotéis de cinco estrelas em Lisboa já estão quase cheios. *Expresso*, 18 novembro. Disponível em [https://expresso.pt/dossies/dossiest\\_atualidade/dossie\\_cimeira\\_da\\_nato/hoteis-de-cinco-estrelas-em-lisboa-ja-estao-quase-cheios=f615332](https://expresso.pt/dossies/dossiest_atualidade/dossie_cimeira_da_nato/hoteis-de-cinco-estrelas-em-lisboa-ja-estao-quase-cheios=f615332) [acedido em 05/08/2019].

Gates, S., & Podder, S. (2015). Social Media, Recruitment, Allegiance and the Islamic State. *Perspectives on Terrorism*, 9(4), pp. 107–116, <http://www.terrorismanalysts.com/pt/index.php/pot/article/view/446/html> [acedido em 26/07/2019].

Goh, C. K.L. & Law, R. (2007). Applying the “cloak of invisibility” technology to security and privacy in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), pp.600-605, <https://doi.org/10.1108/09596110710818338> [acedido em 14/10/2018].

Gassebner, M. & Luchinger, S. (2011). Lock, Stock, and Barrel: a comprehensive assessment of the determinants of terror. *Public Choice* 2011, 149(3,4), pp. 235-261, <https://doi.org/10.1007/s11127-011-9873-0> [acedido em 05/08/2019].

Global Terrorism Database (2014). *Global Terrorism Index*. Disponível em [http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Global-Terrorism-Index-Report-2014\\_1.pdf](http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/06/Global-Terrorism-Index-Report-2014_1.pdf) [acedido em 15/01/2020]

Halkos, G., Managi, S. & Zisiadou, A. (2017). Analyzing the determinants of terrorist attacks and their market reactions. *Economic Analysis and Policy*, Volume 54, pp. 57-73, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eap.2017.02.002> [acedido em 01/03/2019].

Hall, J. (2016). Jews are leaving France in record numbers amid rising anti-Semitism and fears of more Isis-inspired terror attacks. *The Independent*, 25 janeiro. Disponível em <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/jews-are-leaving-france-in-record-numbers-amid-rising-anti-semitism-and-fears-of-more-isis-inspired-a6832391.html> [acedido em 23/09/2019].

Henderson, J.C. (2003). Terrorism and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(1), pp. 41-58, [https://doi.org/10.1300/J073v15n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J073v15n01_03).

Henderson, J.C., Shufen, C., Huifen, L. & Xiang, L.L. (2010). Tourism and Terrorism: A Hotel Industry Perspective. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 4(33), <https://core.ac.uk/download/pdf/154828459.pdf> [acedido em 18/10/2019].

Hotel Real Palácio (2019a). *História, missão e valores*. <https://www.realhotelsgroup.com/pt/grupo-hoteis-real/historia-missao-e-valores#.XYP2aChKi70> [acedido em 19/02/2019].

Hotel Real Palácio (2019b). *Hotéis*. Disponível em <https://www.realhotelsgroup.com/pt/hoteis#.XYP4EihKi70> [acedido em 19/02/2019].

Hotel Real Palácio (2019c). *Hotel Real Palácio*. Disponível em <https://www.realpalacio.realhotelsgroup.com/pt/quartos-suites#.XYP5RihKi70> [acedido em 19/02/2019].

Eye on Awareness (2019). *Course Description*. Disponível em <http://eyeonawareness.com/#details> [acedido em 14/09/2019].

Hua, N., & Yang, Y. (2017). Systematic effects of crime on hotel operating performance. *Tourism Management*, 60, pp. 257-269, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.022> [acedido em 18/10/2019].

IPK International. (2016). *ITB World Travel Trends Report*. Disponível em [https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb\\_dl\\_all/itb\\_presse\\_all/World\\_Travel\\_Trends\\_Report\\_2016\\_2017.pdf](https://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/World_Travel_Trends_Report_2016_2017.pdf) [acedido em 15/05/2019].

Jawadi, F., Mallick, S.K., Cheffou, A.I., & Augustine, A. (2019). Does higher unemployment lead to greater criminality? Revisiting the debate over the business cycle. *Journal of Economic Behavior & Organization*, maio 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.025> [acedido em 14/09/2019].

Jewish Virtual Library (2003). *Anti-Semitism in the European Union: Portugal*. Disponível em <https://jewishvirtuallibrary.org/anti-semitism-in-the-eu-portugal> [acedido em 15/05/2019].

Jewish Virtual Library (2013). *Anti-Semitism: 2012 Report on Global Trends in Anti-Semitism*. Disponível em <https://jewishvirtuallibrary.org/2012-report-on-global-trends-in-anti-semitism> [acedido em 15/05/2019].

Jewish Virtual Library (2019a). *Anti-Semitism: 2012 Report on Global Trends in Anti-Semitism*. Disponível em <https://jewishvirtuallibrary.org/> [acedido em 15/05/2019].

Jewish Virtual Library (2019b). *Anti-Semitism*. Disponível em <https://jewishvirtuallibrary.org/anti-semitism> [acedido em 15/05/2019].

Jones, P., & Groenenboom, K. (2002). Crime in London hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 4(1), pp. 21-35, <https://doi.org/10.1177/146735840200400103> [acedido em 21/10/2019].

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4), pp. 341-350, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341> [acedido em 01/06/2019].

Kaminer, D., Hardy, A., Heath, K., Mosdell, J. & Bawa, U. (2013). Gender patterns in the contribution of different types of violence to posttraumatic stress among South African urban youth. *Child Abuse & Neglect*, 37(5), pp. 320-330, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chiabu.2012.12.011> [acedido em 15/05/2019].

Kapuściński, G., & Richards, B. (2016). News framing effects on destination risk perception. *Tourism Management*, Volume 57, pp. 234-244, <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.017> [acedido em 21/11/2018].

Kondrasuk, J. (2005). "A US view of terrorism", *Disaster Prevention and Management*, 14(5), pp. 644-56, <https://doi.org/10.1108/09653560510634070> [acedido em 12/08/2019].

Korstanje M. & Clayton A., (2012). Tourism and terrorism: conflicts and commonalities. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(1), pp. 8-25, <https://doi.org/10.1108/17554211211198552> [acedido em 07/06/2019].

Kontis, A.P. & Lagos, D. (2015). Factor Framework for the Evaluation of Multichannel Marketing Mixes in 5\* City Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(12), fevereiro 2015, pp. 408-414 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1217> [acedido em 15/09/2019].

Kuto, B., & Groves, J. (2004). The effects of terrorism: Evaluating Kenya's tourism crisis. *E-review of tourism Research*, 2(4), pp. 88-95, [https://agrifefcdn.tamu.edu/ertr/files/2012/09/245\\_a-2-4-4.pdf](https://agrifefcdn.tamu.edu/ertr/files/2012/09/245_a-2-4-4.pdf) [acedido em 18/03/2019].

La Guardia, A. (2006). Target any white person: the chilling guidelines for Bali suicide bombers. *The Daily Telegraph*, 4 julho. Disponível em <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/indonesia/1523064/Target-any-white-person-the-chilling-guidelines-for-Bali-suicide-bombers.html> [acedido em 04/06/2019].

Lei n.º 52/2003, de 22 de agosto. *Diário da República*, Série I-A de 2003-08-22. Lei do Terrorismo. Disponível em: [https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/67545383/201808091728/diploma?p\\_p\\_state=maximized&did=34568575&rp=indice](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/67545383/201808091728/diploma?p_p_state=maximized&did=34568575&rp=indice) [acedido em 09/01/2020].

Leigh, J. (2013). 'Peak Oil' confronts society and tourism: A futuristic view in J. Leigh, C. Webster and S. Ivanov (eds). *Future Tourism Political, social and economic challenges* 7-20 Routledge: London

Lim, H., Choi, J.G., Akhmedov, A. & Chung, J. (2018). Predicting future trends of media elements in hotel marketing by using Change Propensity Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 82, pp. 270-277, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.001> [acedido em 15/05/2019].

de Linde, E.V. & der Duin, P.V. (2011). The Delphi method as early warning: Linking global societal trends to future radicalization and terrorism in The Netherlands. *Technological Forecasting & Social Change*, 78(9), pp. 1557–1564, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.014> [acedido em 18/10/2019].

Liu, A., & Pratt, S. (2017). Tourism's vulnerability and resilience to terrorism. *Tourism Management*, Volume 60, pp. 404-417 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.001> [acedido em 15/05/2019].

Lowenstein, G., Hsee, C., Weber, E., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), pp. 267-286, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267> [acedido em 15/06/2019].

Lum, C., Kennedy, L.W & Sherley, A. (2006). Are counter-terrorism strategies effective? The results of the Campbell systematic review on counter-terrorism evaluation research. *Journal of Experimental Criminology*, 2(4), pp. 489-516, <https://doi.org/10.1007/s11292-006-9020-y>. [acedido em 28/10/2019].

Lusa (2010). Mais de 40 chefes de Estado e de Governo na cimeira de Lisboa, *Diário de Notícias*, 18 novembro. Disponível em <https://www.dn.pt/dossiers/politica/cimeira-da-nato-em-lisboa/noticias/interior/mais-de-40-chefes-de-estado-e-de-governo-na-cimeira-de-lisboa-1714157.html> [acedido em 23/09/2019].

Lusa (2019). Nigéria. 65 mortos em ataque do Boko Haram, *Observador*, 28 junho. Disponível em <https://observador.pt/2019/07/28/nigeria-65-mortos-em-ataque-do-boko-haram/#frame-108> [acedido em 02/09/2019].

Lutz, J.M. & Lutz, B.J. (2008). *Global Terrorism*. Oxford: Oxford University Press

Mansfeld, Y., & Pizam, A. (2006). Tourism, terrorism, and civil unrest issues. In Y. Mansfeld, & A. Pizam (Eds.), *Tourism, Security and Safety: From Theory to practice*, pp. 29-31 Oxford: Elsevier ButterwortheHeinemann.

Marriott (2019a). *Meetings and Events*. Disponível em <https://www.marriott.com/hotels/event-planning/business-meeting/tlvbr-renaissance-tel-aviv-hotel/> [acedido em 23/09/2019].

Marriott (2019b). *Meetings & Events*. Disponível em <https://www.marriott.com/hotels/event-planning/business-meeting/tlvlc-the-jaffa-a-luxury-collection-hotel-tel-aviv/> [acedido em 23/09/2019].

Mawby, R. I. (2003). Crime and the business Community: Experiences of businesses in Cornwall, England. *Security Journal*, 16(4), pp. 45-61 <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8340145> [acedido em 21/11/2018].

McKercher, B. (2015). Tourism: The quest for the selfish. In T. V. Singh (Ed.). *Challenges in tourism research* (pp. 87–96). Bristol: Channel View Publications.

Miguel, J.P. (2016). Europa à espera do Próximo Atentado. *Visão*, Nº 1204, p. 43-44. Disponível em <http://www.lardigital.com/revista/Vis%C3%A3o/visao-1204.pdf>.

Ministério Público de Portugal (2018). *Crime: O que é um crime?* Disponível em <http://www.ministeriopublico.pt/perguntas-frequentes/crime> [acedido em 08/05/2019].

Miranda, R. J. (2009). Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo (tese de mestrado). Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa. Disponível em [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328\\_3\\_metodologia.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf) [acedido em 07/09/2019].

Monjardim, M. (2016). Terroristas viram-se para quatro novos “principais alvos”: a análise de Miguel Monjardino, *Expresso*, março 22. Disponível em <https://expresso.sapo.pt/internacional/2016-03-22-Terroristas-viram-se-para-quatro-novos-principais-alvos-a-analise-de-Miguel-Monjardino#gs.chmSOWY> [acedido em 26/11/2018]

Nguyen, N.T.Q., Mendis, P. & Fernando, S. (2019). Novel modelling approach for evacuation strategies of tall towers - A case study of Lotus Tower. *Journal of Building Engineering*, Volume 25, <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2019.100763> [acedido em 10/11/2019].

Oh, J. & Cho, N. (2016). Study on the role of media in the building of interpersonal trust. *Korean Management Science Review*, 33(2), pp. 29-47, <https://doi.org/10.7737/KMSR.2016.33.2.029> [acedido em 18/09/2019].

Oxford English Dictionary (2018) *Terrorism*. Disponível em <https://www.lexico.com/en/definition/terrorism> [acedido em 10/09/2019].

Paraskevas, A. (2013). Aligning strategy to threat: a baseline anti-terrorism strategy for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp.140-162, <https://doi.org/10.1108/09596111311290264> [acedido em 20/03/2019].

Pareja, S.G., Vivero, R.L. & Serrano, J.A.M. (2007). The impact of embassies and consulates on tourism. *Tourism Management*, 28(2), pp 355–360, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.016> [acedido em 12/04/2019].

Patmore, J. (1968). The Spa towns of England and Wales. In G. Beckinsale (Ed.), *Problems of urbanisation* (pp. 168–194). London: Methuen.

Piazza, J.A. (2006). Rooted in Poverty?: Terrorism, poor economic development, and social cleavages. *Terrorism Political Violence* 2006, 18(1), pp.159-177, <https://doi.org/10.1080/095465590944578> [acedido em 30/08/2019].

Pires, S. (2015). Sinagoga do Porto ergue muro para se defender de possíveis ataques, *Diário de Notícias*, 29 janeiro. Disponível em <https://www.dn.pt/portugal/interior/sinagoga-do-porto-ergue-muro-para-se-defender-de-possiveis-ataques-4368857.html> [acedido em 15/05/2019].

Pizam, A. (2010). Hotels as tempting targets for terrorism attacks. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.019> [acedido em 23/09/2018].

Pizam, A. (2016). The Jihadists' Holy War against the hospitality and tourism industries. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 53, pp. 173–174. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.001> [acedido em 28/03/2019].

Pizam, A., & Mansfeld, Y. (1996). *Tourism, crime and international security issues*. New York: Chichester, p.1.

PKF Consulting (2004). *Impacts of the Iraq War and SARS on Canada's Accommodation Industry*. 2003 Annual Results. Disponível em [http://www.mtc.gov.on.ca/en/research/impact\\_studies/pkf\\_executive\\_summaryq4\\_e.pdf](http://www.mtc.gov.on.ca/en/research/impact_studies/pkf_executive_summaryq4_e.pdf) [acedido em 25/06/2019].

Pokharel, S., McKirdy, E. & John, T. (2019). Bombs tear through Sri Lankan churches and hotels, killing 250 people. *CNN*, 25 abril. Disponível em <https://edition.cnn.com/2019/04/21/asia/sri-lanka-explosions/index.html> [acedido em 10/05/2019].

Power, D. J.; Wren, G.P. (2011). Impact of Social Media and Web 2.0 on Decision-Making. *Journal of Decision Systems*, 20(3), pp. 249-261, <https://doi.org/10.3166/jds.20.249-261> [acedido em 19/08/2019].

Prata, B. (2016). *Combate ao terrorismo em Portugal: Da estratégia à cooperação no quadro das Forças e Serviços de Segurança* (tese de mestrado). Academia Militar, Lisboa.

Rato, V. (2016). Nos desertos de al-Zarqawi: da Al-Qaeda ao 'Estado Islâmico'. *Nação e Defesa*, Nº143. Disponível em <https://www.idn.gov.pt/publicacoes/nacaodefesa/textointegral/NeD143.pdf> [acedido em 16/04/2019].

Ray, M. (2010). Madrid train bombings of 2004. *Encyclopedia Britannica*, 10 março. Disponível em <https://www.britannica.com/event/Madrid-train-bombings-of-2004> [acedido em 12/08/2019].

Rittichainuwat, B.N. & Chakraborty, G. (2009). Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand. *Tourism Management*, Volume 30, pp. 410-418, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.08.001> [acedido em 20/10/2019].

Saint-Pierre, H. (2003). Guerra de Todos contra todos? La necesidad de definir el terrorismo, In: E. Lopez (Ed.). *Escritos Sobre Terrorismo*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 47-72.

Schindler, J.R. (2019). Who Really Murdered 224 Innocent People on Flight 9268? *The Observer*, 2 abril. Disponível em <https://observer.com/2016/02/who-really-murdered-224-innocent-people-on-flight-9268/> [acedido em 13/12/2019]

Schmit, S., Cantalops, A.S. & dos Santos, C.P. (2008). The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), pp. 504-516, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.002> [acedido em 12/08/2019].

Seidl, A., Kaplan, E.H., Caulkins, J.P., Wrzaczek, S. & Feichtinger, G. (2016). Optimal control of a terror queue. *European Journal of Operational Research*, 248(1), pp. 246–256, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.010> [acedido em 22/04/2019].

Siaw, K.T. & Loosemore, M. (2006). Terrorism prevention, preparedness and response in built facilities. *Facilities*, 24(5,6), pp. 157-176, <https://doi.org/10.1108/02632770610665766> [acedido em 10/11/2019].

SIC Notícias (2019). *Os atentados terroristas na Europa desde 2015*. Disponível em <https://sicnoticias.pt/mundo/2019-03-22-Os-atentados-terroristas-na-Europa-desde-2015> [acedido em 07/05/2019].

Silva, F.B. (2009). *O Terrorismo Internacional. Uma missão para as Forças Armadas ou para as Forças de Segurança. Formas de Cooperação e delimitação de áreas de atuação*. (Trabalho de Investigação Individual). Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

Silva, M.C. (2018). Nós, Muçulmanos. *Jornal Público*, 27 março. Disponível em <https://www.publico.pt/2018/03/27/sociedade/opiniao/nos-muculmanos-1807970> [acedido em 24/04/2019].

Silva, M.S. (2016). *Turismo e Terrorismo: Estratégias desenvolvidas em destinos turísticos afetados por atentados terroristas* (tese de mestrado). Faculdade de Letras, Universidade do Porto.

Silva, T.M. (2015). *Relações Internacionais: A ameaça terrorista em Portugal* (tese de doutoramento). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Sharpley, R., & Sharpley, J. (1995). Travel Advice: Security or Politics? In: *Security and Risks in Travel and Tourism, Proceedings of the Talk at the Top Conference*. Mid-Sweden University: Ostersund; pp. 168–182.

Silvers, J.F. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Singh, P., Chung J. & Choi, J. (2017). Dimensioning and Revealing Perceived Travel Experiences of International Residents in Korea by Using Semi-Structured Interviews. *Global Business and Finance Review*, 22(4), pp. 101-118. Disponível em <http://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.4.101> [acedido em 12/06/2019].

Sjooberg, L. (2007). Emotions and risk perception. *Risk management*, 9(4), pp. 222-237 <https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8250038> [acedido em 21/11/2018].

Sloboda, B. W. (2003). Assessing the effects of terrorism on tourism by use of time series methods. *Tourism Economics*, 2003, 9(2), pp. 179–190, <https://doi.org/10.5367/000000003101298349> [acedido em 12/06/2019].

Sönmez, S. (1998). Tourism, terrorism and political instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), pp. 416-456, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00093-5) [acedido em 18/03/2019].

Sönmez, S. F. & Graefe, A. R. (1998). Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 112-144, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00072-8) [acedido em 17/03/2019].

Sonmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), pp. 13–18, <http://dx.doi.org/10.1177/004728759903800104> [acedido em 12/04/2019].

Soriano, M.R.T. (2019). How Do Terrorists Choose Their Targets for an Attack? The View from inside an Independent Cell. *Terrorism and Political Violence*, junho, <https://doi.org/10.1080/09546553.2019.1613983> [acedido em 21/08/2019].

Spiker, V.A. & Johnston, J.H. (2013). Assessing Counter-Terrorism field training with multiple behavioral measures. *Applied Ergonomics*, 44 (5), pp. 680-686, <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2012.04.015>. [acedido em 28/10/2019].

Su, L., Stepchenkova, S. & Kirilenko, A.P. (2019). Online public response to a service failure incident: Implications for crisis communications. *Tourism Management*, Volume 73, pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.011> [acedido em 19/08/2019].

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings*, pp. 276-293. New York, NY, US: Psychology Press.

Taylor, J. (2004). *Crime against retail and manufacturing premises: Findings from the 2002 commercial victimization Survey*. In: Research, Development and Statistics Directorate. Disponível em [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/116654/f259.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/116654/f259.pdf), [acedido em 23/10/2018].

Taylor, P.A. (2006). Getting Them to Forgive and Forget: Cognitive Based Marketing Responses to Terrorist Acts. *International Journal of Tourism Research*, Volume 8, pp. 171–183, <https://doi.org/10.1002/jtr.570> [acedido em 15/05/2019].

Tarlow, P. (2014). *Tourism Security: Strategies for effectively managing travel risk and safety*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Travel Security Services (2009). *Hotel Security Brief*. Disponível em [https://www.academia.edu/33660407/HOTEL\\_SECURITY\\_BRIEF](https://www.academia.edu/33660407/HOTEL_SECURITY_BRIEF) [consultado em 21/08/2019].

TravelBI (2018) *Turismo em Portugal em 2017*. Disponível em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2017.pdf> [acedido em 23/10/2018].

Tóth, D. (2015). The History and types of Terrorism. *The journal of the National University Ostroh Academy. The Right series*, 1 (11). Disponível em: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2015/n1/15ddttot.pdf> [acedido em 05/10/2019].

UN – United Nations (2004). Resolution 1566. In: *UN Security Council*. Disponível em <https://www.un.org/ruleoflaw/files/n0454282.pdf> [consultado em 05/08/2019].

UNWTO - United Nations World Tourism Organization. (2012). *UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition*. Disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414666> [consultado em 05/08/2019].

Urdal, H. (2006). A clash of Generations? Youth bulges and political violence. *International Studies Quarterly*, 50(3), pp. 607-629, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2478.2006.00416.x> [consultado em 20/04/2019].

Zenker, O. (2010). Between the lines: Republicanism, dissenters and the politics of meta-trauma in the Northern Irish conflict. *Social Science & Medicine*, 71(2), julho 2010, pp. 236-243, <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.03.005> [acedido em 29/08/2019].

Zhang, J. & Zhuang, J. (2019). Modeling a multi-target attacker-defender game with multiple attack types. *Reliability Engineering and System Safety*, Volume 185, pp. 465–475. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.01.015> [acedido em 19/09/2019].

Zoet, Z.A. (2017). Identification of explanatory variables pertaining to attack intensity on U.S. embassies in countries of the Middle East and North Africa. *Applied Geography*, Volume 83, pp. 27-36, <http://dx.doi.org/10.1016/j.apgeog.2017.03.005> [consultado em 28/10/2019].

Wahab, S. (1996). *Tourism and Terrorism: Synthesis of the Problem with Emphasis on Egypt*. In A. Pizam and Y. Mansfeld, (Eds.), *Tourism, Crime and International Security Issues*, pp. 175-186. New York: Wiley.

Wang, J. & Wu, X. (2018). Top-down or outside-in? Culturally diverse approaches to hotel crisis planning. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 36, setembro, pp. 76-84, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.002>, [acedido em 16/04/2019].

World Travel Awards (2019). *Europe's Leading Destination 2019*. Disponível em <https://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-destination-2019> [acedido em 19/09/2019].

WTO – World Tourism Organization (2018). *2017 Annual Report*. Disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807> [acedido em 23/10/2018].

Wu, E.H., Law, R. & Jiang, B. (2013). Predicting browsers and purchasers of hotel websites: a weight-of-evidence grouping approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 38-48. <https://doi.org/10.1177/1938965512468225> [acedido em 12/08/2019].

Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 43, pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007> [acedido em 19/08/2019].

Yechiam, E., Barron, G. & Erev I. (2005) The role of personal experience in contributing to different patterns of response to rare terrorist attacks. *Journal of Conflict Resolution*, 49(3), pp. 430-439, <https://doi.org/10.1177/0022002704270847> [acedido em 22/05/2019].

# Anexo 1

## Guião de Entrevista ao Chefe de Receção

A presente entrevista tem como objetivo conhecer um pouco melhor o Hotel Real Palácio, na medida em que essas informações possam depois ser utilizadas, com o vosso consentimento, no relatório de estágio a ser desenvolvido pelo investigador sobre o tema do terrorismo na indústria hoteleira. O presente relatório de estágio está a ser realizado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).

A entrevista tem em conta o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e, neste sentido, todos os dados recolhidos sobre indivíduos em particular não serão divulgados, mantendo-se em confidencialidade.

1: Os hóspedes do hotel são na sua maioria de que nacionalidades?

2: Relativamente aos eventos realizados no hotel, é frequente a realização de eventos com propósitos religiosos?

3: Ainda com respeito aos eventos, qual é o evento que se recorda de ter tido maiores medidas de segurança? Quais foram algumas delas?

4: Houve alguma alteração recente nos sistemas de segurança no *lobby* do hotel ou no parque de estacionamento frontal ao hotel? Estão previstas alterações nesses elementos?

5: Quais são as medidas existentes em caso de incêndio? E em caso de atentado terrorista?

6: Quando é contratado uma nova pessoa para a equipa do hotel, existe o hábito de pedir o registo criminal?

7: Que tipos de formação têm existido na área de *front office* e no que respeita à segurança?

8: Estão previstas formações com respeito ao terrorismo?

9: Como está estruturado o departamento de *front office* do hotel?

10: Como está estruturado o departamento da segurança do hotel?

11: Qual seria a utilidade que um elemento com o “Quadro de Clifton” na prevenção de situações desagradáveis para o hotel?

12: Existe algum ponto adicional que gostaria de mencionar, tendo em conta a temática, que ainda não foi referido?

## Anexo 2

### Guião de Entrevista ao Chefe de Manutenção

A presente entrevista tem como objetivo conhecer um pouco melhor o Hotel Real Palácio, na medida em que essas informações possam depois ser utilizadas, com o vosso consentimento, no relatório de estágio a ser desenvolvido pelo investigador sobre o tema do terrorismo na indústria hoteleira. O presente relatório de estágio está a ser realizado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).

A entrevista tem em conta o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e, neste sentido, todos os dados recolhidos sobre indivíduos em particular não serão divulgados, mantendo-se em confidencialidade.

1. Existe alguém no departamento de Manutenção com formação/especialização na área da gestão da segurança, se sim, que tipo de formação?
2. Como está organizado o departamento de segurança?
3. Relativamente à área da segurança, que tipo de formações têm sido dadas aos colaboradores?
4. Estão previstas formações para o futuro, relativamente ao terrorismo, se sim, quando?
5. O que está envolvido no sistema de gestão de segurança do hotel?
6. Como são partilhadas as políticas de segurança com a equipa do hotel?
7. E com os clientes caso seja necessário?
8. (Que tipos de simulacros são feitos e com que frequência?) Caso não tenha sido respondido na pergunta 6 ou 7
9. Como é feito o registo escrito de ocorrências?
10. Quais são os protocolos de atuação em caso de ameaça terrorista?
11. O hotel possui o certificado ISO 45001 (Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho)?
12. No caso de existirem, quais são os planos de contingência na eventualidade de não se ter conseguido evitar algum problema?
13. Relativamente aos eventos, que medidas relevantes poderia mencionar, como por exemplo no âmbito da cimeira da NATO, quais foram alguns cuidados que tiveram?
14. Gostaria de acrescentar algum aspeto relevante, para o estudo do tema do terrorismo, que não tenha sido contemplado nesta entrevista?

## Anexo 3

### Guião de Observação direta

A observação direta trata-se de um método de recolha de dados de natureza qualitativa-intensiva, no presente caso, baseado na observação visual do investigador. Sendo a observação direta a principal forma de recolha de dados utilizada, foi criada uma grelha de observação para auxílio do investigador.

A recolha de dados foi também estruturada, uma vez que levou em conta uma série de premissas, previamente definidas, que seriam objeto de análise aquando da realização do estágio (Quadro 1).

Uma vez que houve apenas um investigador e os sujeitos a serem observados não estavam cientes disso a observação pode ser considerada como individual e anónima.

A presente observação foi também realizada na vida real e não em laboratório.

Quadro de Guião de Observação direta. (Fonte: O próprio)

<b>Objetivos da Observação direta</b>	<b>Resultado</b>
Verificação dos sistemas e medidas de segurança existentes	Observado
Perceber como a arquitetura do hotel influencia as medidas de segurança	Observado
Perceber se o terrorismo é uma temática prioritária na unidade estudada	Não observado
Observação dos comportamentos da equipa do hotel face a situações de perigo	Observado
Compreender se existe formação dos colaboradores com respeito ao terrorismo	Não observado
Entender se há falhas no sistema de segurança	Observado
Compreender quais os pontos fortes no sistema de segurança	Observado
Escrutinar a relação do hotel com as entidades de risco	Não observado
Perceber a estrutura do departamento de segurança	Não observado
Contemplar os projetos para o futuro, relacionados com o terrorismo	Observado
Compreender qual o risco de atentado terrorista no hotel estudado	Observado parcialmente

## Anexo 4

### Registo de Tarefas

#### Semana 1

Na primeira semana deu-se a adaptação ao ambiente e às tarefas a serem realizadas.

No primeiro dia houve um problema com a segurança, uma vez que a entrada dos funcionários é feita por uma rua localizada nas traseiras do hotel, por via de falta de comunicação tive de esperar 30 minutos para que pudesse ter autorização para entrar.

Para aceder ao quarto, os hóspedes têm de utilizar uma chave eletrónica que não só abre a porta do quarto, como ativa o elevador para que seja concedido o acesso à área dos hóspedes. Caso a chave do quarto não esteja válida, os hóspedes ficam presos no 3º piso, uma vez que a porta não abre e, daí, têm duas opções, (1) ou descem para a receção ou pisos subterrâneos; (2) carregam no botão para poderem comunicar com a receção. Nesse sentido, não há uma grande preocupação com as pessoas quer de eventos, quer quaisquer outros passantes que tentem subir aos quartos para causar problemas aos hóspedes alojados no hotel.

#### Semana 2

Semana do Natal e Ano novo, não houve grande fluxo de hóspedes, apesar da elevada taxa de ocupação.

#### Semana 3

Houve uma situação com um hóspede em que este disse que lhe tinham sido roubados uns *phones* do quarto, pelo que quando foi verificado por dois rececionistas que apenas a governanta e o hóspede tinham estado no quarto, assumiu-se que o hóspede ou teria perdido o objeto, ou este estaria na sua posse apesar do hóspede não o encontrar.

O hotel tem sempre dois ou, no mínimo, um bagageiro perto da receção, para além dos dois rececionistas.

#### Semana 4

Foi feito algum trabalho de *back office*, que dizia respeito aos processos dos clientes, bem como ao tipo de reservas que eram efetuadas por estes.

#### Semana 5

Uma cliente reportou que foi assaltada fora do hotel, na baixa de Lisboa, o hotel tentou auxiliar com respeito à comunicação com as autoridades, já que a hóspede era estrangeira.

#### Semana 7

Duas hóspedes israelitas foram assaltadas também na baixa, ficando sem documentos, nem identificação, pelo que lhes foi sugerido que fossem à embaixada que se localiza bastante perto do hotel.

### **Semana 8**

Foram realizadas mais tarefas relacionadas com os processos dos clientes e os cartões com as chaves eletrónicas dos hóspedes.

### **Semana 10**

Ocorreu uma situação em que um hóspede teve uma estadia no hotel de vários dias, bem como um elevado consumo no bar e não pagou. Quando, à noite, confrontado pelos rececionistas, no bar, onde ainda se encontrava a consumir, o hóspede recusou-se a pagar, encontrando-se num estado de visível embriaguez e acabou por fugir sem pagar tanto a estadia como os consumos, apesar dos rececionistas o terem tentado impedir. Mais tarde acabaram por ser cobradas tanto a estadia como os consumos, junto da agência de viagens.

### **Semana 12**

Semana onde se incluiu a noite com o *night audit*, percebeu-se que o papel deste inclui o fecho da contabilidade do hotel, confirmando todos os movimentos, certificar-se que as reservas do dia seguinte são das entidades que estão descritas nas observações, verificar as taxas turísticas pagas e as que faltam pagar inserir no sistema, tirar a estatística do dia e enviar para os órgãos que a requerem.

Relativamente à equipa de segurança, o vigilante sai do seu posto e faz algumas rondas pelo hotel, nomeadamente pelos pisos dos hóspedes, onde não existe sistema de vigilância.

A garagem é também fechada por volta das 23:00 e reaberta às 6:00, isto evita que existam pessoas a entrar no perímetro do hotel enquanto o vigilante está a realizar as rondas.

No período noturno existe apenas um bagageiro que trata da sua função tanto no Hotel Real Palácio, como no hotel Real Parque, já que a proximidade de ambos assim o permite.

### **Semana 13**

Semana passada com a equipa de manutenção, onde houve espaço para conhecer melhor a planta do hotel, bem como a os problemas em cada um dos diferentes pisos e áreas. Assistiu-se à resolução de alguns desses problemas relacionados maioritariamente com falhas nos equipamentos dos quartos, ou nas salas de eventos. Na oficina da manutenção tratava-se dos materiais necessários para resolução dos problemas existentes nos quartos.