



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**GESTÃO E IMPACTO DOS RISCOS EXTERNOS NAS EMPRESAS –**  
**SETOR HOTELEIRO**

**Célia Leite**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações

Orientada por  
**Professor Óscar Bernardes**

Porto, 20 de maio de 2021.

## **RESUMO**

O setor hoteleiro em Portugal nos últimos anos tem vindo a crescer, com o aumento do turismo houve um grande investimento neste setor. Tal investimento não previa a crise que a hotelaria poderia vir a ter num curto prazo de tempo e da forma mais abrupta possível, devido à pandemia que se instalou. Devido a este crescimento exponencial os riscos são obrigatoriamente previstos, no entanto, os mais abordados são os riscos financeiros em detrimento dos restantes. Assim, com o presente estudo pretendeu-se perceber se é realizada a gestão de risco e qual o impacto dos riscos externos, nomeadamente o risco biológico relacionado com a COVID-19, no setor hoteleiro.

Para o desenvolvimento desta investigação e após a realização do estudo exploratório, identificou-se a informação que era necessária e decidiu-se estudar dois grupos diferentes assim, foram utilizadas duas metodologias, uma qualitativa e outra quantitativa, tendo sido criada uma entrevista e um questionário online, direcionados para gestores e colaboradores de unidades hoteleiras. Tendo por base uma amostra por conveniência, foram entrevistados 9 gestores e obtidas 90 respostas aos questionários. Através dos estudos foi possível perceber duas perspetivas sobre os mesmos temas, nomeadamente: gestão da empresa, gestão de risco, impacto da COVID-19 e mudanças que são esperadas no futuro no setor hoteleiro.

Foi possível concluir que quer os gestores quer os colaboradores não têm grande informação sobre gestão de risco. Relativamente ao impacto dos riscos externos, nomeadamente do risco biológico, concluímos que teve um grande impacto, no entanto, serviu para trabalhar determinadas ideias que de outra forma não seria possível.

Assim, espera-se que o presente trabalho de investigação possa contribuir para o desenvolvimento e implementação da área de gestão de risco, permitindo aos gestores criar ferramentas e desenvolver estratégias para enfrentar crises semelhantes.

**Palavras-chave:** COVID-19, gestão de risco, impacto dos riscos e setor hoteleiro.

## **ABSTRACT**

The hotel industry in Portugal has been growing in recent years, with the increase in tourism there has been a large investment in this sector. Such investment did not foresee the crisis that the hotel industry could have in a short period of time and in the most abrupt way possible, due to the pandemic that took place. Due to this exponential growth, risks are certainly considered, however, the most addressed risks are financial, at the expense of the rest.

This study is aimed to understand whether risk management is carried out and what is the impact of external risks, namely the biological risk related to COVID-19, in the hotel industry.

In the development of this investigation and after conducting the exploratory study, the needed information was identified and it was decided to study two different groups, two methodologies were used, one qualitative and the other quantitative, having been set up an interview and an online questionnaire, directed at managers and employees of hotel units. Based on a convenience sample, 9 managers were interviewed and 90 responses to the questionnaires were obtained. Through the studies it was possible to perceive two perspectives on the same topics, namely: company management, risk management, the impact of COVID-19 and the expected changes in the future of the hotel industry.

It was possible to conclude that both managers and employees do not have much information on risk management. Regarding the impact of external risks, namely biological risk, we conclude that it had a great impact, however, it served to work on certain ideas that would not otherwise be possible.

Thus, it is expected that the present research work can contribute to the development and implementation of the risk management area, allowing managers to create tools and develop strategies to deal with similar crises.

**Keywords:** COVID-19, risk management, impact of risk and hotel industry.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização da presente dissertação não seria possível sem o contributo e apoio de algumas pessoas, às quais quero agradecer.

Ao Professor Óscar Bernardes, por ter aceite a orientação da minha dissertação, pela dedicação, incentivo e disponibilidade durante a realização de todo o trabalho.

Ao meu marido e à minha família pelo apoio incondicional.

Aos meus professores e colegas de curso, pela partilha de conhecimentos.

Por fim agradeço a todos os entrevistados que se disponibilizaram, bem como a todos os indivíduos que responderam aos inquéritos.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO - *Internation Organization for Standartion*

PIB – Produto Interno Bruto

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1. Risco.....	5
1.1. Conceito de Risco.....	5
1.2. Impacto do Risco.....	5
1.3. Gestão de Risco.....	6
1.3.1. Identificação de Eventos.....	7
1.3.2. Avaliação de Risco.....	10
1.3.3. Tratamento e Resposta ao Risco.....	11
1.3.4. Comunicação e Monitorização do Risco.....	11
1.4. Setor Hoteleiro.....	13
1.4.1. Impacto dos Riscos no Setor Hoteleiro.....	14
1.4.2. Risco Biológico no Setor Hoteleiro.....	14
1.4.3. A Gestão do Setor Hoteleiro.....	15
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	17
2. Metodologia.....	18
2.1. Objetivos e Hipóteses.....	18
2.2. Tipo de Estudo.....	20
2.3. Amostra.....	25
2.4. Recolha e Análise de Dados.....	26
2.4.1. Caracterização da Amostra.....	27
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
3. Introdução.....	32
3.1. Entrevistas.....	32
3.1.1. Gestão da Empresa.....	32
3.1.2. Gestão de Risco.....	35
3.1.3. Impacto da COVID-19.....	37
3.1.4. Mudanças que serão realizadas no futuro.....	38
3.2. Questionários.....	40
3.2.1. Gestão da Empresa.....	40
3.2.2. Gestão de Risco.....	42
3.2.3. Impacto da COVID-19.....	43

3.2.4. Mudanças esperadas no futuro .....	44
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
ANEXOS .....	62
ANEXO I - Entrevistas.....	63
ANEXO II - Questionário.....	66
ANEXO III – Respostas das Entrevistas .....	73

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Principais riscos, definição, natureza e origem dos mesmos .....	9
Tabela 2 – Relação entre objetivos e hipóteses .....	19
Tabela 3 – Relação entre as hipóteses e as questões dos estudos.....	22
Tabela 4 – Dados dos entrevistados e das unidades hoteleiras .....	28

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Três modelos de gestão de risco e identificação de etapas em comum .....	7
Figura 2 – Exemplos de fatores internos e externos .....	8

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos Inquiridos .....	28
Gráfico 2 –Localização da Unidade Hoteleira .....	29
Gráfico 3 – Número de Quartos e Número de Funcionários .....	30
Gráfico 4 – Respostas da secção de Gestão da Empresa .....	41
Gráfico 5 – Respostas da secção Gestão de Risco.....	42
Gráfico 6 – Respostas da secção Impacto da COVID-19.....	43

## **INTRODUÇÃO**

Em 2020 as previsões eram promissoras para todos, quer a nível individual quer a nível empresarial, no entanto, num curto espaço de tempo as prioridades e previsões mudaram e a noção e a necessidade de gestão do risco caíram sobre todas as empresas, aquando da decretação de pandemia pela Organização Mundial de Saúde, em março de 2020. Apesar do cenário instalado, o risco identificado poderia vir a ter efeitos positivos ou negativos para as empresas, dependendo da forma como seria tratado (Soares et al., 2015). A sua gestão passa de fundamental a praticamente “obrigatória”, uma vez que será essencial para as empresas, de forma a tomarem melhores decisões e a alcançar determinados objetivos já delineados (Doval, 2009). Tal como aconteceu após a catástrofe do 11 de setembro, em que a gestão de risco passou a ter outra relevância para as empresas (Downer, 2009). Ou seja, torna-se uma atividade de extrema importância, mas que só é tida em conta aquando da ocorrência de situações indesejáveis e bastante prejudiciais para os negócios.

O risco que se instalou em todo o mundo tinha efeitos desconhecidos e ainda pouco estudados, as empresas viveram e ainda vivem numa incerteza quanto ao dia de amanhã, a maioria das empresas passou e continua a passar dificuldades, no entanto, o setor hoteleiro foi, por imposição do governo, em 2020, obrigado a fechar e assim, a sua fonte de rendimento deixou de existir, sendo o setor do turismo, onde se insere a hotelaria, o mais afetado pela doença de COVID-19.

Nos dias de hoje, o risco e a gestão do risco são temas cada vez mais abordados, neste âmbito achou-se pertinente o estudo referente a esta temática, aplicado a um setor bastante afetado com o risco biológico que está presente atualmente.

Assim, a presente dissertação tem como objetivo perceber se as empresas realizam a gestão de risco, de que forma é que esta gestão contribui para a melhoria das empresas e ainda entender qual o impacto dos riscos externos, nomeadamente o risco biológico (COVID-19), pretendendo-se obter uma perspetiva dos gestores e dos colaboradores do setor hoteleiro.

O estudo será iniciado com uma abordagem teórica com recurso à revisão da literatura, mas além desta abordagem pretende-se entender o que está a acontecer na prática e para isso serão analisados e interpretados dados obtidos de diferentes profissionais do setor hoteleiro.

A dissertação está assim dividida em quatro capítulos, revisão da literatura, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e por fim a conclusão.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, está toda a revisão literária sobre o risco, o seu impacto e a sua gestão. Inicialmente são abordados o conceito de risco e o

impacto do risco, ambos de forma muito teórica. Seguindo-se a gestão do risco, neste ponto são apresentados diferentes modelos que podem ser utilizados nas empresas que implementam a gestão e risco, sendo ainda abordado de forma mais específica um dos modelos, nomeadamente o referente à COSO onde são abordadas todas as etapas do mesmo. Ainda neste capítulo é abordado o setor hoteleiro, bem como o impacto dos riscos no setor, em particular o risco biológico e por fim a gestão na hotelaria, pretendendo assim, obter um enquadramento sobre o setor, as suas dificuldades e o papel do risco e a sua gestão.

De seguida no segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada na investigação é também neste capítulo que são apresentados os objetivos e clarificadas as hipóteses que se pretende validar. Além disso é especificada a técnica de recolha de dados, os procedimentos de recolha e análise dos dados e, também, a caracterização dos participantes.

No terceiro capítulo, referente à apresentação e discussão dos resultados, tal como o nome indica são apresentados os dados obtidos pelos diferentes estudos aplicados e é realizada neste mesmo capítulo a discussão dos dados obtidos.

Por fim apresenta-se as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e sugestões de investigação futura.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

## **1. Risco**

### **1.1. Conceito de Risco**

O conceito de risco é abordado nas mais distintas áreas, sejam estas de cariz económico ou industrial, no entanto, o seu significado nem sempre é consensual (Althaus, 2005). Alguns autores (Aven et al., 2011; Kaczmarek, 2015; Soares et al., 2015) definem risco como uma probabilidade, uma incerteza de algo poder vir acontecer, é ainda considerado como subjetivo. Para a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) o risco é a combinação da probabilidade e as consequências de um acontecimento (FERMA, 2003).

Os desastres naturais, ameaças tecnológicas, condições de trabalho e impactos na saúde, crime, terrorismo e poluição são as áreas com mais interesse para a determinação dos riscos e consequentemente a gestão dos mesmos (Renn, 2008). Tal como é referido na *International Organization for Standardization* (ISO), o risco é o efeito da incerteza nos objetivos, podendo afetar as organizações a vários níveis (ISO, 2009). No entanto, o risco pode ser antecipado, medido e gerido, de acordo com o impacto que poderá vir a ter nas organizações (Doval, 2019).

### **1.2. Impacto do Risco**

A incerteza e as consequências são dois componentes constituintes do risco, que segundo Geldenhys (2006) podem ter impacto positivo ou negativo, de acordo com os objetivos definidos para cada atividade. Nem todos os autores consideram que o risco pode ter um impacto negativo. Ecker-Lala (2010) defende que o risco também deve ser visto como algo positivo podendo ser considerado uma oportunidade. Também na perspetiva de Zhang et al. (2018) o risco pode ter desvios negativos, o que faz com que o futuro da organização fique condicionado, pressupondo que todas as organizações procuram alcançar resultados positivos de acordo com os objetivos estipulados por todas as partes interessadas, quando assim não é possível quer dizer que ocorrem eventos indesejados, ou seja risco.

A perceção do risco e do seu impacto torna-se fundamental para o seu controlo e mitigação, são competências fundamentais para a sua gestão e consequentemente na tomada de decisões (Aven, 2012).

### 1.3. Gestão de Risco

A gestão de risco é cada vez mais importante para as empresas, na medida em que, cria valor e melhora o desempenho organizacional. Através da sua implementação e aplicação é possível tratar de forma eficaz a incerteza relacionada com os negócios e desta forma, torna possível a gestão de ameaças e oportunidades (Dabari, 2014). De acordo com Wu & Olson (2010) a gestão de risco é indispensável para os negócios, uma vez que estes estão em constante mudança devido a ameaças de recursos políticos, económicos, técnicos e naturais.

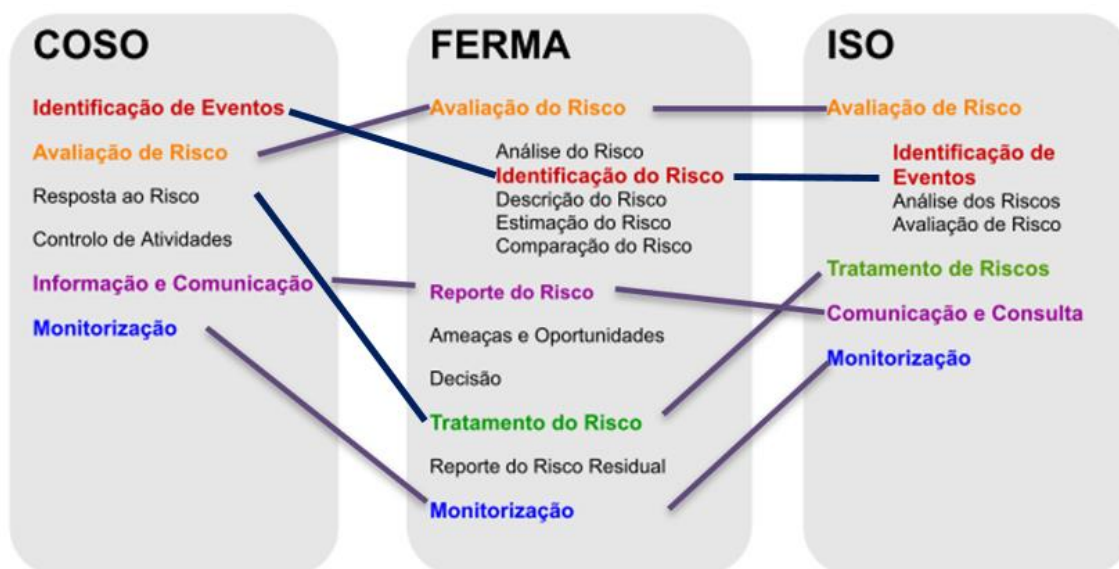
Segundo Renn (2008) a implementação da gestão de risco teve um crescimento acelerado em contexto organizacional em meados dos anos 90, este crescimento deveu-se não só à perceção dos seus benefícios, mas em grande parte às exigências de entidades reguladoras, associações profissionais e empresas de rating.

São várias as referências bibliográficas que disponibilizam modelos para a implementação da gestão de risco tendo sempre aspetos em comum, mas também possuem as suas particularidades. Na imagem seguinte será realizada uma comparação entre três modelos, o da *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA), do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e da *International Organization for Standardization* (ISO).

Na figura 1 podemos observar as etapas que são comuns e cujo vocabulário é idêntico aos três modelos de gestão de risco. Verificamos ainda que apesar de algumas etapas estarem com uma ordem diferente e uns modelos possuírem mais etapas que outros, estes têm o mesmo objetivo: identificar o evento, avaliar o risco, tratar e responder face ao risco identificado, comunicar e monitorizar a resposta que será implementada.

**Figura 1**

*Três modelos de gestão de risco e identificação de etapas em comum*



Fonte: Adaptado de COSO, 2004; FERMA, 2003 e ISO, 2009

Para efeitos da presente dissertação, iremos utilizar o modelo bem como as definições da COSO. Este modelo é bastante semelhante aos outros dois apresentados (ISO e FERMA), no entanto é mais simples, não agrupa atividades, permite uma melhor leitura e é mais intuitivo. O modelo apresenta seis etapas, que no nosso entender podem ainda ser menos e assim, nos pontos seguintes apresenta-se uma breve descrição do que é realizada em cada etapa, sendo estas: identificação de eventos, avaliação de risco, tratamento e resposta ao risco, comunicação e monitorização do risco.

### **1.3.1. Identificação de Eventos**

Todas as organizações, independentemente do setor e da dimensão, enfrentam fatores de risco externos e internos, dentro da mesma natureza de risco podemos ter eventos de risco de origem interna e/ou externa (ISO, 2009; FERMA, 2003). Um evento pode ser considerado uma fonte de risco, sendo possível através da sua identificação reconhecer todas as fontes de risco para a organização, podendo ser classificadas em fontes internas e externas (ISO, 2009; FERMA, 2003).

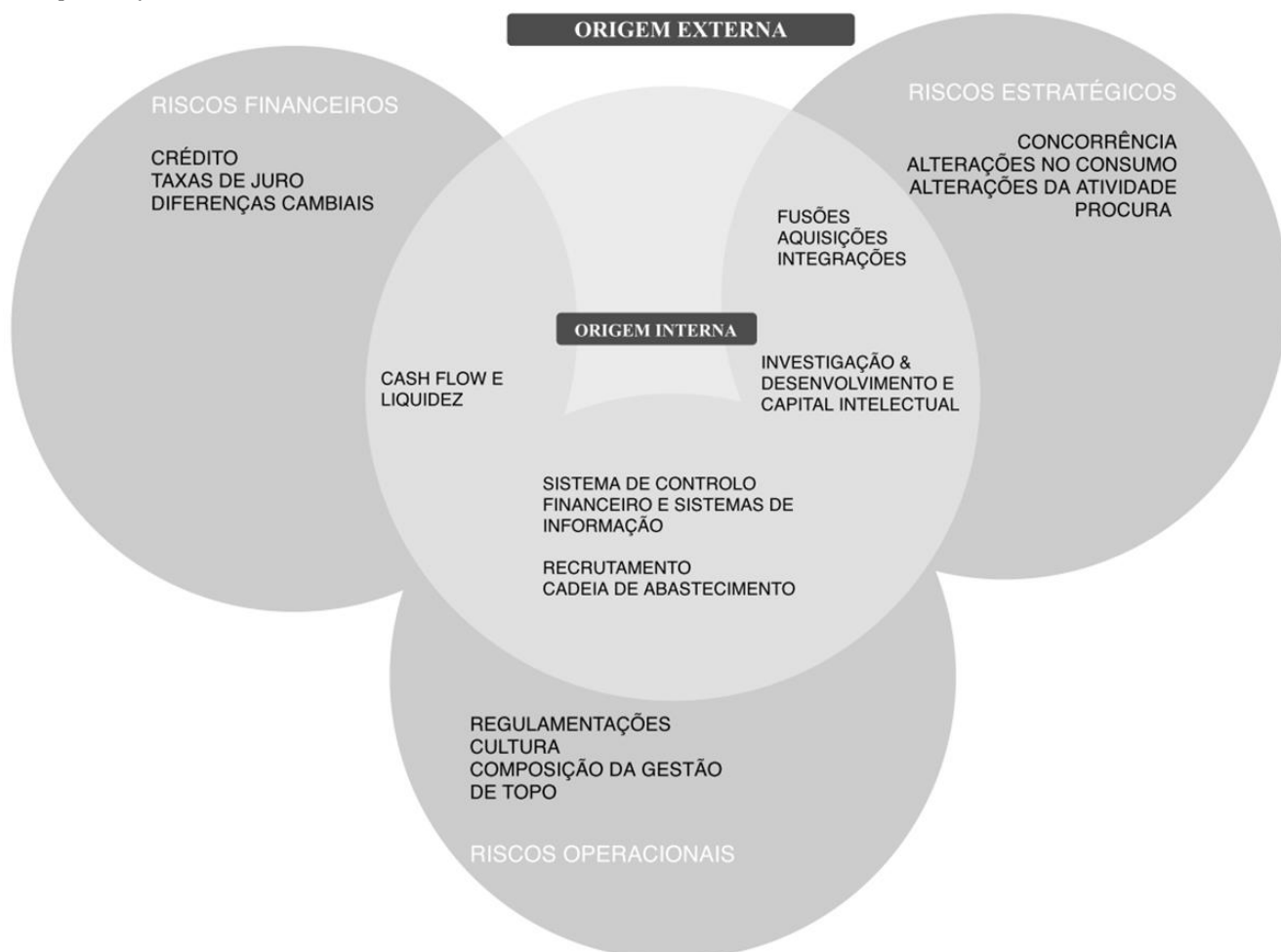
Os eventos internos surgem naturalmente com as mudanças nas atividades que são executadas, estão associados também ao ambiente de trabalho e ao não cumprimento de regras. Os externos estão relacionados com constante mudança que vai ocorrendo no

mundo (Doval, 2019), nomeadamente desastres naturais, ameaças tecnológicas, poluição e terrorismo (Renn, 2008).

Os eventos para além da sua origem, segundo Kot e Dragon (2015) podem ser divididos em estratégicos, financeiros e/ou operacionais.

Na figura 2 é possível identificar os riscos de origem interna e externa, a divisão como referido por Kot e Dragon (2015) e a interação entre os dois meios (FERMA; 2003). Estes eventos podem, também, ser distinguidos entre riscos e oportunidades, de forma a que as oportunidades sejam canalizadas e devidamente tratadas (COSO, 2004; Bija-ska & Wodarski, 2014).

**Figura 2**  
*Exemplos de fatores internos e externos*



Fonte: Imagem adaptada da FERMA (2003)

Segundo a FERMA e outros autores (Kot e Dragon ,2015; Mikes e Kaplan, 2014; Bromiley et al., 2014), apresentamos na tabela 1 um resumo dos principais riscos, a sua

natureza, ou seja, as atividades e/ou acontecimentos que levam a existência de um risco e a sua origem (interna ou externa).

Os riscos coincidem, independentemente das fontes, no entanto, existem ainda outros tipos de risco, nomeadamente de gestão de conhecimento e de conformidade, ilustrados na figura 2 e desenvolvidos pela FERMA, (tabela 1). Estes estão relacionados com o conhecimento interno dos funcionários e o cumprimento e/ou alteração de regulamentação, que no nosso entender se repetem relativamente aos operacionais e estratégicos, por esse motivo não serão referidos ao longo do presente trabalho (FERMA, 2003).

**Tabela 1**  
*Principais riscos, definição, natureza e origem dos mesmos*

<b>Origem Extrema/Interna</b>	<b>Tipo de Risco</b>	<b>Natureza do Risco</b>	<b>Definição</b>
Interna	Operacionais (COSO, 2004; FERMA, 2003; Kot e Dragon, 2015)	Gestão de recursos humanos Fraude Saúde e segurança dos colaboradores Tecnologia utilizada Ocupacionais: Físicos, Ergonómicos e Psicossociais	Relacionado com o ambiente interno, externo e assuntos do dia a dia das organizações
Externa		Desastres naturais Acidentes ambientais Ataques informáticos	
Externa / Interna		Ocupacionais: Incêndio e Químicos	
Externa	Financeiros (COSO, 2004; FERMA, 2003; Kot e Dragon, 2015)	Crédito Taxas de juro Diferenças de câmbio	Relacionados com a gestão dos meios financeiros das organizações
Interna		Cash flow e liquidez	
Externa	Estratégicos (Bromiley et al., 2014; COSO, 2004; FERMA, 2003; Kot e Dragon, 2015; Mikes e Kaplan, 2014;)	Concorrência Política Alterações da legislação	Relacionados com os objetivos estratégicos das organizações
Interna		Alteração na estrutura interna da organização	

Elaboração própria.

Após a identificação do tipo de risco da sua natureza e origem é necessário proceder à sua avaliação assim, é possível a seleção de fontes de risco, tendo em conta a probabilidade de ocorrência e ainda a dimensão e potenciais consequências (Bija-ska & Wodarski, 2014).

### **1.3.2. Avaliação de Risco**

O conceito de avaliação de risco é bastante antigo, segundo Bernstein (1996) há mais de 2.400 anos atrás os atenienses utilizavam a capacidade de avaliar o risco para tomarem decisões. Mas, a utilização da avaliação de risco como um método científico é relativamente recente, tendo cerca de 30 a 40 anos, despoletando o surgimento dos primeiros jornais científicos e artigos que coletavam informação e ideias sobre como avaliar e gerir o risco.

A avaliação de risco é um processo matemático e sistemático, onde é necessária a identificação de todos os possíveis riscos (Kumar, 2020). No entanto, de acordo com Aven (2016) é um processo instável, uma vez que, o trabalho teórico bem como a prática estão dependentes das perspetivas e princípios de cada gestor.

Em Portugal a avaliação de risco é uma atividade de realização obrigatória por parte do técnico superior de higiene e segurança no trabalho, sendo considerada uma obrigação legal da entidade patronal, que de acordo com o artigo n.º 15, ponto 1 do Decreto-Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro que refere que as entidades patronais devem “*assegurar aos trabalhadores, condições de segurança, higiene e saúde em todos os aspetos relacionados com o trabalho*”. No contexto da segurança e saúde no trabalho, de acordo com Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008), a avaliação de risco consiste em cinco etapas, que vão de encontro à gestão de risco:

- Identificação dos perigos e das pessoas expostas ao risco;
- Avaliação e priorização dos riscos;
- Decisão sobre medidas preventivas;
- Adoção de medidas;
- Acompanhamento e revisão.

Uma detalhada avaliação de risco irá permitir a priorização dos vários riscos, entender os seus impactos e as suas probabilidades e assim, contribuir para a tomada de decisões e delineamento de estratégias para dar resposta ao risco (ISO, 2009).

### **1.3.3. Tratamento e Resposta ao Risco**

Nesta fase da gestão de risco são definidas um conjunto de ações que permitem dar resposta aos riscos analisados na fase anterior, ou seja, evitando e reduzindo os impactos dos riscos. São ainda estipulados procedimentos para controlar e garantir que as respostas ao risco são realizadas eficazmente (COSO, 2004). De acordo com Bija-ska & Wodarski (2014) nesta fase apenas são consideradas as atividades, cujas fontes de risco são consideradas uma ameaça para o alcance dos objetivos definidos pela organização.

As organizações trabalham diariamente para atingir objetivos, no entanto, os riscos estão presentes e podem afetar o seu desempenho económico, resultados ambientais e sociais, desta forma, a resposta e as atividades que são realizadas para fazer face aos riscos são fundamentais (ISO, 2009).

As falhas dos funcionários, ou seja, as tarefas que realizam de forma incorreta são considerados riscos evitáveis e aqui o controlo que é realizado vai fazer com que este risco diminuía a probabilidade de ocorrência (Mikes e Kaplan, 2014). No entanto, mediante o risco identificado cada organização irá desenvolver respostas e atividades de controlo, tendo em conta os diferentes níveis (corporativo, empresarial e operacional) associado ao risco estratégico, ou seja, ao que pretendem para o futuro da sua organização (Bromiley et al, 2014). É fundamental que esta atividade esteja interligada com todos os processos organizacionais (ISO, 2009), uma vez que o risco influencia o desempenho de todos os departamentos (COSO, 2017). É fundamental que seja gerido, de forma a ser compreendido o impacto que a resposta a determinado risco irá ter relativamente a outro (Deloitte, 2014).

Com isto, as organizações começam a perceber a importância da gestão de risco, uma vez que reconhecem os benefícios da implementação deste método, que passa por reduzir os riscos e mitigar o impacto de possíveis perdas (Bajo et al., 2012).

Para que esta gestão funcione e seja possível responder face ao risco, todos os departamentos devem estar envolvidos, deve existir um acompanhamento da administração, que deve fazer parte de todas as atividades e decisões (Deloitte, 2014).

### **1.3.4. Comunicação e Monitorização do Risco**

O sucesso de um gestor e consequentemente de uma organização só é possível quando este consegue cativar e motivar a sua equipa aumentando naturalmente a produtividade, para isso é essencial que exista uma comunicação clara daquilo que pretende para a

organização, adequando a estratégia de forma a manter a motivação e o bem-estar da sua equipa (Freitas, 2006). O conhecimento de determinadas áreas será uma mais-valia, tais como: gestão financeira, relações interpessoais, liderança, comunicação e gestão de recursos humanos (Kay e Moncarz, 2007). A comunicação é fundamental, para que os objetivos definidos sejam alcançados (COSO, 2004).

Os gestores são responsáveis por delegar e supervisionar as tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores (Stephen, 1997), cabe a estes a criação de uma estrutura para que seja possível a realização das tarefas, ou seja, é fundamental garantir um suporte organizacional na gestão de recursos materiais e desenvolver de forma contínua os trabalhadores (Burke, 2006).

A atitudes e comportamento dos trabalhadores irá refletir a forma como é feita a comunicação e a informação que lhes é transmitida (Freitas, 2006), uma vez que estes, de acordo Stephen (1997) possuem menos obrigações e apenas realizam as tarefas definidas pelos seus gestores. Torna-se um desafio constante manter os trabalhadores satisfeitos, segundo Wong e Law (2002), a satisfação no trabalho tem a ver com a inteligência emocional dos trabalhadores, quanto mais elevado for o nível de inteligência emocional maior será a satisfação dos indivíduos.

O acompanhamento das tarefas, decisões e medidas que vão sendo implementadas é essencial, possibilita modificações atempadas para que os objetivos do gestor e as atividades e interesses do trabalhador se encontrem e rumem aos objetivos da organização (COSO, 2004).

#### **1.4. Setor Hoteleiro**

O Turismo passou a ter maior impacto nos países a partir de 1990, através do uso da Internet. A Internet permitiu que os serviços prestados pelas empresas hoteleiras fossem divulgados com maior facilidade. Com isto, os clientes passaram a ter uma maior oferta nos destinos turísticos e nos locais onde poderiam ficar alojados. As empresas foram obrigadas a melhorar e a planear melhor os serviços prestados, de forma a evitar erros (Vacas e Landeta, 2009). Com este aumento e facilidade de divulgação dos serviços, ocorreu uma explosão no turismo de massa, trazendo benefícios económicos para os países, mas também efeitos prejudiciais, nomeadamente na gestão ambiental e territorial com o aumento da construção (Barrado e Galiana, 2006).

O setor da hotelaria em Portugal teve um aumento considerável em 2018, assistimos a um aumento da construção de unidades hoteleiras devido à procura por parte dos hóspedes (Deloitte, 2019). A indústria do turismo tem impulsionado o desenvolvimento económico dos países, devido ao crescimento exponencial que teve nos últimos anos, fazendo com que seja notável no PIB - Produto Interno Bruto (Cristina et al., 2020). Em Portugal de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) o PIB relacionado com o Turismo em 2015 era de 4,6% e em 2018 de 6,1% (Pordata, 2020).

De acordo com Nankervis (1995), a hotelaria é fortemente influenciada por fatores ambientais, político-sociais, fatores globais, nacionais e até regionais. É considerado um negócio cíclico (Powers, 1995), que o estado da economia pode influenciar a sua procura, ou seja, em momentos económicos menos bons, influenciará negativamente a procura. Outra característica da hotelaria é a sazonalidade, o que faz com que exista uma oscilação nas taxas de ocupação hoteleiras (Nankervis, 2000).

De acordo com Vu, Li e Ye (2014), o setor da hotelaria é muito importante para o desenvolvimento da economia em alguns países. No entanto, um conjunto de fatores já anteriormente referidos, como por exemplo a sazonalidade e o estado da economia (Nankervis, 2000) e a elevada rotatividade do pessoal faz com que seja um setor exigente para os gestores (Blayney e Blotnicky, 2010). Chum (2004), acrescenta ainda que as mudanças neste setor são constantes e imprevisíveis, com horários irregulares e muitas horas de trabalho, o que faz com que o nível de stress aumentem e a produtividade diminua. Devido a este contexto, é exigida uma postura mais assertiva aos gestores hoteleiros quando comparados com gestores de outras indústrias (Canton, 2011).

#### **1.4.1. Impacto dos Riscos no Setor Hoteleiro**

De acordo com a Deloitte (2019), os riscos com maior relevância e que preocupavam os investidores para os cinco anos decorrentes do estudo eram o crescimento do mercado concorrente (81%) a nível nacional e a nível europeu eram os ataques terroristas (67%). No entanto, em janeiro de 2020 a epidemia de COVID19 causou uma diminuição de quase 90% na China, na ocupação hoteleira (Nicola et al., 2020). Na União Europeia entre janeiro e agosto de 2020 quando comparado com 2019, teve uma queda de 50% no número de noites em estabelecimentos hoteleiros (Ambitur, 2020). O mesmo foi verificado em Portugal, houve uma redução da procura, sendo de mais de 50% no Norte, centro e algumas zonas do sul do país (Deloitte, 2020).

O risco biológico no último ano (2020) e atualmente, é para o setor da hotelaria o que traz mais preocupações ao nível económico. O tempo que este irá permanecer é desconhecido o que aumenta ainda mais a preocupação com o mesmo (Duarte et al., 2020). A necessidade de pesquisa sobre o risco biológico aumenta, nomeadamente em determinadas áreas, como por exemplo o planeamento e gestão de crises (Rivera, 2020).

#### **1.4.2. Risco Biológico no Setor Hoteleiro**

A pandemia instalada representa um teste para todos os setores de atividade, uma vez que está a ter impacto na economia mundial (Eggers, 2020; OCDE, 2020). No entanto, para o setor do turismo e restauração está a ser fraturante devido à sua paralisação (Gössling et al., 2020).

A 20 de fevereiro o número de mortes em todo o mundo já ultrapassava os dois milhões (Worldometer, 2021). As medidas impostas e que se agravam à medida que os casos vão aumentando, levam a uma redução da força de trabalho em todos os setores e a perda de muitos empregos (Nicola et al., 2020). No que diz respeito ao setor da hotelaria a queda foi bastante significativa, de acordo com o Turismo de Portugal em 2020 Portugal registou 10,5 milhões de hóspedes, relativamente ao ano anterior houve um decréscimo de 61,3%, uma vez que em 2019 foram registados 27,1 milhões de hóspedes (Turismo de Portugal, 2019 e 2020).

De acordo com alguns autores a pandemia é resultado da mudança global e a taxa de ocorrência tem vindo a aumentar. No século XXI já ocorreram quatro pandemias: síndrome respiratória aguda grave (SARS) em 2002, gripe aviária em 2009, síndrome respiratória do

Médio Oriente (MERS) em 2012 e Ébola em 2013-2014 (Coker et al., 2011; Greger, 2007 e Wu et al., 2017).

Para o setor do turismo e hotelaria a COVID-19 deixará sequelas, ao contrário de outros setores de negócio, a receita é totalmente perdida, uma vez que não é possível comercializar o que está perdido nos anos seguintes (Gössling et al., 2020).

No turismo o risco de uma pandemia já é falado algum tempo, em 2002 Gössling, alertou para o estudo mais profundo de uma pandemia, uma vez que as viagens são um risco e por isso também são altamente regulamentadas para evitar a propagação do risco biológico.

O papel da gestão é neste momento fulcral, para que sejam desenvolvidas e implementadas estruturas de gestão de desastres, com o objetivo de fazer face aos impactos desastrosos que o setor está a ter (Chan et al., 2020).

#### **1.4.3. A Gestão do Setor Hoteleiro**

Existem fatores diferenciadores entre os setores de serviços e indústria e assim, o modo de atuação dos gestores deverá ser diferente, sendo necessárias determinadas aptidões para o setor hoteleiro, como as de gestão e liderança, para alcançar níveis elevados, devendo existir um equilíbrio entre negócios, pessoas e autossuficiência (Testa e Sipe, 2012). De acordo com Maxwell (2008) a liderança vem de dentro para fora, ou seja, é essencial o conhecimento que o gestor tem de si próprio, para que consiga liderar e persuadir a equipa da sua gestão.

Em 2004, Kay e Moncarz (2004), afirmaram que seria necessário rever as habilidades e capacidades de um gestor hoteleiro, devido às rápidas mudanças tecnológicas, ataques de terrorismo, agitação política e padrões de viagens em geral.

Segundo Ceccon (2013), os gestores devem ter conhecimento de mercado no segmento de atuação, devem atuar de forma eficiente e focada nos resultados, sendo também necessária disponibilidade, abertura a mudanças e compromisso com os objetivos atingir.

Os homens ocupam grande parte dos cargos de gestão, as mulheres têm tendência para gerir unidades hoteleiras de menor dimensão, segundo um estudo realizado por Blayney e Blotnicky (2010). Bartol, Martin e Kromkowski (2003), referem que as mulheres têm mais aptidões para lidar com comportamentos interpessoais e desta forma aumentam a satisfação dos colaboradores.

As mudanças que contemplam riscos estão cada vez mais presentes no setor e acontecem de forma inesperada e rápida (Kay e Moncarz, 2004). A percepção dos riscos bem como o seu impacto torna-se fundamental para enfrentar o futuro (Rivera, 2020).

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

## **2. Metodologia**

A metodologia é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de investigação, é o que permite, definir objetivos e o método mais adequado para interpretar os objetivos bem como os seus resultados (Almeida, 1995). É necessário na metodologia determinar etapas, procedimentos e estratégias (Polit e Hungler, 1995). No presente capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada neste estudo e que possibilitou dar resposta às questões de pesquisa, suportadas na revisão da literatura, fundamentadamente em artigos científicos, dissertações académicas e estudos atuais.

Assim, este capítulo está dividido da seguinte forma: objetivos e hipóteses; tipo de estudo; amostra e por fim a recolha e análise de dados.

### **2.1. Objetivos e Hipóteses**

Nos dias de hoje vivemos uma situação inesperada e muito pouco previsível, desta forma, achamos pertinente estudar e perceber de que forma é que os gestores, neste caso hoteleiros, anteveem os riscos no seu setor, se definem medidas preventivas e/ou de intervenção, bem como a importância que é dada a uma atividade que poderá influenciar a continuidade de uma empresa. E perceber ainda a opinião dos colaboradores do mesmo setor.

Posto isto, a definição de objetivos, de uma meta, é das etapas mais importantes, é a partir destes objetivos que o projeto de pesquisa é delineado (Almeida, 1995).

Neste sentido, o trabalho tem como objetivo geral perceber se é realizada a gestão de riscos externos nas empresas (setor hoteleiro) e ainda perceber o impacto que estes têm nas mesmas. Enquanto objetivos específicos são os seguintes:

- Perceber os impactos dos riscos externos nas empresas do setor hoteleiro;
- Analisar as medidas preventivas de minimização de riscos no pós-pandemia;
- Analisar a gestão de recursos humanos e as estratégias para a captação e motivação dos colaboradores;
- Averiguar o grau de satisfação dos colaboradores perante a gestão da empresa;
- Verificar o conhecimento, implementação e eficácia da gestão de risco nas empresas do setor hoteleiro.

Assim, tendo em conta os objetivos supracitados, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: A gestão e avaliação de riscos é uma atividade relevante em todas as empresas analisadas;
- H2: O motivo que leva as empresas a realizar a gestão e avaliação de risco é a sua obrigatoriedade legal;
- H3: A pandemia da COVID-19 (Risco Externo) teve um impacto negativo, quer para os gestores quer para os funcionários;
- H4: Os gestores das unidades hoteleiras estão a preparar planos de ação para no futuro estarem mais aptos para dar resposta a situações semelhantes;
- H5: As estratégias de recursos humanos utilizadas pelas empresas são semelhantes independentemente da sua dimensão.

A cada objetivo mencionado anteriormente correspondem as hipóteses de investigação, obtendo-se a seguinte relação entre objetivos e hipóteses (ver Tabela 2).

**Tabela 2**

*Relação entre objetivos e hipóteses*

Objetivo	Hipóteses
Perceber os impactos dos riscos externos nas empresas do setor hoteleiro	H3
Analisar as medidas preventivas de minimização de riscos no pós-pandemia	H4
Analisar a gestão de recursos humanos e as estratégias para a captação e motivação dos colaboradores	H5
Averiguar o grau de satisfação dos colaboradores perante a gestão da empresa	
Verificar o conhecimento, implementação e eficácia da gestão de risco nas empresas do setor hoteleiro	H1 e H2

Elaboração própria.

Segundo Saunders et al. (2009) de acordo com a definição dos objetivos é possível determinar uma série de acontecimentos que darão seguimento à investigação, nomeadamente o tipo de estudo que será realizado.

## 2.2. Tipo de Estudo

Dada a revisão da literatura acima descrita, tornou-se essencial obter informações junto dos gestores, de forma a perceber qual o impacto e como é realizada a gestão de riscos externos, no setor da hotelaria. Neste seguimento, o tipo de estudo inicialmente adotado denomina-se de qualitativo, este tipo de investigação permite esclarecer conceitos e identificar com maior rigor os problemas levantados e assim, captar a realidade empírica (Minayo e Guerriero, 2014). Permite ainda verificar a autenticidade e veracidade da informação obtida (Quivy, 1995).

No decorrer da investigação verificou-se que seria importante adotar também um estudo quantitativo. De acordo com Saunders et al. (2009) a combinação de duas abordagens na mesma investigação é perfeitamente possível, tendo como vantagens encontrar mais respostas para o mesmo tipo de pergunta.

Seguidamente apresenta-se os tipos de estudo adotados na presente investigação:

### ➤ **Estudo Qualitativo - Entrevista**

No estudo qualitativo os dados analisados foram obtidos através da realização de entrevistas. Optou-se pela sua utilização, porque de acordo com Quivy (1995) possibilitam uma maior profundidade e uma relativa flexibilidade na recolha de dados.

De acordo com Saunders et al. (2009), as entrevistas podem ser informais e não estruturadas ou podem ser formalizadas e estruturadas. A escolhida para o presente estudo foi uma entrevista estruturada, que foi elaborada com base na revisão da literatura. Esta escolha permite seguir um guião, de forma a que não sejam feitas outras questões para além das que estão previstas, para que no final seja possível a comparação das respostas. A forma como são colocadas as questões deve ser tida em conta, é importante que o entrevistador mantenha sempre o mesmo tom de voz, para que não influencie a resposta que o entrevistado irá dar (Marconi e Lakatos, 2003).

O objetivo da utilização da entrevista é perceber o ponto de vista dos gestores e ficar a conhecer o que está a ser feito ao nível da gestão de risco, de forma mais específica e aprofundada.

A entrevista elaborada (ver Anexo I) está dividida em cinco secções, de forma a dar resposta às hipóteses elencadas anteriormente. As secções estão divididas em cinco partes fundamentais, nomeadamente:

- i. gestão da empresa – com as perguntas desta secção pretende-se perceber o que tem implementado bem como as dificuldades que os gestores enfrentam;

- ii. gestão de risco – o objetivo é perceber a importância e implementação desta gestão nas empresas e em específico para os gestores;
- iii. impacto da COVID-19 – verificar e analisar o impacto que a pandemia teve e ainda continua a ter, quer para os trabalhadores quer para as empresas;
- iv. mudanças que serão realizadas no futuro – o objetivo é ficar a conhecer a preparação que as empresas estão a fazer para o futuro e o que consideram necessário para gerir riscos diferentes que poderão surgir no futuro;
- v. dados relativos à unidade hoteleira – com os dados das unidades hoteleiras pretendem-se realizar uma comparação entre empresas e perceber, se por exemplo a dimensão, tem interferência nas respostas às restantes secções.

➤ **Estudo Quantitativo – Questionário**

Os dados para estudo quantitativo foram obtidos através de um questionário, é mais comum, a facilidade de obter mais respostas num curto prazo de tempo é maior e permite a comparação entre as respostas, uma vez que os inquiridos têm as mesmas opções de resposta (Saunders et al., 2009).

Ao contrário do que foi referido no ponto anterior, neste estudo, o investigador não tem qualquer interferência nas respostas que são dadas, é um processo sistemático baseado na recolha de dados quantificáveis (Fortin, 2003).

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*, as questões foram formuladas com base em perguntas já existentes na literatura e devidamente adaptadas. O objetivo do questionário foi abranger um número maior de inquiridos e ficar a conhecer o ponto de vista dos colaboradores sobre os mesmos temas que foram expostos nas entrevistas realizadas aos gestores.

O questionário (Anexo II) foi dividido em 6 secções:

- i. A primeira secção é sobre o perfil do inquirido e é composta por perguntas fechadas;
- ii. A segunda secção é dedicada à unidade hoteleira questionando alguns dados sobre as empresas onde trabalham;
- iii. A terceira secção é sobre a gestão da empresa, recorrendo à escala de Likert de 5 pontos, 1 (discordo) a 5 (concordo totalmente);
- iv. A quarta secção é referente à gestão de risco e as respostas foram estruturadas com base na escala de Likert de 5 pontos;

- v. A quinta secção é referente ao impacto da COVID-19 e à semelhança das duas secções anteriores as respostas também foram estruturadas com base na escala de Likert de 5 pontos;
- vi. Por fim, a sexta secção, é referente às mudanças esperadas para o futuro, permitindo a resposta aberta.

Através dos dois métodos anteriormente descritos, foram formuladas questões com o objetivo de validar ou contradizer as hipóteses enunciadas (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Relação entre as hipóteses e as questões dos estudos*

<b>Hipóteses</b>	<b>Estudo Qualitativo</b>	<b>Estudo Quantitativo</b>
	<b>- Entrevista</b>	<b>- Questionários</b>
<b>H1</b> - A gestão e avaliação de riscos é uma atividade relevante em todas as empresas analisadas;	5 e 7	6, 7 e 8
<b>H2</b> - O motivo que leva as empresas a realizar a gestão e avaliação de risco é a sua obrigatoriedade legal;	5 e 6	--
<b>H3</b> - A pandemia da COVID-19 (Risco Externo) teve um impacto negativo, quer para os gestores quer para os funcionários;	8, 9 e 10	9, 10 e 11
<b>H4</b> - Os gestores das unidades hoteleiras estão a preparar planos de ação para no futuro estarem mais aptos para dar resposta a situações semelhantes;	4, 11, 12 e 13	12 e 13
<b>H5</b> - As estratégias de recursos humanos utilizadas pelas empresas são semelhantes independentemente da sua dimensão.	1, 2 e 3	1, 2, 3, 4 e 5

Elaboração própria.

De seguida apresentamos em detalhe a metodologia de investigação utilizada para cada hipótese:

- H1: A gestão e avaliação de riscos é uma atividade relevante em todas as empresas analisadas;

- Pergunta 5 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais os motivos que levaram a sua empresa adotar práticas de gestão de risco?* – pergunta fundada em Marques (2019).
- Pergunta 7 – entrevista – estudo qualitativo – *As atividades realizadas pela função de gestão de risco têm apresentado resultados na mitigação dos riscos prioritários?* – pergunta fundada em Marques (2019).
- Pergunta 6 – questionário – estudo quantitativo – *Sei o que é e para que serve a Gestão de Risco?* – pergunta fundada em Vale (2011).
- Pergunta 7 – questionário – estudo quantitativo – *A Gestão de Riscos é uma ferramenta para gerir riscos de determinadas atividades, através da sua implementação e aplicação é possível tratar a incerteza relacionada com os negócios e tornar possível a gestão de ameaças e oportunidades.* – pergunta fundada em Vale (2011).
- Pergunta 8 – questionário – estudo quantitativo – *Na empresa onde trabalho os riscos são identificados e monitorizados.* – pergunta fundada em Rodrigues (2013).
- H2: O motivo que leva as empresas a realizar a gestão e avaliação de risco é a sua obrigatoriedade legal;
  - Pergunta 5 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais os motivos que levaram a sua empresa adotar práticas de gestão de risco?* – pergunta fundada em Marques (2019).
  - Pergunta 6 – entrevista – estudo qualitativo – *Qual a técnica para a identificação dos riscos (indicadores de evento, questionários, entrevistas, diagrama espinha/árvores de eventos)?* – pergunta fundada em Marques (2019).
- H3: A pandemia da COVID-19 (Risco Externo) teve um impacto negativo, quer para os gestores quer para os funcionários;
  - Pergunta 8 – entrevista – estudo qualitativo – *Como é que a sua empresa está a lidar com esta grande interrupção?* – pergunta fundada em Duarte et al. (2020).
  - Pergunta 9 – entrevista – estudo qualitativo – *Como descreveria os feitos da pandemia, em termos de mudanças/ajustes nas atividades do dia-a-dia?* – pergunta fundada em Duarte et al. (2020).
  - Pergunta 10 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais são as suas maiores preocupações associadas à COVID-19 em relação ao seu negócio?* – pergunta fundada em Duarte et al. (2020).

- Pergunta 9 – questionário – estudo quantitativo – *A COVID-19 teve um grande impacto no meu posto de trabalho.* – pergunta fundada em Baker et al. (2020) e Pereira (2020).
- Pergunta 10 – questionário – estudo quantitativo – *Estou preocupado(a) com o impacto que a COVID-19 terá na economia.* – pergunta fundada em Baker et al. (2020) e Pereira (2020).
- Pergunta 11 – questionário – estudo quantitativo – *As minhas tarefas no meu posto de trabalho sofreram grandes ajustes.* – pergunta fundada em Baker et al. (2020) e Pereira (2020).
- H4: Os gestores das unidades hoteleiras estão a preparar planos de ação para no futuro estarem mais aptos para dar resposta a situações semelhantes;
  - Pergunta 4 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais as mudanças que os gestores enfrentarão nos próximos anos?* – pergunta fundada em Kaushal e Srivastava (2021).
  - Pergunta 11 – entrevista – estudo qualitativo – *Que mudança de comportamento é esperada no período pós-pandemia?* – pergunta fundada em Kaushal e Srivastava (2021).
  - Pergunta 12 – entrevista – estudo qualitativo – *O que será necessário fazer para lidar com situações semelhantes?* – pergunta fundada em Kaushal e Srivastava (2021).
  - Pergunta 13 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais as mudanças na política da indústria hoteleira que são esperadas no futuro?* – pergunta fundada em Kaushal e Srivastava (2021).
  - Pergunta 12 e 13 – questionário – estudo quantitativo – *São esperadas mudanças na indústria da hotelaria no futuro? Se respondeu sim, quais?* – pergunta fundada em Kaushal e Srivastava (2021).
- H5: As estratégias de recursos humanos utilizadas pelas empresas são semelhantes independentemente da sua dimensão.
  - Pergunta 1 – entrevista – estudo qualitativo – *A forma como é realizada a gestão dos funcionários foi alterada nos últimos anos?* – pergunta fundada em Testa e Sipe, (2012).
  - Pergunta 2 – entrevista – estudo qualitativo – *Que métodos são usados para maximizar o desempenho dos funcionários?* – pergunta fundada em Testa e Sipe, (2012).

- Pergunta 3 – entrevista – estudo qualitativo – *Quais são as questões mais desafiadoras que as organizações de hotelaria enfrentam atualmente?* – pergunta fundada em Testa e Sipe, (2012).
- Pergunta 1 – questionário – estudo quantitativo – *Na empresa onde trabalho existe um grande envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria.* – pergunta fundada em Melo (2019).
- Pergunta 2 – questionário – estudo quantitativo – *Existe com regularidade a consulta e o diálogo entre colaboradores e gestores.* – pergunta fundada em Melo (2019).
- Pergunta 3 – questionário – estudo quantitativo – *Os objetivos individuais são definidos e partilhados.* – pergunta fundada em Melo (2019).
- Pergunta 4 – questionário – estudo quantitativo – *Sou recompensado pelos meus esforços e concretização dos meus objetivos.* – pergunta fundada em Melo (2019).
- Pergunta 5 – questionário – estudo quantitativo – *São criadas oportunidades pela empresa para que eu possa desenvolver novas competências.* – pergunta fundada em Melo (2019).

A escolha do público-alvo para a realização dos dois métodos de estudo seguiu determinados parâmetros, que são abordados no ponto seguinte.

### **2.3. Amostra**

Tendo em conta o tema de investigação e como já foi referido anteriormente a amostra será apenas constituída por profissionais de empresas do setor hoteleiro.

Para a realização de um estudo é fundamental que sejam definidas as características da sua amostra bem como o seu tamanho (Fortin, 2009). Neste sentido o público-alvo para as entrevistas foram os gestores das unidades hoteleiras e para responder aos questionários foram os colaboradores que podiam ser ou não gestores.

De acordo com McDonald, R. et al. (2017) um dos critérios de amostragem na utilização de entrevistas é quando se atinge a saturação das respostas, ou seja, após a realização de um número de entrevista a realização de mais já não irá acrescentar grande valor ao estudo. Neste sentido, este foi um dos critérios utilizados para o presente estudo, aliado à falta de resposta por parte de gestores contactados. Assim, a dimensão da amostra estipulada foi de 7 entrevistas.

Para aplicação do estudo qualitativo foi utilizada uma amostragem por conveniência (Fortin, 2003), que consiste em selecionar os indivíduos que serão mais acessíveis e farão a entrevista. No entanto, tem como desvantagem o facto de não ser possível saber se a amostra é representativa da população (Freitag, 2018).

Neste sentido, foram contactados via telefone, email e *LinkedIn*, um total de 61 unidades hoteleiras, apenas foram realizadas 9 entrevistas. A maior parte dos contactos foi através dos números que estão disponíveis nos sites o que dificultou chegar à fala com os gestores ou alguém ligado à gestão das unidades hoteleiras. Sendo este número suficiente devido ao que foi estipulado inicialmente.

Quanto aos questionários de acordo com Hair (2010), o número mínimo de respostas deve ser de 200, no entanto, Schikorski (1997) refere que para cada variável são apenas necessárias 15 respostas, seguindo esta ideologia e uma vez que o presente estudo possui 5 variáveis seriam precisas 75 respostas para considerar a amostra representativa e de confiança.

Relativamente ao estudo quantitativo foi também utilizada uma amostragem por conveniência, uma vez que o questionário foi direccionado para colaboradores de unidades hoteleiras. Foi realizado um pré-teste a cerca de 10 indivíduos que representariam a amostra final, através deste teste é permitido perceber se o questionário é claro e se não suscita dúvidas aos inquiridos, depois desta aprovação o questionário foi divulgado, inicialmente distribuído por profissionais da área através do chamado “efeito bola de neve” e numa fase posterior foi publicado nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*. Após uma semana da primeira publicação, verificou-se que o número de respostas ainda não era pretendido, tentamos junto de vários grupos de *Facebook* da área de hotelaria obter ainda mais respostas e republicamos novamente de cinco em cinco dias o questionário nas plataformas já mencionadas. Foi divulgado entre os dias 26 de março e 20 de abril e foram obtidas 90 respostas.

Após a realização e divulgação destes dois tipos de inquéritos, partiu-se para a recolha e análise de dados.

#### **2.4. Recolha e Análise de Dados**

Após a definição dos objetivos iniciou-se a fase de recolha de dados, que teve início em setembro de 2020. Esta recolha de dados, realizada através de uma pesquisa exploratória,

permitiu aumentar o conhecimento do problema de pesquisa, definir novas prioridades para o estudo e descobrir informações relevantes (Almeida, 1995).

O trabalho de pesquisa foi realizado no período de setembro de 2020 e janeiro de 2021. Foram utilizadas várias plataformas de pesquisa, incluindo *PubMed - NCBI*, *B-On*, *Scielo*, *Google Academic*, Site da *PRODATA*, existiu ainda a consulta e utilização de normas europeias, normas internacionais e legislação sobre avaliação de risco.

Numa segunda fase, foram contactados os gestores das unidades hoteleiras, com o objetivo de agendar as entrevistas mencionadas no ponto anterior.

Após a confirmação dos gestores para a realização das entrevistas, estas foram realizadas com recurso a plataforma (*Skype e Zoom*), com o consentimento dos entrevistados, foram gravadas, as respostas foram tratadas de forma confidencial. As entrevistas decorreram entre os dias 26 de janeiro de 15 de abril. Apenas os entrevistados 3 e 8 preferiram enviar as respostas em vez de realizar a entrevista através de uma plataforma.

Os dados resultantes das entrevistas foram transcritos de forma fiel e completa (Guerra, 2006) e analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo, esta análise permite tratar de forma metódica informações que apresentam um grau de complexidade e profundidade. Esta técnica de análise é importante, na medida em que distancia o investigador das respostas dos seus entrevistados, ou seja, a sua interpretação não tem como referência os seus próprios valores (Quivy, 1995).

Numa segunda fase foram recolhidos os dados referentes ao questionário, como referido anteriormente, este foi elaborado na plataforma *Google Forms* o que permitiu o preenchimento *on-line* e totalmente anónimo. Foi divulgado no dia 26 de março e foi fechado no dia 20 de abril. O tratamento dos dados quantitativos foi realizado recorrendo ao Excel, através da utilização de tabelas dinâmicas, organizando os dados extraídos dos questionários.

#### **2.4.1. Caracterização da Amostra**

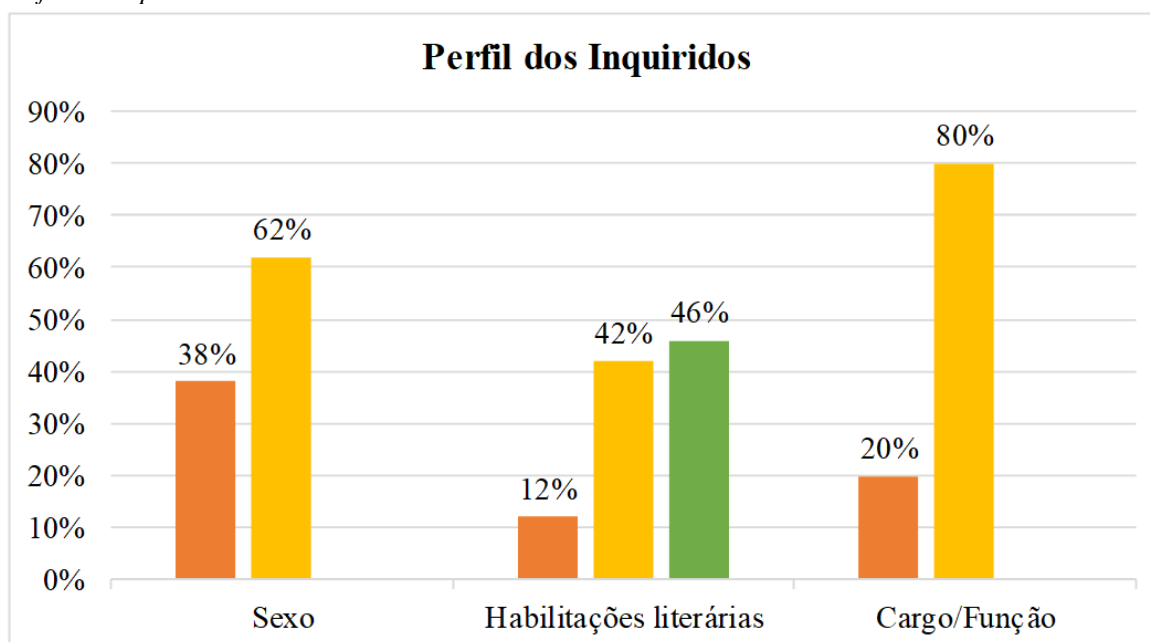
Tal como referido anteriormente o estudo qualitativo integra 9 entrevistados, na tabela seguinte (Tabela 4) são identificados os dados das unidades hoteleiras e dos entrevistados. O nome das unidades não será divulgado e os entrevistados serão referidos como entrevistado e o respetivo número da entrevista.

**Tabela 4***Dados dos entrevistados e das unidades hoteleiras*

Entrevistado	Cargo	Localização	N.º de Quartos
1	Diretor Geral	Angra do Heroísmo	100
2	Diretor Geral	Porto	205
3	Diretor Geral	Porto	77
4	Diretor Geral	Bragança	28
5	Diretor Geral	Amarante	30
6	Diretor Geral	Porto	125
7	Assistente da Direção	Porto	9
8	Diretor Geral	Lisboa	577
9	Diretor Geral	Funchal	133 a 543

Elaboração própria.

Relativamente ao estudo quantitativo a amostra final incluiu 90 respondentes, a sua maioria do sexo masculino, cujas habilitações literárias são desde do 9.º ano ao ensino superior, ocupando na sua maioria diferentes cargos sem que tenham a ver com a gestão/direção, tal como se pode observar no gráfico 1.

**Gráfico 1***Perfil dos Inquiridos*

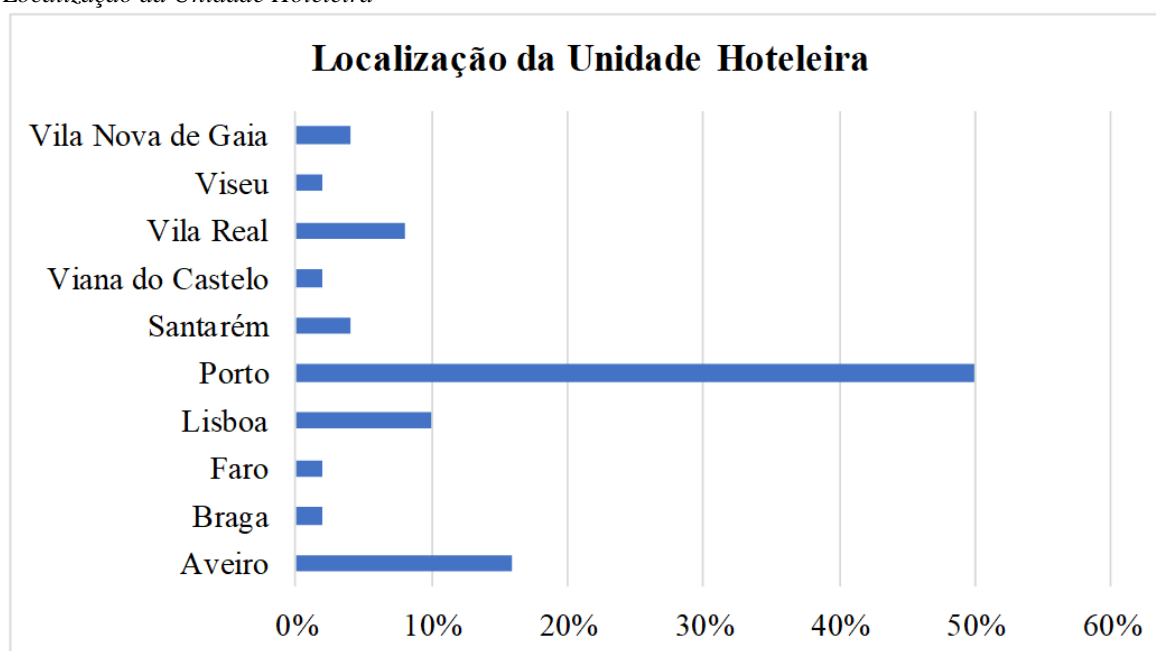
Elaboração própria.

A maioria dos inquiridos encontra-se a trabalhar na mesma zona do país e em hotéis com alguma dimensão, idêntico ao que foi possível verificar com os entrevistados.

Seguidamente apresenta-se a percentagem de inquiridos de acordo com a zona onde trabalham (Gráfico 2).

**Gráfico 2**

*Localização da Unidade Hoteleira*

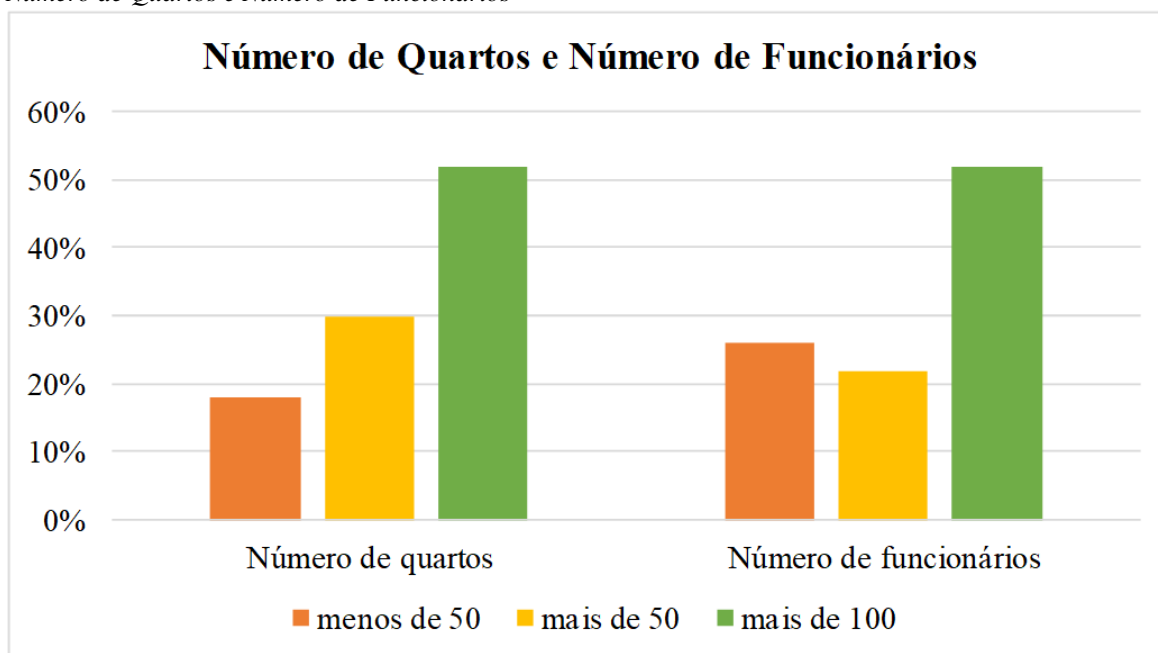


Elaboração própria.

No gráfico 3 é possível observar a dimensão das unidades hoteleiras de acordo com as respostas obtidas pelos inquiridos, sendo que 58% são unidades que pertencem a cadeias de hotelaria.

### Gráfico 3

*Número de Quartos e Número de Funcionários*



Elaboração própria.

Após a compilação e organização dos dados obtidos através dos diferentes métodos, serão apresentados e discutidos os resultados no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### 3. Introdução

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos, através dos dois métodos adotados. Na primeira fase será feita a análise das respostas a cada pergunta realizada nas entrevistas, estando estas divididas por secções. De seguida serão apresentados os resultados obtidos através da realização do questionário e respetiva análise.

#### 3.1. Entrevistas

##### 3.1.1. Gestão da Empresa

###### a) **A forma como é realizada a gestão dos funcionários foi alterada nos últimos anos?**

Os inquiridos referem que os recursos humanos são uma mais-valia e a aposta nos mesmos foi realizada nos últimos anos. Dois entrevistados (1 e 6) indicaram que não alteraram a forma que é realizada a gestão dos recursos humanos, o entrevistado 6 destacou que não fazem contrações temporais, por sua vez o entrevistado 1 indicou *“uma gestão mais centrada na formação para obtermos mais performance e satisfação do hóspede e do colaborador e desta forma termos uma equipa mais reduzida e por isso mais eficaz no rácio nº colaboradores/nº de clientes”*. Foi ainda referido que a gestão de recursos humanos foi centralizada, devido aos grupos onde se inserem e de forma a uniformizar a gestão de todos os empreendimentos (2 e 5). Os recursos humanos são vistos como *“ativos valiosos”* (8).

É perceptível que a gestão foi alterada tendo sido adequado o tratamento e valor que é dado aos funcionários. As empresas perceberam que a adoção de determinadas estratégias, segundo Rodriguez et al. (2005), desenvolvem um compromisso afetivo por parte do colaborador, faz com que se esforce mais pela empresa e é obtido através de políticas de recrutamento vinculadas à segurança, ou seja, através da oferta de contratos sem termo. Os contratos sem termo eram bastante comuns nos anos 90, no entanto, no setor abordado e em outros é cada vez mais difícil de obter este vínculo e como consequência esta dedicação e compromisso por parte dos colaboradores. Tal como refere o entrevistado 6, é uma estratégia da empresa não só porque se encontra no interior, mas também para atingir os objetivos mencionados.

**b) Que métodos são usados para maximizar o desempenho dos funcionários?**

A formação (1, 2, 3, 6, 7 3 8) e a avaliação do desempenho (4, 5 e 9) são os métodos mais abordados entre os entrevistados. A formação tem como potencialidade a valorização dos colaboradores, tal como refere o entrevistado 3, que utiliza como método “*a formação contínua, ..., formações especializadas a cada indivíduo e a liberdade que é dada para a escolha das formações*”, já o entrevistado 6 aposta na formação interna e externa, permitindo uma atuação mais confiante e conseqüentemente um aumento da motivação (McElroy, 2001) sendo por isso dos métodos mais utilizados para maximizar o desempenho dos funcionários.

Quanto a avaliação de desempenho é uma atividade que não é simples e deve ser aplicado um método adequado e justo para que traga benefícios para ambas as partes (Otlvelreastro, 1996). Para o colaborador a sua avaliação resulta de uma compensação financeira, que na maioria das vezes é o que gera a sua motivação, principalmente nos mais jovens que pretendem ascender rapidamente na carreira, no entanto, nem sempre estão preparados para investir o tempo e os esforços necessários (Testa e Sipe, 2012). Neste estudo verificaram que os comportamentos estão a mudar e as ambições das novas gerações são diferentes das anteriores, sendo um desafio para os gestores a constante motivação dos seus colaboradores (Testa e Sipe, 2012). No entanto, os prémios de produção são abordados, associados à venda e à satisfação dos clientes, referido pelo entrevistado 4, como forma de incentivo e motivação dos seus colaboradores. Já o entrevistado 5 utiliza o método da avaliação do desempenho de forma a que os objetivos definidos no início de cada ano sejam cumpridos, havendo um acompanhamento ao longo do ano.

Alguns gestores (6, 7 e 9) consideram que através do diálogo com os colaboradores é possível perceber o que está bem e o que podem fazer para melhorar e aumentar a sua satisfação. O entrevistado 9 refere que para além das formações e avaliação de desempenho, , existe na sua empresa um programa de mentores, o que permite um acompanhamento personalizado, tendo como objetivo a motivação e a integração dos novos colaboradores.

**c) Quais são as questões mais desafiadoras que as organizações de hotelaria enfrentam atualmente?**

Apesar da pergunta ainda não ser sobre o impacto da COVID-19, a influência desta pandemia nas unidades hoteleiras é tremenda e faz com que seja difícil separar os temas

abordados. Por este motivo, a maioria das respostas a esta questão foram relacionadas com o que se está a viver neste momento e que vai de encontro às questões mais desafiadoras que estão a enfrentar, devido à ausência de clientes e até mesmo ao facto de estarem encerrados.

A captação de hóspedes e a motivação dos colaboradores são as questões mais desafiadoras referidas. Tal como podemos verificar no estudo realizado por Testa e Sipe (2012) sobre as competências para liderança em hotelaria, onde é mencionado que a captação de clientes e as exigências que estes fazem são um grande desafio para as empresas, também é feita menção ao desafio do recrutamento e de lidar com os funcionários. Ainda no estudo Testa e Sipe (2012) verifica-se que os gestores estavam preocupados em encontrar funcionários que realmente se quisessem envolver no trabalho e no contacto com o cliente, tal como refere o nosso entrevistado 7, o desafio são os colaboradores e a captação dos que “vestem a camisola”, diz ainda que esta nova geração prefere viver de subsídios do que ter um emprego. Enquanto o entrevistado 9, apesar de estar otimista, prepara-se para um “embate futuro”. Realça-se a resposta do entrevistado 3, afirma que não existem questões desafiadoras, uma vez que não há clientes e as empresas estão a fechar. Por fim as questões ambientais são consideradas um desafio diferente, mas que dará que falar nos próximos tempos, refere o entrevistado 1.

De forma resumida os grandes desafios mencionados são: recrutamento, captação de clientes, questões ambientais e motivação dos colaboradores.

#### **d) Quais são as maiores mudanças que os gestores enfrentarão nos próximos anos?**

Tecnologia, sustentabilidade e perfil do cliente, estes temas foram abordados na maioria das respostas. Com isto, os entrevistados vêm como maiores mudanças a adaptação dos serviços que oferecem às exigências dos clientes, que serão cada vez maiores e diferentes das existentes. Uma mudança que não é de agora, deste último ano, mas sim já de alguns anos, a questão da sustentabilidade, o cliente é cada vez mais informado e sensível a esta temática e por isso a procura trona-se diferente, um dos temas muito abordado pelo entrevistado 6 e também pelo 1. Por fim, a tecnologia que está constantemente em mudança e melhoria e tem de ser acompanhada por todas as empresas que querem estar nos primeiros lugares da procura (1, 4, 7 e 9).

A sustentabilidade é um tema cada vez mais abordado por todos os setores económicos e a relação com o turismo e a hotelaria é complexa. Os efeitos deste setor têm um grande

impacto, uma vez que estão relacionados com a construção de infraestruturas. E quando falamos em impacto, pode ser considerado positivo, porque há o desenvolvimento e o crescimento do setor, mas também é negativo, porque este desenvolvimento pode levar a destruição dos recursos naturais (Sunlu, 2003). De acordo com Rifai (2012) os hotéis são estruturas que tem grandes consumos, nomeadamente de água. A forma como estes consumos são feitos e tratados são cada vez mais um interesse do hóspede e um fator decisivo no momento da sua escolha e por esse motivo torna-se uma das mudanças que os gestores enfrentarão no futuro.

A tecnologia é outro dos temas abordados e que nos dias de hoje é ainda mais importante. Law et. al. (2013) referem que as mudanças ocorridas na indústria hoteleira são devido à tecnologia. No entanto, é uma área que está em constante evolução e os gestores têm de acompanhar, de forma adaptar os serviços e responder as exigências dos clientes (Kay e Moncarz, 2004).

### **3.1.2. Gestão de Risco**

#### **a) Quais os motivos que levaram a sua empresa adotar práticas de gestão de riscos?**

De acordo com as respostas obtidas verificou-se que a maioria dos entrevistados realiza a gestão de risco, nomeadamente a avaliação de risco, cujo o motivo da sua realização é obrigação legal. No entanto, o entrevistado 1 disse de imediato que não realizavam, enquanto o entrevistado 6 referiu que neste momento, de forma adaptar-se às novas exigências do mercado e para obter determinada certificação, solicitou a uma empresa externa a avaliação do risco biológico. Já o entrevistado 4 menciona que *“sob o ponto de vista de gestão é realizada a gestão de risco desde sempre e através da qual neste momento é possível estar sem faturar e manter os funcionários”*.

Nesta questão quase todos os envolvidos questionaram a que se referia a gestão de risco, se estaríamos a falar da avaliação de risco, obrigatória, ou se de outra gestão, ao que foi respondido que estaríamos a questionar se realizavam a gestão de riscos operacionais, financeiros e estratégicos. Realça-se os entrevistados 4 e 9 que rapidamente abordaram os riscos financeiros e estratégicos sem questionar o teor da questão.

Apesar da importância que diversos autores (Dabari, 2014; Wu & Olson, 2010 e Aven, 2012) referem sobre a implementação da gestão de risco, de acordo com um estudo realizado por Marques (2019) verificou-se que o principal motivo que leva as empresas a

implementar o sistema de gestão é a exigência regulamentar, o que também se veio a verificar no presente estudo, através das respostas dos entrevistados 3, 4, 6 e 7.

Verifica-se também que não existe ainda por parte dos gestores grande conhecimento desta área:

*(Entrevistado 3. Não sei se estamos a falar do mesmo, mas avaliação de risco é obrigatório por lei.)*

*(Entrevistado 7. Eu não estou muito dentro disto, relativamente a nível financeiro é nosso administrador e tenho a certeza que deve fazer este tipo de gestão. O que eu faço é com uma empresa prestadora de serviços a avaliação de risco ao nível de segurança do trabalho, fazemos porque é obrigatório.)*

Sendo o conhecimento de diversas áreas fundamental para que as empresas estejam cada vez mais preparadas para determinados acontecimentos que poderão ocorrer no futuro (Kay e Moncarz, 2007).

**b) Qual a técnica utilizada para a identificação de riscos (indicadores de evento, questionários, entrevistas, diagrama espinha/árvore de eventos)**

Nas respostas a esta questão verificou-se que os entrevistados não estavam muito confortáveis com a resposta que deveriam dar, uma vez que é um serviço realizado por empresas externas, apenas rececionam os relatórios e implementam as correções propostas e a análise parece não ser realizada de forma detalhada. Apenas os entrevistados 3 e 8 fizeram referência às entrevistas e *checklist* como métodos utilizados para a identificação dos riscos.

**c) As atividades realizadas pela função de gestão de risco têm apresentado resultados na mitigação de riscos prioritários?**

As respostas são idênticas, através dos relatórios que as empresas externas emitem, são feitas as correções e de acordo com os entrevistados é uma atividade importante e apresenta resultados na mitigação dos riscos. Realça-se o exemplo dado pelo entrevistado 9 em que através de um levantamento dos riscos foi possível alterar atempadamente a estrutura de um edifício para que o objetivo relativamente à satisfação e segurança dos hóspedes fosse cumprido. A gestão de risco permite que os riscos sejam geridos de forma a que os objetivos sejam alcançados, reduzindo as perdas e aumentando a exploração de novas oportunidades (ISO, 2009). E é neste sentido que as empresas implementam um

sistema de gestão de risco, de forma a rentabilizar e minimizar os riscos relativos a todas as mudanças que possam ocorrer (Wu & Olson, 2010).

Verifica-se que apesar de na maioria das empresas em estudo ser utilizada a avaliação de riscos obrigatória, toda a informação que advém desta atividade é uma mais-valia para as empresas.

### **3.1.3. Impacto da COVID-19**

#### **a) Como é que sua empresa está a lidar com esta grande interrupção?**

O impacto que a pandemia está a causar na hotelaria é brutal, no ano 2020 os hotéis foram obrigados a fechar e inevitavelmente as quebras foram grandes, tal como os inquiridos referem (1, 3, 4, 5 e 6). As quebras são visíveis e apesar de ter existido uma esperança no início do ano 2021, ou seja, no aumento da procura e das reservas, não aconteceu (Deloitte, 2020). Apesar de não serem obrigados a fechar, alguns hotéis optaram por fazê-lo, como é o caso do entrevistado 4 e 5. São mencionadas as quebras da ocupação, a adaptação às novas regras de higienização dos espaços, que tiveram de ser implementadas e ainda novas estratégias para fazer face à situação (entrevistado 1). Nem todos os entrevistados, apesar de ser inevitável, estão pessimistas, os entrevistados 7 e 9 referem que o tempo está a ser aproveitado para obter formações que em tempos “normais” não seriam possíveis e para criar novos serviços em alguns departamentos.

Comparando as respostas obtidas ao estudo realizado por Duarte et al. (2020) verifica-se a mesma linha de pensamento e a atuação das empresas perante esta interrupção. É possível observar que também apostaram em novos serviços, outras optaram por apenas implementar todas as regras de segurança e higiene e houveram algumas que fecharam os hotéis e aguardam por novas indicações dos governos. Segundo este estudo as preocupações mais urgentes para os negócios como resultado da pandemia, a maioria dos inquiridos (86,7%) revelou a sua preocupação com o impacto económico.

O setor da hotelaria sempre esteve sujeito a determinadas crises, nomeadamente esporádicas e sazonais, no entanto, menos impactantes, uma das soluções de acordo com os inquiridos do estudo de Duarte et al., (2020) é a gestão de fundos.

#### **b) Como descreveria os efeitos da pandemia, em termos de mudanças / ajustes nas atividades do dia-a-dia?**

Todos os entrevistados, à exceção do 5, descrevem como mudanças as medidas de higienização obrigatórias que adotaram e alguns mencionam que já tinham algumas regras implementadas. A gestão de funcionários também foi referida, de forma a não se cruzarem e a evitar o contágio entre os mesmos. A adaptação, dizem ter sido rápida porque o objetivo era poder abrir e receber os hóspedes com toda a segurança possível. O mesmo aconteceu no estudo realizado por Duarte et al. (2020) em que 60% dos inquiridos realizou as mudanças e ajustes necessários para poder enfrentar a pandemia e continuar a receber clientes.

**c) Quais são as suas maiores preocupações associadas ao COVID-19 em relação ao seu negócio?**

A preocupação geral é ter custos, devido às manutenções dos espaços que tem de continuar e não ter receita (1, 3, 4, 5, 6 e 9). As unidades hoteleiras são edifícios que necessitam de bastante manutenção quer estejam abertos ou fechados e os apoios que estão a ser dados pelo governo são reduzidos, referem os entrevistados. A grande vontade é de voltar a abrir (2, 5 e 6), no entanto, existe uma inquietação comum a todos os setores de negócios sendo agravada pela incerteza e desconhecida duração da situação pandémica (Duarte et al., 2020). A vacinação também é a esperança para retomar as atividades (8 e 9), no entanto, apesar dos gestores estarem confiantes e porque continuam nos seus postos de trabalho a motivação dos funcionários é a dificuldade que alguns enfrentam (1 e 7).

O risco biológico, nomeadamente a ocorrência de uma pandemia, não é uma novidade, já estava identificado. Segundo o Relatório de Risco Global elaborado em 2006, uma pandemia foi considerada como um dos primeiros quatro riscos possíveis de ocorrer. No relatório de 2020 os desastres naturais ficaram em terceiro lugar como prováveis de ocorrer, já os impactos das doenças infecciosas ficaram em décimo lugar (World Economic Forum, 2020; Scott e Gössling, 2015). Com isto, as empresas já tinham ferramentas para antecipar determinados riscos sendo sempre de grande incerteza a dimensão que estes poderiam vir a ter.

**3.1.4. Mudanças que serão realizadas no futuro**

**a) Que mudança de comportamento é esperado no período pós-pandemia?**

De acordo com os entrevistados 1, 2 e 6, é esperado que os hóspedes alterem a sua procura dando prioridade a espaços mais pequenos, privilegiando espaços mais recatados e com

diferentes comodidades. Já os entrevistados 4 e 5, focam-se no comportamento esperado pelos colaboradores, se o 5 diz que estão preparados para abertura e que as mentalidades mudaram, o entrevistado 4 mostra-se preocupado com a perda de ritmo de trabalho e a motivação dos seus colaboradores. O entrevistado 7, aborda o comportamento esperado pelos colaboradores e pelos hóspedes, é da opinião que o turista irá valorizar a higiene e limpeza dos espaços e espera que os colaboradores valorizem o que os gestores têm feito para manter os espaços e os posto de trabalho. Existe a esperança na mudança de comportamentos das pessoas em geral, bem como nas regras que devem manter (3), a continuação da flexibilidade mantendo o teletrabalho (8) e por fim a visão mais otimista que diz que estamos todos preparados com as regras incorporadas e apenas precisamos de permissão para dar continuidade a nossa vida (9).

É perceptível pelas respostas que o comportamento do ser humano mudou e muito provavelmente irá permanecer desta forma, foram adotadas regras que irão ficar. As empresas do setor hoteleiro preparam-se da melhor forma possível para poderem trabalhar.

#### **b) O que será necessário fazer para lidar com situações semelhantes?**

As respostas a esta questão são bastantes diferentes, no entanto, são poucas as que respondem diretamente à questão. Mencionam que não era previsível uma situação destas e o entrevistado 2 até refere que não sabe como responder e espera que não volte a acontecer nada semelhante. Realça-se a resposta do entrevistado 6, refere que o que é necessário é: *“preparar os espaços e prever estas situações no futuro, para estarmos preparados para lidar com situações semelhantes”*. Tal como refere Chan et al. (2020), desenvolver e implementar uma estrutura de gestão de desastres, tal como esta estrutura existem várias na bibliografia, que podem ser implementadas em situações de desastre (Wang e Wu, 2018; Brown et al., 2017, Faulkner, 2001 e Nguyen et al., 2017). No entanto, apesar das teorias e modelos existentes, não há uma estrutura para aplicar a desastres relacionados com a saúde (Dobie et al., 2018).

É de salientar também o facto de *“a flexibilidade na contratação e despedimento”* ter sido referida como algo necessário para lidar com situações semelhantes no futuro (8), sendo uma resposta diferente de todas as outras, focando-se mais nas questões económicas.

De acordo com Hao e Chon (2020), os incêndios e as pandemias, fazem com que os hotéis devam estabelecer procedimentos para aumentar a eficácia de gestão destes desastres naturais e emergências. Sendo necessário organizar e manter uma equipa de consultores especializados para responder face a emergência.

**c) Quais mudanças na política da indústria hoteleira que são esperadas no futuro?**

À semelhança das respostas dadas à questão realizada na secção I (Quais são as maiores mudanças que os gestores enfrentarão nos próximos anos?) verificou-se que a sustentabilidade e a tecnologia serão as grandes mudanças, para os entrevistados 1, 2, 6, 8 e 9. Já o entrevistado 3 não prevê mudanças e o entrevistado 5 diz que apenas devem manter as regras de segurança implementadas. Para o entrevistado 4 a regressão é inevitável e iremos demorar a chegar ao nível em que estávamos em 2019, no entanto, para o entrevistado 7 os jovens irão viajar mais, mas considera que o futuro ainda é muito incerto para responder a esta questão.

A aposta nas tecnologias é a grande mudança, estando já a acontecer, e referida quer nos nossos inquiridos quer nos que estão presentes no estudo realizado por Webster e Ivanov (2020). Estes vão mais além recomendando a utilização de inteligência artificial e robótica na indústria, evitando o contacto físico que é cada vez menos recomendado.

### **3.2. Questionários**

#### **3.2.1. Gestão da Empresa**

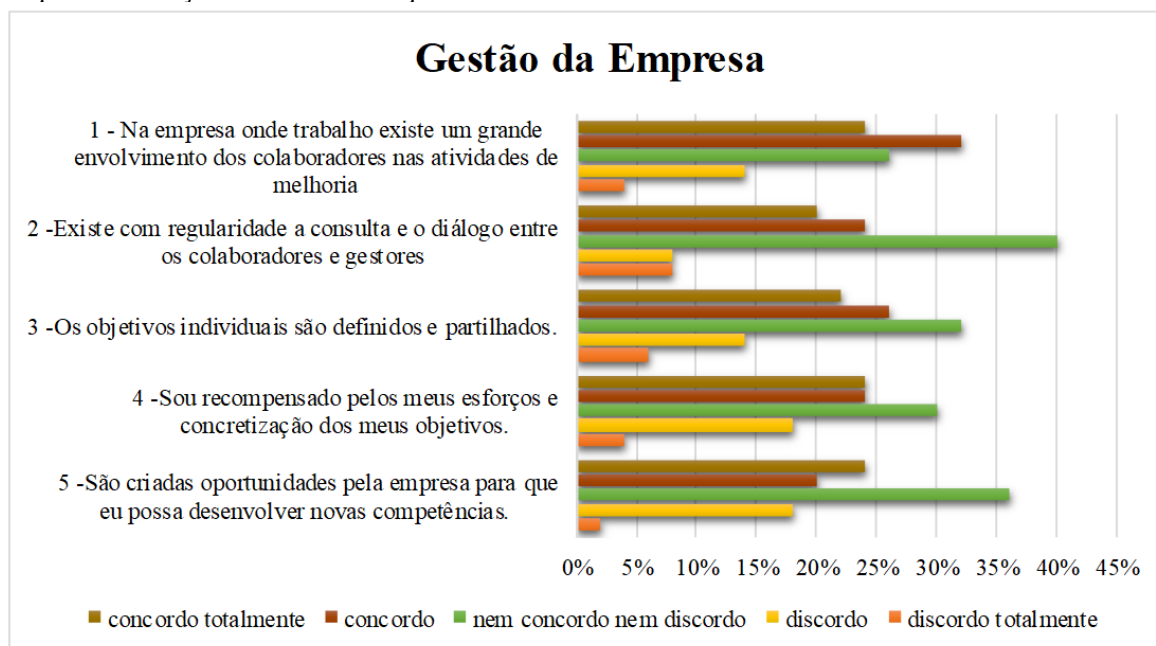
No que diz respeito às questões relacionadas com a gestão da empresa, pretendeu-se obter a opinião do outro lado, neste caso dos colaboradores, relativamente a temas abordados no decorrer das entrevistas, tais como: as recompensas, o diálogo, o envolvimento e a formação. Seguidamente serão expostas as percentagens e serão ainda apresentadas na discussão as médias obtidas para cada variável e secção, permitindo a comparação com o estudo anteriormente realizado e que serviram de suporte para a realização desta secção do questionário. Assim, foi definido o seguinte para a análise das médias para esta secção e para as restantes (caso se aplique):

- Média <2,5 não se confirma;
- Média entre 2,5 e 3,5 dúbio (não se confirma nem se descarta);
- Média >3,5 confirma-se.

No gráfico 4 é possível observar as percentagens obtidas para cada afirmação.

**Gráfico 4**

*Respostas da secção de Gestão da Empresa*



Elaboração própria.

Como podemos observar no gráfico 4 as respostas são semelhantes em todas as questões, verifica-se que a maioria dos colaboradores não concorda nem discorda, que são criadas oportunidades pela empresa para que se desenvolvam novas competências, tendo sido obtida uma média de 3,5. No entanto e de acordo com as percentagens observáveis, existem mais colaboradores que concordam com afirmação 5, tal como é concluído no estudo elaborado por Melo (2019), para o qual contribuíram 95 inquiridos, em que para a mesma afirmação a média obtida foi de 3,7. Ou seja, considera-se confirmada a variável. No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria, verifica-se que na sua maioria concordam (3,6 média obtida em ambos os estudos), ou seja, sentem-se envolvidos.

Quanto às afirmações 2 e 3, apesar de estarem dentro dos valores obtidos no estudo anteriormente realizado (valores do estudo de Melo (2019): 3,4 e 3,3), é observável que os inquiridos nem concordam nem discordam quando são abordados os temas consulta, diálogo e a partilha e definição dos objetivos individuais, tendo sido obtida a média de 3,4 em ambas. Por fim, relativamente às recompensas confirma-se (3,5) que os colaboradores consideram que são recompensados pelos esforços, contrariamente à média (2,7) obtida no estudo comparativo.

Nesta secção conclui-se que os resultados obtidos são satisfatórios, tendo sido obtida uma média de 3,5 para esta secção. Podemos constatar que, de modo geral os colaboradores

estão satisfeitos nas suas empresas, de acordo com Fisher (2010) quando as pessoas estão motivadas o compromisso que estabelecem com a empresa é maior. E só assim os objetivos traçados serão alcançados, utilizando a estratégia dos recursos humanos como meio para atingir a motivação necessária (Veslka, 2012).

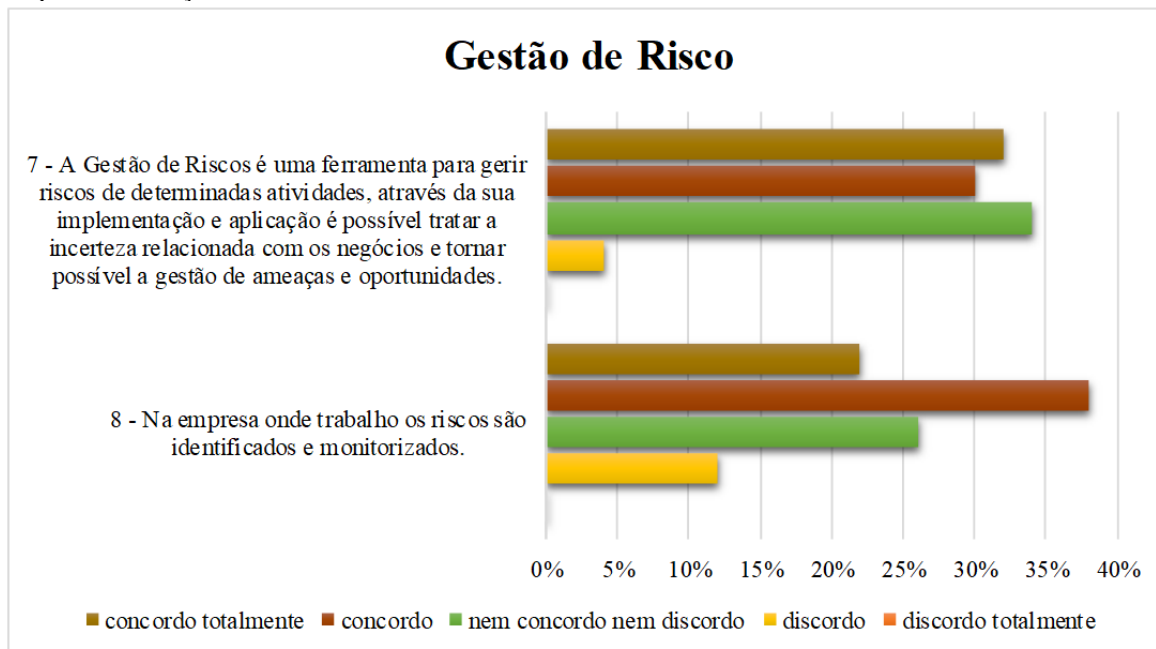
### 3.2.2. Gestão de Risco

A primeira questão colocada nesta secção foi para perceber quem realmente sabia o que era e para que servia a Gestão de Risco. Verificou-se que 70% dos inquiridos respondeu positivamente ao contrário dos restantes 30%.

As restantes afirmações, apesar de 30% não saber de que se trata esta secção, foram de resposta obrigatória, porque no nosso entender as afirmações eram simples e mesmo quem não tem conhecimento da área em questão rapidamente consegue associar o tema ao dia-a-dia e as tarefas que são ou não realizadas. No gráfico 5 são apresentadas as respostas obtidas.

**Gráfico 5**

*Respostas da secção Gestão de Risco*



Elaboração própria.

Verifica-se que o relativamente à afirmação sete, apesar de pequena, existe uma percentagem de inquiridos que discorda, no entanto, a maioria concorda e quando

comparadas as percentagens com o estudo realizado por Rodrigues (2013), verifica-se que a maioria respondeu “concordo”.

Quanto à identificação e tratamento de riscos constatou-se a confirmação da variável (3,7), apesar de existir uma maior percentagem de inquiridos que não concordam, relativamente à anterior, vai de encontro ao estudo elaborado por Vale (2011).

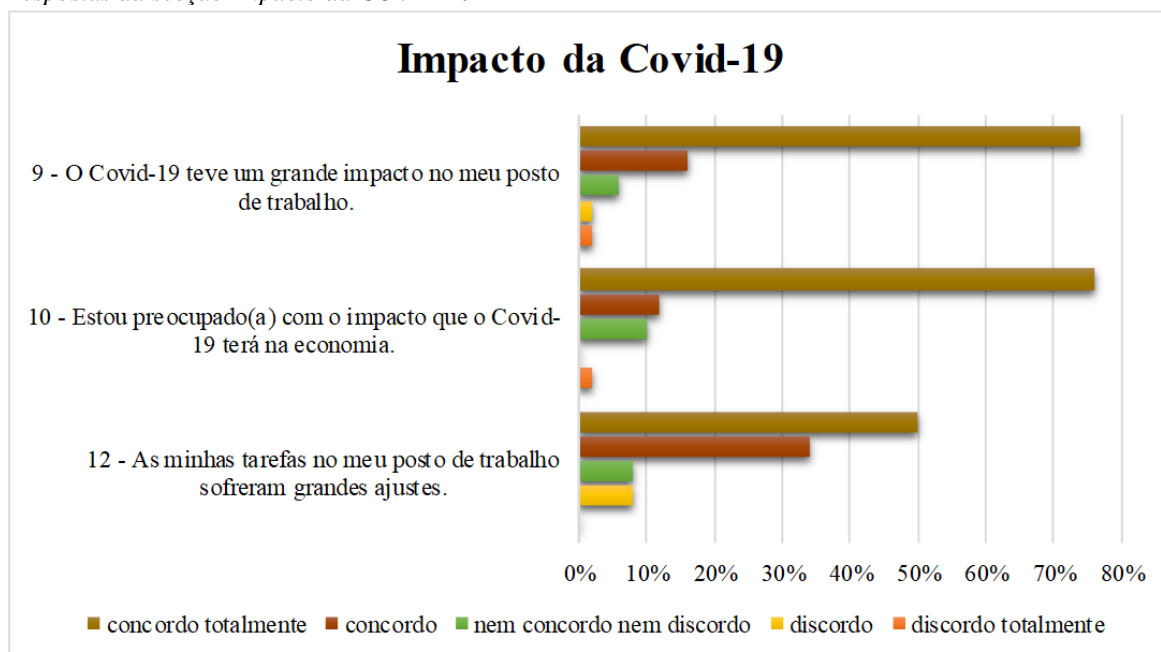
Constata-se que existe uma percentagem, tal como anteriormente referido, significativa de inquiridos que não sabem o que é e para que serve a gestão de risco e apesar de uma pequena percentagem, verifica-se também que não concordam com uma definição de gestão de risco. Assim, concluímos que é um tema pouco conhecido bem como as tarefas que são realizadas, não sendo considerada uma atividade relevante para as empresas analisadas.

### 3.2.3. Impacto da COVID-19

Um dos temas mais abordados nos últimos meses, devido à situação que mundo atravessa, para a presente secção as respostas obtidas eram previsíveis, no entanto, a hipótese (“Verificar o impacto da pandemia do COVID19 (Risco Externo) nas empresas analisadas”) inicialmente considerada teria de ser analisada. Posto isto, foram obtidos os resultados que podem ser observados no gráfico 6.

**Gráfico 6**

*Respostas da secção Impacto da COVID-19*



Elaboração própria.

Os colaboradores confirmam que a pandemia teve um grande impacto no local de trabalho tendo sido obtida uma média de 4,6 que vai de encontro ao estudo realizado por Zhang et al (2005) que obteve (3,8), relativamente ao impacto de outra pandemia, neste caso da SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave) ocorrida em 2002. Observa-se que o impacto foi e ainda está a ser maior bem como as alterações que tiveram de ser realizadas nos postos de trabalho (4,3). Quanto à preocupação com o impacto na economia, 76% dos inquiridos selecionou a opção que corresponde ao “concordo totalmente” o que demonstra uma grande apreensão quanto ao futuro, indo de encontro ao estudo elaborado por Pereira (2020) em que obteve para a mesma questão 64,5% de respostas na opção “concordo”. Para o setor do turismo o impacto e as perdas foram imediatos (Gössling et al., 2020). E com esta secção foi possível concluir que a COVID-19 teve um impacto significativo na vida profissional dos inquiridos.

#### **3.2.4. Mudanças esperadas no futuro**

Na presente secção, verificou-se que 72% concordam que irão ocorrer mudanças e com a questão que se colocou de seguida, perguntando quais seriam as mudanças, obteve-se um total de 19 respostas, uma vez que a resposta não era de carácter obrigatório como as restantes. As respostas foram as seguintes:

- 1. Melhoria e adaptação da oferta.*
- 2. Mudança de público alvo, maior exigência com a higiene.*
- 3. Reorganização de postos de trabalho (criação de novos cargos, eliminação de outros), mais formação aos colaboradores para assegurar uma maior polivalência.*
- 4. Sistemas mais automatizados. Serviços simplificados. Recolha/preenchimento de informação antes da chegada dos clientes. Pagamento antecipado.*
- 5. Formações; Melhorias no espaço, serviço nas unidades; Maior consciência HACCP.*
- 6. Várias relacionadas com higiene e segurança.*
- 7. Adaptação a uma realidade cada vez mais focada nas experiências individuais ou de pequenos grupos familiares. Venda de pacotes de experiência completa, incluindo dormida, refeições e atividades.*
- 8. Maior individualização.*
- 9. Sigilo.*
- 10. Otimização de equipas e o teletrabalho.*

- 11. As escolhas dos hóspedes vão mudar, vão ser mais exigentes.*
- 12. A criação de novos desafios profissionais de forma a tornar as unidades hoteleiras mais atrativas.*
- 13. Todas.*
- 14. Gestão de Recursos e Espaços.*
- 15. Melhor condição financeira e cumprimento de horas semanais.*
- 16. Adaptação a novas realidades.*
- 17. Acredito que a mudança mais significativa será a substituição de trabalhadores por tecnologia avançada.*
- 18. Métodos de serviços, uma aposta maior no público Nacional em vez do turista de outros países, preços mais competitivos com economia nacional.*
- 19. Mais respeito e valorização por quem trabalha.*

Após análise das respostas obtidas, verifica-se que estão de acordo com os gestores, ou seja, as medidas mais abordadas têm a ver com a tecnologia e a procura de um serviço mais adaptado às novas circunstâncias e regras implementadas.

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo compreender a gestão e o impacto dos riscos externos nas empresas do setor hoteleiro. O risco foi inevitavelmente direcionado para o risco biológico, do qual advém a pandemia que está ainda instalada no nosso País e no mundo.

Após a revisão da literatura, e de forma atingir o objetivo principal, foram definidos objetivos específicos e para cada um deles foram elaboradas hipóteses de investigação.

Para a validação das hipóteses de investigação realizou-se dois estudos, um quantitativo e outro qualitativo, o que permitiu questionar sobre as mesmas temáticas, apesar de formas diferentes, dois tipos de público. No estudo qualitativo o nosso foco eram os gestores de unidades hoteleiras e no estudo quantitativo eram os colaboradores comuns das empresas do mesmo setor. Através dos estudos mencionados podemos concluir:

- H1: A gestão e avaliação de risco é atividade relevante em todas as empresas analisadas.

O conhecimento da gestão de risco quer para os gestores quer para os restantes colaboradores das empresas do setor da hotelaria, não é evidente. Apesar de perceberem a importância da atividade, tal como refere Olso (2010), uma vez que estamos perante um setor instável e em constante mudança, não acrescentam muita informação ao que fazem nesta área. Quanto aos inquiridos do estudo quantitativo, verificou-se que 30% não sabia o que era a gestão de risco, o que leva a concluir a falta de informação sobre a possível gestão de ameaças e oportunidades que serão benéficas para todos os indivíduos que constituem uma empresa. Sendo considerada a gestão de risco por WU&Olson (2010) indispensável para todas as empresas. Podemos concluir que a gestão de risco não é uma atividade relevante nas empresas, é vagamente conhecida, apenas realizam a avaliação de risco, atividade elaborada por empresas contratadas. Os modelos de implementação não são detalhados, uma vez que a atividade é da responsabilidade de entidades externas, ou então o que seguem é desenhado pela empresa e ao gosto de cada gestor, no caso particular de um entrevistado.

- H2: O motivo que leva as empresas a realizar a gestão e a avaliação de risco é a obrigatoriedade legal.

A determinação do risco e a sua gestão suscita mais interesse quando estamos perante riscos mais conhecidos ou mais abordados no nosso quotidiano, como é o caso por exemplo, dos ataques terroristas. Além disso grande parte das empresas apenas realiza a gestão de risco por imposição legal (Renn, 2008). No estudo qualitativo verificou-se que

apenas um gestor estaria a trabalhar na gestão de risco de forma mais detalhada e direcionada para a problemática que se vive atualmente, quanto aos restantes conclui-se precisamente o que o autor refere. As empresas realizam a avaliação de risco por esta ser uma atividade obrigatória em Portugal, o que nos leva a confirmar a nossa hipótese.

- H3: A pandemia da COVID-19 (Risco Externo) teve um impacto negativo, quer para os gestores quer para os funcionários.

Os riscos podem ter diferentes origens (interna e/ou externa), na revisão da literatura foi realizado um levantamento destes riscos, no entanto, devido à situação pandémica que se vive atualmente, achamos pertinente abordar o risco biológico associado à COVID-19. Assim, ao analisar os diferentes estudos, concluímos que para os gestores o impacto não foi negativo para todos, houveram gestores que aproveitaram o tempo que tiveram de parar as suas atividades do dia-a-dia, para realizar atividades que jamais em laboração normal seriam possíveis, tiveram de ser criativos e rentabilizar ao máximo o que era possível. Para os inquiridos do estudo quantitativo o impacto foi negativo, estes viram os seus postos de trabalho a serem fechados e muitos tiveram de ficar em *lay-off*, o que proporcionou a uma diminuição da motivação, tema abordado e com que os gestores se preocupam. Importa referir que 58% são respondentes de empresas que pertencem a cadeias hoteleiras bem como os 7 dos entrevistados que estão inseridas em grupos de diferentes setores e/ou a cadeias de hotéis, concluímos que nestes casos as consequências são menores, uma vez que há outra gestão de recursos e outras necessidades, que podem ter investimentos internos vindos até de outros setores de atividade, além disso, segundo um relatório da Deloitte (2019) no ano 2018 o turismo teve um aumento considerável o que permitiu às empresas dois anos muito confortáveis a nível financeiro.

Com isto, podemos concluir que a nossa hipótese se confirma, apesar de para alguns gestores ter sido uma altura de novas atividades e criação de novas oportunidades, o fecho do setor casou uma quebra em 2020 de 61,3% relativamente ao ano anterior (Turismo de Portugal, 2019 e 2020) por isso sem receita não há como sobreviver e de acordo com Gössling et al. (2020) o risco instalado deixará sequelas no setor.

- H4: Os gestores das unidades hoteleiras estão a preparar planos de ação para no futuro estarem mais aptos para dar resposta a situações semelhantes.

Segundo Burke (2006) cabe aos gestores criar as estruturas necessárias para que os colaboradores possam desempenhar as suas funções. Mas, não é necessário apenas criar as estruturas é preciso manter a motivação para que as tarefas sejam realizadas com brio para atingir os objetivos pretendidos (Wong e Law, 2002). Neste sentido a hipótese foi

elaborada de forma a perceber o que estava a ser feito nas empresas e o que era esperado no futuro. Verificamos que os gestores preveem uma mudança de comportamento nos clientes e possuem uma preocupação relativamente à motivação dos funcionários. Foi possível constatar que estão a trabalhar muito ao nível da tecnologia de forma a dar respostas às novas exigências e que até agora, devido ao volume de trabalho, não tinha sido possível. Quanto aos colaboradores 72% concorda que haverá mudanças sendo as respostas muito direcionadas para as exigências dos clientes.

Podemos concluir que as respostas obtidas nas diversas perguntas não vão de encontro à hipótese formulada, as unidades hoteleiras estão a preparar os espaços para voltar a abrir e a receber o máximo de clientes, estando focados na faturação e reposição do valor perdido. Tendo havido apenas um gestor a mencionar um trabalho relativamente à gestão de risco biológico para fins de certificação e também com interesse para lidar com situações futuras.

- H5: As estratégias de recursos utilizadas pelas empresas são semelhantes independente da dimensão da empresa.

O papel do gestor na hotelaria é desafiante, de acordo com Testa e Sipe (2012), é necessário que estes indivíduos tenham aptidões diferentes dos restantes setores. É um setor em constante mudança e onde existe a necessidade de muitas vezes mudar as estratégias e conseqüentemente os objetivos (Ceccon, 2013).

Com a dimensão da empresa pretendeu-se perceber se existiam diferentes estratégias de gestão. Verificou-se que ao nível dos gestores, na sua maioria homens (confirmando-se o estudo referido na revisão da literatura Blayney e Blotnicky (2010)), independentemente da dimensão, existe um consenso no valor e aposta que é depositada nos colaboradores atualmente. Quanto aos colaboradores e uma vez que a maioria está inserida em grandes hotéis (mais de 100 quartos e 100 colaboradores), constata-se que estão satisfeitos com as entidades patronais. Concluímos assim, que a hipótese foi confirmada.

Resumindo, pode-se confirmar que objetivos inicialmente definidos foram respondidos. Conseguiu-se perceber o impacto dos riscos externos nas empresas, apesar da falta de conhecimento e implementação da gestão de risco. As medidas preventivas não estão a ser pensadas de forma a preparar os colaboradores e empresas para lidar com uma situação semelhante, no entanto, os colaboradores encontram-se satisfeitos nas suas organizações. Ou seja, as estratégias de recursos humanos implementadas e referidas pelos gestores estão a funcionar.

## **Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

As principais limitações identificadas durante a elaboração do presente estudo foram as seguintes:

- As questões escolhidas para avaliar a opinião dos gestores podem não ter sido suficientes ou demasiado abertas o que permitiu a divagação nas respostas;
- A amostra recolhida não ter a dimensão necessária para fazer uma melhor representação da população;
- O desconhecimento sobre o tema de Gestão de Risco não permitiu abordar todo o conteúdo pretendido e referido na revisão da literatura, nomeadamente os diferentes modelos que podem ser aplicados.

Para futuras investigações são apresentadas as seguintes sugestões:

- Alteração do conteúdo dos estudos aplicados, abordando principalmente a gestão de risco de outra forma;
- Aplicar os questionários aos funcionários das empresas cujos os entrevistados são os gestores das mesmas;
- Elaboração de um plano de ação, cujo objetivo será a implementação nas empresas do setor da hotelaria, de forma a auxiliar na implementação de um programa de gestão de risco.

Com o presente trabalho foi possível perceber que as empresas do setor da hotelaria estão focadas no cliente e no serviço que prestam ao mesmo e nos últimos anos, devido à grande avalanche de turismo que ocorreu, houveram determinadas atividades que foram descuidadas e outras que não sentiam necessidade de se preocuparem tal era o volume de negócios. Com isto, conclui-se que a gestão de risco é um tema sensível e pouco conhecido para este setor.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2008). Avaliação de riscos: funções e responsabilidades. Facts 80, 2. Obtido de <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/factsheets/80>
- Almeida, J. F. (1995). Metodologia da pesquisa empírica. *Introdução à Sociologia*, 193–213.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis*, 25(3), 567–588. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2005.00625.x>.
- Ambitur. (2020). Obtido em 2020, de: <http://www.ambitur.pt/volta> Int.: “União Europeia: dormidas caíram 50% entre janeiro e agosto” .
- Aven, T. (2012). The risk concept-historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, 99, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2011.11.006>.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>.
- Aven, T., & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13669870802488883>.
- Aven, T., Renn, O., & Rosa, E. A. (2011). On the ontological status of the concept of risk. *Safety Science*, 49(8–9), 1074–1079. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.04.015>.
- Baker, S.R., Farrokhnia, R.A., Meyer, S., Pagel, M., Yannelis, C., 2020. How Does Household Spending Respond to an Epidemic? Consumption During the COVID-19 Pandemic. Working Paper. Available at: <https://www.nber.org/papers/w26949.pdf>.
- Bajo, J., Borrajo, M. L., De Paz, J. F., Corchado, J. M., & Pellicer, M. A. (2012). A multi-agent system for web-based risk management in small and medium business. *Expert Systems with Applications*, 39(8), 6921–6931. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.01.001>.
- Barrado Timón, D., & Galiana Martín, L. (2006). Ideas y modelos de planificación territorial en los orígenes del turismo de masas español. *Estudios Turísticos*, 167, 7–36.

- Bartol KM, Martin DC, Kromkowski JA. (2003). Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*;9(3):8-19. doi:10.1177/107179190300900303.
- Bernstein, P. L. (1996). Peter L. Bernstein-Against the Gods\_ The Remarkable Story of Risk-Wiley (1998) (1).pdf (p. 364). p. 364.
- Bijańska, J., Wodarski, K., 2014. Risk management in the planning of development projects in the industrial enterprises. *Metalúrgica* 53, 276–278.
- Blayney, C., & Blotnicky, K. (2010). The impact of gender on career paths and management capability in the hotel industry in Canada. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(3), 233–255. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487014>.
- Bromiley, P., Rau, D., & McShane, M. K. (2014). Can Strategic Risk Management Contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2512477>.
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22(December 2016), 362–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>.
- Canton, L., & Staikos, N. (2011). EOC Management and Operations. Principles of Emergency Management. <https://doi.org/10.1201/b11659-3>.
- Ceccon, J. J. (2013). Os Conhecimentos, Habilidades E Atitudes, Necessários Aos Novos Gestores Em Suas Tomadas De Decisões. *Conselho Regional de Administração / ES - CRAES*, 1–20.
- Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto

- earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1864–1885. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1666809>.
- Chum, S. (2014). The Required Competencies of the Middle Managers in Five-Hotel Industry: A Case Study of Five-Star Hotels in Phnom Penh, Cambodia, (Icpm). <https://doi.org/10.2991/icpm-14.2014.5>.
- Coker, R. J., Hunter, B. M., Rudge, J. W., Liverani, M., & Hanvoravongchai, P. (2011). Emerging infectious diseases in southeast Asia: Regional challenges to control. *The Lancet*, 377(9765), 599–609. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)62004-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)62004-1).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004) Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Sarbanes-Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals, (September), 224–232. Obtido de <https://doi.org/10.1002/9781119201939.app4>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with strategy and performance. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (June), 16. Obtido de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.
- COVID-19 virus pandemic. Worldometer. Published Fevereiro, 2021. Accessed Fevereiro, 20, 2021. [https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm\\_campaign=homeAdvegas1](https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm_campaign=homeAdvegas1)
- Cristina, S., Fernandes, S., & Moreno Pacheco, P. (2020). Circular Economy and the Tourism Industry. *Journal of Global Business & Technology*, 16(1), 45–62. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5390b066-e41a-48a2-8b5e-9fcaafc041c7%40sessionmgr4008>.
- Dabari, I. J., & Saidin, S. Z. (2014). A theoretical framework on the level of risk management implementation in the Nigerian banking sector: The moderating effect of top management support. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164(August), 627–634. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.156>.
- Decreto-Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro - (Lei Quadro da Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho) Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.

- Deloitte. (2020). Atlas da Hotelaria. Obtido em 2020, de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>
- Deloitte. (2019). Atlas da Hotelaria. Obtido em 2020, de <https://www.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2019.html>.
- Deloitte. (2014). O estágio atual da gestão de riscos: estratégias e ações para o crescimento sustentável. Disponível em: <http://livrozilla.com/download/895605>.
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures*, 3(4). <https://doi.org/10.3390/infrastructures3040046>.
- Doval, E. (2019). Risk management process in projects. 30(2), 97– 114.
- Downer, P., & Faseruk, A. (2009). Assessing Risk Management in Small Rural Municipalities in Canada. 19(5), 11–29.
- Duarte, A., Kiat, S., Bressan, A., Shea, M. O., Sakellarios, N., Koresis, A., Alejandra, M., Solis, B., & Santoni, L. J. (2020). International Journal of Hospitality Management COVID-19, aftermath , impacts , and hospitality firms : An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91(June), 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>.
- Ecker-Lala, W. (2010). Risk Management for Enterprises. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 3(2), 217-223.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(May), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0).
- Federation of European Risk Management Associations. (2003). Risk management standard. Obtained from <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>.

- Fortin, M. (2003). [O Processo de Investigação: da Concepção à Realização] (3ª ed.). (N. Salgueiro, Trans.). Loures: Lusociência.
- Fortin, M. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Loures: Lusociência.
- Freitag, R. M. K. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista De Estudos Da Linguagem*, 26(2), 667. <https://doi.org/10.17851/2237-2083.26.2.667-686>.
- Freitas, C. M. de. (2006). Estudo Da Motivação E Da Liderança Na Indústria Hoteleira da RAM.
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*, 12(4), 283–302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.
- Greger, M. (2007). The human/animal interface: Emergence and resurgence of zoonotic infectious diseases. *Critical Reviews in Microbiology*, 33(4), 243–299. <https://doi.org/10.1080/10408410701647594>.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentido e formas de uso. *Cidades: Comunidades e Territórios*, 12/13, 203–210. [revistas.rcaap.pt/cct/article/download/9241/6688](http://revistas.rcaap.pt/cct/article/download/9241/6688).
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis*: Pearson College Division, 7.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102636. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- International Organization for Standardization. (2009). Risk management – Principles and guidelines – Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 30002:2009). <https://www.iso.org/standard/43170.html>.
- Kaczmarek, J. (2015). Risk and uncertainty in the investment decisions. *Reports on Economics and Finance*, 1(1), 145–156. <https://doi.org/10.12988/ref.2015.51216>.

- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285–298. <https://doi.org/10.1177/0010880404265351>.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92(October 2020), 102707. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.005>.
- Kot, S., & Dragon, P. (2015). Business Risk Management in International Corporations. *Business Risk Management in International Corporations*. 5671(December). [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00978-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00978-8).
- Kumar, K. S., & Narayanan, R. M. (2020). Materials Today: Proceedings Review on construction risk and development of risk management procedural index – A case study from Chennai construction sector.
- Law, R., Leung, D., Au, N., & Lee, H. A. (2013). Progress and development of information technology in the hospitality industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10-24.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In Editora Atlas S. A. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>.
- Marques, L., Muller, S. H., & Da Silva, M. Z. (2019). Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 27(2), 105–126. <https://doi.org/10.18359/rfce.3932>.
- Maxwell, John C. *O Livro de ouro da liderança*. Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.
- Mcdonald, R., & Eisenhardt, K. (2017). Category Kings and Commoners: How Market-Creation Efforts Can Undermine Startups' Standing in a New Market 1.
- Mcelroy, J.C. (2001) Managing Workplace Commitment by Putting the People First, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 327-335.

- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014). Towards a contingency theory of enterprise risk management. *Harvard Business School Working Paper*, (13–063), 1–47.
- Minayo, M. C. de S., & Guerriero, I. C. Z. (2014). Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa. *Ciencia e Saude Coletiva*, 19(4), 1103–1112. <https://doi.org/10.1590/1413-81232014194.18912013>.
- Nankervis, A.R. (2000). Human Resource Management Strategies as Competitive Advantage: A Case Example of the Hospitality Sector in Southeast Asia & the Pacific Rim. *Research and Practice in Human Resource Management*, 8(1), 111-133.
- Nankervis, A.R. & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16(7) 507-513.
- Nguyen, D. N., Imamura, F., & Iuchi, K. (2017). Public-private collaboration for disaster risk management: A case study of hotels in Matsushima, Japan. *Tourism Management*, 61, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.02.003>.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78(March), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Coronavirus: The world economy at risk. *OECD Interim Economic Assessment*, March, 1–15. <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>.
- Otlvelre-cestro, G. A. De. (1996). Desempenho: Métodos E Estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38–52.
- Pereira, A. F. S. (2020). Mundo desconectado, mas online: Análise de como o COVID-19 afetou o comportamento do consumidor em compras online durante o período de confinamento. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6534>.
- Polit, D., & Hungler, B. (1995). *Fundamentação de Pesquisa de Enfermagem*. Brasil, Porto Alegre: Artes Médicas.
- Powers, T. (1995). *Introduction to the Hospitality Industry* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Quivy, R. (1995). Raymond Quivy Manual de Investigação em Ciências Sociais. <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>.
- Renn, O. (2008). Concepts of Risk: An Interdisciplinary Review Part 1: Disciplinary Risk Concepts. En: GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society, 17(1): pp. 50-66.
- Rifai, T. (2012). Fostering innovation to fight climate change in the accommodation sector. The Hotel Energy Solutions, 2.
- Rivera, M. A. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: COVID19 and beyond. International Journal of Hospitality Management, 87(April), 102528. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528>.
- Rodrigues, S. (2013). A gestão de risco – estudo da sua influência na competitividade dos municípios portugueses. 109. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1101>.
- Rodríguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2005). O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. ISIEG, Novembro, 2–26.
- Rodríguez, E., Franco, T., & Santos, M. (2005). O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. ISIEG, Novembro, 2–26.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students
- Schikorski, T., & Stevens, C. F. (1997). Quantitative Ultrastructural Analysis of Hippocampal. J. Neurosci., 17(15), 5858–5867. <https://pdfs.semanticscholar.org/6317/17f04ca52a47f6c909b5e614a4a2afa6c141.pdf>.
- Scott, D., & Gössling, S. (2015). What could the next 40 years hold for global tourism? Tourism Recreation Research, 40(3), 269–285. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1075739>.
- Soares, M., Cardoso Moreira, J., Pinho, Carlos, & Couto, J. (2015). Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos (4ª edição, revista e corrigida). (4 ed.,pp. 364) Lisboa: Edições Silabo.
- Stephen, L., Administração, P. R., & Perspectivas, M. E. (1997). Motivação no Trabalho e Recompensas. 1–30.

- Sunlu, U. (2003). Environmental impacts of tourism. In: Camarda D. (ed.), Grassini L. (ed.). *Local resources and global trades: Environments and agriculture in the Mediterranean region*. Bari: CIHEAM, 2003. p. 263-270 (Options Méditerranéennes: Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 57).
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>.
- Turismo em números (2019). Obtido de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2019.aspx>.
- Vacas Guerrero, C., & Landeta, M.-H. (2009). Aproximación al último medio siglo de turismo en España 1959-2009. *Estudios Turísticos*, 180(180), 21–64. <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-180-2009-pag21-64.pdf>.
- Vale, C. A. M. P. do. (2011). *Gestão de Risco - Caso da Sonae Indústria*.
- Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 417–425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.002>.
- Vu, H. Q., Li, G., Law, R., & Ye, B. H. (2014). Exploring the travel behaviors of inbound tourists to Hong Kong using geotagged photos. *Tourism Management*, 46, 222-232.
- Wang, J., & Wu, X. (2018). Top-down or outside-in? Culturally diverse approaches to hotel crisis planning. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36 (February), 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.002>.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2020). Demographic change as a driver for tourism automation. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 263–270. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2019-0109>.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Perspectives* (Vol. 13). <https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>
- World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report 2020 Insight Report 15th Edition*. Weforum.Org, 102.

- Wu, D., & Olson, D. L. (2010). Enterprise risk management: Coping with model risk in a large bank. *Journal of the Operational Research Society*, 61(2), 179–190. <https://doi.org/10.1057/jors.2008.144>.
- Wu, T., Perrings, C., Kinzig, A., Collins, J. P., Minter, B. A., & Daszak, P. (2017). Economic growth, urbanization, globalization, and the risks of emerging infectious diseases in China: A review. *Ambio*, 46(1), 18–29. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0809-2>.
- Zhang, L., Long, R., Chen, H., & Huang, X. (2018). Performance changes analysis of industrial enterprises under energy constraints. *Resources, Conservation and Recycling*, 136(September 2017), 248–256. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.032>.
- Zhang, W., Gu, H., & Kavanaugh, R. R. (2005). The impacts of SARS on the consumer behaviour of Chinese domestic tourists. *Current Issues in Tourism*, 8(1), 22–38. <https://doi.org/10.1080/13683500508668203>.

## **ANEXOS**

# ANEXO I - Entrevistas

Dissertação de Mestrado de Gestão das Organizações  
"Gestão e Impacto dos Riscos Externos nas Empresas - Setor Hoteleiro

## Entrevista

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para uma investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, sendo eliminados ou anonimizados um ano após a entrega da dissertação (junho de 2022).

O mestrado em Gestão das Organizações e o P.PORTO pautam-se pelo cumprimento rigoroso da Legislação em vigor, nacional ou Europeia, e pelo respeito, garantia de segurança e privacidade dos dados que lhe são confiados. Os dados não serão transferidos para terceiros exceto nos casos em que a Lei o obrigue.

A Política de Privacidade do P.PORTO pode ser consultada em [https://portal.ipp.pt/politica\\_privacidade.aspx](https://portal.ipp.pt/politica_privacidade.aspx).

Pode em qualquer altura exercer os seus direitos de Acesso, Retificação, Cancelamento e Oposição (direitos ARCO), enviando uma mensagem de correio eletrónico para [2190259@iscap.ipp.pt](mailto:2190259@iscap.ipp.pt). O exercício destes direitos não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação.

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Estamos a atravessar uma grande crise, o setor hoteleiro vive um grande desafio devido a um risco externo, que não era previsível ou pelo menos as suas consequências não seriam tão nefastas. Com isto decidimos estudar as implicações e os efeitos que realmente o setor está a ter e ainda o que pode mudar no futuro de forma a perceber o quão preparadas estão as unidades hoteleiras para atuar perante Riscos externos.

O nosso questionário está dividido em 5 seções, designadamente:

- Gestão da empresa;
- Gestão de Risco;
- Impacto do Covid-19;
- Mudanças que serão realizadas no futuro;
- Dados relativos à unidade hoteleira.

**Obrigada pela sua colaboração!**

Elaborado por: Célia Leite

janeiro de 2021

### **Gestão da Empresa**

1. A forma como é realizada a gestão dos funcionários foi alterada nos últimos anos?
2. Que métodos são usados para maximizar o desempenho dos funcionários?
3. Quais são as questões mais desafiadoras que as organizações de hotelaria enfrentam atualmente?
4. Quais são as maiores mudanças que os gestores enfrentarão nos próximos anos?

### **Gestão de Risco**

A sua empresa realiza a Gestão de Risco? Caso a resposta seja não, pode passar para a pergunta número 8.

5. Quais os motivos que levaram a sua empresa adotar práticas de gestão de riscos?
6. Qual a técnica utilizada para a identificação de riscos (indicadores de evento, questionários, entrevistas, diagrama espinha/arvore de eventos)
7. As atividades realizadas pela função de gestão de risco têm apresentado resultados na mitigação de riscos prioritários?

### **Impacto do Covid-19**

8. Como é que sua empresa está a lidar com esta grande interrupção?
9. Como descreveria os efeitos da pandemia, em termos de mudanças / ajustes nas atividades do dia-a-dia?
10. Quais são as suas maiores preocupações associadas ao COVID-19 em relação ao seu negócio?

### **Mudanças que serão realizadas no futuro**

11. Que mudança de comportamento é esperado no período pós-pandemia?

12. O que será necessário fazer para lidar com situações semelhantes?

13. Quais mudanças na política da indústria hoteleira que são esperadas no futuro?

**Dados relativos à unidade hoteleira.**

Número de estrelas do hotel:

Número de quartos do hotel:

Localização:

Data de abertura do hotel:

Número de trabalhadores:

Indique por favor o cargo que ocupa:

Habilitações académicas:

**Terminou aqui o seu questionário.**

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

Caso queira receber um exemplar das conclusões do estudo realizado envie, por favor, um email para [celia.leite@hotmail.com](mailto:celia.leite@hotmail.com)

## ANEXO II - Questionário

### Gestão e Impacto dos Riscos Externos

Olá! Sou estudante de Mestrado em Gestão das Organizações no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e pretendia a sua colaboração na resposta do seguinte questionário, que tem como objetivo estudar o impacto e a gestão dos riscos externos nas empresas de hotelaria. O tempo estimado de preenchimento é de cerca de 5 minutos.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para uma investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, sendo eliminados ou anonimizados um ano após a entrega da dissertação (junho de 2022).

O mestrado em Gestão das Organizações e o P.PORTO pautam-se pelo cumprimento rigoroso da Legislação em vigor, nacional ou Europeia, e pelo respeito, garantia de segurança e privacidade dos dados que lhe são confiados. Os dados não serão transferidos para terceiros exceto nos casos em que a Lei o obrigue.

A Política de Privacidade do P.PORTO pode ser consultada em

[https://portal.ipp.pt/politica\\_privacidade.aspx](https://portal.ipp.pt/politica_privacidade.aspx).

Pode em qualquer altura exercer os seus direitos de Acesso, Retificação, Cancelamento e Oposição (direitos ARCO), enviando uma mensagem de correio eletrónico para [2190259@iscap.ipp.pt](mailto:2190259@iscap.ipp.pt). O exercício destes direitos não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação.

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Agradeço imenso a sua colaboração!

**\*Obrigatório**

#### Perfil do Inquirido

1. Sexo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

2. Habilitações Literárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 9.º Ano ou equivalente
- 12.º Ano ou equivalente
- Ensino Superior

3. Cargo/Função \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestor/Diretor
- Outra

Dados relativos à unidade hoteleira

4. Localização \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Açores
- Madeira

Outra:  \_\_\_\_\_

5. A unidade hoteleira onde trabalha pertence alguma cadeia de hotelaria? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

6. Número de quartos \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 50  
 Mais de 50  
 Mais de 100

7. Número de trabalhadores \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 50  
 Mais de 50  
 Mais de 100

**Gestão da Empresa**

Responda de acordo com a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Nem concordo nem discordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente

1 - Na empresa onde trabalho existe um grande envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - Existe com regularidade a consulta e o diálogo entre colaboradores e gestores. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 - Os objetivos individuais são definidos e partilhados. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - Sou recompensado pelos meus esforços e concretização dos meus objetivos. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - São criadas oportunidades pela empresa para que eu possa desenvolver novas competências. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Gestão de Risco

6 - Sei o que é e para que serve a Gestão de Risco? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outra: \_\_\_\_\_

7 - A Gestão de Riscos é uma ferramenta para gerir riscos de determinadas atividades, através da sua implementação e aplicação é possível tratar a incerteza relacionada com os negócios e tornar possível a gestão de ameaças e oportunidades. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - Na empresa onde trabalho os riscos são identificados e monitorizados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Impacto do Covid-19

9 - O Covid-19 teve um grande impacto no meu posto de trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Estou preocupado(a) com o impacto que o Covid-19 terá na economia. \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - As minhas tarefas no meu posto de trabalho sofreram grandes ajustes \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Mudanças esperadas para o futuro

12 - São esperadas mudanças na indústria da hotelaria no futuro? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13 - Se respondeu sim, quais serão?

---

---

---

---

---

## **ANEXO III – Respostas das Entrevistas**

### **I - Gestão da Empresa**

#### **a) A forma como é realizada a gestão dos funcionários foi alterada nos últimos anos?**

***Entrevistado 1.** Não diria. Só poderei considerar mais no facto que fazemos uma gestão mais centrada na formação para obtermos mais performance e satisfação do hóspede e do colaborador e desta forma termos uma equipa mais reduzida e por isso mais eficaz no rácio n° colaboradores/n° de clientes.*

***Entrevistado 2.** Sim, há cerca de 5 anos foi criado um departamento de Recursos Humanos em Lisboa, que passou a coordenar centralmente todos os dossiers de formação, avaliação de desempenho e processamento de salários.*

***Entrevistado 3.** Nos últimos anos é um bocado subjetivo, sendo que nos últimos 10 anos tem sido dado um enfoque grande às equipas, nestes últimos tempos devido ao que se está a passar há mais acompanhamento por parte da direção à equipa do hotel.*

***Entrevistado 4.** A gestão de recursos humanos é realizada por mim, os contratos que damos são sem termo, como estamos no interior de Portugal e também por eu ver que os recursos humanos são uma mais valia dou alguma solidez em detrimento com outras unidades hoteleiras, o que faz com que neste momento tenham mais encargos.*

***Entrevistado 5.** Nós o que estamos a tentar fazer desde 2019 é centralizar numa só pessoa essa função (gestão de funcionários), em 2018 o grupo, ao qual pertence esta unidade, reduziu os setores de atividade e está a concentrar as funções de recursos humanos, administrativas e financeiras cá (isto porque temos duas unidades hoteleiras). Em conjunto com o grupo estamos a desenvolver a avaliação de desempenho que não foi possível implementar no ano passado devido à situação vivida, gostaríamos de implementar este ano, estamos a melhorar o departamento de recursos humanos.*

***Entrevistado 6.** Não houve grandes alterações, temos um horizonte temporal muito alargado não fazemos contratações temporais. Tentamos que a estabilidade permaneça em todos os departamentos porque também assim, conseguimos planear e prever mais para a frente os trabalhos.*

***Entrevistado 7.** Nós abrimos a empresa em 2018 e gestão de funcionários foi totalmente modificada, o negócio já existia desse 2011. Tivemos de implementar algumas regras que não existiam, adicionamos benefícios aos colaboradores, mas sim poderei dizer que houveram mudanças bastantes significativas para colocar a empresa à imagem que pretendíamos.*

***Entrevistado 8.** Sim.*

**Entrevistado 9.** *Com o mundo, também temos vindo a mudar, olhamos para as pessoas de outra forma, como ativos valiosos, ambicionamos que as pessoas gostem de trabalhar com a nossa empresa se sintam reconhecidas e se tornem nossas embaixadoras.*

**b) Que métodos são usados para maximizar o desempenho dos funcionários?**

**Entrevistado 1.** *Formação, Liderança, Horários bem geridos, Direção de RH organizada, Ouvir os colaboradores, Recuperação de horas extras dentro do período certo.*

**Entrevistado 2.** *Informação através da nossa intranet, planos de formação, definição clara dos objetivos do grupo, quer de resultados económicos, quer de resultados qualitativos.*

**Entrevistado 3.** *Os métodos são a formação contínua, acompanhamento “on the job”, formações especializadas a cada individuo e a liberdade que é dada para a escolha das formações que pretendem fazer, havendo um aconselhamento da minha parte.*

**Entrevistado 4.** *Nos últimos anos temos dado prémios de produção, de venda, de satisfação de clientes. Sentem na entidade patronal um aliado e não um atacante. Ajudamos ainda os trabalhadores de diversas formas, por exemplo aulas extra para os filhos no caso de necessitarem, acordos com entidades de saúde, estas coisas que vamos fazendo gera motivação nos nossos colaboradores.*

**Entrevistado 5.** *A ideia é como utilizar o método de avaliação de desempenho, no início de cada ano são estabelecidos os objetivos para cada departamento e para cada funcionário depois cada um de nós tem acesso a uma aplicação onde podemos ir medindo o nosso desempenho ao longo do ano e se as métricas forem atingidas, os somos recompensados.*

**Entrevistado 6.** *É aposta na formação continua ao longo do ano, através de formação interna e formação em algumas entidades. Ao longo do ano falamos individualmente com os funcionários de forma a ir de encontro as expectativas e necessidades de cada um.*

**Entrevistado 7.** *Anualmente gostamos de ter uma reunião individual, cada chefe de departamento tem uma reunião individual para entender se há sugestões alguma coisa a melhorar e também para darmos o nosso feedback sobre a prestação do colaborador. No ano passado fizemos um questionário anónimo este ano ainda não fizemos, mas vamos fazer, ou seja, fazemos uma avaliação individual. Gostamos também dentro de cada departamento que os colaboradores se juntem a projetos, ou seja, damos a possibilidade à equipa que dentro daquilo que gostam poderem fazer formação nesse sentido, ou seja, aproveitar os talentos “perdidos” e que estão em setores diferentes, aproveitamos para promover esse desenvolvimento e assim, mantemos as pessoas motivadas. Por exemplo oferecemos aulas de inglês ao housekeeping o que foi muito interessante para nós e para elas. Para além disso utilizamos check-list, questionamos os colaboradores de que forma é que as tarefas que fazem no dia a dia podem ser melhoradas, o que permite a alterações de pequenas coisas que vão de encontro à satisfação dos colaboradores.*

**Entrevistado 8.** *Formações e inovações.*

**Entrevistado 9.** Nós temos um sistema de avaliação de desempenho que implementamos a um ano e meio em toda a empresa, cujo o objetivo é que o responsável direto tenha uma conversa com o colaborador de forma a dar-lhe um feedback da sua prestação. Temos ainda um guião de melhorias e acompanhamento assim, há um acompanhamento ao longo do ano, aqui são definidas as formações para o ano seguinte são enumerados os pontos negativos e é definido um plano de trabalho. Introduzimos também um programa de mentores, na hotelaria em algumas alturas existe uma grande rotação de equipas e este programa no fundo é alguém responsável pelo acolhimento pela apresentação da empresa das tarefas dos valores da empresa a alguém que chegue de novo.

**c) Quais são as questões mais desafiadoras que as organizações de hotelaria enfrentam atualmente?**

**Entrevistado 1.** Formação de RH, Recrutamento de RH, reconquistar a confiança do hóspede, conquistar novos mercados. Gerir eficiência energética e ambiental, otimização de equipamentos dentro do hotel, digitalização dos serviços hoteleiros/ humanização dos serviços hoteleiros.

**Entrevistado 2.** Neste momento, e após uma falta de mão de obra generalizada na hotelaria, deparamo-nos com o inverso. Trabalhamos com equipas mais pequenas e mais polivalentes devido à fraca ocupação dos hotéis.

**Entrevistado 3.** Desafiadoras não têm nada, ver empresas a fechar e não conseguirem sobreviver não é de todo desafiador. Desafiar é fazer de forma diferente, mas devido às circunstâncias não é possível fazer. Desafiante não estou a ver.

**Entrevistado 4.** O mundo parou completamente, o desafio será num curto espaço de tempo voltar aos valores que o turismo nos trouxe até 2019. Temos pela frente um desafio e que não depende de nós depende da saúde pública e a forma como a sociedade vai encarar, ou seja, vamos voltar a sair a viajar como antes?

**Entrevistado 5.** Neste momento à semelhança do que aconteceu o ano passado, o desafio para este ano é tentar captar o máximo de turistas, para que o negócio seja equilibrado, rentável já não será, uma vez que o primeiro trimestre já está perdido. Se os processos de vacinação se atrasarem como está a acontecer e os fluxos de viagens e turistas não derem sinais nos próximos meses a operação poderá estar em risco. No ano passado tivemos a sorte de ser um destino muito procurado no período do verão, devido à zona onde nos encontramos e temos essa esperança para este ano. O desafio está mais nas mãos do governo e no plano de vacinação.

**Entrevistado 6.** O desafio é a gestão de serviços que neste momento estamos com o mínimo de funcionários possível, uma vez que continuamos abertos porque entre fechar e estar abertos os custos são praticamente os mesmos devido à oferta de serviços que temos, que é apenas alojamento e pequeno almoço. Outro desafio é a questão motivacional dos

*funcionários, manter as pessoas focadas com tanta coisa acontecer, manter as pessoas motivadas é bastante desafiador.*

**Entrevistado 7.** *A meu ver são os colabores, arranjar bons colaboradores. Para mim um bom colaborador não é aquele que faz valer os seus direitos, isso nem se quer se coloca. Mas sim arranjar colaboradores que vestem a camisola, para mim a gestão de colaboradores são o grande desafio, esta nova geração prefere ganhar o subsídio de desemprego em vez de estar a trabalhar. Também as tecnologias, não considero má, mas existem mudanças. Tivemos de adaptar as nossas instalações nesse sentido.*

**Entrevistado 8.** *Falta da procura e incerteza dos mercados.*

**Entrevistado 9.** *No princípio estávamos convencidos que seria uma corrida de 100 metros, aqui na ilha abrimos os hotéis em junho e o verão foi bom, no entanto, em outubro tivemos de fechar. Ou seja, isto passou a ser uma maratona, a palavra de ordem é resiliência. Não há nada que nos possamos fazer, é altura para nos prepararmos para um embate futuro, para os desafios da hotelaria que é adoção da digitalização dos serviços, com a criação de aplicações.*

**d) Quais são as maiores mudanças que os gestores enfrentarão nos próximos anos?**

**Entrevistado 1.** *Consciência ambiental e a adaptação do hotel a essa consciência; Gestão de potencial humano emocional VS potencial humano tecnológico; Venda de Experiências ao hospede dentro hotel VS Alojamento e Pequeno-almoço.*

**Entrevistado 2.** *Tornar atrativas as funções que mais necessitaremos, formar as equipas constantemente, polivalência de funções das pessoas.*

**Entrevistado 3.** *A nível de hotelaria o teletrabalho não se coloca, este e a forma como será conjugada a vida familiar com a profissional, serão as áreas onde haverá grandes mudanças. Ao nível da hotelaria os hotéis que têm qualidade de gestão estão a preparar-se melhor para os próximos anos.*

**Entrevistado 4.** *Ao nível das vendas vamos ter de aprofundar o conhecimento nos canais digitais, as pessoas adaptaram-se muito rápido a procura das coisas digitalmente e será fundamental alargar o conhecimento nesta área. Ao nível dos recursos humanos, o produto acabado e a concretização do produto, as pessoas vão conseguir dar mais valor ao serviço.*

**Entrevistado 5.** *Eu acho que uma das mudanças será o perfil do cliente. Eu acredito que os nossos futuros clientes estarão com outros cuidados. O cliente de negócios viajava e fazia visitas presenciais penso que deixará de existir uma vez que viram que era possível utilizar as plataformas digitais para a realização destas atividades e este cliente alugava as salas todas e imensos quartos e penso que vamos deixar de ter esse cliente.*

**Entrevistado 6.** *Os hotéis vão ter de se adaptar, verifica-se que o teletrabalho funciona e as viagens em trabalho serão reduzidas. Vamos ter de encontrar modelos de negócio diferentes. O turismo é um grande contribuidor para a pegada de carbono e verificou-se que sem o turismo houve melhoras significativas, por isso vamos ter de oferecer outro tipo de serviço para captar atenção dos hóspedes. Para isso neste momento estamos a trabalhar com o objetivo de obter determinadas certificações. No futuro vamos lidar com um público que tem interesse em empresas/hotéis sustentáveis e por isso temos de mudar e adaptarmo-nos às necessidades que vão passar a existir.*

**Entrevistado 7.** *Tal como referi na pergunta anterior a tecnologia ira mudar ainda mais e a maneira como os turistas viajam vai mudar, ao nível de reservas já se nota muito. As pessoas vão valorizar coisas que não valorizavam, em Portugal temos o Clean Safety, no entanto alguns hotéis têm, mas eu duvido que todos cumpram os requisitos, visto que tivemos uma entrevista telefónica e a partir daí deram-nos o certificado. É um pouco duvidoso.*

**Entrevistado 8.** *As leis laborais são cada vez mais restritivas e reduzem a flexibilidade da contratação.*

**Entrevistado 9.** *Como já referi serão as questões do digital a modernização dos serviços e adaptação as novas exigências.*

## **II - Gestão de Risco**

### **a) Quais os motivos que levaram a sua empresa adotar práticas de gestão de riscos?**

**Entrevistado 1.** *Não realizamos a Gestão de Risco.*

**Entrevistado 2.** *Na sequência da reorganização dos RH do grupo que falei na resposta 1, levou a novas políticas centrais.*

**Entrevistado 3.** *Não se estamos a falar do mesmo, mas avaliação de risco é obrigatório por lei.*

**Entrevistado 4.** *É quase impossível não realizar. A gestão de risco é realizada porque é obrigatória, nomeadamente ao nível de risco de incêndio, terramoto, etc. Sob o ponto de vista da gestão é realizada uma gestão de risco desde sempre e através da qual neste momento é possível estar sem faturar e manter os colaboradores, porque sempre tive um plano a, b e c.*

**Entrevistado 5.** *Nós fazemos a gestão de risco através de uma empresa externa*

**Entrevistado 6.** *Até aqui realizamos a avaliação de risco obrigatória para a segurança do trabalho, com esta situação pedi uma avaliação ao risco biológico e a gestão de risco está a ser trabalhada e aprofundada porque para além do interesse nas certificações percebemos a importância para o futuro.*

*Entrevistado 7. Eu não estou muito dentro disto, relativamente a nível financeiro é nosso administrador e tenho a certeza que deve fazer este tipo de gestão. O que eu faço é com uma empresa prestadora de serviços a avaliação de risco ao nível de segurança do trabalho, fazemos porque é obrigatório.*

*Entrevistado 8. Assegurar a continuidade do nosso negócio.*

*Entrevistado 9. Temos uma comissão executiva muito ativa, no papel não temos em todas as áreas, apenas nas obrigatórias, no entanto, é realizada. Temos mini standards de risco consoante a área*

**b) Qual a técnica utilizada para a identificação de riscos (indicadores de evento, questionários, entrevistas, diagrama espinha/arvore de eventos)**

*Entrevistado 2. Formação sobre o tema e questionários individuais e sua análise tratados por uma empresa externa.*

*Entrevistado 3. Temos uma empresa contratada que através de entrevistas e auditorias realiza esse levantamento.*

*Entrevistado 4. Através de auditorias das empresas prestadoras de serviço.*

*Entrevistado 5. Somos inspecionados e são emitidos relatórios sobre as anomalias detetadas.*

*Entrevistado 6. Nesta fase estamos ainda numa fase de levantamento dos diferentes riscos, ainda está muito no início.*

*Entrevistado 7. A empresa faz auditorias e depois emite os devidos relatórios.*

*Entrevistado 8. Temos checklists da parte da nossa empresa e fazemos por ano um update.*

*Entrevistado 9. Fazemos planos de levantamento dos risco e são feitos relatórios pelas empresas externas em determinados serviços.*

**c) As atividades realizadas pela função de gestão de risco têm apresentado resultados na mitigação de riscos prioritários?**

*Entrevistado 2. Sim, foram modificadas algumas normas e funcionamento das unidades após a análise das respostas dos colaboradores.*

*Entrevistado 3. Sim, recebemos os relatórios e tudo que vem vermelho é rapidamente tratado.*

*Entrevistado 4. Sim, através da gestão quer seja ela realizada por mim ou por empresas prestadoras de serviço tem apresentado resultados.*

*Entrevistado 5. São consideradas uma mais valia todas as recomendações e são colocadas em prática.*

*Entrevistado 6. As que fizemos até agora apresentaram.*

**Entrevistado 7.** *Detetamos aquilo que pode ou não ser resolvido e depois resolvo tudo o que for possível, tento ter tudo em ordem para poder responder a todas as entidades que possam visitar os espaços.*

**Entrevistado 8.** *Sim, tomamos medidas para proteger melhor o asset e os nossos funcionários.*

**Entrevistado 9.** *Sim, apresentam. Estamos por exemplo a finalizar um hotel e fizemos uma análise de risco ao nível do cliente e detetamos alguns riscos, que por exemplo na nossa legislação estão bem, no entanto, na nossa análise na ótica de clientes de outros países haviam melhorias a fazer e é neste sentido que determinadas análises previnem os riscos.*

### **III - Impacto do COVID-19**

#### **a) Como é que sua empresa está a lidar com esta grande interrupção?**

**Entrevistado 1.** *Como todos os hotéis em geral, este hotel teve um grande corte na sua ocupação. Porém o hotel enveredou por uma estratégia nos últimos 5 anos de ter um mix de ocupação que se divide entre mercados FIT e grupos, mercado lazer e Corporate/Instituições, Nacional e Internacional. Desta forma quando os grupos de mercado sénior acabaram, ficamos com os individuais, e ficamos ainda com os comerciais das empresas. Quando o mercado internacional desapareceu, ficamos com o nacional e ainda lançamos produtos para que o mercado local utilize os serviços do hotel em termos de restauração e eventos ou mesmo ainda faça fins de semana no hotel.*

**Entrevistado 2.** *A nível de segurança e higiene, adotamos o programa Clean & Safe do Turismo de Portugal e estamos neste momento a obter a certificação internacional da Bureau Veritas. Elaboramos um novo plano de contingências para cada hotel. A nível dos nossos colaboradores, implementamos novos procedimentos, não pudemos renovar contratos dos colaboradores a termo certo. Utilizamos as ferramentas de apoio às Empresas disponibilizadas.*

**Entrevistado 3.** *Como deve perceber não está muito fácil, muitas empresas estão a fechar portas e as ajudas não são suficientes.*

**Entrevistado 4.** *No ano 2020 trabalhamos 6/7 meses e em 2021 não abrimos ainda. A gestão que fui fazendo permite que ainda possa manter a equipa, no entanto, a situação não está fácil.*

**Entrevistado 5.** *O impacto foi muito grande, iniciamos o ano 2020 muito bem e depois de repente fechamos, fizemos um bom verão e depois fechamos novamente. Tivemos quebras de faturação muito acentuadas. Estamos com esperança de retomar atividade em maio, mas a retoma será muito lenta e neste momento já estamos a fazer a retificação do orçamento.*

**Entrevistado 6.** *Houve uma quebra enorme no número de hóspedes.*

**Entrevistado 7.** *Estamos a ver isto como uma paragem que não podemos controlar, a nível de management sempre tivemos a preocupação de assegurar um ambiente de trabalho para hóspedes e colaboradores de acordo com as normas. Está a haver uma grande adaptação e estamos um bocado fartos, a parte de alojamento está fechada, mas a restauração está aberta para não sermos esquecidos. Estamos a lidar com positivismo, aproveitamos para fazer imensa formação.*

**Entrevistado 8.** *Adaptamos a nossa estrutura dos custos, usamos os apoios previstos do governo.*

**Entrevistado 9.** *Recorremos aos apoios disponíveis, porque por mais que a empresa esteja bem, não havendo receita temos de antecipar o que poderá ainda acontecer. Temos alguns colaboradores em layoff. Aproveitamos para fazer algumas coisas apostar em determinados departamentos que no nosso dia a dia não seria possível.*

**b) Como descreveria os efeitos da pandemia, em termos de mudanças / ajustes nas atividades do dia-a-dia?**

**Entrevistado 1.** *Toda a equipa passou a andar com EPI o que torna o trabalho mais lento e com mais gastos. Desinfecção de locais e instalações numa base diária e várias vezes ao dia. Restauração com distanciamento e divisórias entre clientes e staff.*

**Entrevistado 2.** *Mudança completa em todos os aspetos. Desde os EPIs espalhados pelo hotel, os vários avisos e novas normas, a mudança do serviço no F&B, as quarentenas dos quartos, etc.*

**Entrevistado 3.** *A maior mudança será no “mindset” das pessoas e não será possível em toda a gente porque quem realmente nunca gostou de trabalhar não vai mudar, isto é mais um alerta para fazer um “remind” a todos os procedimentos aliados a questões de saúde. O nosso grupo já usava o desinfetante há muitos anos, para nós não é uma novidade. Mas as mudanças passaram pela sensibilização das pessoas e a toma de consciência que há coisas que são prioritárias.*

**Entrevistado 4.** *Existe um conjunto de normas sanitárias que seguimos na íntegra, anteriormente já tínhamos muitos cuidados e tivemos de os reforçar. Tivemos de nos organizar muito bem porque para um grande número de funcionários não é fácil, os horários de refeições, os cafés, o fumar um cigarro, todas essas rotinas foram reorganizadas.*

**Entrevistado 5.** *Os hotéis não estão neste momento obrigados a fechar o que nos prejudica, porque as pessoas não podem passar concelhos a ordem é para ficar em casa e então decidimos fechar. Ou seja, não conseguimos aceder a todo o tipo de apoios, no entanto estamos a beneficiar de outros, mas tivemos de conter os custos e diminuir os consumos.*

**Entrevistado 6.** *Tal como referi inicialmente os hotéis não fecharam e então adaptamos os hotéis com todas as regras exigíveis e até mais e fazemos a gestão dos funcionários de forma a que não se cruzem e tendo o mínimo possível nas instalações, para garantir os serviços que devido ao número de hóspedes também não são assim tantos.*

**Entrevistado 7.** *Adquirimos todo o equipamento necessário para podermos trabalhar, relativamente aos espaços não fizemos grandes modificações. Adaptamos a informação disponível nos locais, pedimos aos colaboradores para comer em horários diferentes os horários do pessoal foi alterado e diminuámos o número de funcionários e ajustamos as tarefas para este número de funcionários.*

**Entrevistado 8.** *Reduzimos os serviços ao mínimo e flexibilidade máxima dos funcionários.*

**Entrevistado 9.** *Adotamos as regras impostas, mas antes da abertura preparamos muito bem os nossos colaboradores, não queríamos tornar o hotel num hospital e queríamos que todas as regras passassem despercebidas, mas ao mesmo tempo que os clientes se sentissem seguros e confiantes na higienização dos espaços. E acho que conseguimos temos tido clientes que têm repetido e muitos que vêm porque o hotel foi recomendado por amigos.*

**c) Quais são as suas maiores preocupações associadas ao COVID-19 em relação ao seu negócio?**

**Entrevistado 1.** *Mais custos operacionais; Menos taxa de ocupação; Menos receita; Lay off parcial para o Staff; Desmotivação do Staff; Afastamento dos clientes relativamente a viajar e aos hotéis; Perigo de encerramento do hotel.*

**Entrevistado 2.** *Para além da saúde de todos os nossos colaboradores, a maior preocupação deve-se à incerteza de sabermos quando e como as medidas restritivas vão ser alteradas.*

**Entrevistado 3.** *É estar fechado neste momento, não gerar receita e ter custos. Apesar de já se ter feito um estudo onde é que podemos diminuir os custos, mas é muito complicado.*

**Entrevistado 4.** *Não há nenhuma organização do mundo que aguarde uma estrutura fixa estando fechada, pagando todos os direitos dos trabalhadores e todas as taxas inerentes ao serviço. Os apoios não são suficientes apenas. O que eu acho é que as empresas ou retomam rapidamente ou não vão aguentar.*

**Entrevistado 5.** *Neste momento é quando é que podemos abrir para voltar a faturar.*

**Entrevistado 6.** *Além da quebra que estamos a ter é quando é que vamos voltar a funcionar normalmente. Além disso é como é que vamos viver o verão, já vamos ter pessoas vacinadas e com muita vontade de viver e os hotéis com muita vontade de faturar e receio que haja um descontrolo total da situação.*

**Entrevistado 7.** *Nós estamos confiantes, mas não é fácil tranquilizar os funcionários.*

**Entrevistado 8.** *Que a vacinação demore demais e não aconteça um arranque eficaz.*

**Entrevistado 9.** *Estou bastante otimista, estamos preparados para voltar a receber. A única preocupação é o desbloqueamento dos mercados emissores, mas o segredo disto tudo acho que é a vacinação, temos de ter calma e olhar para o futuro.*

#### **IV - Mudanças que serão realizadas no futuro**

##### **a) Que mudança de comportamento é esperado no período pós-pandemia?**

**Entrevistado 1.** *Vontade de viajar mais; Cuidado na compra dos hotéis com grande nº de quartos e opção por hotéis mais pequenos e com espaços ao ar livre; Perceção das ações que cada hotel esta a implementar relativamente à segurança COVID19*

**Entrevistado 2.** *Diminuição drástica dos grupos turísticos, eventos passarão a híbridos, opção por quartos individuais em vez de duplos, diminuição das viagens de negócio não essenciais.*

**Entrevistado 3.** *Pois eu acho que o comportamento de viajar será o mesmo, o COVID vai continuar, mas espero que as pessoas tenham noção que a higiene de cada um é muito importante, que a máscara seja adotada durante o inverno. Que tenhamos um comportamento mais preventivo.*

**Entrevistado 4.** *A nível de recursos humanos, as pessoas perdem o ritmo de trabalho, porque ficam desmotivadas, porque ficam em casa a receber e sem esforço. Quando retomamos as pessoas tinham uma certa ânsia de trabalho, mas quando o ritmo de trabalho acelerou (junho de 2020) notei que as pessoas já não estavam habituadas e depois em outubro novembro fechou tudo outra vez. Temo que realmente quando reabirmos voltemos ao mesmo, à falta de ritmo de trabalho e a desmotivação. Será provavelmente um dos temas mais difíceis.*

**Entrevistado 5.** *Existiu uma mudança na nossa mentalidade no convívio ente funcionários, por exemplo no refeitório fazemos as refeições praticamente sozinhos. Fizemos adaptações ao nosso método de trabalho, a forma de trabalhar alterou completamente. Já temos a experiência do ano passado e já estamos preparados para esta nova abertura.*

**Entrevistado 6.** *A procura será diferente tal como já referi irá existir uma exigência diferente dos clientes, temos de estar preparados para que os clientes queiram por exemplo trazer os animais para os hotéis e nem todos ainda aceitam. Durante este tempo as pessoas adotaram animais e estes passaram a ser mais um membro da família e por isso temos de preparar os serviços que dispomos para captar o máximo possível de clientes.*

**Entrevistado 7.** *Espero bem que as pessoas estejam cientes que todos nós fizemos um esforço para manter as pessoas, existem ajudas, mas há muito dinheiro que é interno porque as ajudas não chegam, espero que tenham essa noção. O turista vai valorizar muito mais a limpeza, a desinfeção, até agora sempre tivemos desinfetante, mas ninguém prestava atenção, agora se não tivermos será um choque. Infelizmente a pandemia acho que vai trazer o distanciamento das pessoas.*

**Entrevistado 8.** *Queremos continuar com a flexibilidade dos nossos funcionários e continuar com alguns funcionários em teletrabalho.*

**Entrevistado 9.** *Penso que estamos todos preparados, incorporamos as regras rapidamente e estamos apenas a espera para poder viver. As pessoas estão ansiosas para voltar a viajar e voltar a trabalhar, por exemplo eu tenho colaboradores a ligar a dizer que estão disponíveis que querem voltar*

**b) O que será necessário fazer para lidar com situações semelhantes?**

**Entrevistado 1.** *O que se esta a fazer agora.; Ter uma vacina eficaz; Ter um medicamento eficaz; Ter conhecimento das medidas preventivas implantadas.*

**Entrevistado 2.** *Não consigo responder a esta questão e espero que não volte a haver situações semelhantes, acredito que haverá outras crises que terão de ser geridas de forma diferente.*

**Entrevistado 3.** *Nunca ninguém prevê estas situações, mas há aspetos chave na hotelaria que é transformar os custos fixos em variáveis a partir a flexibilidade de negócio face a perda de atividade e assim, a segurança de manter o negócio é exponencial, acho que é esse o truque. Relativamente à população está mais que provado que o não contacto é o melhor, no entanto ainda continuam haver pessoas irresponsáveis.*

**Entrevistado 4.** *Não vou conseguir responder, porque a forma como lidamos com a primeira vaga foi diferente da segunda e está a ser diferente na terceira e provavelmente será diferente na próxima. As pessoas já conhecem o risco já não estão tão assustadas, já sabem com o que estão a lidar. Agora a situação é muito pior, mas o maior conhecimento a problemática faz com que as pessoas estejam mais relaxadas.*

**Entrevistado 5.** *Uma vez que já experienciamos isto tudo o ano passado digamos que já estamos preparados para situações futuras, além disso os hotéis já têm inspeções mensais a vários serviços do hotel o que faz com que já estivéssemos minimamente preparados para esta nova realidade, foi um redobrar de atividades que já fazíamos. Não estávamos completamente confiantes quando abrimos, no entanto, como disse estávamos minimamente preparados.*

**Entrevistado 6.** *Preparar os espaços e prever estas situações no futuro, para estarmos preparados para lidar com situações semelhantes.*

**Entrevistado 7.** *Temos de nos adaptar, por exemplo nós temos um conceito em que fazemos que o cliente esteja perto de nós, mas não estando devido a esta situação.*

**Entrevistado 8.** *Mais flexibilidade na contratação e despedimento dos funcionários.*

**Entrevistado 9.** *Tivemos uma reunião há poucas semanas onde refletimos sobre o que poderíamos ter feito para viver de forma diferente esta crise e chegamos a conclusão que não mudaríamos nada. Esta paragem fez com que nos reinventássemos e assim, estamos a*

*preparamo-nos para paragens semelhantes, que esperemos que não aconteçam, mas se acontecerem já temos novas ferramentas.*

**c) Quais mudanças na política da indústria hoteleira que são esperadas no futuro?**

**Entrevistado 1.** *O Hotel deve cada vez mais estar aberto à saúde e à experiência saudável, gourmet, de lazer em família em pequenos espaços e personalizados. Ter espaços de trabalho e de reuniões com capacidade reduzida e grande eficiência digital em videoconferência*

**Entrevistado 2.** *Mais aposta na tecnologia, menos interação humana não essencial, fim das reservas não reembolsáveis, ainda mais controlo das boas práticas de higiene e saúde e maior exposição aos clientes dessas mesmas boas práticas, políticas verdes e sustentabilidade.*

**Entrevistado 3.** *Sinceramente acho que não haverá grandes mudanças no setor hoteleiro.*

**Entrevistado 4.** *Vamos regredir, vamos dar dez passos atrás para dar 10 para a frente. Eu acho que vamos ter aqui dois anos difíceis para isto normalizar e vamos outra vez caminhar rápido, para isso é necessário voltar a ter as equipas ao nível que tínhamos em 2019, sistemas de gestão implementados e muito bem auditados como já estamos a começar a ter em 2019 e finalmente os produtos diferenciados com animação turística ajudar. O que eu prevejo num futuro próximo só será possível dar o salto e voltar aos anos 2018 e 2019 se tivermos capacidade de continuar o trabalho que já estava a ser feito, caso contrário arriscamo-nos a ter outra bolha imobiliária, porque as unidades são edifícios.*

**Entrevistado 5.** *Penso que será apenas manter as regras de segurança que foram implementadas neste último ano, vieram para ficar.*

**Entrevistado 6.** *O próximo tema a ser debatido e muito, mas muito falado tenho a certeza que será o meio ambiente e por isso tem de a ver um conjunto de setores que estão interligados (aviação, hotéis, etc.) a discutir esta situação o que podemos fazer e por isso tenho a certeza que haverá mudanças nesse sentido.*

**Entrevistado 7.** *Não sei o que o futuro nos reserva, mas existe muita vontade de viajar e existe também muito receio, mas acho que os jovens vão viajar mais e os mais velhos menos. E a possibilidade de um novo confinamento não se põe de fora, por isso é muito difícil saber qual é o próximo passo.*

**Entrevistado 8.** *Mais contactless, hybride meetings e mais vendas online.*

**Entrevistado 9.** *O que mudou e que irá continuar são as questões de higiene, a higienização dos espaços as regras que nós adotamos, isso mudou e irá ficar. E também a digitalização das coisas, que só traz benefícios, poupa-se recursos e fazia falta na hotelaria.*