



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**A Gestão de Crises em Hotelaria: O Papel Estratégico do
Profissional de Relações Públicas**

INÊS DUARTE ROSA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS

Orientadora:

Joana Frias Costa, Professora Adjunta Convidada,
Especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Escola Superior de Comunicação Social- IPL

OUTUBRO, 2024

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 17 de outubro de 2024

Inês Duarte Rosa

Agradecimentos

Um sincero agradecimento à minha orientadora, a Professora Joana Frias Costa, por todo o apoio, empenho e disponibilidade prestados na elaboração desta investigação. Por ser uma excelente professora, não só pelo seu conhecimento, mas também pelo carinho entregue.

À minha família, em especial aos meus pais, por terem sido os melhores do mundo e estarem sempre presentes nos bons e nos maus momentos.

À minha irmã, pelo apoio, pelo carinho prestado na ajuda da revisão com maravilhosos *inputs*, críticas e sugestões.

Ao meu namorado, pela ajuda, compreensão, dedicação e até alguma paciência em momentos mais complexos da minha vida académica e pessoal.

Aos meus amigos, Beatriz Martins, Vera Rosa e Afonso Machado que sempre me apoiaram e tornaram o meu percurso no Mestrado inesquecível.

Aos entrevistados e respetivos hotéis pela atenção, colaboração e disponibilidade na elaboração da presente dissertação - à Diretora de Marketing e Produto do Grupo Hotéis Real Mariana Brodheim, à responsável pelo Departamento de Comunicação do Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, Joana Lopes e ao Diretor Geral do hotel Hilton Garden Inn Évora, André Ornelas.

Muito obrigada a todos e a mim mesma por ter superado mais uma fase e alcançado a meta.

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Panorama verificado no final do ano de 2022 | 21 |
| Figura 2 - Dormidas nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Região NUTS II | 22 |
| Figura 3 - Proveitos nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Região NUTS II | 22 |
| Figura 4 - Principais indicadores da atividade de alojamento | 27 |

Lista de Imagens

| | |
|--|----|
| Imagem 1 - Post relativo à pandemia Covid-19 | 69 |
| Imagem 2 - Post relativo à pandemia Covid-19 | 70 |
| Imagem 3- Post relativo à pandemia Covid-19 | 71 |
| Imagem 4 - Notícia “Plano de prevenção Covid-19” | 72 |
| Imagem 5 - Publicação “Notice Aviso Covid-19” | 73 |
| Imagem 6 - Publicação “Notice Aviso Covid-19” | 74 |
| Imagem 7 - Página Oficial Instagram Areias do Seixo Hotel | 75 |
| Imagem 8 - Página Oficial Instagram Areias do Seixo Villas..... | 77 |
| Imagem 9 - Página Oficial Instagram Noah Surf House | 78 |
| Imagem 10 - Publicação relativa ao Covid-19 | 81 |
| Imagem 11 - Publicação relativa ao Covid-19 | 83 |
| Imagem 12 - Publicação relativa ao Covid-19 | 84 |
| Imagem 13 - Notícia sobre suspeita de roubo num dos hotéis do Grupo Hotéis Real | 86 |
| Imagem 14 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Grande Real Villa Itália Hotel & Spa | 87 |
| Imagem 15 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon - Ave. Liberdade | 88 |
| Imagem 16 - Reclamação na página do TripAdvisor do Maxime Hotel..... | 89 |
| Imagem 17 - Reclamação na página do TripAdvisor do Hotel Real Palácio - Lisboa..... | 90 |
| Imagem 18 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon Airport | 90 |

| | |
|--|-----|
| Imagem 19 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Plaza Saldanha..... | 91 |
| Imagem 20 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide..... | 92 |
| Imagem 21 - Reclamação na página do TripAdvisor do Hotel Real Oeiras | 93 |
| Imagem 22 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa..... | 94 |
| Imagem 23 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Marina Residence..... | 94 |
| Imagem 24 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Marina Hotel & Spa ... | 95 |
| Imagem 25 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Bellavista Hotel & Spa | 96 |
| Imagem 26 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Porto City Centre..... | 97 |
| Imagem 27 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Porto - Exponor | 98 |
| Imagem 28 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Areias do Seixo | 99 |
| Imagem 29 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Noah Surf House | 100 |
| Imagem 30 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Hilton Garden Inn Évora .. | 101 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Categorização de Tipos de Crise no Setor Hoteleiro | 43 |
| Tabela 2 - Resumo das categorias e subcategorias..... | 54 |
| Tabela 3 - Subcategorias relativas ao conceito de gestão de crises..... | 56 |
| Tabela 4 - Subcategorias relativas ao papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises | 58 |
| Tabela 5 - Subcategorias relativas aos fatores que contribuem para uma crise na hotelaria | 59 |
| Tabela 6 - Subcategorias relativas aos tipos de crise que podem ocorrer na hotelaria..... | 60 |
| Tabela 7 - Subcategorias relativas ao papel da comunicação..... | 62 |
| Tabela 8 - Subcategorias relativas aos exemplos de comunicação | 63 |
| Tabela 9 - Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas na comunicação..... | 64 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 10 - Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas para avaliação da comunicação | 65 |
| Tabela 11 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao conceito de gestão de crises | 102 |
| Tabela 12 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises..... | 103 |
| Tabela 13 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos fatores que contribuem para uma crise na hotelaria | 105 |
| Tabela 14 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos tipos de crise que podem ocorrer na hotelaria..... | 106 |
| Tabela 15 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao papel da comunicação | 107 |
| Tabela 16 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos exemplos de comunicação | 109 |
| Tabela 17 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas na comunicação | 110 |
| Tabela 18 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas para avaliação da comunicação | 111 |

Lista de Fluxogramas

| | |
|---|-----|
| Fluxograma 1 - Fluxograma de gestão de crises na hotelaria..... | 119 |
|---|-----|

Lista de Abreviaturas

RP - Relações Públicas

Índice

| | |
|---|-----------|
| Resumo | x |
| Abstract | xi |
| Introdução | 12 |
| Capítulo I – Turismo e Hotelaria | 15 |
| 1. Turismo: Enquadramento Histórico e Definição | 15 |
| 2. Definição de Turista | 18 |
| 3. Contexto Atual do Turismo Mundial..... | 19 |
| 4. Contexto Atual do Turismo em Portugal | 20 |
| 5. Hotelaria: Definição e Enquadramento..... | 23 |
| 6. Serviços na Hotelaria..... | 26 |
| Capítulo II – Gestão de Relações Públicas em Situação de Crise | 28 |
| 1. Relações Públicas: Definição, Contexto e Desafios..... | 28 |
| Termo RP..... | 28 |
| Profissão de RP e Desafios Atuais | 29 |
| Comunicação Corporativa (Comunicação Corporate) | 32 |
| Papel Estratégico das Relações Públicas no Seio das Organizações..... | 35 |
| 2. As Relações Públicas no Setor Hoteleiro | 37 |
| O Papel das RP no Setor Hoteleiro..... | 37 |
| O Papel das Relações Públicas na Satisfação dos Clientes no Setor Hoteleiro..... | 38 |
| Funções das RP no Setor Hoteleiro | 40 |
| 3. O papel das RP na Gestão de Situações de Crise no Setor Hoteleiro | 41 |

| | |
|--|------------|
| Definição de Crise | 41 |
| Tipos de Crise..... | 42 |
| Gestão de Crises nas Organizações/Setor Hoteleiro..... | 44 |
| Comunicação em Situação de Crise | 46 |
| | |
| Capítulo III – Metodologia | 49 |
| 1. Delimitação do Objeto de Análise | 49 |
| 2. Questão de Partida | 50 |
| 3. Objetivos da Investigação | 50 |
| 4. Tipologia da Investigação | 51 |
| 5. Revisão de Literatura..... | 51 |
| 6. Procedimento de Recolha de Dados..... | 52 |
| 6.1. Entrevistas | 53 |
| 7. Método e Retificação de Dados..... | 53 |
| | |
| Capítulo IV - Análise e Apresentação dos Resultados | 67 |
| 1. Análise de Rede Sociais e Websites Oficiais..... | 67 |
| 1.1. Grupo Hotéis Real | 68 |
| 1.2. Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | 72 |
| 1.3. Hilton Garden Inn Évora..... | 81 |
| 2. Análise de Notícias..... | 84 |
| 2.1. Grupo Hotéis Real | 85 |
| 2.2. Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | 98 |
| 2.3. Hilton Garden Inn Évora..... | 101 |
| 3. Resultados..... | 102 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo V - Proposta de um Guia de Boas Práticas para a Gestão de Crises em Hotelaria | 114 |
| 1. O que são boas práticas? | 114 |
| 2. A Quem se destina e a sua relevância | 114 |
| 3. Como está organizado | 115 |
| | |
| Limitações ao Estudo..... | 121 |
| | |
| Conclusão | 122 |
| | |
| Referências Bibliográficas | 127 |
| | |
| Anexos..... | 151 |
| 1. Guião de Entrevista | 151 |
| 1. Entrevista: Mariana Brodheim - Grupo Hotéis Real..... | 153 |
| 2. Entrevista: Joana Lopes – Grupo Areias do Seixo & Noah Surf House | 163 |
| 3. Entrevista: André Ornelas - Hilton Inn Évora | 171 |
| | |
| Apêndices..... | 180 |
| | |
| Apêndice I - Guião de Entrevista em Tabela | 180 |
| | |
| Apêndice II – Guia de Boas Práticas | 182 |

Resumo

A literatura disponível sobre o papel das Relações Públicas (RP) na hotelaria, particularmente em relação à gestão de crises, é limitada. Embora as crises neste setor sejam inevitáveis devido a fatores políticos, económicos, tecnológicos e naturais, a literatura existente ainda não oferece uma abordagem consolidada para a criação de planos de gestão de crises eficazes na hotelaria. Essa lacuna pode resultar na ausência de estratégias de resposta a crises em muitos hotéis, que permanecem vulneráveis a ameaças externas e internas.

No contexto hoteleiro, a presença de um profissional de RP é fundamental para atuar como intermediário entre o hotel e os seus diversos públicos, desempenhando um papel crucial na comunicação e no controlo de danos durante uma crise.

A presente dissertação focou-se na análise da atuação de profissionais de RP e Comunicação em três unidades hoteleiras: o Grupo Hotéis Real, o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, e o Hilton Garden Inn Évora. O objetivo principal foi investigar o papel desempenhado pelos profissionais de RP na gestão de crises.

Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas com profissionais da área, analisadas as redes sociais, websites e notícias relacionadas com crises que afetaram estes hotéis. Com base nesses dados, elaborou-se um Guia de Boas Práticas, que visa oferecer uma ferramenta prática para auxiliar na gestão de crises no setor hoteleiro, promovendo uma atuação eficaz e proativa dos profissionais de RP.

Palavras-chave: relações públicas; gestão de crises; hotelaria; comunicação; boas práticas.

Abstract

The available literature on the role of Public Relations (PR) in hospitality, particularly in relation to crisis management, is limited. Although crises in this sector are inevitable due to political, economic, technological and natural factors, the existing literature does not yet offer a consolidated approach to creating effective crisis management plans in hospitality. This gap can result in the absence of crisis response strategies in many hotels, which remain vulnerable to external and internal threats.

In the hotel context, the presence of a PR professional is essential to act as an intermediary between the hotel and its various publics, playing a crucial role in communication and damage control during a crisis.

This dissertation focused on analyzing the role of PR and communications professionals in three hotel units: the Hotéis Real Group, the Areias do Seixo Group and Noah Surf House, and the Hilton Garden Inn Évora. The main objective was to investigate the role played by PR professionals in crisis management.

To achieve this goal, interviews were conducted with professionals in the field, and social networks, websites and news related to crises affecting these hotels were analyzed. Based on this data, a Good Practice Guide was drawn up, which aims to offer a practical tool to help with crisis management in the hotel sector, promoting effective and proactive action by PR professionals.

Keywords: public relations; crisis management; hospitality; communication; good practices.

Introdução

Nos últimos anos, o setor hoteleiro tem enfrentado um número crescente de crises globais, desde desastres naturais até choques económicos e pandemias. Estes eventos, como a crise financeira global de 2010 a 2013, a crise sanitária causada pela Covid-19 em 2020 e os incêndios florestais na Amazónia, expuseram a vulnerabilidade das indústrias do turismo e hotelaria, forçando-as a adaptar-se a um ambiente de constante mudança e incerteza.

A gestão de crises, num setor tão dinâmico como a hotelaria, exige uma resposta rápida e eficaz, sendo a comunicação estratégica fundamental para orientar essa resposta de forma coordenada.

No setor hoteleiro, a presença de um departamento de comunicação ou de um profissional de RP é crucial para garantir que a resposta às crises seja coordenada e eficaz. Estes profissionais servem de ponte entre o hotel e os seus públicos, e são responsáveis por implementar estratégias de comunicação que minimizem os danos à reputação da organização. Stocker (1997) defende que a gestão de crises envolve o desenvolvimento de estratégias preventivas que preparam a organização para enfrentar situações adversas, limitando o impacto negativo.

De acordo com Petrovici (2014), muitas organizações falham em reconhecer os sinais de alerta de crises iminentes, o que pode comprometer gravemente a sua reputação. A antecipação de crises é uma das principais responsabilidades dos profissionais de RP, que são frequentemente criticados quando a organização não responde de forma eficaz (Petrovici, 2014). Assim, a gestão de crises exige não só a capacidade de reação imediata, mas também a implementação de uma estratégia de longo prazo que inclua a monitorização de riscos e a preparação para enfrentar adversidades.

A presente investigação procurou responder à questão: «*Qual é o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises num hotel?*». As informações obtidas ao longo deste estudo, bem como o conhecimento adquirido, serviram de base para a elaboração de um guia de boas práticas, fundamentado pela revisão de literatura e análise de três hotéis distintos.

Um guia de boas práticas é uma forma eficaz de desenvolver uma ferramenta técnica que permite às organizações alcançar o melhor desempenho, tornando-se um exemplo para aquelas que procuram a excelência (Michaelson & Macleod, 2007). Este guia destina-se a estudantes de RP, a profissionais de comunicação ou de RP inseridos no setor hoteleiro.

Espera-se que a elaboração deste guia contribua para o campo teórico das RP, particularmente em Portugal, ao apresentar um estudo atualizado sobre as necessidades dos hotéis face aos desafios contemporâneos, incluindo os trazidos pela pandemia. O guia poderá servir de referência tanto para hotéis que ainda não possuam um plano de gestão de crises, como para aqueles que necessitem de atualizar as suas estratégias, ao incorporar inovações propostas neste trabalho.

Deste modo, esta investigação tem como objetivos (1) desenvolver uma investigação sobre o papel do profissional de RP na gestão de crises na hotelaria que seja pertinente para a área; (2) identificar qual o papel estratégico do profissional de RP na gestão de uma crise; (3) entender de que maneira é interpretado o papel do profissional de RP na gestão de crises pela hotelaria; (4) perceber se o setor hoteleiro se auxilia do profissional de RP na gestão de crises num hotel; (5) apresentar boas práticas de RP para a gestão de crises na hotelaria que auxiliem os profissionais de RP no desempenho das suas funções no setor.

A fim de responder a estes objetivos, procedeu-se, no capítulo I, à análise do setor do turismo, nomeadamente a sua definição e relevância ao nível económico, nacional e mundial. Explora-se também o conceito de turista bem como a definição e o estado atual da atividade hoteleira ao nível nacional.

No capítulo II é feita uma revisão de literatura que descreve os temas considerados fundamentais para o presente estudo, particularmente sobre as RP e o seu papel estratégico no seio das organizações, assim como no setor hoteleiro. O capítulo incide também sobre o papel estratégico da comunicação corporativa na gestão de crises.

No capítulo III, será apresentada a metodologia adotada para responder à questão de partida e atingir os objetivos propostos. Optou-se por uma abordagem qualitativa, com base na recolha de dados através de três entrevistas realizadas com representantes dos hotéis Grupo

Hotéis Real, Grupo Areias do Seixo & Noah Surf House, e Hilton Garden Inn Évora. Além das entrevistas, foi realizada uma análise das redes sociais e websites dos referidos hotéis, bem como uma pesquisa em meios de comunicação digital sobre crises associadas a estas entidades. Complementarmente, foram integradas informações obtidas na revisão da literatura.

O capítulo IV é dedicado à análise e interpretação dos resultados obtidos através da metodologia aplicada, que incluiu entrevistas, análise de redes sociais e websites, bem como a pesquisa de notícias sobre crises nos três hotéis estudados. Estas análises abordam temas como a gestão de crises em geral e a gestão de crises especificamente no setor da hotelaria.

No capítulo V, de caráter conclusivo, é proposto um guia de boas práticas, que reúne recomendações para apoiar os profissionais de comunicação da hotelaria na gestão de crises. Este guia estabelece uma ponte entre a teoria e a prática das RP na gestão de crises, consolidando os pontos discutidos ao longo do estudo.

Capítulo I – Turismo e Hotelaria

Este primeiro capítulo foca-se na análise do setor do turismo, nomeadamente na sua definição e relevância ao nível económico, nacional e mundial. Abordar-se-á, também o conceito de turista bem como a definição e o estado atual da atividade hoteleira ao nível nacional.

1. Turismo: Enquadramento Histórico e Definição

É no século XVIII que o turismo ganha contornos semelhantes ao do turismo atual, nomeadamente quando os jovens aristocratas começam a viajar de Inglaterra até ao centro e sul da Europa. Às viagens de recreio e lazer juntaram-se as viagens marítimas, as religiosas e as de negócios, modificando este movimento num setor económico e social com recorrentes mudanças (Pires, Cadavez & Henriques, 2020, p. 3). Mais tarde, a industrialização, a urbanização e a crescente mobilidade espacial, passadas no século XX na Grã-Bretanha, permitiram que o turismo sofresse um maior impulsionamento ao nível económico, social e mundial (Augusto, 2015).

Como consequência da publicidade divulgada, orientada para os desejos e necessidades dos indivíduos, emerge uma sociedade de consumo, caracterizada pela abundância com constantes estímulos (Santos, 2004, citado por Colombo, Favoto & Carmo, 2008).

O consumo de massa, segundo Vidal (2010), teve origem a partir da segunda fase da revolução industrial inglesa em 1840 e da industrialização norte-americana em 1860, porém para Santos (2004), citado por Colombo, Favoto e Carmo (2008), inicia-se após a Segunda Guerra Mundial, que durou desde 1939 a 1945. O consumo de massa orientou e influenciou, consequentemente, o turismo de massa.

O turismo de massa representa uma elevada procura pela visita turística e tem tido um crescimento exponencial no decorrer dos anos (Barreto, 1995, citado por Panazzolo, s.d.). Para Vidal (2010), o turismo de massa proporcionou a implementação de estratégias para o aumento do emprego, a implementação dos transportes e de novas tecnologias, e ainda, a livre circulação dos cidadãos por diversos países.

A acentuada procura de consumidores e o incentivo permanente à expansão da infraestrutura turística, que produz em larga escala o consumo, evidenciou a importância do turismo de massa (Araujo & Carvalho, 2013). O turismo de massa tem como principais objetivos: uniformizar os destinos, receber mais visitantes e atingir mais lucro (Urry, 1996, citado por Araujo & Carvalho, 2013).

Assim, o turismo de massa contribui para que o turismo tenha um grande peso na economia, sobretudo devido ao elevado número de turistas, aos consumos nos destinos de eleição e à vasta variedade de serviços solicitados (Araujo & Carvalho, 2013).

O turismo, atualmente, é constantemente afetado por novos desafios, efeito da evolução do modo de organização social, o desenvolvimento das tecnologias de informação permitem novas experiências, e ainda as alterações sociais e preocupações ambientais (Conceição, 1998).

Começamos por analisar o conceito de turismo. De acordo com Bernecker (1965), citado por Cunha (2012), a primeira definição surge em 1910 por Herman Schattenhofen: “o turismo é o conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, estadia e partida de viajantes num local e, por consequência estão diretamente ligados entre si” (p. 100).

Já na ótica de Cohen (1972) e Wang (2000), citados por Augusto (2015), o turismo é o resultado de uma curiosidade cultural, ou seja, de um “interesse genérico” por tudo o que é “diferente, estranho e novidade”, ou por outras “culturas, pessoas e ambientes associados”.

A definição da ONU Turismo (s.d.), consolida e engloba as duas definições acima referidas, pois declara que o conceito de turismo “é um fenómeno social, cultural e económico que envolve a deslocação de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente habitual por razões pessoais, profissionais ou de negócios.”¹

¹ Na versão original: “*El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios*”.

Percebe-se assim que as definições apresentadas são baseadas em aspetos comuns, em que o turismo é descrito como um conjunto de atividades, fenómenos ou viagens. Porém, estes conceitos foram sendo reajustados ao longo do tempo (Augusto, 2015).

Os elementos de referência que constituem o turismo são: a permanência, a procura do prazer e lazer de livre vontade por parte do indivíduo (Barretto, 2014).

A definição de Cunha (2010, p. 16) complementa todas as anteriores, conjugando cinco elementos, nomeadamente:

1. Ausência de relações contínuas com os locais visitados;
2. Locais visitados com características tangíveis e intangíveis que impactam os indivíduos;
3. Desenvolvimento de novas atividades;
4. Resultados económicos, sociais, culturais, psicológicos e ambientais;
5. Construção de vias de acesso e modificações nos destinos para atrair visitantes.

Ainda de acordo com Cunha (2009), o turismo pode ser baseado em cinco fatores, sendo estes a origem dos visitantes, as repercussões nos valores das viagens², a duração da permanência, o grau de liberdade para tomada de decisões (com base no racional e no emocional) de viagens, e a organização da mesma.

Assim, para o autor existe uma conexão entre as razões que influenciam as pessoas a viajar e as particularidades dos distintos destinos. Um destino, devido às suas particularidades e diversidade, promove nos indivíduos motivações culturais, profissionais, desportivas, entre outras.

Desta forma, interessa destacar e enumerar os diversos tipos ou motivações do turismo de acordo com Marques (2003) e Cunha (2009):

1. Turismo de recreio, que engloba o turismo balnear, belezas naturais, etc.;
2. Turismo de repouso, que se dedica à recuperação física e psicológica;

² Entenda-se repercussões nos valores das viagens como o aumento dos preços praticados (Cunha, 2009).

3. Turismo cultural, leva os crentes a visitar os lugares considerados importantes na religião;
4. Turismo étnico em que o principal foco é o contacto com grupos humanos, que segundo o autor, são percecionados como exóticos para os turistas;
5. Turismo de natureza, manifesta-se de duas formas, ambiental ou ecológico³;
6. Turismo de negócios, onde os profissionais se deslocam, a fim de tratar de negócios dentro ou fora do país, com atividades em congressos, exposições, entre outros;
7. Turismo desportivo, são as deslocações realizadas para assistir a acontecimentos desportivos como Jogos Olímpicos.

Desta forma, a definição de turismo a adotar para efeitos da presente investigação será a da ONU Turismo (s.d.) pois considera-se ser a mais ampla e completa ao considerar que o turismo é, de facto, um conjunto de atividades realizadas por indivíduos nas suas viagens e estadias por diversos países e Estados, com a finalidade de lazer, negócios, conhecimento, entre outros.

Para além da definição supramencionada, considera-se também a visão de Cunha, que complementa as restantes. Para este, o turismo é um “(...) conjunto das atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e outras” (Cunha, 2010, p. 19).

2. Definição de Turista

O enquadramento de turismo deve ser complementado com uma abordagem ao significado de turista.

Segundo o Instituto Politécnico de Tomar (s.d.) a definição de turista, surge na segunda metade do século XVIII, onde os jovens aristocratas ingleses realizavam viagens com um período de 3 anos pela Europa a fim de experienciar uma melhor educação, a que foi

³ Entenda-se Turismo ambiental dirigido aos aspetos que envolvem a terra, o mar, o céu e a sua condição de pureza. O Turismo ecológico abrange as viagens para lugares naturais com o propósito de análise e apreensão da natureza e do que proporciona o ecossistema (Cunha, 2009).

denominada de *Grand Tour*. Assim nasce o vocábulo *touriste* atribuído aos indivíduos que realizavam esta viagem.

Porém, para Cunha (2010) a definição oficial de turista manifesta-se em 1937 com a Sociedade das Nações (SDN), a fim de estabelecer uma definição global, passou a utilizar-se o termo turista para os indivíduos que viajavam num período de 24 horas ou mais, num país que não fosse o seu (Cunha, 2010).

A definição de turista mais atual, apresentada pela *World Tourism Organization* (2010) esclarece que:

“Um turista é um viajante que se desloca a um destino principal fora do seu ambiente habitual, por um período inferior a um ano, com qualquer objetivo principal (negócios, lazer ou outro objetivo pessoal) que não seja o de trabalhar para uma entidade residente no país ou local visitado. Estas viagens efetuadas pelos turistas são consideradas viagens de turismo” (World Tourism Organization, 2010, p. 10).

Em suma, o turismo que atualmente se pratica é bastante diferente da sua origem. Com o passar dos anos, esta atividade passou a ser uma realidade estimada e quase obrigatória para segmentos específicos da sociedade⁴, convertendo-se numa prática de consumo e prestígio social com valor desenvolvido na sociedade do conhecimento (Oliveira, 2006, citado por Nakashima & Calvente, 2016).

3. Contexto Atual do Turismo Mundial

Sendo o turismo uma atividade industrial e comercial, também se torna um fenómeno social que auxilia inúmeras economias (Figueira et al., 2020).

Segundo a *World Tourism Organization* (Organização Mundial do Turismo) (2014), o turismo é um dos setores económicos mais ativos. Com efeito, o turismo e a hotelaria por

⁴ Entenda-se o contexto económico, social, político e cultural (Oliveira, 2006, citado por Nakashima & Calvente, 2016).

estarem intensamente interligados (Silva, 2013), são das atividades económicas que mais se têm modificado com a evolução tecnológica e o alcance da internet.

A OMT apresenta os dados mais recentes sobre o turismo mundial. Em 2021, apesar de se ter conseguido restabelecer em 4% comparativamente com 2020, enfrentou o pior ano devido à pandemia. Em comparação com 2019 (ano pré pandémico), o ano 2021 teve menos mil milhões de chegadas internacionais nos destinos mundiais, dadas as restrições impostas pela COVID-19. Foram registados 2,2 mil milhões de euros para a economia em 2021 devido a +28,9% de aumento nas receitas em 2020 (Turismo de Portugal, 2022). Em poucos meses, o turismo passou de uma atividade em ascensão em todo o mundo, para uma atividade em colapso. De referir que em anos anteriores como o caso do ano de 2003, surgiu uma crise provocada pelo vírus SARS, onde se conseguiu monitorizar perdas ligeiras a nível mundial e o caso do ano de 2009 com a crise económica que teve impacto a nível mundial com uma redução das chegadas internacionais (Brito, 2021). Contudo, o turismo conseguiu contornar estas crises. Cunha relembra que esta atividade teve uma importância relevante na recuperação das crises económicas e financeiras anteriores e que teve a capacidade de as superar num curto espaço de tempo (Ambitur, 2020).

Em 2022, calcularam-se mais de 900 milhões de turistas que fizeram viagens internacionais, o que representa, segundo a OMT, o dobro de 2021 (Pereira, 2023). Contudo, a OMT prevê que a recuperação prossiga em 2023, apesar da indústria do turismo manter desafios económicos, sanitários e geopolíticos (Pereira, 2023).

Na perspetiva do setor as antevisões de progresso do turismo ganham destaque conforme os impactos da pandemia diminuem continuamente, com uma recuperação total idealizada em 2024. Contudo, os anseios perante os conflitos, os acontecimentos climáticos extremos e as condições macroeconómicas globais, poderão influenciar a escolha dos viajantes e impactar na procura dos destinos turísticos (Pereira, 2024).

4. Contexto Atual do Turismo em Portugal

Em virtude das paisagens, do clima ameno, da cultura e da paz política, Portugal é um país que atrai bastantes turistas (Deloitte, 2019b; AICEP, 2023). Para o Turismo de Portugal

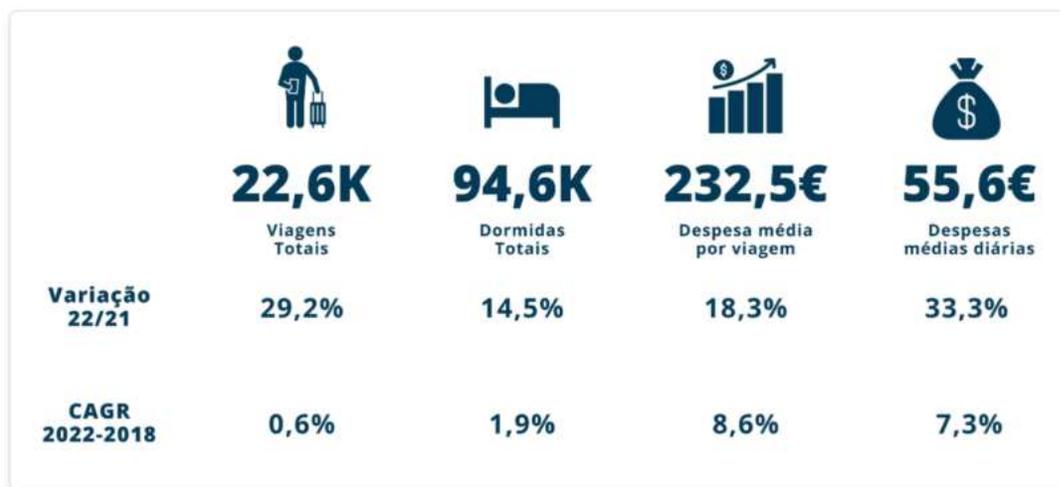
(2022), o setor do turismo é uma atividade económica imprescindível no país para o aumento do emprego e da riqueza.

Conjuntamente, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (2023) afirma que o turismo e a hotelaria estão cada vez mais intrínsecos em Portugal, com um grande impacto na área social e cultural, e contribuindo para o aumento da economia nacional.

De acordo com os dados da Deloitte (2019a) a nível europeu em 2018, Lisboa, Paris, Londres e Amesterdão estavam no *top 5* das cidades europeias com maior taxa de ocupação.

O Turismo de Portugal (2023) refere que em 2022 efetuaram-se 20,0 milhões (88,3%) de viagens turísticas em Portugal, o que representa um aumento de 21,0% (menos 6,5% em comparação com 2019). Neste mesmo ano, as viagens turísticas dos residentes⁵ efetivaram mais de 94,6 milhões de dormidas em Portugal (Turismo de Portugal, 2023).

Figura 1 - Panorama verificado no final do ano de 2022



Fonte: Turismo de Portugal (2023)

Em 2023 foram registados 1.653,3 mil hóspedes e 4.043,8 mil (38,5%) dormidas no total do alojamento turístico, dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística e pelo Banco de

⁵ Entenda-se residentes aqueles que vivem/moram no país e fazem viagens de caráter de lazer, de recreio, de férias ou a fim de visitar familiares ou amigos (Turismo de Portugal, 2023).

Portugal a 31 de março de 2023 (Mello, 2023). Em comparação com 2020, a evolução é mais de 4,3% de hóspedes (+67,8 mil hóspedes) e mais de 5,9% de dormidas (+226,8 mil dormidas) (Mello, 2023).

Figura 2 - Dormidas nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Região NUTS II

| NUTS II | Total de dormidas | | | | Dormidas de residentes | | | | Dormidas de não residentes | | | |
|------------|-------------------|---------|--------------|---------|------------------------|---------|--------------|---------|----------------------------|---------|--------------|---------|
| | Fev-23 | | Jan - Fev 23 | | Fev-23 | | Jan - Fev 23 | | Fev-23 | | Jan - Fev 23 | |
| | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) |
| Portugal | 4 043,8 | 38,5 | 7 506,4 | 52,9 | 1 363,4 | 19,0 | 2 539,5 | 27,2 | 2 680,4 | 51,0 | 4 966,8 | 70,6 |
| Norte | 695,8 | 32,3 | 1 302,1 | 49,1 | 321,4 | 14,4 | 597,9 | 21,2 | 374,4 | 52,8 | 704,2 | 85,3 |
| Centro | 425,7 | 27,3 | 778,2 | 32,5 | 303,8 | 19,5 | 553,9 | 23,0 | 122,0 | 52,4 | 224,3 | 63,4 |
| AM Lisboa | 1 246,6 | 45,8 | 2 375,0 | 69,3 | 310,2 | 21,9 | 608,7 | 34,7 | 936,4 | 56,0 | 1 766,3 | 85,8 |
| Alentejo | 168,7 | 19,2 | 296,8 | 24,9 | 114,3 | 9,6 | 205,1 | 15,1 | 54,4 | 46,2 | 91,6 | 54,4 |
| Algarve | 786,5 | 33,3 | 1 341,8 | 43,5 | 150,5 | 15,6 | 268,0 | 23,0 | 636,0 | 38,3 | 1 073,8 | 49,8 |
| RA Açores | 101,4 | 23,5 | 194,5 | 38,7 | 67,0 | 14,1 | 125,0 | 28,5 | 34,4 | 47,3 | 69,5 | 61,9 |
| RA Madeira | 619,1 | 58,1 | 1 217,9 | 66,1 | 96,4 | 53,0 | 180,9 | 66,9 | 522,7 | 59,0 | 1 037,0 | 65,9 |

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - INE (2023)

No aglomerado do ano de 2023, o crescimento significativo nos proveitos totais e de aposento ocorreram nos Açores (+25,9% e +27,7%), em Lisboa (+24,5% e +25,7%) e no Norte (+24,2% e +25,5%, respetivamente) (Jorge, 2024).

Figura 3 - Proveitos nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Região NUTS II

Proveitos nos estabelecimentos de alojamento turístico,
por região NUTS II

| NUTS II | Proveitos totais | | | | Proveitos de aposento | | | |
|------------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|
| | Dez-23 | | Jan - Dez 23 | | Dez-23 | | Jan - Dez 23 | |
| | 10 ⁶ euros | TvH (%) |
| Portugal | 289,0 | 13,9 | 6 020,7 | 20,1 | 204,2 | 15,0 | 4 620,1 | 21,3 |
| Norte | 54,2 | 12,1 | 955,5 | 24,2 | 38,8 | 16,8 | 750,9 | 25,5 |
| Centro | 31,6 | 21,2 | 464,3 | 19,6 | 21,9 | 23,0 | 345,8 | 20,3 |
| AM Lisboa | 104,8 | 13,5 | 1 908,8 | 24,5 | 78,1 | 11,6 | 1 540,8 | 25,7 |
| Alentejo | 12,5 | 18,5 | 260,0 | 16,7 | 8,5 | 20,0 | 200,1 | 17,5 |
| Algarve | 35,1 | 16,6 | 1 591,7 | 12,0 | 22,7 | 19,4 | 1 174,5 | 12,3 |
| RA Açores | 5,7 | 0,6 | 187,7 | 25,9 | 3,7 | 1,8 | 147,3 | 27,7 |
| RA Madeira | 45,0 | 11,1 | 652,7 | 23,2 | 30,4 | 13,4 | 460,7 | 26,2 |

Fonte: Jorge (2024), Publituris Hotelaria

Analisando a taxa de dormidas no total do alojamento turístico, verifica-se que 2023 foi um ano de progressão em comparação com anos anteriores.

5. Hotelaria: Definição e Enquadramento

A hotelaria é um dos elementos que compõem a experiência turística, sendo o ponto-chave a interação dos viajantes. Atualmente, mesmo com a era da digitalização, da inclusão tecnológica, da inteligência artificial, da robotização e da automação, continua a haver o desejo de vivenciar experiências humanizadas (Pais & Figueira, 2019).

Para um melhor entendimento, comecemos por um pequeno enquadramento histórico sobre a hotelaria.

Segundo Alcobia (2016) no século XIX surgem os primeiros hotéis com características similares aos hotéis atuais, sendo os hotéis atuais luxuosos, confortáveis e com serviços diversos.

Com o início do século XX a hotelaria passou a ter uma grande expansão devido ao surgimento do automóvel e das novas tecnologias, que permitem o acesso facilitado a viagens de lazer, entre outras (Sezgin & Yolal, 2012, citado por Alcobia, 2016).

Assim, no final do século XX e início do século XXI um fenómeno denominado globalização, modificou a sociedade, a economia, o turismo e a atividade hoteleira, fazendo com que esta última percorresse massivamente outros continentes (Alcobia, 2016).

Com a evolução da globalização, surgiu a necessidade dos hotéis inovarem, implementarem estratégias e utilizarem uma gestão hoteleira mais eficaz, pois a tecnologia foi rompendo o quotidiano hoteleiro e proporcionou um investimento em novas práticas (Paulos, 2016).

Num mundo globalizado existem oportunidades, mas também surgem exigências e dificuldades (Mendonça, 2017). Segundo Castelli (2006) um dos desafios constantes para a hotelaria é adequar um bom serviço de hospitalidade às exigências dos turistas atuais. O hotel precisa de ter uma estrutura física e um entendimento para com os seus consumidores, para que consiga corresponder e assistir às necessidades, desejos e expectativas destes.

A fim de adequar um bom serviço de hospitalidade às exigências dos turistas atuais deve ser tida em consideração a formação e qualificação dos profissionais da área, a fim de melhorar estes setores com os seus serviços e qualidade (Deloitte, 2019b; AICEP, 2023).

Deste modo, é importante salientar o termo hospitalidade na hotelaria, por alguns autores, para um melhor entendimento da atividade.

Lashley (2008) afirma que hospitalidade deve ser vista como uma atividade humana, sendo que apareceu no meio doméstico ou privado antes de conter uma conotação comercial, só mais tarde é que se aplicou à indústria hoteleira e se tornou numa ferramenta comercial.

A definição de Mateus assemelha-se à visão de Lashley, uma vez que para este:

“A hospitalidade é o termo que está subjacente ao acolhimento propriamente dito. Em tempos idos era visto como um dever sagrado. Veio a tornar-se numa profissão em que os homens tentam ter o cuidado de bem servir, o que significa, em parte, bem acolher” (Mateus, 1997, p. 22).

O termo “saber receber” imposto na indústria hoteleira, assume o respeito e dignidade no acesso aos serviços para pessoas com incapacidades; informação acessível, satisfação e aceitação das necessidades, entre outras (Mendonça, 2017).

Assim, assume-se que a “hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora da sua localidade de residência” (Mendonça, 2017, p.62).

Na hotelaria e hospitalidade são inúmeros os fatores que poderão impactar um potencial consumidor a optar por um hotel ou destino. A aceitação das boas práticas de serviço assente nas normas de qualidade e satisfação do cliente devem ser tidas em conta, a fim de tornar o serviço diferenciado da concorrência (Mendonça, 2017).

Em uniformidade, Yoon e Lee (2017) referem que para existir um serviço diferenciado e uma competitividade sustentável na hotelaria, deve haver um conhecimento aprofundado sobre as

vontades cognitivas e afetivas dos clientes assentes nas normas de qualidade, satisfação e ligação para com a marca.

De acordo com Gentile et al. (2007), citado por Almeida (2017), a experiência do cliente decorre de um conjunto de relações entre o cliente e o produto ou serviço e a empresa, relação essa que desenvolve reações.

Simultaneamente, para Jüttner et al. (2013), citado por Almeida (2017), as experiências do cliente sempre estiveram muito presentes e atualmente é o que mais impacta o setor do turismo e a atividade hoteleira. No setor do turismo as mesmas são encaradas como um elemento crucial para o sucesso, competitividade e inovação (Loureiro, 2014).

A indústria hoteleira foca-se nas experiências e como tal, é essencial que sejam únicas e memoráveis para os clientes (Yoon & Lee, 2017). Para Lemon e Verhoef (2016), para uma gestão mais eficaz deverá ser tida em conta a criação de experiências intensas, devido à intensificação dos distintos meios de comunicação que poderão impactar a decisão do cliente.

Os clientes colaboram na criação de valor para a empresa, devido ao vasto impacto dos meios de comunicação e à evolução da tecnologia digital. Estes influenciam através das suas redes sociais, através de avaliações e *feedback*⁶ positivo ou negativo, proporcionando partilha e incentivando outros indivíduos (Gupta et al., 2018).

De acordo com Pais e Figueira (2019) os indivíduos intervêm como consumidores de bens e serviços, através das motivações, desejos e participações ativas. As unidades hoteleiras ao seguirem as alterações sociais e tecnológicas, colaboram para que o setor hoteleiro seja um dos principais agentes que impacta a economia de vários países. A valorização de experiências, de sensações únicas e personalizadas estão cada vez mais presentes nos consumidores (Pais & Figueira, 2019).

Assim, para Almeida (2017) na hotelaria, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente com a prática de consumo são definidos pelo contacto com o público e a maneira como são

⁶ Entenda-se *feedback* como o retorno da informação ou resposta sobre o resultado de um trabalho efetuado (Porto Editora, 2024).

atendidos. Uma vez que a percepção e a imagem compreendida pelo consumidor podem influenciar a satisfação e a experiência, a mesma deve ser personalizada e inesquecível.

6. Serviços na Hotelaria

Para Mateus (1997) a atividade hoteleira é mista, uma vez que é composta por bens e serviços distintos e são de extrema importância.

O serviço é para Kotler et al. (2005) “qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler et al., 2005, p. 625)⁷.

Sendo o serviço um dos fatores que caracteriza a estadia de um cliente num hotel, é importante salientar, segundo Jesus (2013), que as unidades hoteleiras para se tornarem diferenciadoras deverão apostar no serviço prestado. Vai além dos serviços ditos primários como o alojamento e a alimentação, sendo também os serviços complementares importantes como lojas de conveniência, atividades de animação e lazer, serviço de transporte, salas para conferências ou reuniões de negócios, entre outros (Alcobia, 2016).

Um exemplo português é o Grupo Pestana, que assegura a qualidade da prestação dos seus serviços com um aproveitamento de recursos humanos, passando por uma gestão estratégica de atendimento e relação com os clientes diferenciado a nível mundial (Jesus, 2013).

Conclui-se assim, que para além do serviço ser um fator base e que deve ser tido em conta, é fundamental para os hotéis a qualidade na sua prestação e apostarem em serviços complementares para tornarem a experiência do cliente única (Jesus, 2013).

7. Contexto Atual da Hotelaria em Portugal

⁷ Na versão original: “A service is any activity or benefit that one party can offer to another which is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.”

Fruto da evolução tecnológica passou a existir um aprofundamento na relação de procura e oferta em distintas áreas da economia, como o turismo e a hotelaria (Cruz & Gândara, 2003, p. 106).

A hotelaria, em 2023, assinalou 1,8 milhões de hóspedes e 4 milhões de dormidas (Jorge, 2024).

Figura 4 - Principais indicadores da atividade de alojamento

| Principais indicadores da atividade de alojamento | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---------|---------|--------------|---------|------------|---------|--------------|---------|----------------|---------|--------------|---------|
| | Unidade | Total | | | | Residentes | | | | Não residentes | | | |
| | | Dez-23 | | Jan - Dez 23 | | Dez-23 | | Jan - Dez 23 | | Dez-23 | | Jan - Dez 23 | |
| | | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) | Valor | Tvh (%) |
| Hóspedes | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 10 ³ | 1.876,3 | 11,0 | 32 522,5 | 12,7 | 959,5 | 10,9 | 13 165,6 | 4,9 | 916,8 | 11,1 | 19 356,9 | 18,7 |
| Estab. de alojamento turístico | " | 1.794,4 | 10,9 | 30 042,9 | 13,3 | 911,3 | 10,5 | 11 790,0 | 5,3 | 883,1 | 11,3 | 18 252,9 | 19,1 |
| Campismo | " | 65,9 | 15,9 | 2 132,0 | 4,9 | 35,7 | 20,3 | 1 153,0 | -0,1 | 30,3 | 11,1 | 978,9 | 11,5 |
| Col. de férias e pousadas da juventude | " | 16,0 | 4,1 | 347,6 | 12,3 | 12,5 | 16,3 | 222,6 | 10,2 | 3,4 | -24,5 | 125,0 | 16,3 |
| Dormidas | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 10 ³ | 4.333,3 | 8,7 | 85 213,3 | 10,4 | 1.708,3 | 10,2 | 28 177,7 | 2,5 | 2.625,0 | 7,7 | 57 035,6 | 14,8 |
| Estab. de alojamento turístico | " | 4.033,2 | 8,2 | 77 151,1 | 10,7 | 1.562,9 | 9,3 | 23 373,7 | 2,1 | 2.470,3 | 7,5 | 53 777,5 | 14,9 |
| Campismo | " | 267,8 | 18,9 | 7 272,9 | 7,5 | 122,0 | 24,9 | 4 289,6 | 4,1 | 145,7 | 14,2 | 2 983,2 | 12,9 |
| Col. de férias e pousadas da juventude | " | 32,3 | -6,9 | 789,3 | 10,3 | 23,4 | 5,6 | 514,4 | 7,6 | 9,0 | -28,8 | 274,9 | 15,7 |
| Estada média | | | | | | | | | | | | | |
| Total | nº noites | 2,31 | -2,1 | 2,62 | -2,0 | 1,78 | -0,6 | 2,14 | -2,3 | 2,86 | -3,1 | 2,95 | -3,3 |
| Estab. de alojamento turístico | " | 2,25 | -2,5 | 2,57 | -2,3 | 1,71 | -1,1 | 1,98 | -3,0 | 2,80 | -3,4 | 2,95 | -3,5 |
| Campismo | " | 4,06 | 2,6 | 3,41 | 2,5 | 3,42 | 3,8 | 3,72 | 4,1 | 4,81 | 2,8 | 3,05 | 1,2 |
| Col. de férias e pousadas da juventude | " | 2,03 | -10,6 | 2,27 | -1,8 | 1,87 | -9,2 | 2,31 | -2,4 | 2,60 | -5,7 | 2,20 | -0,5 |

Fonte: Jorge (2024), Publituris Hotelaria

Ainda em 2023, as unidades hoteleiras em Portugal, atingiram 6,021 milhões de euros, uma subida caracterizada pela procura portuguesa e maioritariamente estrangeira. Os turistas estrangeiros representam uma maior porção de dormidas, pois no mesmo ano atingiu 54 milhões de dormidas. Os residentes de Portugal totalizaram 2,1% (Cardoso, 2024).

Desta forma, em 2023, os Açores atingiram +26,2% de lucro, de seguida Lisboa e a zona Norte com uma subida de 24,4% e 24,2%, respetivamente, e a região Autónoma da Madeira com 23,2% (Cardoso, 2024).

Em suma, pode-se assumir que é cada vez mais notório o número de dormidas que as unidades hoteleiras portuguesas apresentam e por consequência o aumento de visibilidade dos destinos turísticos portugueses, devido, maioritariamente, à procura estrangeira.

Analisemos de seguida o papel estratégico das Relações Públicas no setor hoteleiro.

Capítulo II – Gestão de Relações Públicas em Situação de Crise

O segundo capítulo dedica-se a uma revisão de literatura que contextualiza os temas considerados fundamentais para o presente estudo, debruçando-se nomeadamente sobre as Relações Públicas e o seu papel estratégico no seio das organizações, em particular no setor hoteleiro. Procurar-se-á, também, perceber qual o papel da comunicação corporativa na gestão de situações de crise.

1. Relações Públicas: Definição, Contexto e Desafios

Termo RP

O termo Relações Públicas (RP) foi empregue pela primeira vez no século XIX e segundo Rodríguez-Salcedo e Watson (2021) estabeleceu-se na Alemanha e nos Estados Unidos nos finais do século. Na década de 1920, no Reino Unido, as RP tiveram visibilidade primeiramente no Governo com a atividade de assessoria de imprensa, contudo só a partir da Segunda Guerra Mundial é que passaram a ser profissionalizadas. Este acontecimento permitiu, a partir da década de 1950, a expansão das RP como prática de gestão da comunicação nos países do mundo ocidental (Rodríguez-Salcedo & Watson, 2021).

A propósito do exposto, para Rodríguez-Salcedo e Watson (2021), na década de 1980, houve uma evolução para práticas mais sofisticadas da profissão, em que a teoria e a prática das RP passaram a ser centradas na formação de relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos e na gestão da reputação organizacional.

Mas comecemos pela definição do termo de Relações Públicas que não é consensual. De acordo com a *Public Relations Society of America* – PRSA (2023) as primeiras definições de RP realçam a “*publicity*” e a assessoria de imprensa, ao passo que as mais atuais incluem a construção de relacionamentos: “as Relações Públicas são um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos” (PRSA, 2023).

Para Broom e Sha (2013) “as Relações Públicas são a função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os públicos de quem

depende o seu sucesso ou fracasso” (Broom & Sha, 2013, p. 29)⁸. As organizações devem, por isso, ir ao encontro dos seus públicos e construir relações, com base moral e ética da profissão.

De acordo com Eiró-Gomes e Nunes (2013) as RP são uma disciplina que se rege na formação e gestão de relações entre a organização e todos os públicos que a impactam ou são impactados por esta, defendendo as RP como sendo uma função estratégica de um ponto de vista organizacional:

“Entendemos, numa primeira instância, as Relações Públicas como uma disciplina que se assume como uma função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que a afetam ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis” (Eiró-Gomes & Nunes, 2013, p. 1050).

Na mesma linha de pensamento, Broom e Sha (2013, p. 28) defendem que as RP têm como função ajudar a estabelecer e manter vertentes mútuas de comunicação, recetividade e cooperação entre uma organização e os seus públicos; abranger a gestão de problemas ou questões; auxiliar a gestão a permanecer-se informada e a atender à opinião pública; determinar e salientar a responsabilidade da gestão em proteger o interesse público e implementar nas suas estratégias a investigação e a comunicação sólida.

Profissão de RP e Desafios Atuais

A profissão de RP tem vindo a sofrer modificações ao longo dos anos. Para Smith (2017) “já não basta apenas saber como fazer as coisas” (p.43), para este autor, o “comunicador eficaz”, hoje em dia, dispõe de informação e procura a realidade para o ajudar a elaborar um plano

⁸ Na versão original: “*Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.*”

estratégico organizado. “Atualmente, o comunicador eficaz precisa de saber o que fazer, porque o fazer e como avaliar a eficácia da abordagem escolhida” (p.43).

Deve elaborar um plano estratégico organizado e ético, a fim de impactar as atitudes e comportamentos dos seus públicos (Seitel, 2017, p. 35).

O profissional de RP deve ter a capacidade de identificar ameaças, antevê-las, e ainda reconhecer quais os públicos essenciais numa organização. Observar a envolvente e as adversidades que nela subsistem, a fim de antever repercussões, e atuando com planos de ação - planos estes que devem ser utilizados para alcançar os interesses das entidades e os dos seus públicos (Costa, 2013).

A visão supra segue a linha de pensamento de Grunig (2011), para quem as RP dão relevância aos públicos nas decisões organizacionais, procurando compreender e ter em consideração os seus interesses.

Grunig (2011) argumenta que os executivos organizacionais frequentemente limitam a atuação das Relações Públicas nas entidades, devido a uma visão distorcida do papel e da importância dessa função. De acordo com Smith (2017), muitos percebem apenas uma parte das atividades de RP, como eventos especiais, discursos, *lobbying*⁹, relações com os media, promoções e gestão de crises (p.43).

É de extrema importância destacar a função estratégica das RP, pois estas desempenham um papel crucial na definição da estratégia organizacional. Além de apoiar a administração, as RP ajudam a alinhar os objetivos da organização com as expectativas dos seus públicos, garantindo que a entidade se adapte de forma eficaz ao ambiente externo e mantenha um relacionamento equilibrado com os seus *stakeholders*¹⁰. Simultaneamente, os profissionais de RP constroem a estratégia de comunicação da organização, tendo como base a visão,

⁹ Definido pela PRSA “*Lobbying is the specialized area of public relations that fosters and maintains relations with a government or its officials for the primary purpose of influencing legislation and regulation*” (PRSA, 2024).

¹⁰ Apresentado pela Teoria Situacional dos Públicos, “Os *stakeholders* são todos aqueles que afetam e são afetados pelas decisões de uma organização ou as suas decisões afetam a organização” (Grunig & Repper, 1992, p.125).

missão, cultura e políticas organizacionais, fundamentadas em metas e objetivos e na avaliação do ambiente externo da organização (Grunig & Grunig, 2000).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a fim de evitar conflitos e obter soluções para a organização e para as RP, é possível fomentar uma vantagem competitiva para a organização, ao antever e gerir os temas abordados pelos públicos e as suas expectativas, para que resulte numa boa comunicação (Grunig & Grunig, 2000).

Assim, com o mundo cada vez mais ligado, a globalização cria oportunidades e desafios para os profissionais da área. Estes profissionais podem liderar as entidades num momento de inovação, construindo relações (Taylor, 2000).

A internet proporcionou inovação, por meio dos emails, pesquisas *online* e acesso a informação e desinformação, assim como também proporcionou a inovação na maneira como os indivíduos comunicam entre si, fazendo com que as RP respondessem em conformidade (Broom & Sha, 2013; Seitel, 2017, p. 232). É exemplo disso, o aparecimento das redes sociais¹¹ que tiveram bastante impacto na atividade das RP, nomeadamente na maneira como esta ferramenta é utilizada na comunicação para alcançar determinada audiência (Grunig, 2011).

De acordo com Whatmough (2019) atualmente não faz sentido realçar que algo é digital, dado que o digital está completamente assente nas nossas vidas. Qualquer indivíduo com literacia básica consegue fazer ouvir a sua voz diante de um público global se tiver um computador com ligação à internet (Phillips & Young, 2009).

Para estes autores “a internet está a criar a sua própria sociedade” (Phillips & Young, 2009, p.95).

Com a evolução dos desafios e oportunidades trazidos pelo ambiente digital, as RP expandem a sua atuação, e ampliam o seu papel estratégico nas organizações (Whatmough, 2019).

¹¹ Entenda-se redes sociais como um grupo de aplicações que assentam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, permitindo a criação e a partilha de conteúdos gerados pelos utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010, citado por Macnamara, 2017).

Embora as estratégias num sentido lato e as táticas dos profissionais de RP evoluam ao longo do tempo, o seu foco permanece na transmissão e compreensão eficaz de mensagens e na influência do comportamento e percepção dos públicos (Page & Parnell, 2019).

À semelhança da visão supra, Grunig (2011) assume que os profissionais da área enfrentam dificuldades quando tentam monitorizar as mensagens transmitidas para os públicos, visto os meios digitais serem omnipresentes e interativos.

Os media tradicionais fragmentam-se e as redes sociais ligam as organizações aos seus públicos diretamente, fazendo com que as competências editoriais, de influência e de envolvimento das RP tenham um papel importante neste campo (Earl & Waddington, 2012).

As redes sociais foram (e são) a mudança significativa presente na profissão de RP, fazendo com que as organizações mudassem a maneira como comunicam e se relacionam com os seus públicos (Whatmough, 2019).

Os media e as organizações transferiram involuntariamente, por consequência das redes sociais, os seus poderes para os indivíduos, que anteriormente eram percebidos como meros alvos estratégicos de comunicação (Broom & Sha, 2013).

Estas mudanças implicam, para o profissional de RP, um notável desafio ao lidar com medias mais diversos e uma necessidade de controlar a influência com destreza (Earl & Waddington, 2012).

Desta forma, uma vez que o ambiente digital não é linear e está em constante mudança, as RP *online* devem ser monitorizadas e avaliadas, e os profissionais de RP devem continuamente executar pesquisas, análises da situação e rever objetivos (Phillips & Young, 2009).

Comunicação Corporativa (Comunicação *Corporate*)

Segundo van Riel e Fombrun (2007, p. 20) a comunicação corporativa abrange as RP, os assuntos públicos, as relações com os investidores, a publicidade corporativa, a comunicação

ambiental e ainda a comunicação interna, e os mesmos autores salientam que a comunicação é fundamental para que se consiga atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Wood (2001b, p. 65), em 1995, van Riel identifica a comunicação organizacional ou corporativa como um instrumento de gestão.

“*A comunicação organizacional é um instrumento de gestão através do qual todas as formas de comunicação interna e externa utilizadas conscientemente são harmonizadas da forma mais eficaz e eficiente possível, de modo a criar uma base favorável para as relações com os grupos de que a organização depende*” (van Riel, 1995, citado por Wood, 2001b, p. 65)¹².

Os especialistas em comunicação corporativa atuam na preparação e execução de projetos que ampliam o envolvimento e a relação da organização com as partes interessadas, visando melhorar as opiniões e percepções que os públicos têm sobre a organização (van Riel & Fombrun, 2007, p. 16). Nesse sentido, considera-se que o conceito de Relações Públicas se aproxima ao de comunicação corporativa.

A comunicação influencia a percepção dos intervenientes dentro e fora de uma organização, influenciando a imagem, a marca e a reputação da mesma (van Riel & Fombrun, 2007, p. 13).

Conforme Eiró-Gomes e Nunes (2013), os termos identidade e reputação são funções inerentes à comunicação corporativa.

Para Löwensberg (2006) a identidade e a imagem de uma organização são dos seus elementos mais significativos. Por sua vez, e para Wood (2001b), a reputação de uma organização é definida pela imagem que a mesma constrói ao longo do tempo. Analisemos em detalhe cada um destes termos: identidade, imagem e reputação.

¹² Na versão original: “*Corporate communication is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent.*”

A identidade pode ser definida como um conjunto de características constantes que determinam uma organização e que a destacam das demais. A organização pode gerir a identidade para que esta seja transmitida para o exterior com o objetivo de impactar e influenciar a imagem que o estabelece (Löwensberg, 2006).

Logo, a imagem é definida pelo mesmo autor como sendo a forma como a organização é percebida por cada indivíduo.

Como complemento, Tavares (2020) refere que as RP dão a conhecer a organização através da construção da identidade, gerindo a comunicação, de maneira a posicionar e distinguir a imagem percebida pelos públicos.

Por sua vez, a reputação, segundo Brown et al. (2006), é difícil de definir devido à falta de entendimento da literatura, e devido à sua proximidade com a identidade e imagem, mas de acordo com a Public Relations Society of America - PRSA (2024) a reputação diz respeito às ações e mensagens sistemáticas, criadas para impactar o que os indivíduos pensam sobre uma entidade.

No *Cambridge Business English Dictionary* (2024) a reputação é definida como sendo “a opinião que as pessoas em geral têm sobre alguém ou alguma coisa, ou o grau de respeito ou admiração que alguém ou alguma coisa recebe, com base no comportamento ou caráter passado”¹³, ou seja, a reputação de uma organização é definida pela imagem que a mesma constrói ao longo do tempo.

A gestão da reputação evidencia-se como uma prioridade na gestão de crises. O uso significativo da internet e das redes sociais, provocou uma urgência maior na função de gestão da reputação. Com o anonimato e a natureza imediata da internet, o risco de haver opiniões e percepções negativas aumenta e podem prejudicar a reputação de uma organização (PRSA, 2024).

¹³ Na versão original: “*The opinion that people in general have about someone or something, or how much respect or admiration someone or something receives, based on past behaviour or character*”

Whatmough (2019), assume que construir e preservar a reputação é um dos objetivos principais das RP. No caso da construção da reputação digital, as RP atuam através da criação de conteúdo e na forma como a entidade se comunica a si mesma. “A gestão de reputação digital já é um segmento especializado em crescimento nas Relações Públicas” (PRSA, 2024).

A reputação digital é formada a partir das percepções, opiniões, interpretações, comentários, fotografias e informações que são compartilhadas nas redes sociais e plataformas de *user reviews*¹⁴, e ainda, a junção de notícias que saem sobre uma determinada organização, logo estas opiniões devem ser vigiadas e geridas frequentemente, para dar resposta e importância (Jang, Prasad & Ratchford, 2012).

Desta forma, a comunicação corporativa é essencial para desenvolver uma visão compartilhada da organização; estabelecer e preservar a confiança na direção da organização; desenvolver e conduzir a mudança, e ainda, aumentar a confiança dos colaboradores e público externo fazendo com que se identifiquem com a organização (Pincus et al., 1991, citado por van Riel & Fombrun, 2007, p. 15).

Papel Estratégico das Relações Públicas no Seio das Organizações

Atualmente, acredita-se que criar reações positivas para as marcas em vez de as defender contra reações negativas, é um dos principais desafios para as RP (Earl & Waddington, 2012).

Moss e Warnaby (1997) propõem um modelo estratégico de gestão das RP, destacando o seu potencial em três níveis de estratégia organizacional: o nível corporativo, que envolve decisões para identificar os objetivos da organização e definir como esta se deve posicionar no ambiente externo; o nível de negócio, relacionado com a escolha das metodologias que a organização deve adotar no mercado competitivo, com foco nas suas competências diferenciadoras, como inovação, reputação e relações com os públicos; e o nível operacional,

¹⁴ Entenda-se plataformas de *user reviews* nas quais são compartilhadas experiências por utilizadores/indivíduos com o propósito de ajudar outros a tomar decisões mais informadas (Huyen & Costello, 2017).

que se concentra na implementação da estratégia nos diferentes departamentos, visando garantir o sucesso (Moss & Warnaby, 1997).

Os autores destacam que as RP estratégicas devem ser desenvolvidas com base na relação da organização com os seus *stakeholders* e na atenção aos *social issues*¹⁵, uma vez que esses fatores podem (e devem) contribuir para a formulação de planos de comunicação. Esta aproximação auxiliará na estimulação das organizações para atingirem vantagens competitivas e aplicarem na sua estratégia o *issues management*¹⁶.

Para Spínola, (2014) as RP, com a sua função estratégica, passam a ser construtoras de uma realidade, atuando a um nível estratégico.

Segundo a mesma autora, os profissionais de RP não devem ser percebidos como meros canais de transmissão de mensagens, devem sim ser vistos como conselheiros estratégicos para a gestão da comunicação nas organizações.

Em suma, deve-se dar destaque e valor à função estratégica das RP, uma vez que tem um papel essencial na definição da estratégia organizacional e construção da estratégia de comunicação da organização. Permite estabelecer as metas da organização alinhadas com as perspectivas dos seus públicos, proporcionando uma relação estável com os demais *stakeholders* (Grunig & Grunig, 2000).

Analisemos, de seguida, qual o papel das RP no setor hoteleiro.

¹⁵ Exposto na Encyclopaedia Britannica, “A social issue is a state of affairs that negatively affects the personal or social lives of individuals or the well-being of communities or wider groups in a society and about which there is usually public disagreement as to its nature, causes or solution” (Kulik, s.d.).

¹⁶ Definido pela PRSA, “The issues management is the proactive process of anticipating, identifying, evaluating and responding to public policy issues that affect organizations and their publics now and in the future” (PRSA, 2024).

2. As Relações Públicas no Setor Hoteleiro

O Papel das RP no Setor Hoteleiro

Existe uma bibliografia limitada, ou quase inexistente, sobre o papel das RP no setor hoteleiro. Contudo, dentro de uma unidade hoteleira é imprescindível a sua atuação. (Liu & Pratt, 2017).

Segundo a *Public Relations Society of America* – PRSA (2024) a função estratégica das RP passa por influenciar, envolver e construir uma relação com os *stakeholders* do hotel. Esta função engloba, entre outras, as seguintes competências:

1. A antecipação, análise e interpretação de atitudes e opinião pública para planeamento de estratégias dentro da organização;
2. O aconselhamento perante questões políticas, planos de ação e comunicação, principalmente, comunicação de crise dentro da organização, tendo em conta as responsabilidades sociais e de cidadania;
3. A proteção e construção da reputação da organização;
4. A elaboração de planos de ação e comunicação para alcançar determinado público ou esclarecer e informar sobre determinada situação.
5. A criação de conteúdo e respetiva gestão da melhor forma possível para fomentar a relação entre os *stakeholders* e a organização.

Ainda de acordo com a *Public Relations Society of America* – PRSA (2024), pode-se enumerar as funções operacionais que as RP desempenham, como:

1. Comunicação corporativa;
2. Comunicação de crise;
3. Comunicação executiva;

4. Comunicação interna;
5. Comunicação de relação com os investidores;
6. Comunicação de marketing e marketing integrado;
7. Comunicação social;
8. Criação de conteúdo;
9. Eventos;
10. Gestão com os meios de comunicação social;
11. Gestão da reputação;
12. Redação de discursos.

Desta forma, as organizações, em concreto os hotéis, devem reconhecer a função estratégica das RP para o desempenho das funções e competências descritas.

O profissional de RP, com a comunicação estratégica, constrói relações de longo prazo entre o hotel e os seus públicos (Smith, 2013, citado por Dimitrakopoulou, 2015).

O Papel das Relações Públicas na Satisfação dos Clientes no Setor Hoteleiro

As unidades hoteleiras são constantemente avaliadas pelos seus consumidores, pela experiência vivida, o contacto direto, o serviço que prestam, entre outros. Neste sentido, a experiência do cliente deve ser coincidente com a sua expectativa para garantir a sua satisfação (Mateus, 1997).

Segundo Mateus (1997), os clientes, quando não estão satisfeitos, podem fazer reclamações, sendo necessário haver, em nome dos gestores ou de alguém responsável, uma resposta para que quem fez a reclamação não sinta abandono ou desprezo por parte da organização. Assim, existe uma maior probabilidade de o cliente voltar às instalações. “É através do *feedback*

informativo que os responsáveis podem analisar o grau de satisfação dos clientes” (Mateus, 1997).

É aqui que, entre muitas outras funções, entra o papel fundamental do profissional de RP, visto ser uma das suas funções: o estabelecimento de uma imagem positiva e clara da unidade hoteleira e dos serviços que prestam (Mateus, 1997).

O serviço ao cliente deve ser tido em conta pelo profissional de RP como um dos aspetos mais importantes na hotelaria. A satisfação do cliente tem implicações na reputação do hotel, podendo ser afetada devido a um incidente, e como consequência corromper a confiança dos demais *stakeholders*. No decorrer dos anos, os meios digitais e as redes sociais têm vindo a impactar cada vez mais a reputação dos hotéis, sendo que um cliente insatisfeito pode recorrer a plataformas digitais para denegrir a imagem da organização (Wilcox, Cameron & Reber, 2015, p. 479). “A globalização e o acesso livre à informação aumentaram a competitividade do mercado e a exigência do próprio cliente” (Rego, 2020).

Ao apresentar fundamentalmente um serviço aos seus consumidores, as unidades hoteleiras podem ser definidas consoante a imagem que transmitem, e que é percepcionada pelo público (Petrovici, 2014). Para tal, o desafio das RP passa por desenvolver ferramentas eficazes na promoção de serviços e produtos turísticos, e conceber uma imagem positiva a fim de incrementar visibilidade para o hotel (Petrovici, 2014).

Granville, Mehta e Pike (2016) assumem uma posição correspondente à de Mateus (1997). Para estes autores, as RP podem gerir as relações com todas as partes interessadas da organização de distintas formas, ao fazer, por exemplo, uma monitorização do envolvimento destas nas temáticas da unidade hoteleira. Já para Mateus, as RP devem contribuir para a personalização do serviço prestado, oferecendo soluções que superem obstáculos e reforcem a ideia de que cada cliente é único, fazendo-o sentir-se integrado na estrutura da unidade hoteleira.

Funções das RP no Setor Hoteleiro

O profissional de RP é o responsável por toda a estrutura comunicacional da organização, e é o profissional mais capaz para visualizar a comunicação num todo (Póvoas, 2009, p. 58, citado por Sebastião, 2012).

Este profissional desempenha funções enquadradas em quatro pilares: a apresentação, que contém todo o género de mensagens (escritas, faladas e visuais) concebidas na comunicação com os públicos; a negociação, que é a procura coerente da compreensão mútua; a pesquisa, que é a análise da envolvente; e por último o aconselhamento ou assessoria estratégica (Fawkes, 2004, citado por Sebastião, 2012).

A era digital e o avançar da Web 2.0, permitiram a criação de novas estratégias e práticas de comunicação para o setor do turismo e hotelaria. Os canais de comunicação, como os websites de reservas *online*, plataformas de *user reviews*, blogs, e as redes sociais, como o Facebook, o Instagram, entre outros, mudaram efetivamente as estratégias tradicionais das Relações Públicas (Dimitrakopoulou, 2015).

Segundo o autor, a maioria das estratégias de comunicação nas principais organizações do setor do turismo e da hotelaria, passa por envolver os meios de comunicação social tradicionais, mas em comparação, a internet e os restantes canais de comunicação descritos acima, proporcionam às organizações possibilidades de comunicação informal e dinâmica.

A comunicação interna e externa nas organizações é fundamental para que todos os intervenientes estejam familiarizados e próximos com os assuntos da organização (Caetano & Rasquilha, 2007).

Para Mateus (1997), estabelecer um sistema de comunicação interna torna-se um desafio a enfrentar. O profissional de RP deve ter em conta a comunicação interna, para prevenir futuros problemas com os colaboradores do hotel. Para haver uma boa gestão interna, os colaboradores, e as suas opiniões, devem ser ouvidos, de modo a que se sintam parte integrante da organização onde estão a trabalhar. Encorajá-los a comunicarem as suas preocupações possibilita a exclusão de problemas reais ou potenciais.

Em suma, é preciso compreender que a presença de um profissional de RP num hotel é primordial, pois este desenvolve e implementa uma comunicação estratégica e estabelece uma ligação eficaz entre os diversos públicos e a unidade hoteleira (Petrovici, 2014).

Desta forma, é importante analisar o papel das RP na gestão de situações de crise no setor.

3. O papel das RP na Gestão de Situações de Crise no Setor Hoteleiro

Definição de Crise

A palavra “crise” origina-se da língua grega, *krisis*, que significava conflito, disputa, separação, sentença, entre outros. Segundo Moreira (2015, p. 1) a crise está relacionada, tanto em âmbito interno quanto internacional, e é descrita como o processo de transição da paz para a guerra ou do diálogo para o confronto.

De acordo com a *Harvard Business Review* (s.d.), citado por Seitel (2017, p. 390), uma crise é “uma situação que atingiu uma fase crítica para a qual é necessária uma intervenção dramática e extraordinária para evitar ou reparar danos importantes”.

Em contrapartida, e numa perspetiva mais antiga, crise é definida por McLonglin (1996) como “um conjunto de problemas internos e externos que ameaçam a integridade, reputação ou existência de um indivíduo ou organização” e ainda por Faulkner (2001) que afirma que crise é empregue para “relatar uma ocorrência onde a própria base do evento é autoinfligida através de obstáculos, como mecanismos de gestão ineficazes ou ainda incapacidade de adaptação à mudança”.

Crise é, para Thaler e Sustain (2008, p. 25), algo em perigo ou sob ataque em situações em que agentes ou estruturas políticas passam por mudanças radicais. De acordo com Coombs (2010, p. 19), uma crise, seja sistémica ou pontual, deve ser considerada quando se torna um evento de grande magnitude, com impacto significativo na sociedade, na atividade organizacional ou nos seus *stakeholders*, exigindo especial atenção por parte dos gestores ou responsáveis de alto nível dentro de uma organização ou entidade.

Para Stocker (1997, p.189) a definição de crise em contexto organizacional é a composição e prática de estratégias que precavê o impacto de situações negativas ocorridas dentro da organização.

Para efeitos da presente investigação, assume-se a definição de crise da *Harvard Business Review* (s.d.), citado por Seitel (2017, p. 390), pois é uma definição abrangente que realça a necessidade de intervenção eficaz na sua reparação.

Uma crise pode ser um evento único ou pode desencadear uma série de circunstâncias em simultâneo, tendo origem numa ocasião específica e inesperada ou em algo contínuo. Consequentemente, cada uma das situações, pode desenvolver elevados níveis de incerteza e retratar uma ameaça (Sellnow & Seeger, 2013, p. 7).

Coombs (2012), citado por Broom & Sha (2013, p. 40), atribui uma elevada importância a uma crise devido ao impacto que esta pode gerar na reputação organizacional, no aumento do ativismo por parte dos públicos e nos novos meios de comunicação e tecnologia baseados na internet.

Segundo o *Institute of Public Relations* (2007), uma crise, se não receber a devida atenção, pode gerar consequências negativas, tornando-se uma ameaça significativa às operações de uma empresa. Na gestão de crises, essa ameaça deve ser considerada, pois pode impactar negativamente a organização, os seus *stakeholders* e até a indústria. As ameaças numa crise estão interligadas e podem afetar a segurança pública, provocar perdas financeiras e prejudicar a reputação.

Tipos de Crise

Wu e Olson (2010) afirmam que, para as empresas, a gestão de crises é essencial, uma vez que há constantes mudanças decorrentes de ameaças relacionadas com recursos políticos, económicos, técnicos e naturais.

As ameaças são divididas em duas categorias: naturais, como tsunamis, sismos e tornados; e aquelas causadas pelo homem, como acidentes industriais, quedas de avião e atos de terrorismo (Sahin et al., 2015; Coombs, 2017, p. 347).

Crises provocadas por erros humanos tendem a gerar maior aversão pública (Handler, 2016). As áreas mais relevantes para a identificação e gestão dessas ameaças incluem ameaças tecnológicas, condições de trabalho e saúde, crime, terrorismo e poluição (Renn, 2008).

Exemplos de crise incluem a violação de leis, o uso inadequado dos meios de comunicação social, violência no local de trabalho, colaboradores que provocam crises acidentalmente ou intencionalmente. Além disso, clientes podem gerar crises por meio do manuseamento impróprio de produtos ou ao protestar contra as operações da organização. Outras ameaças significativas incluem indivíduos que atacam a empresa por meio de falsificações, ataques digitais ou físicos (Coombs, 2017, p. 347).

Os profissionais de RP, ao monitorizarem as causas de determinadas ameaças, identificam sinais de alerta, desenvolvendo assim medidas de prevenção para potenciais crises. Essa monitorização inclui a análise de dados de segurança, a avaliação de mudanças significativas, reclamações de clientes ou colaboradores, auditorias de seguros e ambientais, a cobertura da comunicação social e as propostas de ativistas, uma vez que todos esses fatores podem representar possíveis ameaças de crise (Coombs, 2017, p. 348).

Com base na revisão de literatura apresentada, para efeito do presente trabalho, sugere-se a seguinte categorização de tipos de crises que podem ocorrer no setor hoteleiro:

Tabela 1 - Categorização de Tipos de Crise no Setor Hoteleiro

| Categorias de Crises | Tipos de Crise |
|-----------------------------|--|
| Catástrofes Naturais | Terramotos; Sismos; Tsunamis; Furacões; Tempestades; Incêndios; Cheias |
| Crise Saúde Pública | Pandemias; Doenças Alimentares; Infestação de Pragas; Doenças Contagiosas |
| Crise de Segurança | Atentado Terrorista; Roubo; Furto; Agressões; Sequestros; Ameaça de Bomba; Homicídios; Fuga de Gás |

| | |
|--------------------------------|--|
| Crise Informática | Ataques <i>Hackers</i> ¹⁷ ; Roubo de Dados Financeiros; <i>Phishing</i> ¹⁸ ; <i>Smishing</i> ¹⁹ ; <i>Vishing</i> ²⁰ ; Falhas de <i>Software</i> ²¹ ; Apagões Tecnológicos |
| Crise Financeira | Falências; Insolvências; Quedas do Número de Reservas; Multas |
| Crise Ambiental | Poluição; Má Gestão de Resíduos; Uso Excessivo de Recursos Naturais |
| Crise Relacionada com Clientes | Reclamações de Clientes; <i>Overbooking</i> ²² ; Conflitos; Acidentes |
| Crise Judicial | Ação Movida por Clientes ou Colaboradores; Falhas ou Sanções Regulatórias devido ao Incumprimento de Higiene e Segurança; Não existir Licenças para algo |
| Crise Reputacional | Críticas nas Redes Sociais; Discriminação; Má conduta; Sexismo; Uso Indevido de Imagem; Publicidade Enganosa |

Fonte: Elaboração própria

Gestão de Crises nas Organizações/Setor Hoteleiro

A gestão de crises previne e reduz o impacto de riscos de uma organização e dos seus *stakeholders*. Ou seja, gerir uma crise visa conter, gerir e resolver o seu processo, mediante a prática dos processos de gestão (Pirozzi, 2013).

A gestão de crises pode ser repartida em três estados: pré-crise, resposta à crise e pós-crise.

¹⁷ Entenda-se *hackers* como um indivíduo com bastantes conhecimentos a nível informático e programação, que acede ilegalmente a sistemas e redes computacionais importantes (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

¹⁸ Considera-se *phishing* um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de email (CNCS, 2024).

¹⁹ Considera-se *smishing* um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de SMS (CNCS, 2024).

²⁰ Considera-se *vishing* um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de telefone/voz (CNCS, 2024).

²¹ Considera-se *software* um conjunto de programas, processos, regras e documentação, referentes ao desempenho de uma agregação de proteção de informação (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

²² Assume-se *overbooking* (no sentido geral) a venda de bilhetes/estadias que excede os lugares disponíveis para reserva, geralmente para completar possíveis desistências (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

O primeiro estado é referente à prevenção e antecipação de potenciais ameaças.

O estado de resposta a crises é alusivo à gestão da ameaça que a organização faz, ou seja, conter os danos, e recuperar dos eventuais acontecimentos.

O último estado, o pós-crise, identifica melhores formas de preparação, para que na eventualidade de ocorrer uma nova ameaça, se cumpram todos os processos pertencentes a uma crise, abrangendo a informação dissipada (Institute of Public Relations, 2007; Coombs, 2012, citado por Broom & Sha, 2013, p. 40).

Muitas vezes, as entidades desconsideram os sinais de alerta que recebem, subestimando o risco de comprometimento ou destruição da sua reputação, o que pode causar um grande impacto na organização. As críticas são frequentemente direcionadas aos profissionais de RP, já que a antecipação de crises é uma das suas principais funções (Petrovici, 2014).

Para Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) é através da gestão de crises que as organizações estão mais facilmente preparadas para enfrentar qualquer circunstância, pois conseguem detetar possíveis ameaças e bloquear ou evitar possíveis implicações negativas. Na verdade, uma crise poderá até ser vista como algo positivo para a organização, tornando-se uma oportunidade (Ecker-Lala, 2010).

As medidas a adotar numa situação de crise, segundo Petrovici (2014), passam por identificar as causas do risco, desenvolver um plano de comunicação e aplicar estratégias eficientes e eficazes que ajudem na melhoria da gestão da situação.

Neste sentido, uma organização deve assegurar uma boa coordenação, comunicação, flexibilidade, e capacidade de gestão perante uma crise. A organização deve optar por ter um profissional de RP que fique encarregue da gestão e planeamento de todos os processos que sucedam durante uma crise (Petrovici, 2014). Tendo em conta o risco e o seu impacto, torna-se mais fácil o controlo e a atenuação, proporcionando uma melhor gestão e ajuda nas tomadas de decisões (Aven, 2012).

Da mesma forma que se aborda a gestão de crises nas organizações, a mesma aplica-se no setor hoteleiro. Segundo Israeli, Mohsin e Kumar (2011) no setor do hoteleiro o impacto de

uma crise pode danificar a reputação de qualquer destino turístico e a imagem pode ficar impactada desfavoravelmente (Granville et al., 2016). Por terem um contacto direto com o público, as unidades hoteleiras são constantes alvos de ameaças, que por sua vez se podem tornar crises (Sayira & Andrews, 2016).

Sendo assim, o profissional de RP deve atuar nestas circunstâncias, aplicando uma comunicação estratégica assertiva e clara perante os seus *stakeholders* e público externo (Paraskevas et al., 2013).

É importante perceber que é necessário haver na hotelaria, um departamento de comunicação ou um profissional de RP, visto estes serem a ponte entre o hotel e os seus consumidores. O desenvolvimento da função de gestão de crise assume o planeamento e coordenação, preparando e orientando o hotel (Tavares, 2017).

Analisemos de seguida a relevância da comunicação numa situação de crise.

Comunicação em Situação de Crise

Numa situação de crise, a comunicação é essencial. Para Coombs (2010), é através da comunicação que a informação é captada, compreendida e alterada para conhecimento.

A comunicação de crise visa gerir todas as práticas referentes à “gestão estratégica dos fluxos de mensagens entre uma organização/instituição e os seus diversos públicos numa situação adversa” (Universidade do Minho, s.d.) tendo como uma das bases “o envio e receção de mensagens para prevenir e diminuir os resultados negativos de uma crise e proteger a sociedade” (Universidade do Minho, s.d.).

Uma comunicação de crise bem implementada pode precaver os efeitos negativos de uma ameaça, reduzindo o impacto na reputação de uma unidade hoteleira (Lampreia, 2007).

Segundo Anthonissen (2008) para que uma estratégia de comunicação de crise seja eficiente deve ter como base cinco regras, como:

13. Considerar o pior cenário – É essencial adotar a mentalidade de que a situação pode ser grave, para garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar as piores consequências, estando apta a lidar com qualquer circunstância.
14. Garantir a existência de um plano – É imprescindível que a empresa disponha de um plano de comunicação de crise atualizado, capaz de responder a qualquer tipo de crise.
15. A importância do tempo – Agir rapidamente é crucial. Iniciar a comunicação com os *stakeholders* e partilhar informações através dos canais de comunicação pode ajudar a minimizar os danos e melhorar a situação.
16. Valorizar todos os *stakeholders* – Durante uma crise, é fundamental demonstrar preocupação com o impacto sobre todos os *stakeholders* da organização.
17. Rapidez na resposta – Antes que a opinião pública se forme, é vital agir rapidamente para controlar a situação, garantindo que a organização seja a principal e mais confiável fonte de informação.

Por sua vez, para Lampreia (2007), os quatro fatores que caracterizam a comunicação de crise são o tempo, o contexto, o planeamento e os atores, sendo o fator tempo o mais relevante uma vez que obriga a uma rápida execução.

Apesar do progresso tecnológico, os meios de comunicação tradicionais continuam a ser uma das ferramentas mais utilizadas para comunicação por parte dos departamentos de comunicação nas organizações a par de todas as ferramentas digitais, como as redes sociais, que proporcionam às organizações possibilidades adicionais de comunicação informal e interativa (Wilcox, Cameron & Reber, 2015, p. 478).

Em outros termos, no contexto de crise deve-se perceber a extrema relevância da comunicação e a sua dimensão estratégica. Deve-se ter presente a missão, a identidade e os objetivos da organização para que a comunicação flua e esteja em concordância com as mesmas (APD, 2022).

Assim, para a presente investigação, entende-se por comunicação de crise a definição de Diegues (2011) que indica que se trata de todas as estratégias, práticas e meios utilizados para contornar, monitorizar e combater um contexto de crise.

Capítulo III – Metodologia

Este terceiro capítulo apresenta a explicação da metodologia adotada, com o objetivo de responder à questão de partida da investigação e alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) uma investigação científica deve seguir três etapas principais que orientam o estudo: a rutura, a construção e a verificação.

O primeiro ato do procedimento científico, denominado a rutura, consiste em eliminar preconceitos e falsas evidências que criam a ilusão de compreensão, sendo essencial explorar outras perspectivas. Porém, a rutura só pode ser realizada com base num sistema conceptual organizado. Em seguida, o investigador avança para a fase de construção, na qual formula proposições esclarecedoras sobre o fenómeno em estudo, planeia a análise a ser realizada, define os procedimentos a adotar e antecipa os resultados esperados. O último ato do procedimento científico é a verificação, que envolve a confirmação dos factos por meio da análise das informações recolhidas, culminando na apresentação de uma conclusão (Quivy & Campenhoudt, 1998).

1. Delimitação do Objeto de Análise

Esta investigação tem como campo de análise entender o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises em hotelaria.

O interesse pelas crises organizacionais, desde cedo, despertou a atenção de académicos e profissionais das áreas de gestão e comunicação, contribuindo para o desenvolvimento de boas práticas e o aumento do número de especialistas nestes campos (Heath, 2010, p. 1).

Contudo, apesar desse interesse pela gestão de crises e pela comunicação, abordar o papel das RP na gestão de crises na hotelaria é um desafio, principalmente devido à escassez de publicações que tratem diretamente do tema. Algumas obras mencionam as RP no setor do turismo, mas focam-se em políticas nacionais e planos empresariais (Mateus, 1997).

Nesta investigação, são reunidas diferentes perspetivas de vários autores sobre as RP na gestão de crises na hotelaria, com a análise de questões relacionadas com o posicionamento

da função, prevenção, comunicação e o papel específico do profissional de RP na gestão de crises.

2. Questão de Partida

Ao formular uma pergunta de partida, é essencial que ela seja clara, exequível e pertinente (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 7).

O objetivo principal desta investigação é compreender o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises em hotelaria, com o intuito de desenvolver e partilhar boas práticas nesta área, contribuindo para o aumento do conhecimento sobre esta função.

Com a conclusão da investigação, espera-se responder à questão «*Qual é o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises num hotel?*».

3. Objetivos da Investigação

Pretende-se com esta pesquisa dar maior visibilidade à função de RP na gestão de crises no setor hoteleiro, além de equipar os profissionais com ferramentas úteis para enfrentar potenciais crises. Acredita-se que a realização desta investigação irá reforçar o campo teórico das RP, especialmente em Portugal, ao oferecer ferramentas práticas para os profissionais da área e ao apresentar um estudo recente sobre as necessidades dos hotéis, em resposta aos desafios contemporâneos, incluindo os impostos pela pandemia. Neste sentido, os objetivos desta investigação são:

O1 Desenvolver uma investigação relevante sobre o papel do profissional de RP na gestão de crises na hotelaria;

O2 Identificar qual o papel estratégico do profissional de RP na gestão de uma crise;

O3 Entender de que maneira é interpretado o papel do profissional de RP na gestão de crises pela hotelaria;

O4 Perceber se o setor hoteleiro se auxilia do profissional de RP na gestão de crises num hotel;

O5 Apresentar boas práticas de gestão de crises na hotelaria que possam auxiliar os profissionais de RP no desempenho da sua função no setor.

4. Tipologia da Investigação

Este estudo adota uma abordagem de investigação qualitativa, que proporciona maior flexibilidade na análise, na construção de perceções e no desenvolvimento de significados, devido à atuação ativa do investigador juntamente com os demais envolvidos na investigação, produzindo conceitos renovados e conhecimentos que alimentam a pesquisa (Daymon & Holloway, 2011).

Através deste método qualitativo, será possível compreender a realidade das unidades hoteleiras analisadas e a atuação dos seus profissionais no que se refere à gestão de crises em RP. O método permite uma análise mais profunda dos dados, que inclui contextos e experiências subjetivas.

Em suma, é característica da tipologia de investigação qualitativa uma maior flexibilidade que não seria factível de atingir utilizando a investigação quantitativa, devido a esta se limitar à observação de factos e números, excluindo as emoções e experiências do investigador (Daymon & Holloway, 2011).

5. Revisão de Literatura

A revisão de literatura é o ponto de partida de um projeto de investigação que tem como propósito base determinar o racional que enquadra e reforça a importância do estudo (Daymon & Holloway, 2011). Assim, esta investigação iniciou-se com a revisão de literatura como primeira fase.

A investigação encontra-se em constante evolução, ajustando-se à medida que novos dados são recolhidos e analisados. No contexto de um estudo qualitativo, a revisão de literatura estabelece a relação entre a pergunta de investigação e um sumário em desenvolvimento, bem como uma análise crítica ou uma compreensão de textos relevantes.

O período de recolha de dados decorreu entre novembro de 2022 a junho de 2024. Durante esta fase, fez-se um levantamento sobre a gestão de crises na hotelaria a partir da perspectiva

das RP, proporcionando uma visão académica atual sobre o tema. Além disso, procurou-se identificar o papel dos profissionais de RP na hotelaria e os principais desafios que enfrentam na gestão de crises.

Nesta linha de investigação, que foca a gestão de crises na hotelaria sob a ótica das RP, realizou-se uma revisão de literatura baseada em autores de referência na área, como Alison Theaker, Glen M. Broom, Bey-Ling Sha, Scott Cutlip, Allen H. Center, James Grunig, Liz Yeomans, Ralph Tench, Anne Gregory, Timothy Coombs e Fraser P. Seitel. Contando ainda com alguns autores portugueses, como Mafalda Eiró-Gomes, João Duarte, Tatiana Nunes e Susana Spínola. Além disso, analisaram-se publicações de associações do setor, como a *Public Relations Society of America* (PRSA).

Relativamente à função de gestão de crises no setor da hotelaria, foram igualmente consultados os seguintes autores: Alexandros Paraskevas, Amalia Petrovici, Amisha Mehta, Anabela Mateus, Anyu Liu, Bingjie Liu, Chris Cooper, Cristina Conceição, Francesca Granville, Jacqueline McLean, Levent Altinay, Lori Pennington-Gray, Louisa Klemmer, e Stephen Pratt, Steven Pike.

6. Procedimento de Recolha de Dados

Em complemento à revisão de literatura foram realizadas entrevistas, via Zoom, à Diretora de Marketing e Produto do Grupo Hotéis Real, Mariana Brodheim, à responsável pelo Departamento de Comunicação do Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, Joana Lopes e ao Diretor Geral do hotel Hilton Garden Inn Évora, André Ornelas.

Essas duas abordagens metodológicas estão interligadas, uma vez que a revisão de literatura oferece o enquadramento teórico e organiza a informação do estudo, enquanto as entrevistas acrescentam conhecimento prático e específico sobre a gestão de crises nos diferentes hotéis analisados.

Recorreu-se, ainda, à consulta e análise das redes sociais utilizadas pelos três hotéis, websites oficiais, bem como a cobertura de notícias, com o intuito de identificar e analisar eventuais crises transmitidas através dos meios de comunicação social ou por canais digitais.

6.1. Entrevistas

Segundo Daymon & Holloway (2011) as entrevistas qualitativas permitem um maior envolvimento entre o entrevistador e os participantes, promovendo uma relação social baseada em noções e experiências compartilhadas.

Embora a sequência das questões não tenha sido a mesma para todos os participantes, devido ao desenrolar das respostas e da entrevista, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com base num guião previamente elaborado, que incluía os principais tópicos e objetivos a serem explorados.

Foi utilizada uma amostra por conveniência²³, a três hotéis de referência no setor hoteleiro, a fim de conhecer boas práticas de RP na gestão de crises na hotelaria. No total foram feitos 25 contactos, tendo sido realizadas 3 entrevistas. O guião elaborado e utilizado nas entrevistas encontra-se no Anexo 1 - Guião de Entrevista.

7. Método e Retificação de Dados

A informação recolhida depois da aplicação, transcrição e análise das entrevistas, permitiu associar uma multiplicidade de dados. Deste modo, é necessário organizá-los de forma estruturada para auxiliar a sua análise.

Segundo Quivy e Campenhoud (2008) a análise de conteúdo é o método mais comum para ordenar a informação compilada no decorrer das entrevistas, possibilitando uma organização mais metódica.

Desta forma, a codificação é a ferramenta essencial na análise de dados qualitativos pois é a classificação ou categorização necessária para identificar padrões nos dados recolhidos (Babbie, 2016).

²³ Entenda-se amostra por conveniência como uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória em que os participantes são selecionados com base na sua disponibilidade, acessibilidade ou proximidade do investigador. É particularmente útil para observar hábitos, opiniões e pontos de vista de forma mais acessível. Tem como vantagem a facilidade e simplicidade de seleção dos participantes e não exige a criação de listas ou a aplicação de critérios rigorosos para a seleção, contudo, esta técnica pode ser tendenciosa e por isso deve ser utilizada juntamente com uma amostragem probabilística (Ortega, s.d.).

Segundo Schreier (2012) a codificação deve ser definida em categorias principais, que representam os temas centrais da investigação que necessitam de mais aprofundamento, e em subcategorias, que refletem os significados retirados dos dados recolhidos nas entrevistas.

De acordo com o mesmo autor, é possível organizar as categorias de duas maneiras dessemelhantes:

- *Concept-driven* - categorias fundamentadas na informação que o investigador obteve durante a revisão de literatura;
- *Data-driven* - categorias baseadas na informação recolhida através do método de recolha de dados, neste caso, das entrevistas (Schreier, 2012).

Para esta investigação, será utilizada a codificação como método de análise de dados e tanto as categorias **concept-driven** quanto **data-driven** serão consideradas para analisar e interpretar os materiais obtidos nas entrevistas. Assim sendo, foram agrupadas as seguintes categorias e subcategorias:

Tabela 2 - Resumo das categorias e subcategorias

| Grupos | Categorias | Subcategorias |
|------------------|--------------------------------------|---|
| Gestão de crises | Conceito de gestão de crises | <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir e Reduzir o Impacto de Riscos; • Identificar as Causas de Risco e Desenvolver um Plano de Comunicação; • Informar e Obter Informações Através da Comunicação; • Desenvolver Estratégias de Comunicação; • Desenvolver <i>Guidelines</i>/Manual de Procedimentos; • Partilha de Informações. |
| | Papel do Departamento de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Detetar Possíveis Ameaças e Mitigar Implicações Negativas; • Gestão e Planeamento de todos os Processos que sucedem durante uma Crise; • Gestão de Processos que dêem Visibilidade aos Hotéis; • Gestão Redes Sociais; • Gestão com os Media; • Gestão de Comunicação Interna e Externa. |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| Gestão de crises na hotelaria | Fatores que contribuem para uma crise | <ul style="list-style-type: none"> ● Crescimento Acelerado do Setor do Turismo e da Hotelaria; ● Novas Tecnologias, Divulgação de Informação e Notícias; ● Redes Sociais; ● Media; ● Colaboradores. |
| | Tipos de crise que podem ocorrer | <ul style="list-style-type: none"> ● Dados de Segurança; ● Reclamações de Clientes ou Colaboradores; ● Redes Sociais/Comunicação Social; ● Covid-19; ● Reclamações Plataformas <i>User Reviews</i>; ● Intoxicação Alimentar; ● Roubo; ● Crise de Receitas; ● Ataque Informático. |
| Comunicação estratégica | Papel da comunicação | <ul style="list-style-type: none"> ● Influenciar a Imagem e Reputação; ● Estabelecer e Preservar a Confiança na Direção; ● Estabelecer e Preservar a Confiança dos Colaboradores; ● Estabelecer e Preservar a Confiança do Público Externo; ● Enviar e Receber Mensagens para Prevenção e Diminuição dos Resultados Negativos; ● Transmitir Mensagens Estratégicas. |
| | Que comunicação é realizada | <ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação com <i>Stakeholders</i>; ● Comunicação Externa; ● Comunicação Interna; ● Partilha de Informações; ● Comunicação Estratégica nas Redes Sociais; ● Comunicação Estratégica nos Media. |
| | Ferramentas utilizadas na comunicação | <ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas de <i>User Reviews</i>; ● Websites; ● Redes Sociais; ● Media; ● E-mail; ● Manual Procedimentos/<i>Guidelines</i>. |
| | Avaliação da comunicação | <ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas de <i>User Reviews</i>; ● <i>Feedback</i> através de E-mail; ● <i>Clipping</i>. |

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, analisemos cada categoria e as suas subcategorias mais detalhadamente.

I. Gestão de crises

A gestão de crises é um dos principais temas em estudo na presente investigação e pode mesmo ser classificado como a base para toda a análise. Recorreu-se ao longo da investigação a diversos autores com o intuito de definir o conceito de gestão de crises.

Será então necessário compreender como este conceito é percecionado pelos três hotéis, Grupo Hotéis Real, Grupo Areias do Seixo e Hilton Garden Inn Évora para que seja comparado com as perceções apresentadas pelos autores no capítulo II. Estas perceções serão organizadas como subcategorias na terminologia *Data-Driven* nas tabelas seguintes.

- **Conceito de gestão de crises**

Esta categoria contém os distintos significados de gestão de crises retirados da revisão de literatura e ainda da argumentação dos três entrevistados à questão: “Como integra a gestão de crises?”.

Tabela 3 - Subcategorias relativas ao conceito de gestão de crises

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|--|-----------------------|--|
| Prevenir e Reduzir o Impacto de Riscos | <i>Concept Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com a prevenção e redução do impacto de riscos (Pirozzi, 2013). |

| | | |
|--|-----------------------|---|
| Identificar as Causas de Risco e Desenvolver um Plano de Comunicação | <i>Concept Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com a identificação das causas de risco, o desenvolvimento de um plano de comunicação e a aplicação de estratégias eficientes (Petrovici, 2014). |
| Informar e Obter Informações através da Comunicação | <i>Concept Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com o informar e obter informações através da comunicação (Coombs, 2010). |
| Desenvolver Estratégias de Comunicação | <i>Data Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com o desenvolvimento de estratégias. |
| Desenvolver <i>Guidelines</i> /Manual de Procedimentos | <i>Data Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com o desenvolvimento de <i>guidelines</i> ou manual de procedimentos. |
| Partilha de Informações | <i>Data Driven</i> | Nesta subcategoria tenta-se estabelecer referências que indiquem que o conceito de gestão de crises está associado com a partilha de informações. |

Fonte: Elaboração própria

- **Papel do Departamento de Comunicação**

Com base na revisão da literatura e na análise das entrevistas realizadas, a apresentação desta categoria tem como objetivo dar resposta à questão: “Qual o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises?”.

Tabela 4 - Subcategorias relativas ao papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|--|-----------------------|--|
| Detetar Possíveis Ameaças e Mitigar Implicações Negativas | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na deteção de possíveis ameaças e no bloqueio de implicações negativas (Sahin, Ulubeyli & Kazaza, 2015). |
| Gestão e Planeamento de todos os Processos que sucedem durante uma Crise | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na gestão e planeamento de todos os processos que sucedem durante uma crise (Petrovici, 2014). |
| Gestão de Processos que dão Visibilidade aos Hotéis | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na gestão de processos que dão visibilidade ao hotel. |
| Gestão Redes Sociais | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na gestão de redes sociais. |
| Gestão com os Media | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na gestão com os media. |

| | | |
|---|--------------------|---|
| Gestão de Comunicação Interna e Externa | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão registadas funções que referem que o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises é fundamental na gestão de comunicação interna e externa. |
|---|--------------------|---|

Fonte: Elaboração própria

II. Gestão de crises na hotelaria

Ao longo desta investigação foi possível estudar de que forma a gestão de crises é feita no setor hoteleiro, tendo sido, para o efeito, realizadas entrevistas a três unidades hoteleiras distintas. Tornou-se, por isso, essencial definir o conceito de gestão de crises na hotelaria e de que forma foram geridas em cada um dos hotéis.

- **Fatores que contribuem para uma crise**

Após a revisão de literatura foi possível identificar subcategorias que ilustram os diversos fatores que contribuem para uma crise, mais precisamente nas unidades hoteleiras. Desta forma, das entrevistas realizadas, o objetivo foi dar resposta à questão: “Já existiram situações de crise no hotel?”.

Tabela 5 - Subcategorias relativas aos fatores que contribuem para uma crise na hotelaria

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|--|-----------------------|---|
| Inovações e Mudanças Tecnológicas | <i>Concept Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se a inovação e as mudanças tecnológicas contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria (Sausmarez, 2009). |
| Crescimento Acelerado do Setor do Turismo e da Hotelaria | <i>Concept Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se o crescimento acelerado do setor do turismo e da hotelaria contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria (Sausmarez, 2009). |

| | | |
|--|-----------------------|--|
| Novas Tecnologias, Divulgação de Informação e Notícias | <i>Concept Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se as novas tecnologias, a divulgação de informação e as notícias contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria (Liu et al., 2015). |
| Redes Sociais | <i>Data Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se as redes sociais contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria. |
| Media | <i>Data Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se os Media contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria. |
| Colaboradores | <i>Data Driven</i> | Com esta categoria pretende-se identificar se os colaboradores contribuem para ocorrer uma eventual crise na hotelaria. |

Fonte: Elaboração própria

- **Tipos de crise que podem ocorrer**

Nesta dimensão ilustram-se os vários tipos de crise que podem ocorrer na hotelaria, em resposta à pergunta: “Que tipo de crise ocorreu?”.

Tabela 6 - Subcategorias relativas aos tipos de crise que podem ocorrer na hotelaria

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|--|-----------------------|--|
| Dados de Segurança | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se os dados de segurança são considerados um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria (Coombs, 2017). |
| Reclamações de Clientes ou Colaboradores | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se as reclamações de clientes ou colaboradores são consideradas um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria (Coombs, 2017). |

| | | |
|--|-----------------------|--|
| Redes Sociais/Comunicação Social | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se as redes sociais e a comunicação social são consideradas um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria (Coombs, 2017). |
| Covid-19 | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se a Covid-19 é considerada um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |
| Reclamações Plataformas <i>User Reviews</i> | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se reclamações em plataformas de <i>user reviews</i> são consideradas um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |
| Intoxicação Alimentar | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se uma intoxicação alimentar é considerada um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |
| Roubo | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se um roubo é considerado um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |
| Crise de Receitas | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se as receitas são consideradas um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |
| Ataque Informático | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria tenta-se perceber se um ataque informático é considerado um tipo de crise que pode ocorrer na hotelaria. |

Fonte: Elaboração própria

III. Comunicação estratégica

Dado que o objetivo deste estudo é compreender o papel estratégico do profissional de Relações Públicas na gestão de crises em hotéis, é fundamental analisar como os três hotéis em questão estruturam e implementam a sua comunicação de crise.

Esta análise permite identificar não apenas as ações reativas, mas também se existem ou não práticas proativas e preventivas que reforçam a capacidade das organizações de antecipar, mitigar e responder eficazmente às crises, alinhando a comunicação com a proteção da reputação e a manutenção da confiança dos seus públicos.

- **Papel da comunicação**

Nesta dimensão realça-se a importância da comunicação e o seu papel na solução de uma crise, descrita ao longo das entrevistas realizadas e em resposta à questão: “Sentiu que a comunicação e a partilha de informações foi imprescindível para a solução do problema?”.

Tabela 7 - Subcategorias relativas ao papel da comunicação

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|--|-----------------------|--|
| Influenciar a Imagem e Reputação | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação, a fim de influenciar a imagem e reputação (van Riel & Fombrun, 2007). |
| Estabelecer e Preservar a Confiança na Direção | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação para estabelecer e preservar a confiança na direção (Pincus et al., 1991, citado por van Riel & Fombrun, 2007). |
| Estabelecer e Preservar a Confiança dos Colaboradores | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação para estabelecer e preservar a confiança dos colaboradores (Pincus et al., 1991, citado por van Riel & Fombrun, 2007). |
| Estabelecer e Preservar a Confiança do Público Externo | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação para estabelecer e preservar a confiança do público externo (Pincus et al., 1991, citado por van Riel & Fombrun, 2007). |

| | | |
|---|-----------------------|--|
| Enviar e Receber Mensagens para Prevenção e Diminuição dos Resultados Negativos | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação para enviar e receber mensagens para prevenção e diminuição dos resultados negativos de uma crise na hotelaria (Universidade do Minho, s.d.). |
| Transmitir Mensagens Estratégicas | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria realça-se o papel da comunicação para transmitir mensagens estratégicas. |

Fonte: Elaboração própria

- **Que Comunicação é Realizada**

Pretende-se, com esta dimensão, identificar que exemplos de comunicação é que os profissionais de RP desenvolvem e para quem, assim como, nos três hotéis em análise.

Tabela 8 - Subcategorias relativas aos exemplos de comunicação

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|----------------------------------|-----------------------|---|
| Comunicação com Stakeholders | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria refere-se à comunicação com os stakeholders como um exemplo de comunicação realizada (Anthonissen, 2008). |
| Comunicação Externa | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria refere-se à comunicação externa como um exemplo de comunicação realizada (Smith, 2013, citado por Dimitrakopoulou, 2015). |
| Comunicação Interna | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria refere-se à comunicação interna como um exemplo de comunicação realizada (Mateus, 1997). |
| Existência de um Comité de Crise | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria refere-se à existência de um comité de crise como um exemplo de comunicação. |

| | | |
|---|--------------------|---|
| Partilha de Informações | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria refere-se à partilha de informações como um exemplo de comunicação. |
| Comunicação Estratégica nas Redes Sociais | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria refere-se à comunicação estratégica nas redes sociais como um exemplo de comunicação realizada. |
| Comunicação Estratégica nos Media | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria refere-se à comunicação estratégica nos meios de comunicação social como um exemplo de comunicação realizada. |

Fonte: Elaboração própria

- **Ferramentas Utilizadas na Comunicação**

Para esta dimensão procurou-se examinar as ferramentas que podem ser utilizadas para consolidar a comunicação entre os hotéis e os seus públicos.

Tabela 9 - Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas na comunicação

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|------------------------------------|-----------------------|---|
| Plataformas de <i>User Reviews</i> | <i>Concept Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a utilização de plataformas de <i>user reviews</i> como uma ferramenta de comunicação (Dimitrakopoulou, 2015). |
| Websites | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a utilização de websites como uma ferramenta de comunicação. |
| Redes Sociais | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a utilização de redes sociais como uma ferramenta de comunicação. |
| Media | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a utilização dos media como uma ferramenta de comunicação. |

| | | |
|--|--------------------|--|
| E-mail | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a utilização de e-mail como uma ferramenta de comunicação. |
| Manual Procedimentos/ <i>Guidelines</i> | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria realça-se o manual de procedimentos ou <i>guidelines</i> como uma ferramenta de comunicação. |

Fonte: Elaboração própria

- **Avaliação da Comunicação**

É de extrema importância perceber como a comunicação é avaliada, desta forma, nesta dimensão procurou-se examinar as ferramentas utilizadas para avaliação da comunicação.

Tabela 10 - Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas para avaliação da comunicação

| Subcategoria | Terminologia | Descrição |
|------------------------------------|---------------------|---|
| Plataformas de <i>User Reviews</i> | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a avaliação das plataformas de <i>user reviews</i> como uma ferramenta de medição do resultado da comunicação. |
| <i>Feedback</i> através de E-mail | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a avaliação do <i>feedback</i> através de e-mail como uma ferramenta de medição do resultado da comunicação. |
| <i>Clipping</i> ²⁴ | <i>Data Driven</i> | Nesta categoria estão os elementos que indicam a avaliação através do <i>clipping</i> como uma ferramenta de medição do resultado da comunicação. |

Fonte: Elaboração própria

²⁴ Entenda-se *clipping* como “serviço ou atividade que consiste em selecionar, arquivar e organizar material jornalístico publicado sobre determinado assunto, pessoa ou entidade” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

As entrevistas aos responsáveis dos três hotéis: Grupo Hotéis Real, Grupo Areias do Seixo e Hilton Garden Inn Évora, assim como o guião das entrevistas, podem ser consultadas no Anexo 1 - Guião de Entrevista.

Capítulo IV - Análise e Apresentação dos Resultados

1. Análise de Rede Sociais e Websites Oficiais

As plataformas digitais proporcionam às organizações a possibilidade de atuarem no espaço global, em rede, e por poderem comunicar e relacionar com os seus públicos (Baptista & Costa, 2021). As redes sociais, segundo os mesmos autores, são plataformas de comunicação que garantem uma relação e proximidade entre organizações e públicos.

Conjuntamente, para Kusumaningtyas e Vanel (2019), as redes sociais facilitam o processo de comunicação entre as organizações e os seus públicos, uma vez que o conteúdo pode ser partilhado à distância e alcançar o público em qualquer lugar.

Além de serem plataformas de baixo custo, os mesmos autores destacam que a utilização eficaz dessas redes aumenta a capacidade do público de reconhecer as marcas, funcionando como um canal para a partilha de informação detalhada e conteúdo visual, com potencial para promoção comercial.

No entanto, segundo Sarmiento, Abranja e Carvalho (2022) “a liberdade de opinião e a ausência de qualquer tipo de censura ou controlo das palavras dos internautas nas suas redes sociais viabilizam e estimulam a partilha descontrolada de informação com um grande efeito influenciador” (p. 168).

Os websites são elementos fundamentais na estratégia de comunicação de uma organização, uma vez que são a porta para o conhecimento corporativo das mesmas (Baptista & Costa, 2021).

Os meios de comunicação digitais são parte integrante da comunicação moderna, razão pela qual praticamente todas as organizações os adotaram, com o objetivo de recolher, divulgar e partilhar informação com os seus públicos (Prabowo & Rusfian, 2019)

Neste sentido, juntamente com a análise das entrevistas efetuadas, a avaliação das redes sociais e dos websites oficiais dos três hotéis é necessária para compreender se, em situações de crise, esses meios são utilizados como ferramentas de gestão de crises.

Comecemos por analisar:

1.1. Grupo Hotéis Real

1.1.1. Youtube

Com 198 subscritores, o grupo apresenta nesta plataforma um total de 62 vídeos desde a sua primeira publicação a 7 de abril de 2014, sendo estes divididos em 10 *playlists*, cada uma com:

- 9 vídeos - Ice Bucket Challenge;
- 10 vídeos - Grande Real Villa Itália Hotel & SPA;
- 8 vídeos - Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel SPA;
- 6 vídeos - Real Marina Hotel & SPA;
- 4 vídeos - Real Bellavista Hotel & SPA;
- 8 vídeos - Hotel Real Palácio;
- 2 vídeos - Hotel Real Parque;
- 3 vídeos - Hotel Real Oeiras;
- 10 vídeos - Grupo Hotéis Real;
- 2 vídeos - Maxime Hotel.

Note-se que destes 62 vídeos presentes na plataforma, foram publicados a 16 de junho de 2020, 2 vídeos com o mesmo conteúdo, “We care about you - Stay Safe & Healthy Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa”, sensibilizando para o retorno dos clientes aos hotéis, para que estes se sintam seguros com as medidas de segurança implementadas após Covid-19.

1.1.2. Facebook

A conta oficial de Facebook do Grupo Hotéis Real, criada a 27 de janeiro de 2011, tem atualmente 23 mil seguidores e 22 mil gostos. O grupo apresentava uma presença assídua e regular na página até março de 2024, publicando cerca de três a quatro conteúdos semanais, sendo estes, na sua maioria, similares aos divulgados no Instagram, contudo desde esse mês que não existem publicações novas.

O formato das publicações varia entre fotografia, vídeo e *link*, este último direcionando para artigos ou notícias divulgadas em jornais digitais. Os seguidores reagem através de gostos e comentários e, em caso de alguma dúvida ou comentário crítico, o grupo hoteleiro responde nos mesmos moldes.

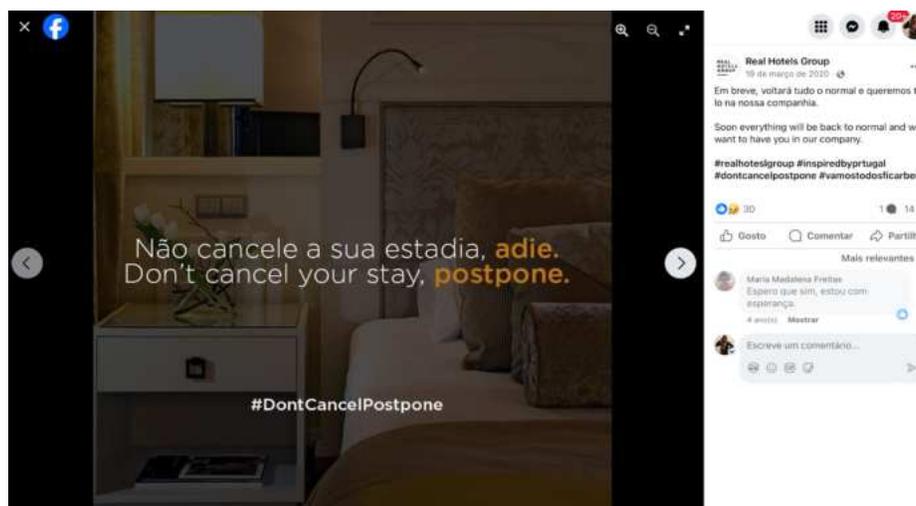
Relativamente a publicações sobre eventuais crises, foram partilhados alguns *posts* relativos à pandemia Covid-19 em 2020, a comunicar que as unidades hoteleiras se encontravam encerradas devido às exigências impostas pela Direção Geral de Saúde, como se pode averiguar nas figuras abaixo referentes às publicações mencionadas:

Imagem 1 - Post relativo à pandemia Covid-19



Fonte: Página Oficial Facebook Grupo Hotéis Real

Imagem 2 - Post relativo à pandemia Covid-19



Fonte: Página Oficial Facebook Grupo Hotéis Real

1.1.3. Instagram

O Grupo Hotéis Real tem atualmente na página do Instagram 5650 seguidores, segue 67 contas e tem 664 publicações. A partir dos destaques, o grupo reúne os *stories* (vídeos curtos que se apagam automaticamente passadas 24 horas) mais relevantes de acordo com temas, de modo a organizar a informação partilhada e ser mais dinâmico e fácil para os seguidores acederem aos conteúdos que procuram. Neste sentido foram criados cinco destaques com os nomes de “Press”, “Food”, “Brunch”, “Our Guests” e “News”.

Os seguidores do grupo são interativos, reagindo às publicações através de gostos, maioritariamente, mas também através de comentários.

Como referido anteriormente, os conteúdos são muito idênticos aos do Facebook, porém o grupo é mais assíduo na conta do Instagram tendo sido a sua última publicação (mais recente) a 28 de junho de 2024. Nesta conta são partilhados *reels* (vídeos de 1 minuto com tendências), fotografias e *stories*.

Relativamente a publicações sobre eventuais crises, foram partilhados apenas alguns *posts* relativos à pandemia Covid-19 em 2020, como segue abaixo exemplo:

Imagem 3- Post relativo à pandemia Covid-19



Fonte: Página Oficial Instagram Grupo Hotéis Real

1.1.4. Website

O Grupo Hotéis Real dispõe de um website geral que se encontra em português e inglês e detém as informações principais sobre a origem e história do grupo. Apresenta as diversas unidades hoteleiras que possui e uma breve descrição de cada uma delas, realçam também a sua preocupação com a sustentabilidade, preocupações sociais e ambientais nas suas operações. Ainda na página principal podemos encontrar uma seção destinada ao destaque de notícias elaboradas pelos próprios.

Relativamente a publicações sobre eventuais crises, uma das notícias apresentadas é sobre o “Plano de prevenção Covid-19” publicada a 1 de maio de 2020 e destina-se ao fornecimento de informação sobre as medidas tomadas a partir das recomendações da Organização Mundial da Saúde. Esta foi a primeira notícia divulgada pelo grupo como estratégia de gestão de crise para amenizar a crise imposta pelo Covid-19. Após esta notícia, foram divulgadas mais cinco notícias relativas à crise Covid-19, com os seguintes títulos: “Segurança e confiança, reuniões e eventos” publicada a 13 de maio de 2020; “Real Hotels Group reabre unidades no Algarve em segurança e com promoções” publicada a 14 de abril de 2021; “Testes PCR Covid-19” publicada a 8 de junho de 2021; “Em setembro reabrimos mais 4

unidades e já há datas e ofertas para os próximos feriados” publicada a 7 de setembro de 2021; “Novas medidas Covid-19” publicada a 21 de abril de 2022.

Imagem 4 - Notícia “Plano de prevenção Covid-19”



Fonte: Website Oficial Grupo Hotéis Real

Em suma, para além de publicações referentes ao Covid-19, não são apresentadas publicações com conteúdo relativo a outras situações de crise no hotel.

1.2. Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House

Apesar de serem duas unidades hoteleiras, pertencem ao mesmo grupo e têm o mesmo departamento de Comunicação que trabalha as redes sociais dos dois hotéis. Desta forma, serão descritas as redes sociais dos dois hotéis.

1.2.1. Youtube

O hotel Areias do Seixo contém nesta plataforma apenas 5 vídeos, com 52049 visualizações no geral e conta com 493 subscritores desde a sua criação a 29 de novembro de 2010. Os 5 vídeos são ilustrativos e com teor apelativo para apresentar as unidades hoteleiras do grupo, tendo estes como títulos:

- Areias do Seixo by Nature;
- Areias do Seixo Permaculture;

- A Family Dream;
- A Dream for 2;
- Areias do Seixo, Noah Surf House, Império.

O hotel Noah Surf House aderiu a esta plataforma a 26 de abril de 2018 e desde essa data que conta com 240 subscritores, 36840 visualizações com apenas 15 vídeos publicados sobre Surf, sobre o hotel e alguns vídeos dedicados a Guilherme Fonseca, um surfista.

Relativamente a publicações sobre eventuais crises, não foram partilhadas quaisquer publicações nesta plataforma.

1.2.2. Facebook

O hotel Areias do Seixo possui duas contas na rede social Facebook. A conta principal Areias do Seixo Hotel, foi criada a 02 de maio de 2010, tem 30 mil seguidores, 29 mil gostos e tem cerca de 2 a 3 conteúdos semanais publicados.

A página Areias do Seixo Villas, criada a 10 de março de 2022, possui atualmente 712 seguidores e 543 gostos. Em comparação com a primeira conta são publicados cerca de 3 a 4 conteúdos semanais, o dia que mais se repete nas publicações é ao domingo, sendo estes, na sua maioria, similares aos divulgados no Instagram.

O formato das publicações maioritariamente é em fotografia, mas por uma ou outra vez utilizam como publicação o anúncio de vagas de trabalho, um artigo ou notícia divulgada em jornais digitais sobre o grupo.

Relativamente a publicações sobre eventuais crises, a 15 de março de 2020, fizeram uma publicação na conta principal referente à prevenção ao Covid-19.

Imagem 5 - Publicação “Notice Aviso Covid-19”

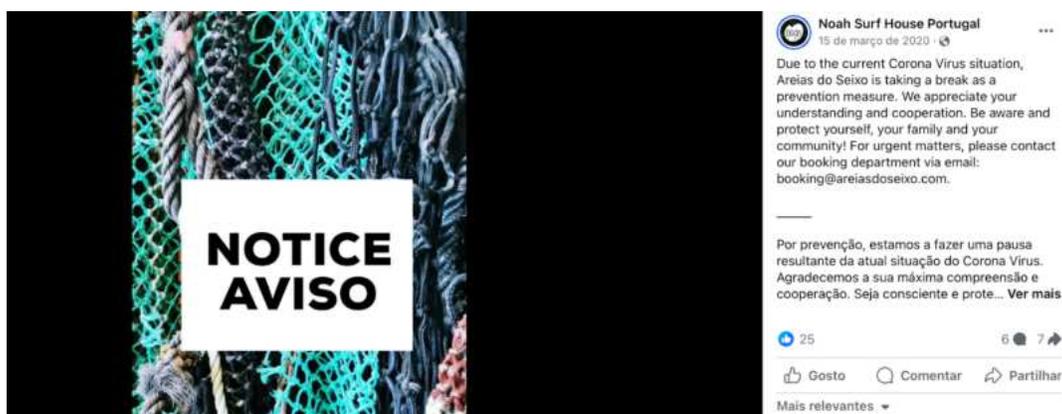


Fonte: Página Oficial Facebook Areias do Seixo Hotel

A segunda conta não tem conteúdos alusivos ao Covid-19, uma vez que foi criada em 2022.

O hotel Noah Surf House criou a sua conta no Facebook a 19 de junho de 2015, tem atualmente 18 mil seguidores e 18 mil gostos. A sua estratégia passa por partilhar mais conteúdos em formato vídeo e *reels* maioritariamente alusivos ao Surf. Contudo, no mesmo dia que publicaram o mesmo aviso na conta Areias do Seixo Hotel, também publicaram na conta do Noah Surf House sobre a prevenção ao Covid-19.

Imagem 6 - Publicação “Notice Aviso Covid-19”



Fonte: Página Oficial Facebook Noah Surf House

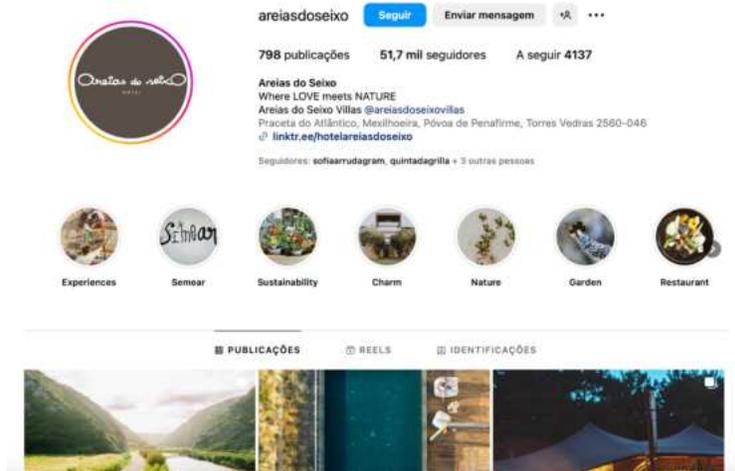
1.2.3. Instagram

O hotel Areias do Seixo possui duas contas na rede social Instagram. Sendo a principal a Areias do Seixo Hotel, criada em novembro de 2014, tem atualmente 51,7 mil seguidores,

segue 4137 contas e tem 798 publicações. À semelhança do grupo anterior, o hotel Areias do Seixo é assíduo nesta rede social, uma vez que publicam 2 a 3 conteúdos por semana, partilhando com os seus seguidores fotografias, *reels* e *stories*, em que reúne estes pequenos vídeos nos destaques de acordo com um tema específico. Tendo estes 12 destaques os seguintes nomes:

- Events;
- Details;
- Villas;
- News;
- Rooms;
- Restaurant;
- Garden;
- Nature;
- Charm;
- Sustainability;
- Semear;
- Experiences.

Imagem 7 - Página Oficial Instagram Areias do Seixo Hotel

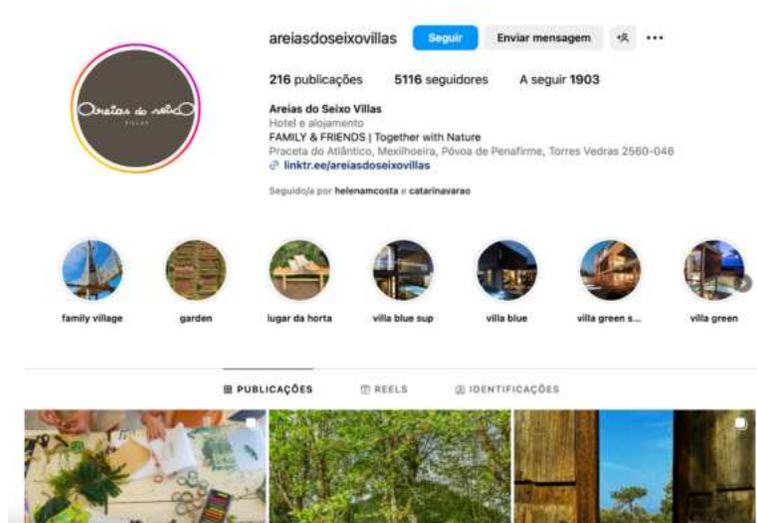


Fonte: Página Oficial Instagram Areias do Seixo Hotel

A conta secundária é Areias do Seixo Villas, criada em março de 2022, conta atualmente com 5107 seguidores, segue 1903 contas e tem 216 publicações. Nesta conta são partilhados 2 a 3 conteúdos por semana, relativos às Villas que possuem, em formato fotografia, *reels* e *stories*. Assim como na conta principal colocam destaques, na secundária também. Tendo estes nove destaques os seguintes nomes:

- Family village;
- Garden;
- Lugar da horta;
- Villa blue sup;
- Villa blue;
- Villa green sup;
- Villa green;
- Townhouse;
- Shelter.

Imagem 8 - Página Oficial Instagram Areias do Seixo Villas



Fonte: Página Oficial Instagram Areias do Seixo Villas

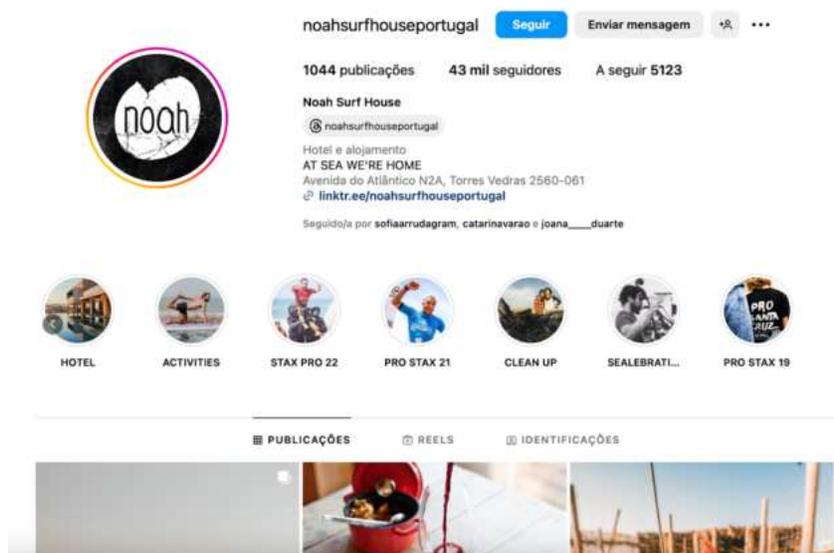
A página oficial do Instagram do Noah Surf House detém 43 mil seguidores, segue 5123 contas e 1044 publicações. Esta foi criada em julho de 2015 e os seus conteúdos são maioritariamente sobre Surf e em formato fotografia, vídeo, *reels* e *stories*.

Da mesma forma que as contas do Areias do Seixo têm destaques, a conta do Noah Surf House também tem, sendo estes 19 destaques com os seguintes nomes:

- Pro Stax 19;
- Sealebration;
- Clean Up;
- Pro Stax 21;
- Pro Stax 22;
- Activities;
- Hotel;
- Store;

- Skate;
- Gym;
- Surf;
- Pro Stax 23;
- Sta Cruz;
- Join Us;
- Surf Team;
- Garden;
- Barbecue;
- Restaurant;
- Rooftop.

Imagem 9 - Página Oficial Instagram Noah Surf House



Fonte: Página Oficial Instagram Noah Surf House

O departamento de Comunicação é o mesmo para os dois hotéis, Areias do Seixo e Noah Surf House, e é quem gere a comunidade de redes sociais, nomeadamente na resposta e reação a comentários de seguidores.

Relativamente a publicações sobre eventuais crises, não foram partilhadas quaisquer publicações, nem foram partilhadas publicações em nenhuma conta dos dois hotéis, sobre o Covid-19.

1.2.4. Website

Assim como o Grupo Hotéis Real dispõe de um website geral que se encontra em português e inglês e detém as informações principais sobre a origem e história do grupo, o hotel Areias do Seixo e o hotel Noah Surf House também dispõem e apresentam as mesmas características na página geral dos websites oficiais. Podemos encontrar também nas páginas principais, na folha de rosto, vídeos alusivos aos hotéis e ao descanso que estes podem proporcionar na natureza.

Apresentam os diversos quartos disponíveis e uma breve descrição de cada um deles, assim como dos restaurantes, do Spa, das experiências, das ofertas, dos eventos e *vouchers* que oferecem aos seus clientes. Ainda nas páginas principais apresentam uma preocupação com um dos temas da atualidade, a sustentabilidade.

Da mesma forma que não foram feitas publicações sobre eventuais crises no Instagram, também não foram partilhadas quaisquer publicações nesta plataforma.

1.2.5. Pinterest

A rede social Pinterest é utilizada pelo hotel Areias do Seixo. A página oficial conta com 1594 seguidores, segue 2900 contas e tem 1700 visualizações mensais.

À semelhança da rede social Instagram, em que se pode criar destaques com temas específicos, a rede social Pinterest permite a criação de álbuns. O hotel contém nesta página 10 álbuns com publicações em formato fotografia, sendo os seguintes:

- Eat & Drink - 9 Pins (publicações);

- Spa & Pool - 7 Pins;
- Pines' Shelter - 6 Pins;
- Building & Design - 9 Pins;
- The Villas - 21 Pins;
- Sustainability - 6 Pins;
- Rooms - 19 Pins;
- Experiences - 24 Pins;
- Events - 17 Pins;
- Todos os Pins - 118 Pins.

A página oficial do Noah Surf House conta com 29 seguidores, segue 187 contas e tem 122 visualizações mensais. O hotel contém nesta página 10 álbuns com publicações em formato fotografia, sendo os seguintes:

- Surf - 40 Pins;
- Skate - 5 Pins;
- Santa Cruz - 25 Pins;
- Restaurant - 16 Pins;
- Building / Architecture - 43 Pins;
- Green Heart - 9 Pins;
- Lifestyle - 39 Pins;
- Noah Ocean Store - 85 Pins;
- Accomodation - 64 Pins;

- Todos os Pins - 356 Pins.

Da mesma forma que não foram feitas publicações sobre eventuais crises no Instagram e website, também não foram partilhadas quaisquer publicações nesta plataforma.

1.2.6. Linkedin

A conta oficial do LinkedIn do hotel Areias do Seixo tem 4000 seguidores e 50 colaboradores associados, já a conta oficial do LinkedIn do hotel Noah Surf House tem 978 seguidores e 50 colaboradores associados. Nestas contas são partilhados projetos, anúncios de vagas de trabalho nas diversas áreas dentro dos hotéis, notícias ou menções às marcas nos distintos meios de comunicação social.

Posto isto, da mesma forma que o Grupo Hotéis Real, o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House não publicam nenhum outro conteúdo relativo a outras situações de crise no hotel para além de publicações referentes ao Covid-19 no Facebook.

1.3. Hilton Garden Inn Évora

1.3.1. Facebook

O Hilton Garden Inn Évora não dispõe de uma página oficial de Facebook, existe uma página oficial geral do Grupo Hilton Garden Inn, criada a 10 de abril de 2009, que contém 223 mil seguidores e 222 mil gostos.

As publicações têm períodos espaçados, cerca de dois conteúdos por semana. O formato das publicações maioritariamente é em vídeo, mas por uma ou outra vez utilizam como publicação fotografias e ainda, fazem partilha de outras publicações que se encontram noutras páginas oficiais do hotel Hilton.

A 13 de março de 2020, foi partilhado pelo Hilton Garden Inn uma publicação presente na página Hilton Honors, sobre o Covid-19.

Imagem 10 - Publicação relativa ao Covid-19



Fonte: Página Oficial Facebook Hilton Garden Inn

1.3.2. Instagram

O hotel Hilton Garden Inn Évora, não dispõe de uma página oficial de Instagram, contudo, o hotel Hilton Garden Inn possui uma conta na rede social Instagram. Criada em dezembro de 2013, tem atualmente 37,9 mil seguidores, segue 332 contas e tem 873 publicações.

Note-se que o hotel é assíduo nesta rede social, porém são contabilizados em média 1 a 2 conteúdos publicados por semana. À semelhança da rede social Facebook, os conteúdos partilhados na rede social Instagram são maioritariamente em formato vídeo, tendo algumas publicações em fotografias, *reels* e *stories*. Por ser um conteúdo bastante atual e utilizado pelos utilizadores da rede social Instagram, o hotel em análise, assim como os restantes já analisados, dispõem de destaques. O Hilton Garden Inn tem apenas 3, com os seguintes nomes:

- Eats & Drinks;
- Stay;
- Explore.

Não foi publicado nenhum conteúdo relativo ao fecho de portas aquando do aparecimento do Covid-19, contudo, fizeram uma publicação a agradecer aos médicos dedicados à prevenção ao Covid-19.

Imagem 11 - Publicação relativa ao Covid-19



Fonte: Página Oficial Instagram Hilton Garden Inn

1.3.3. Website

Não existe nenhum website oficial do hotel Hilton Garden Inn Évora, todavia, pode-se visualizar uma página referente a este no website do hotel Hilton Garden Inn. Nesta página dedicada ao hotel em análise é possível conferir preços, ou até mesmo, marcar estadia. Pode-se visualizar as especificidades dos quartos e das comodidades que estes proporcionam, têm um campo destinado a contactos do hotel, políticas, localização e transporte para o hotel. Apresentam uma pequena descrição dos quatro restaurantes que possuem e a possibilidade de organizar eventos dentro do hotel.

1.3.4. X

Assim como as anteriores redes sociais, o Hilton Garden Inn Évora não tem uma conta oficial na rede social X. Desta forma, analisa-se apenas a conta oficial do Hilton Garden Inn. Esta

conta foi criada em outubro de 2010, tem atualmente 32,1 mil seguidores, segue 2728 contas e tem 16,8 mil *posts* (publicações).

O hotel não publica de forma assídua nesta rede social, tendo a última publicação sido a 12 de outubro de 2023. Em 2020 foram partilhadas publicações sobre o Covid-19, como o seguinte exemplo abaixo:

Imagem 12 - Publicação relativa ao Covid-19



Fonte: Página Oficial X Hilton Garden Inn

Assim, comparativamente com os grupos analisados anteriormente, o Hilton Garden Inn Évora não publica nenhum outro conteúdo relativo a outras situações de crise no hotel para além de publicações referentes ao Covid-19.

2. Análise de Notícias

A presente investigação baseia-se na revisão de literatura, na realização de entrevistas, na consulta e análise das redes sociais dos três hotéis e dos seus, websites oficiais. Para

complementar esta análise, serão analisadas notícias publicadas em jornais digitais, com o objetivo de verificar eventuais crises que possam ter ocorrido nos hotéis em análise e que tenham sido divulgadas por estes meios.

Procedeu-se à pesquisa de notícias sobre crises para cada um dos hotéis. Começamos por analisar:

2.1. Grupo Hotéis Real

A entrevista realizada ao Grupo Hotéis Real foi levada a cabo com a responsável pelo Departamento de Marketing e Produto, Mariana Brodheim. Nesta entrevista, foi indicado que o grupo sofreu de uma crise por suspeita de roubo num Spa de uma unidade hoteleira e que tinha sido escalada para a televisão, mais propriamente para a SIC. Desta forma, procedeu-se à análise e recolha desta notícia nos meios de comunicação, particularmente no digital.

É possível ter acesso à notícia através do website da SIC, onde se pode visualizar um vídeo, feito através do programa Casa Feliz.

Foi feita uma denúncia por parte de uma cliente, onde a mesma acusa uma colaboradora com o cargo de massagista num dos hotéis da cadeia hoteleira Hotéis Real, de lhe roubar o colar de ouro, após a massagista lhe ter pedido para o retirar, a fim de realizar a massagem.

O programa Casa Feliz da SIC realizou uma entrevista à vítima de roubo, uma mulher na casa dos 80 anos. Após explicação da vítima, os comentadores do programa explicam que podem ter ocorrido vários cenários, difíceis de apurar a verdade, cenários estes que:

- Primeiro cenário - a rapariga massagista poderá realmente ter ficado com o colar de ouro que lhe foi confiado (ao qual dão o nome de crime de abuso de confiança, uma vez que roubou algo que lhe foi confiado) e não o devolveu com a intenção de apropriação;
- Segundo cenário - a rapariga massagista ficou com o colar de ouro que lhe foi confiado, mas esqueceu-se de o devolver e não sabe onde o colar poderá ter ficado;

- Terceiro cenário - a rapariga massagista tira o colar de ouro do pescoço da cliente, devolve-o, porém, a cliente esquece-se de o guardar e após a massagem terminar, as intervenientes saem da sala de massagens e um terceiro interveniente vê o colar de ouro e apropria-se do mesmo.

Foi mencionado pela vítima no programa, que a mesma apresenta uma queixa diretamente no hotel, porém o gerente do hotel não dá credibilidade à vítima e a mesma, posteriormente, avança para uma queixa formal nas autoridades competentes. Após não obter qualquer resposta por parte do grupo hoteleiro, avançou para uma queixa nos meios de comunicação social.

A partir da entrevista realizada com a responsável pelo Departamento de Marketing e Produto, pode-se perceber que o grupo hoteleiro já sabia que iria haver uma reportagem no programa da SIC e desta forma entrega um comunicado, via e-mail (confirmação obtida através da entrevista realizada à responsável) com algumas justificações ao programa, no entanto nunca houve uma resposta ou justificação à vítima, pois o grupo encontra-se à espera das confirmações da investigação por parte das autoridades para poder justificar-se à vítima, confirmação obtida por parte da entrevistada e obtida a partir do programa.

No comunicado, o grupo refere que foram tomadas todas as providências para conseguirem apurar responsabilidades e que aguardavam conclusões por parte das autoridades e que após essas conclusões, posteriormente executariam as ações necessárias.

Após referirem o comunicado, os comentadores do programa enfatizaram que, efetivamente, só após as conclusões das autoridades é que se poderiam assumir responsabilidades. Contudo, apesar do acontecimento, os comentadores referem ainda que o grupo revelou ter uma boa gestão ao enviar um comunicado ao programa, porém, segundo um comentário realizado por um dos comentadores do programa, não podem alegar que o grupo não teve uma boa prática ao não responder nenhuma vez à suposta vítima, uma vez que essas práticas dependem do próprio hotel.

Imagem 13 - Notícia sobre suspeita de roubo num dos hotéis do Grupo Hotéis Real

Suspeita de roubo em hotel de luxo: “Parece que me arrancaram um bocado de mim”

Vítima estava no spa quando ficou sem um fio de ouro

15:09 7 Julho, 2023 | SIC



Fonte: Website SIC

Para além desta notícia sobre um alegado roubo num Spa da cadeia hoteleira, que se difundiu nos meios de comunicação social, não existe registo de mais nenhuma outra situação de crise nesta cadeia hoteleira nestes mesmos meios.

Complementarmente, procedeu-se à pesquisa de reclamações na plataforma TripAdvisor de todas as unidades hoteleiras pertencentes ao Grupo Hotéis Real, sendo possível verificar para cada um dos hotéis do grupo:

- Grande Real Villa Itália Hotel & Spa:
 - 3059 avaliações - 34 terríveis, 51 fracas, 131 médias, 468 muito boas e 2376 excelentes;
 - 60 comentários.

Foi possível averiguar um comentário referente à notícia sobre a crise do alegado roubo no Spa, realizado pela vítima do roubo. Segue abaixo com respetiva resposta por parte do gerente do hotel:

Imagem 14 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Grande Real Villa Itália Hotel & Spa

Grande Real Villa Itália Hotel & Spa | Ofertas | Descrição | Localização | Avaliações

Maria C escreveu uma avaliação a 04/2023
Estoril, Portugal • 2 contributos • 8 votos úteis



●○○○○

FUI ROUBADA NO SPA E O HOTEL NÃO SE MOSTRA MINIMAMENTE INTERESSADO EM RESOLVER O MEU PROBLEMA

Fui fazer massagem no pescoço e ombros. A massagista Beatriz mandou-me tirar o fio que tinha ao pescoço (corrente de ouro com 1 medalha de Nossa Senhora das Graças, 1 medalha Escapulário, 1 medalha de St. António e uma cruz tudo em ouro) porque não podia massajar-me com o fio posto. Foi ela própria que me desapertou o fio e guardou-o. Depois da massagem dirigi-me ao vestidário e enquanto me vestia, alguns minutos depois, vi que ela se tinha esquecido de me devolver o fio com as medalhas. Saí do vestidário e perguntei pela Beatriz. Tinha saído! Estranhei ela ter desaparecido tão rápido e não se ter despedido de mim. A rececionista do Spa disse-me que ela tinha ido almoçar. Avisei que a Beatriz não me tinha entregue o fio e que ia esperar até ela voltar. Esperei bastante e quando ela chegou pedi-lhe o meu fio ao que ela me respondeu: "Eu dei-lhe". Respondi que não era verdade e para mostrar que não o tinha comigo virei de pernas para o ar a minha mala. A Beatriz refugiou-se lá para dentro e eu mandei chamar o gerente: sr. Cristóvão. Expliquei tudo, e disse que não saí dali sem o meu fio. Depois de muita conversa que não adiantou nada declarei que ia à polícia. Resposta do Sr. Cristóvão: "a senhora faça o que entender". Espantoso! A obrigação dele era ter chamado imediatamente a polícia e este caso tinha-se resolvido logo, mas eu estava tão chocada e tão desgostosa de sentir que não tinha apoio nenhum, que infelizmente não me lembrei. Quando pedi ao sr. Cristóvão para apertar com ela que tinha ido lá para dentro, ele disse que tinha 200% de confiança nela e que coitadinha estava "destroçada". A Beatriz trabalhava no hotel há 3 meses! Fiz por escrito queixa no livro de reclamações do hotel Vila Itália e fui direta à PSP do Estoril apresentar queixa. O Hotel não me deu qualquer apoio nem se tem mostrado minimamente interessado no meu caso que sou uma cliente que fui lesada e já lá vão quase 2 meses!!!! Nem me respondem aos emails nem aos telefonemas. Foi uma experiência péssima e todas as pessoas a quem conto o que se passou ficam escandalizadas com tal procedimento. Lamentável!

Ler menos ^

Data da estadia: março de 2023

Tipo de viagem: Viajei sem companhia

Sugestão sobre o quarto: Fui roubada no spa pela massagista e o spa não se responsabiliza.

Ver mais sugestões de quartos

●○○○○ Valor
●○○○○ Serviço

●○○○○ Localização

Esta avaliação é o opinião subjetiva de um membro da TripAdvisor e não da TripAdvisor LLC. O TripAdvisor verifica as avaliações.

👍 4

Resposta de Cristóvão Silva, Serviços ao cliente/atendimento em Grande Real Villa Itália Hotel & Spa
Respondeu a 27/04/2023

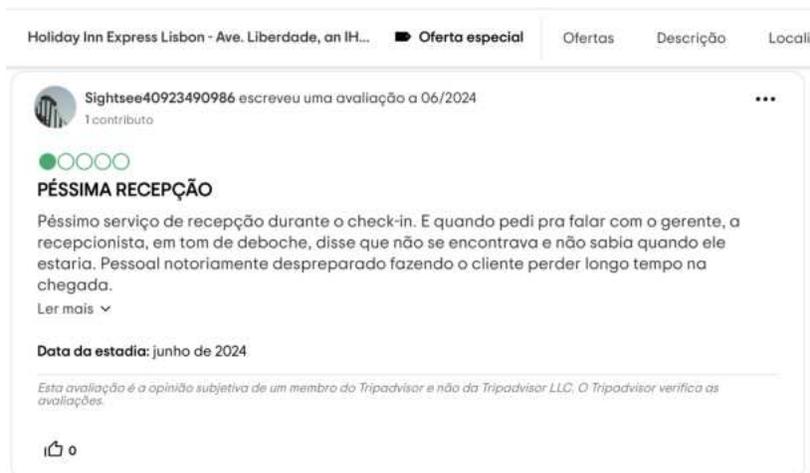
O Grande Real Villa Itália Hotel & Spa pauta-se pelos mais elevados padrões de atendimento, qualidade, segurança e sustentabilidade dos serviços que presta aos mais de um milhão de clientes que todos os anos e há quase duas décadas, o demandam para momentos de descanso e bem estar, incluindo o SPA. Como é do seu conhecimento, existem versões completamente dispostos do evento que relata, o qual se encontra entregue às Autoridades às quais, igualmente participámos a ocorrência para que estas procedam em conformidade. Lamentamos a insistência na colocação de posts desta natureza que consideramos injuriosos, deturpados e parciais na apreciação que fazem dos factos conhecidos.

[Denunciar resposta como imprópria](#)

Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Hotel Holiday Inn Express Lisbon - Ave. Liberdade:
 - 1164 avaliações - 18 terríveis, 23 fracas, 145 médias, 528 muito boas e 450 excelentes;
 - 62 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo:

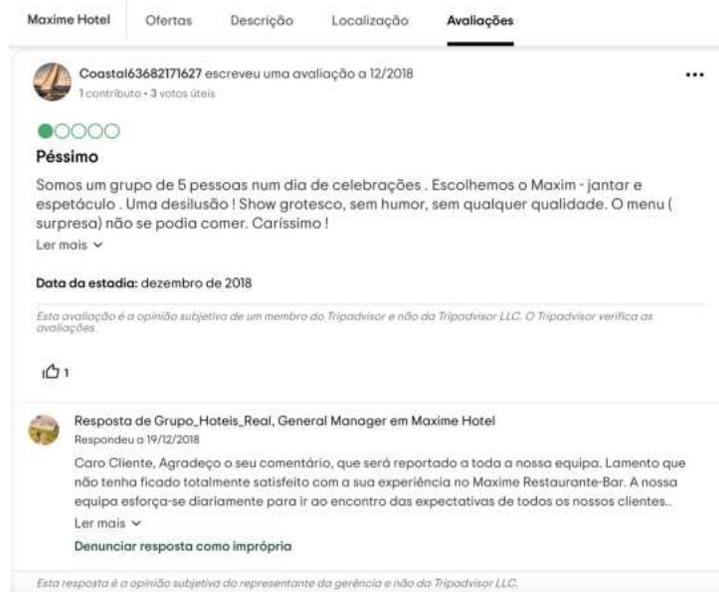
Imagem 15 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon - Ave. Liberdade



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Maxime Hotel:
 - 659 avaliações - 7 terríveis, 10 fracas, 28 médias, 149 muito boas e 466 excelentes;
 - 10 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

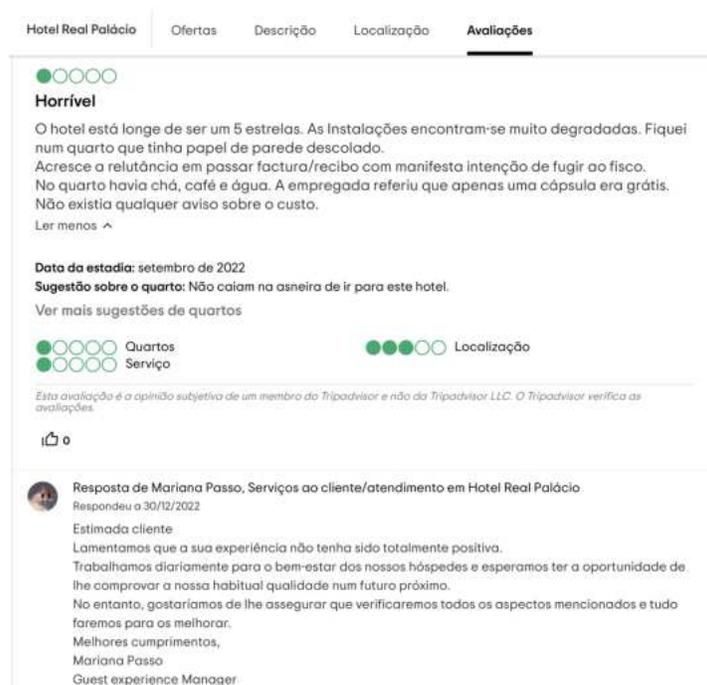
Imagem 16 - Reclamação na página do TripAdvisor do Maxime Hotel



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Hotel Real Palácio - Lisboa:
 - 4215 avaliações - 97 terríveis, 183 fracas, 572 médias, 1595 muito boas e 1770 excelentes;
 - 63 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

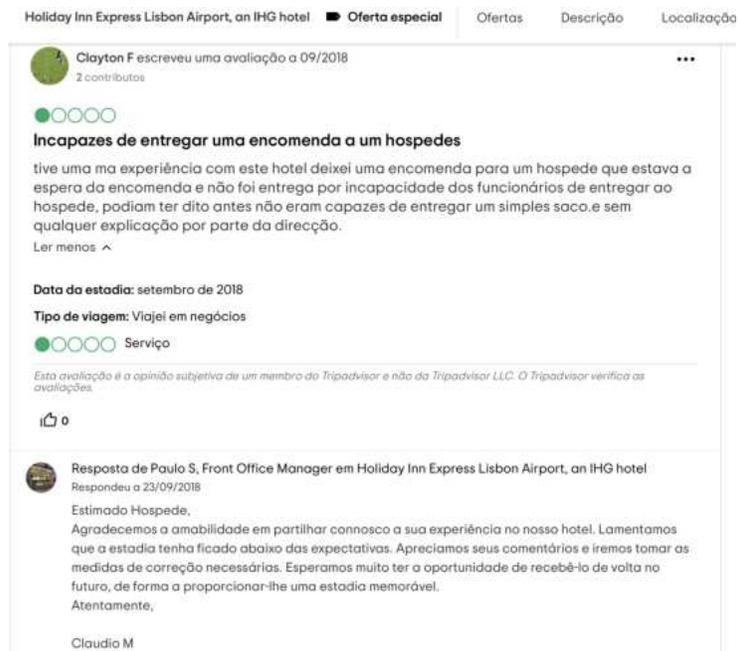
Imagem 17 - Reclamação na página do TripAdvisor do Hotel Real Palácio - Lisboa



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Holiday Inn Express Lisbon Airport:
 - 1061 avaliações - 65 terríveis, 80 fracas, 290 médias, 463 muito boas e 163 excelentes;
 - 28 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

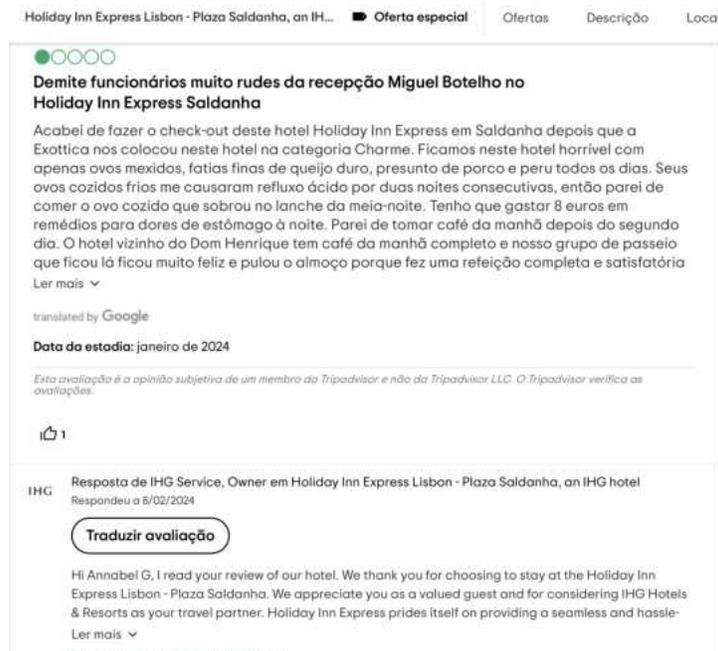
Imagem 18 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon Airport



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Holiday Inn Express Plaza Saldanha:
 - 133 avaliações - 4 terríveis, 8 fracas, 15 médias, 37 muito boas e 69 excelentes;
 - 9 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

Imagem 19 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Plaza Saldanha



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide:
 - 294 avaliações - 13 terríveis, 18 fracas, 54 médias, 143 muito boas e 66 excelentes;
 - 6 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

Imagem 20 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide

Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide, an IHG Hotel **Oferta especial** Ofertas Descrição Locali

●○○○○

Horrível

A avaliação fica descrita pelas fotos que anexo.
 -Pó nos móveis
 -Papel higiênico usado debaixo da cama
 -Chao com resto de maço de tabaco
 -Manutenção

Face à reclamação, o melhor que fizeram foi passadas duas horas enviarem uma senhora rececionista ao quarto com aspirador.
 Ler mais ▾

Data da estadia: maio de 2017

Esta avaliação é a opinião subjetiva de um membro da Tripadvisor e não da Tripadvisor LLC. O Tripadvisor verifica as avaliações.

👍 0

 **Resposta de simao s, Gerente geral em Holiday Inn Express Lisbon - Alfragide, an IHG Hotel**
 Respondeu a 2/06/2017

Estimado cliente Obrigado pela sua preferência no nosso hotel e comentários publicados. O nosso sincero pedido de desculpas pelo verificado. Garantimos que o acontecido não faz parte dos nossos standards. Esperamos poder voltar a recebê-lo numa próxima oportunidade. Cpts SJS Diretor Geral

[Denunciar resposta como imprópria](#)

Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Hotel Real Oeiras:
 - 1059 avaliações - 21 terríveis, 34 fracas, 171 médias, 434 muito boas e 399 excelentes;
 - 11 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

Imagem 21 - Reclamação na página do TripAdvisor do Hotel Real Oeiras

Hotel Real Oeiras Ofertas Descrição Localização **Avaliações**

 **mribel417517** escreveu uma avaliação a 01/2020
 1 contributo

●○○○○

:{(

Hotel agradável os quatro são limpos as de limpeza são muito mais agradáveis do que algumas pessoas da Recepção pequeno-almoço básico para um hotel quatro estrelas, bem se informar nas formalidades antes de reservar!

Ler mais ▾

Avaliação obtida em parceria com este hotel

Data da estadia: janeiro de 2020

Esta avaliação é a opinião subjetiva de um membro da Tripadvisor e não da Tripadvisor LLC. O Tripadvisor verifica as avaliações.

👍 0

 **Resposta de Grupo_Hoteis_Real, General Manager em Hotel Real Oeiras**
 Respondeu a 19/01/2020

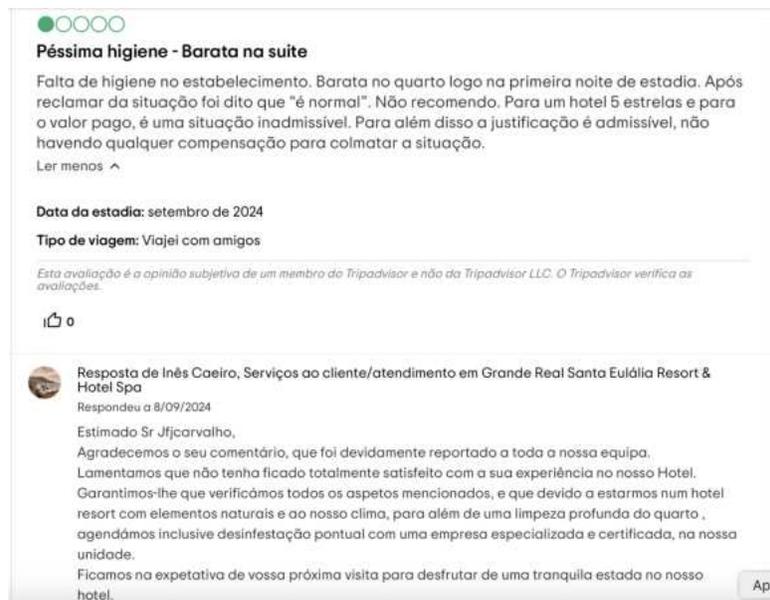
Caro Hóspede, Lamentamos não ter correspondido às suas expectativas. Esperamos recebê-lo novamente em breve no Hotel Real Oeiras. Melhores cumprimentos Sofia Canas

[Denunciar resposta como imprópria](#)

Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa:
 - 5466 avaliações - 116 terríveis, 216 fracas, 616 médias, 1671 muito boas e 2847 excelentes;
 - 525 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

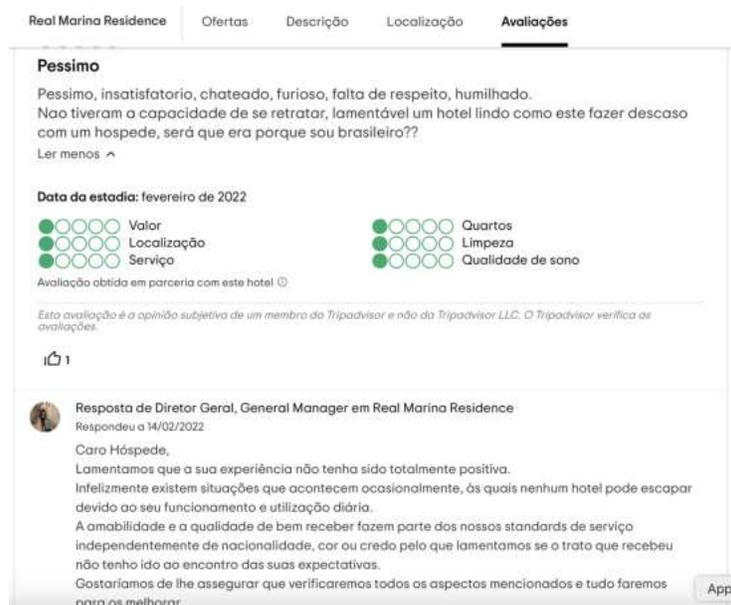
Imagem 22 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Real Marina Residence:
 - 1009 avaliações - 16 terríveis, 21 fracas, 80 médias, 253 muito boas e 639 excelentes;
 - 103 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

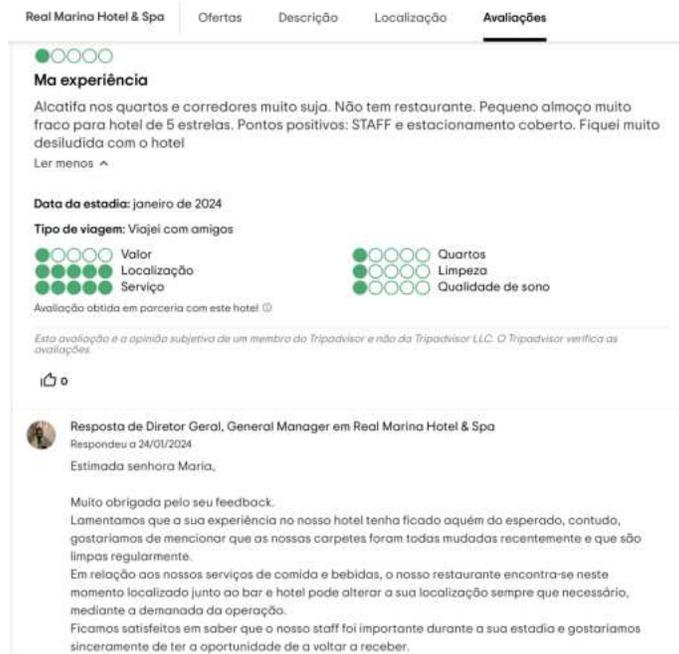
Imagem 23 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Marina Residence



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Real Marina Hotel & Spa:
 - 4559 avaliações - 67 terríveis, 77 fracas, 377 médias, 1381 muito boas e 2657 excelentes;
 - 216 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

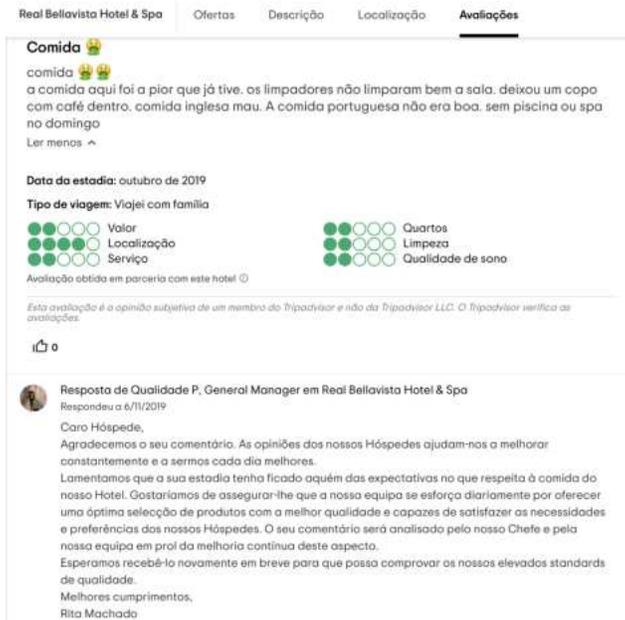
Imagem 24 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Marina Hotel & Spa



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Real Bellavista Hotel & Spa:
 - 4029 avaliações - 154 terríveis, 276 fracas, 851 médias, 1470 muito boas e 1278 excelentes;
 - 582 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

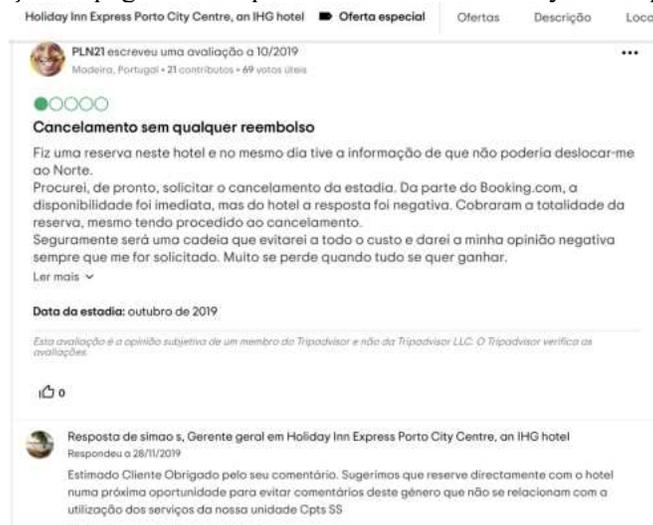
Imagem 25 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Real Bellavista Hotel & Spa



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- **Holiday Inn Express Porto City Centre:**
 - 142 avaliações - 8 terríveis, 4 fracas, 14 médias, 43 muito boas e 73 excelentes;
 - 8 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

Imagem 26 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Porto City Centre



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Holiday Inn Express Porto - Exponor:
 - 368 avaliações - 11 terríveis, 11 fracas, 93 médias, 180 muito boas e 73 excelentes;
 - 8 comentários. Exemplo de um comentário negativo abaixo com respetiva resposta por parte do Grupo:

Imagem 27 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Holiday Inn Express Porto - Exponor



Fonte: Plataforma TripAdvisor

2.2. Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House

Aquando da entrevista realizada à Joana Lopes, responsável pelo Departamento de Comunicação do Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, a mesma explicou que felizmente nunca foi exposta nos meios de comunicação social uma situação de crise, contudo, podem sim surgir reclamações (que para o grupo são pequenas crises) nas plataformas de *user reviews* como o TripAdvisor. Quando é apresentada uma reclamação sobre algum evento ou situação menos positiva ocorrida nos hotéis, o grupo tem como prática

não responder a estas reclamações nestas plataformas, uma vez que se o cliente expôs a situação nas mesmas é porque não estava disponível para resolver o problema junto do hotel.

A entrevistada refere ainda que se o cliente estiver disposto a esclarecer e a resolver a questão, dando *feedback* através de e-mail, o mesmo é levado de forma construtiva podendo ainda ser recompensado com um *voucher* ou outra regalia.

Para além destas ocorrências, foi ainda descrita pela entrevistada a crise do Covid-19, que foi a crise que mais se fez sentir em toda a atividade hoteleira. Desde a comunicação interna e externa do encerramento dos hotéis, ao cancelamento de estadias, posteriormente, à comunicação da reabertura dos mesmos, manterem a adesão ao selo Clean & Safe, criado para implementar normas estabelecidas pelas autoridades, as quais deveriam ser seguidas pelas unidades hoteleiras.

Independentemente do que foi indicado durante a entrevista, procedeu-se à análise e recolha de notícias sobre crises referentes ao grupo nos meios de comunicação, particularmente no digital. Porém, não foi possível encontrar nenhuma notícia sobre crises que tenham ocorrido nos hotéis Areias do Seixo e Noah Surf House.

Adicionalmente, procedeu-se à pesquisa de reclamações na plataforma TripAdvisor do hotel Areias do Seixo e do hotel Noah Surf House, sendo possível verificar que foram feitas inúmeras avaliações positivas nas duas páginas referentes aos dois hotéis, ainda assim, verificaram-se alguns comentários negativos de clientes e sem qualquer tipo de justificação à reclamação por parte do grupo.

- Areias do Seixo:
 - 728 avaliações - 13 terríveis, 15 fracas, 29 médias, 61 muito boas e 610 excelentes;
 - 13 comentários.

Abaixo apresenta-se um comentário escrito por um cliente:

Imagem 28 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Areias do Seixo



Fonte: Plataforma TripAdvisor

- Noah Surf House:
 - 159 avaliações - 6 terríveis, 2 fracas, 5 médias, 15 muito boas e 131 excelentes;
 - 1 comentário.

Abaixo apresenta-se um comentário escrito por um cliente:

Imagem 29 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Noah Surf House



2.3. Hilton Garden Inn Évora

Na entrevista com o Diretor Geral do hotel Hilton Garden Inn Évora, André Ornelas foi mencionado ser raro haver crises no setor hoteleiro, tendo o responsável referido que o mais comum é acontecer uma crise relacionada com baixa procura por parte de clientes ou uma crise de recursos humanos como a dificuldade de recrutamento.

Apesar do entrevistado afirmar ser raro haver crises no setor, procedeu-se à análise e recolha de notícias sobre crises referentes ao hotel nos meios de comunicação, particularmente no digital. Todavia, não foi possível encontrar nenhuma notícia sobre crises que tenham ocorrido no hotel Hilton Garden Inn Évora.

Complementarmente, procedeu-se à pesquisa de reclamações na plataforma TripAdvisor do hotel Hilton Garden Inn Évora, sendo possível apurar que foram feitas 72 avaliações, 6 fracas, 5 médias, 14 muito bom e 47 excelente. Pode-se ainda verificar que estão registados alguns comentários menos positivos por parte de clientes e sem qualquer resposta ou justificação à reclamação por parte do hotel. Segue abaixo um comentário de um cliente na página do TripAdvisor do hotel:

Imagem 30 - Reclamação na página do TripAdvisor do hotel Hilton Garden Inn Évora



3. Resultados

O presente trabalho procura estudar o papel do profissional de RP na gestão de crises na hotelaria. Desta forma, os resultados serão organizados em categorias relevantes para a elaboração de um Guia de Boas Práticas, fundamental para os profissionais de comunicação ou de RP que atuam no setor. Além disso, procura-se responder à questão de partida: «*Qual é o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises num hotel?*».

I. Gestão de crises

- **Conceito de gestão de crises**

Tabela 11 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao conceito de gestão de crises

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|--|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Prevenir e Reduzir o Impacto de Riscos | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Identificar as Causas de Risco e Desenvolver um Plano de Comunicação | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Informar e Obter Informações através da Comunicação | 0 | 1 | 1 | 2 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Desenvolver Estratégias de Comunicação | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Desenvolver <i>Guidelines</i> /Manual de Procedimentos | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Partilha de Informações | 1 | 0 | 0 | 1 |

Fonte: Elaboração própria

Para os entrevistados, a gestão de crises implica **prevenir e reduzir o impacto de riscos (3)**, **identificar as causas de risco e desenvolver um plano de comunicação (3)**, **desenvolver estratégias de comunicação (3)** e **desenvolver *guidelines*/manual de procedimentos (3)**.

Para o Grupo Hotéis Real a gestão de crises também é associada à **partilha de informações (1)**, e o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House juntamente com o hotel Hilton Garden Inn Évora concordam que a gestão de crises é igualmente **informar e obter informações através da Comunicação (2)**, tanto externa como interna.

Note-se que apesar de não ter sido feita uma pergunta direta sobre o conceito de gestão de crises e o que os entrevistados assumem como tal, os mesmos foram descrevendo-a ao longo da entrevista.

- **Papel do Departamento de Comunicação**

Tabela 12 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|--------------|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Detetar Possíveis Ameaças e Mitigar Implicações Negativas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gestão e Planeamento de todos os Processos que sucedem durante uma Crise | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Gestão de Processos que dêem Visibilidade aos Hotéis | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Gestão Redes Sociais | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Gestão com os Media | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Gestão de Comunicação Interna e Externa | 1 | 1 | 1 | 3 |

Fonte: Elaboração própria

Apesar do Departamento de Comunicação ser denominado de Departamento de Marketing, Qualidade ou até mesmo de Sales, facto que se pode averiguar a partir das entrevistas realizadas, o papel do Departamento de Comunicação na gestão de crises nos hotéis entrevistados, inclui a **gestão e planeamento de todos dos processos que sucedem durante uma crise (3)**, na **gestão das redes sociais (3)**, na **gestão com os media (3)** e na **gestão de comunicação interna e externa (3)**. Essas funções são desempenhadas regularmente pelos hotéis analisados, tanto no dia a dia quanto durante crises.

Observou-se, no entanto, que a **gestão de processos que dêem visibilidade aos hotéis (2)** também é bastante importante para o hotel Hilton Garden Inn Évora e para o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House. Nestes hotéis, o Departamento de Comunicação/Marketing foca-se na necessidade de visibilidade, utilizando estratégias de comunicação para esse fim.

Por outro lado, a **deteção de possíveis ameaças e a mitigação de implicações negativas (0)** não foi mencionada, uma vez que estes hotéis não têm um departamento ou um profissional que trabalhe especificamente na gestão de crises.

II. Gestão de crises na hotelaria

- **Fatores que contribuem para uma crise**

Tabela 13 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos fatores que contribuem para uma crise na hotelaria

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|--|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Inovações e Mudanças Tecnológicas | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Crescimento Acelerado do Setor do Turismo e da Hotelaria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Novas Tecnologias, Divulgação de Informação e Notícias | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Redes Sociais | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Media | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 3 |

Fonte: Elaboração própria

Durante a revisão de literatura percebeu-se que o **crescimento acelerado do setor do turismo e da hotelaria (0)** pode ser um fator que contribui para o surgimento de crises neste setor. Contudo, este fator não foi mencionado pelos entrevistados.

Os fatores mais destacados nas entrevistas foram as **redes sociais (3)** e os **colaboradores (3)**, visto que, se não forem bem geridos, podem desencadear crises.

Além disso, as **novas tecnologias, a divulgação de informação e notícias (2)** e os **media (2)** foram outros fatores mencionados durante as entrevistas.

Para além destes, o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House mencionou ainda o fator **inovações e mudanças tecnológicas (1)**.

- **Tipos de crise que podem ocorrer**

Tabela 14 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos tipos de crise que podem ocorrer na hotelaria

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|---|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Dados de Segurança | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Reclamações de Clientes ou Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Redes Sociais/Comunicação Social | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Covid-19 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Reclamações Plataformas <i>User Reviews</i> | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Intoxicação Alimentar | 1 | 1 | 1 | 3 |

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| Roubo | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Crise de Receitas | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Ataque Informático | 0 | 0 | 1 | 1 |

Fonte: Elaboração própria

No decorrer das entrevistas realizadas foi possível verificar que os tipos de crise mais apontados foram as **reclamações de clientes ou de colaboradores (3)**, as **redes sociais/comunicação social (3)**, - sendo estes dois tipos mencionados na revisão de literatura, - e ainda a **intoxicação alimentar (3)**.

De seguida, foram o **Covid-19 (2)**, as **reclamações em plataformas de user reviews (2)**, **roubos (2)** e **crise de receitas (2)**.

Os **ataques informáticos (1)** e os **dados de segurança (1)**, foram mencionados apenas uma vez pelo hotel Hilton Garden Inn Évora.

III. Comunicação Estratégica

- **Papel da Comunicação**

Tabela 15 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas ao papel da comunicação

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|----------------------------------|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Influenciar a Imagem e Reputação | 1 | 1 | 1 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Estabelecer e Preservar a Confiança na Direção | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Estabelecer e Preservar a Confiança dos Colaboradores | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Estabelecer e Preservar a Confiança do Público Externo | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Enviar e Receber Mensagens para Prevenção e Diminuição dos Resultados Negativos | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Transmitir mensagens estratégicas | 1 | 1 | 1 | 3 |

Fonte: Elaboração própria

Através das entrevistas realizadas foi possível verificar que para os entrevistados é muito importante o papel da comunicação dentro de um hotel, assim como para solucionar uma crise. Deste modo, o papel da comunicação passa por **influenciar a imagem e reputação (3)** uma vez que possibilita a visibilidade do hotel no mercado hoteleiro. **Estabelece e preserva a confiança na direção (3)**, assim como nos **colaboradores (3)** e no **público externo (3)**. Os entrevistados referem ainda que o papel da comunicação também é **transmitir mensagens estratégicas (3)**.

Adicionalmente, o Grupo Hotéis Real e Hilton Garden Inn Évora realçam o **envio e receção de mensagens para prevenção e diminuição dos resultados negativos de uma crise (2)**.

- **Que Comunicação é Realizada**

Tabela 16 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas aos exemplos de comunicação

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|---|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Comunicação com <i>Stakeholders</i> | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Comunicação Externa | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Comunicação Interna | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Existência de um Comité de Crise | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Partilha de Informações | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Comunicação Estratégica nas Redes Sociais | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Comunicação Estratégica nos Media | 1 | 1 | 1 | 3 |

Fonte: Elaboração própria

Nesta categoria é possível averiguar que são realizados todos os exemplos de comunicação apresentados. Os entrevistados realçam que é realizada a **comunicação com os stakeholders (3)**, uma vez que é formado, em cada um dos três hotéis, um **Comité de Crise (3)** com os responsáveis de todos os departamentos do hotel.

Para os entrevistados a **partilha de informações (3)** abrange a **comunicação externa (3)** que é realizada através dos websites, comunicados de imprensa, entre outros. É através de plataformas internas e através do WhatsApp que a **comunicação interna (3)** é desenvolvida e considerada também uma partilha de informações.

É referido ainda, que tanto a **comunicação estratégica nas redes sociais (3)** como a **comunicação estratégica nos media (3)**, são utilizadas e são importantes para a elaboração de um plano estratégico.

- **Ferramentas Utilizadas na Comunicação**

Tabela 17 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas na comunicação

| Subcategoria | Entrevistas | | | Total |
|------------------------------------|-------------------|---|-------------------------|-------|
| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
| Plataformas de <i>User Reviews</i> | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Websites | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Redes Sociais | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Media | 1 | 1 | 1 | 3 |
| E-mail | 1 | 1 | 0 | 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Manual Procedimentos/ <i>Guidelines</i> | 1 | 1 | 1 | 3 |
|---|---|---|---|---|

Fonte: Elaboração própria

Dentro da comunicação existem ferramentas que auxiliam na transmissão de mensagens. Os entrevistados indicam que os **websites (3)**, as **redes sociais (3)**, os **media (3)** e a existência de um **manual de procedimentos ou guidelines (3)** são ferramentas utilizadas nas estratégias de comunicação.

Da mesma forma, que para o Grupo Hotéis Real e para o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, as **plataformas de user reviews (2)** também são ferramentas de comunicação. No entanto, o segundo grupo não adota a prática de responder aos comentários dos clientes nessas plataformas. Considera-se, neste estudo, que a ausência de resposta a comentários ou reclamações não constitui uma boa prática, pois pode transmitir uma imagem de desinteresse por parte do hotel, sugerindo que não valoriza as opiniões dos clientes. Isso pode comprometer a confiança dos clientes e afetar negativamente a reputação do hotel. Responder adequadamente às reclamações demonstra compromisso com a melhoria contínua e atenção às necessidades dos clientes. No entanto, é essencial que as respostas sejam sempre cuidadosas e respeitadas, ajustando o tom e o conteúdo à situação específica, evitando reações defensivas ou ofensivas.

É de referir ainda, que os mesmos dois grupos utilizam o **e-mail (2)** como ferramenta de comunicação com os seus clientes.

- **Avaliação da Comunicação**

Tabela 18 - Apresentação dos Resultados: Subcategorias relativas às ferramentas utilizadas para avaliação da comunicação

| Subcategoria | Entrevistas | Total |
|--------------|-------------|-------|
|--------------|-------------|-------|

| | Grupo Hotéis Real | Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House | Hilton Garden Inn Évora | |
|------------------------------------|-------------------|---|-------------------------|---|
| Plataformas de <i>User Reviews</i> | 1 | 1 | 0 | 2 |
| <i>Feedback</i> através de E-mail | 1 | 1 | 0 | 2 |
| <i>Clipping</i> | 0 | 0 | 1 | 1 |

Fonte: Elaboração própria

Para o Grupo Hotéis Real e o Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, são utilizadas as **plataformas de *user reviews* (2)** para avaliar que tipo de comunicação é realizada, se produz efeitos positivos ou negativos na forma como os hotéis são percecionados pelos clientes. De seguida o ***feedback* através de e-mail (2)** e o ***clipping* (1)**, utilizado pelo hotel Hilton Garden Inn Évora.

Os entrevistados realçam a importância estratégica da comunicação na solução de possíveis crises, com os seguintes exemplos elaborados pelos próprios entrevistados:

“Há situações em que realmente é importantíssimo estarmos sempre em comunicação com o hotel” afirma a Diretora de Marketing e Produto do Grupo Hotéis Real, Mariana Brodheim.

“O Departamento de Qualidade e o Departamento de Comunicação estiveram a trabalhar em conjunto, ou seja, o primeiro definia os procedimentos e o segundo era responsável por traduzir isso para comunicação, tanto interna como externa e por garantir que essa informação chegava de forma simples e útil aos colaboradores e aos clientes” refere a responsável pelo Departamento de Comunicação do Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, Joana Lopes.

O Diretor Geral do hotel Hilton Garden Inn Évora, André Ornelas, assume que “se não tivessem atuado perante todos os colaboradores ao passar a informação, o boato continuava

a seguir e quanto maior é, mais difícil é minimizá-lo mesmo com a comunicação. A antecipação da comunicação foi muito importante”.

Relativamente à análise das redes sociais e websites dos hotéis em questão, foi possível verificar que para além de publicações e notícias com conteúdo relativo ao Covid-19, não se verificou nenhum conteúdo alusivo a outras eventuais crises que tenham ocorrido nos hotéis.

Na análise de notícias sobre crises nos hotéis em questão, pode-se verificar que no Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House e no hotel Hilton Garden Inn Évora não existem notícias de crises sobre os mesmos nos meios de comunicação social, apenas se encontram comentários/reclamações de clientes nas suas respetivas páginas na plataforma TripAdvisor.

Porém o Grupo Hotéis Real, durante a entrevista, a responsável partilhou que foi transmitida uma notícia nos meios digitais do canal televisivo SIC, sobre uma crise referente a roubo num dos hotéis do grupo, ao que se pode, realmente, averiguar na análise dos meios de comunicação social digital a sua existência.

Capítulo V - Proposta de um Guia de Boas Práticas para a Gestão de Crises em Hotelaria

A presente investigação culmina na criação de um guia de boas práticas, que visa reunir ideias e sugestões pertinentes para auxiliar o profissional de comunicação em situações de crise. Para a sua elaboração, foram utilizadas as informações e conceitos retirados da revisão de literatura, em simultâneo com a recolha e apreciação dos dados alcançados por meio das entrevistas efetuadas aos hotéis, com a análise às redes sociais e websites dos mesmos e ainda, com a análise das notícias presentes nos meios de comunicação social digital.

1. O que são boas práticas?

Surge na literatura no início da era industrial, o conceito de boas práticas, que se refere à aplicação de técnicas ou ferramentas que se demonstram eficientes e eficazes para alcançar determinado objetivo (Michaelson & Macleod, 2007). Assim, um guia de boas práticas constitui uma forma eficaz de sistematizar uma técnica ou processo, permitindo às entidades atingir a melhor performance possível, servindo como exemplo para empresas que buscam a excelência (Michaelson & Macleod, 2007).

Esses guias são frequentemente desenvolvidos por grupos de profissionais com o objetivo de transmitir orientações práticas que auxiliem outros a alcançar melhores resultados (Michaelson & Macleod, 2007). A adoção de boas práticas permite, assim, aprender com as experiências de outros, sendo uma mais-valia para a melhoria contínua.

2. A Quem se destina e a sua relevância

Este guia destina-se a estudantes de Relações Públicas, a profissionais de comunicação ou de Relações Públicas inseridos no setor do turismo e no setor hoteleiro.

A concretização do guia de boas práticas poderá servir de exemplo para um hotel onde ainda não exista um procedimento similar, assim como para um hotel que se veja na necessidade de atualizar os seus procedimentos.

O guia abrange um conjunto de recomendações e melhores práticas para uma adequada prestação de serviço relativamente à função de gestão de crises executada pelo hotel.

Contudo, é importante salientar que as boas práticas apresentadas no guia são apenas diretrizes gerais que podem ser implementadas em distintas situações ou utilizadas para orientação, não sendo atuações específicas e reais empregues por hotéis.

3. Como está organizado

Este guia apresenta, em primeiro lugar, uma visão sobre a gestão de crises baseada na revisão da literatura, nas entrevistas realizadas, bem como na análise de redes sociais, websites e notícias publicadas em meios de comunicação digital.

No desenvolvimento do guia, são expostos pontos básicos e relevantes sobre a gestão de crises no setor hoteleiro, fornecendo diretrizes preliminares antes da sua aplicação prática. As boas práticas, de carácter conclusivo, são apresentadas como orientações para diferentes cenários de gestão de crises, de forma a auxiliar os profissionais nesta função.

Assim, o conteúdo deste guia procura refletir a realidade dos hotéis entrevistados, em conjunto com as informações compiladas na revisão de literatura.

Para efeitos da presente investigação, apresenta-se uma proposta às quais se considera serem boas práticas de gestão de crises na hotelaria, que integra não só ideias retiradas das entrevistas como também da revisão de literatura:

1. Desenvolver um manual de crise - deve existir um manual de gestão de crise que contenha ferramentas úteis de mitigação de crises no hotel. Desta forma, o hotel estará preparado para uma eventual ameaça ou crise, podendo-se recorrer ao manual para aplicar estratégias predefinidas.
2. Constituir um Comité de Crise - antes de se poder tomar qualquer ação, deve-se designar uma equipa de líderes que integrem o Comité de Crise. Este Comité deve incluir os responsáveis de todos os departamentos existentes no hotel, para que todos conheçam os pormenores da estratégia de resposta à crise.

3. Detetar/identificar a crise - assim que se dá o alerta da existência de uma crise e após reunir o Comité de Crise, deve-se detetar e identificar a crise ocorrida. Esta ação permite perceber os riscos que o hotel irá enfrentar, podendo diminuir os impactos na atividade e antecipar possíveis contratemplos, auxiliando na elaboração de uma resposta adequada à situação.
4. Considerar o pior cenário – É essencial adotar a mentalidade de que a situação pode ser grave, para garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar as piores consequências, estando apta a lidar com qualquer circunstância.
5. Perceber qual a estratégia de comunicação a aplicar - é necessário determinar a estratégia de comunicação e respetivas ações que a equipa deve aplicar para atuar e responder perante as ameaças provenientes dos riscos identificados. Perceber se irão optar por uma estratégia proativa ou reativa, que canais de comunicação irão utilizar, entre outras.
6. Definir o *spokesperson* - é essencial a definição da pessoa responsável por transmitir as mensagens estratégicas definidas. Esta pessoa deverá ter legitimidade e um cargo importante no hotel (exemplo: Diretor Geral ou o responsável pelo Departamento de Comunicação). O *spokesperson* deverá ter *media training*, ter bem estudado as *Q&A* e as *key messages*. Ter uma listagem dos clientes afetados pela crise, antecipar as questões dos jornalistas, evitar dizer que não comenta/responde às questões colocadas e mentir com promessas que não se conseguem cumprir.
7. Selecionar as *key messages* - as *key messages* num plano de comunicação de crise são afirmações estratégicas e cuidadosamente elaboradas que transmitem informações determinantes, perspectivas e garantias a todos os intervenientes do hotel durante uma crise ou situação de emergência. Estas mensagens servem como pontos decisivos de comunicação durante a crise, garantindo consistência, clareza e transparência. É imprescindível adaptar e definir as mensagens e os conteúdos transmitidos, aumentando a perspectiva da comunicação ser eficaz.
 - a. Boas práticas a considerar de *key messages*:

- i. Manifestar preocupação e empatia;
 - ii. Fornecer informações exactas e atempadas;
 - iii. Destacar as medidas tomadas para atenuar a crise;
 - iv. Comunicar o empenhamento na segurança e proteção;
 - v. Oferecer apoio e auxílio aos intervenientes afectados;
 - vi. Abertura para a situação e as suas causas;
 - vii. Partilhar actualizações e progressos na resolução da crise;
 - viii. Abordar proactivamente os rumores e a desinformação;
 - ix. Entre outras.
8. Rapidez na resposta - antes que a opinião pública se forme, é vital agir rapidamente para controlar a situação, garantindo que a organização seja a principal e mais confiável fonte de informação.
9. A importância do tempo – agir rapidamente é crucial. Iniciar a comunicação com os *stakeholders* e partilhar informações através dos canais de comunicação pode ajudar a minimizar os danos e melhorar a situação.
10. Comunicação interna - os colaboradores e os *stakeholders* do hotel são fontes de informação legítimas para o público em geral, podendo simbolizar uma ameaça se as mensagens internas e externas não coincidirem. Contudo, se os colaboradores e os restantes intervenientes do hotel forem devidamente informados e instruídos com as ferramentas de comunicação certas, podem originar um impacto positivo na reputação do hotel.
 - a. Proposta: Criação de plataformas internas ou utilização da rede social WhatsApp para instruir e informar os colaboradores. Podem ser partilhadas notícias, formação disponível para estes realizarem, algumas dicas para gestão

de determinada situação, ou ainda dicas para gestão de redes sociais. Informar sobre o dever de não partilharem informação e canalizar para o Departamento de Comunicação, caso sejam contactados. Exemplo: um jornalista liga para a receção do hotel e o rececionista deve saber que, numa situação de crise, não deve responder e deve encaminhar o contacto para o Departamento de comunicação.

11. Comunicação externa - no caso de uma crise afetar o público externo do hotel ou se a crise tiver acontecido dentro do hotel, mas por algum motivo a mesma foi transmitida para o exterior, é necessário aplicar uma estratégia de comunicação externa. Essa estratégia não se limita apenas a explicar a situação, mas também a proteger e reforçar a reputação do hotel. É crucial identificar os diferentes públicos e adaptar as mensagens a cada um deles, garantindo transparência e coerência na transmissão de informações. O porta-voz designado, responsável por comunicar em nome do hotel, deve estar devidamente preparado para lidar com a divulgação pública e com a gestão de comentários e reações, assegurando a integridade da mensagem. A comunicação eficaz com os clientes é um elemento-chave na gestão de crise, transmitindo segurança e cultivando a lealdade ao esclarecer o ocorrido, o que reforça a confiança no hotel.
12. Recompensar os clientes - recompensar os clientes por uma situação negativa, produz no cliente a sensação de que o hotel o percebe e o defende, transmitindo através da regalia, que a situação menos boa não voltará a acontecer.
 - a. Exemplo: Recompensar o cliente com um *voucher* para uma passar uma noite no hotel ou um *voucher* para usufruir do Spa numa próxima estadia.
13. Solicitar *feedback* aos clientes/colaboradores - é essencial o hotel obter *feedback* por parte dos clientes através de inquéritos de satisfação enviados por e-mail, após o término da estadia do cliente, através de comentários nas redes sociais ou nas plataformas de *user reviews*, como o TripAdvisor, ou através do WhatsApp/plataforma interna para solicitar *feedback* dos colaboradores, a fim de

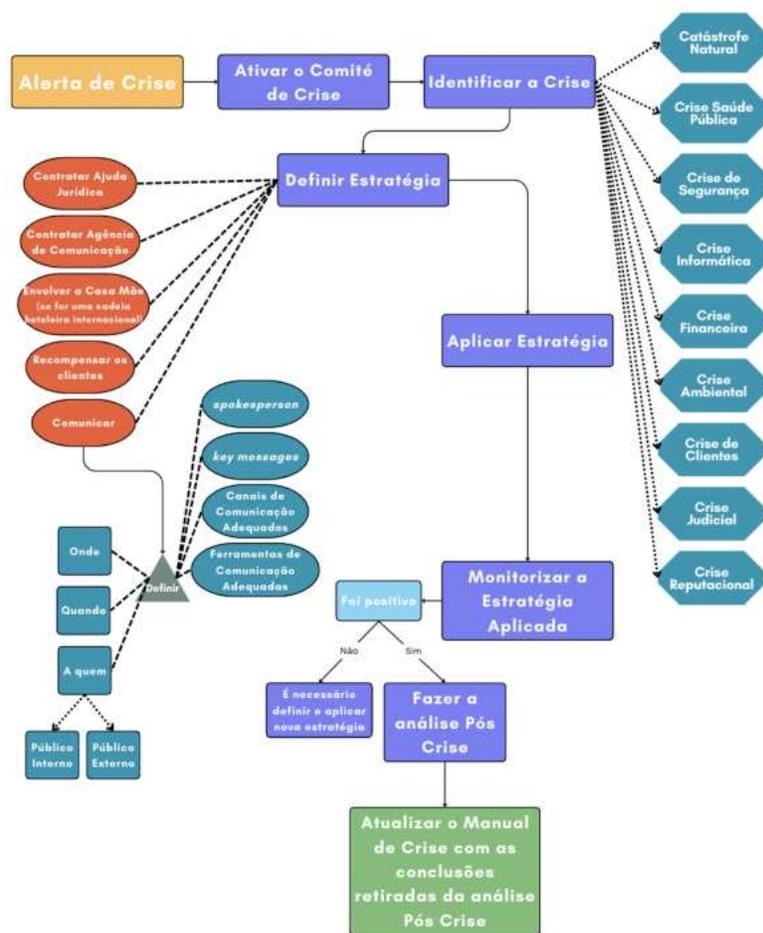
perceber se existe a necessidade de melhorar o serviço prestado, a qualidade ou até mesmo a comunicação aplicada.

14. Analisar o pós crise - uma análise pós crise é uma ação que permite fazer o acompanhamento das estratégias aplicadas, as que proporcionaram resultados positivos e os que geraram impactos negativos para o hotel. A partir desta análise poderá ser possível atualizar o plano estratégico de crise com as melhorias assimiladas, a fim de aplicar nos procedimentos de resposta.
15. Atualizar o manual de crise - a partir da análise realizada do pós crise, com conclusões retiradas e melhorias compreendidas, deve-se atualizar o manual de crise com procedimentos ou *guidelines* para gestão. Um manual atualizado que contenha ferramentas úteis de mitigação de crises é uma mais-valia para o hotel, uma vez que estarão preparados para uma eventual ameaça ou crise.

Apresenta-se ainda, uma proposta de fluxograma de gestão de crises, pois um fluxograma permite desenhar as etapas, sequências e decisões de um processo ou fluxo de uma atividade. É uma ferramenta que auxilia no planejamento, na visualização e otimização de processos (Asana, 2024).

A seguinte proposta de fluxograma de gestão de crises, ilustra todas as etapas inerentes a uma crise na hotelaria.

Fluxograma 1 - Fluxograma de gestão de crises na hotelaria



Fonte: Elaboração própria

Foi entregue conjuntamente com esta investigação, uma versão digital do guia elaborado. Poderá ser consultado o conteúdo do guia de boas práticas no Apêndice II.

Reconhece-se que a presente investigação se limita à realidade dos três hotéis entrevistados, Grupo Hotéis Real, Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House e hotel Hilton Garden Inn Évora - sendo necessária uma investigação mais abrangente que inclua outros hotéis em Portugal. Por isso, foram identificadas limitações importantes que poderão orientar futuras investigações.

Limitações ao Estudo

Existiram algumas limitações, no que se refere à metodologia. Pretendia-se para a presente investigação, realizar mais entrevistas para serem incluídas realidades de outros hotéis em Portugal, obter resultados mais abrangentes e diversificados. No entanto, várias unidades hoteleiras convidadas não autorizaram a participação na investigação, enquanto outras não responderam ao convite.

Foram feitos 25 contactos com diferentes hotéis em Portugal, contudo, apenas três entrevistas foram concretizadas, limitando a análise à realidade de três hotéis distintos. Essa restrição representou uma limitação para o estudo, já que a amostra não foi suficientemente ampla para permitir generalizações sobre o setor como um todo. No entanto, permitiu uma análise mais aprofundada dos casos estudados, possibilitando uma compreensão detalhada e rica das dinâmicas de gestão de crises em cada um dos hotéis analisados, o que contribuiu para uma visão mais qualitativa e específica do papel das RP neste contexto.

Para futuras investigações, seria interessante estudar a gestão de crises nas grandes cadeias hoteleiras, como por exemplo o Grupo Pestana, por ser um grupo internacional e por exercer um grande impacto no setor hoteleiro em Portugal.

Além disso, seria interessante incluir uma análise comparativa entre a gestão de crises em diferentes regiões do país, assim como em hotéis independentes e de menor dimensão, para identificar se a dimensão e localização do hotel influenciam as estratégias adotadas. Investigação sobre o impacto das novas tecnologias, como o uso de inteligência artificial na gestão de crises, também poderia enriquecer o campo, bem como estudos sobre a formação e preparação de equipas hoteleiras para situações de crise, analisando a eficácia de programas de capacitação e o papel da comunicação interna nos mesmos.

Ainda assim, acredita-se que este estudo oferece uma contribuição significativa para o campo das RP, ao reforçar a importância estratégica do profissional de RP no setor hoteleiro. O estudo evidencia que este profissional tem um papel central na tomada de decisões cruciais, sendo mais do que um simples executor de ordens, mas sim um agente estratégico com capacidade de influenciar diretamente as operações e a imagem do hotel.

Conclusão

A gestão de crises, apesar da sua crescente importância, ainda não está totalmente consolidada em muitas organizações, incluindo o setor hoteleiro. O estudo revelou que, em muitos hotéis, o papel estratégico do profissional de Relações Públicas (RP) na gestão de crises ainda não é amplamente reconhecido ou formalmente integrado. Com frequência, as funções relacionadas à comunicação estratégica são atribuídas a departamentos como Marketing, Qualidade ou Vendas, como apontam as entrevistas realizadas.

Essa realidade reflete uma visão limitada do potencial estratégico das RP, uma vez que a gestão de crises exige uma abordagem que combine prevenção proativa e resposta reativa. O profissional de RP, além de ser responsável pela comunicação com os diferentes públicos, deve ser visto como peça-chave na preparação e mitigação de crises, antecipando riscos e criando estratégias de resposta eficazes.

O estudo também demonstrou que, em situações de crise, os hotéis geralmente ativam um Comité de Crise composto por responsáveis de diversos departamentos, que agem com base em *guidelines* definidas. Contudo, a ausência de uma estrutura formal de gestão de crises em alguns casos sublinha a necessidade de uma abordagem mais estratégica, em que o profissional de RP, devidamente qualificado e integrado, possa contribuir ativamente para proteger e promover a reputação das unidades hoteleiras.

Em resposta à questão central desta investigação: «*Qual é o papel do profissional de Relações Públicas na gestão de crises num hotel?*» percebe-se que, apesar dos hotéis em análise conseguirem gerir uma situação de crise ocorrida no hotel, a presença de um profissional de RP estratégico revela-se significativamente mais vantajosa. Este profissional não apenas contribui para a mitigação dos impactos de uma crise já em curso, como também antevê e prepara, de forma proativa, todos os processos necessários para uma gestão eficaz e preventiva das crises.

A partir das entrevistas realizadas com a Diretora de Marketing e Produto do Grupo Hotéis Real, a responsável pelo Departamento de Comunicação do Grupo Areias do Seixo e Noah Surf House, e o Diretor Geral do hotel Hilton Garden Inn Évora, pode-se concluir que as duas

primeiras entrevistadas desempenham funções que correspondem ao papel de profissionais de Relações Públicas, uma vez que gerem a comunicação nas respectivas unidades hoteleiras.

As entrevistas também revelaram que, em situações de crise, a decisão sobre a estratégia e as táticas a adotar é da responsabilidade do Comité de Crise, que avalia o contexto e define as ações necessárias. Essas táticas podem incluir comunicar ou não nas redes sociais, compensar o cliente (com *vouchers* ou estadias), aumentar a visibilidade do hotel através de ações nos meios de comunicação social, e partilhar informações internamente com os colaboradores, entre outras.

Assim, as entrevistas permitiram uma compreensão mais profunda sobre a gestão de crises no setor hoteleiro. Ficou claro que, nos três hotéis analisados, as estratégias de gestão, em particular a comunicação interna e externa, bem como a existência de manuais de procedimentos e *guidelines*, são fundamentais para minimizar os impactos negativos de uma crise. Os entrevistados reforçaram a importância de uma comunicação eficaz e eficiente, tanto a nível interno quanto externo, como elemento-chave para a resolução de qualquer crise de forma adequada.

Nesta dissertação, foram estabelecidos cinco objetivos, para os quais se propõem as seguintes respostas:

O1 Desenvolver uma investigação sobre o papel do profissional de RP na gestão de crises na hotelaria que seja pertinente para a área

A revisão de literatura permitiu reunir informação relevante sobre o papel das RP na gestão de crises. No entanto, foi possível constatar que existe pouca literatura focada especificamente no setor hoteleiro e no papel do profissional de RP na gestão de crises nesse contexto. A partir do presente estudo, baseado na realidade de três hotéis e nas entrevistas realizadas, pode-se aprofundar a investigação sobre a importância deste profissional na gestão de crises no setor hoteleiro. Conclui-se, assim, que o profissional de RP constitui uma mais-valia para a gestão de crises em hotéis, embora, essa função seja frequentemente negligenciada e não implementada nas políticas de gestão dos hotéis, que poderá dever-se ao

facto de as crises serem eventos esporádicos, o que leva a que a necessidade de um papel proativo na gestão de crises não seja devidamente reconhecida.

O2 Identificar qual o papel estratégico do profissional de RP na gestão de uma crise

O papel estratégico do profissional de Relações Públicas (RP) deve centrar-se na construção e manutenção de uma identidade positiva e coerente do hotel, transmitindo de forma clara a qualidade dos serviços oferecidos. Através de uma comunicação estratégica eficaz, e da utilização apropriada das ferramentas de comunicação, o profissional de RP deve estabelecer uma relação sólida entre o hotel e os seus diversos públicos. Além disso, deve participar no Comité de Crise, assegurando que as decisões estratégicas contemplem a gestão eficaz da crise, elaborando e implementando as estratégias necessárias para proteger a imagem e a reputação do hotel, bem como coordenando ações preventivas e reativas.

O3 Entender de que maneira é interpretado o papel do profissional de RP na gestão de crises pela hotelaria

O4 Perceber se o setor hoteleiro se auxilia do profissional de RP na gestão de crises num hotel

Os objetivos O3 e O4 podem ser abordados de forma conjunta, uma vez que conduzem a conclusões semelhantes. A revisão de literatura apresentada no capítulo II evidencia que o papel das RP é ainda limitado na hotelaria, com pouca atuação direta. Um dos entrevistados, o Diretor Geral do Hilton Garden Inn Évora, André Ornelas, afirmou que "felizmente, na hotelaria, existem poucas crises e, geralmente, são pequenas crises", sugerindo que a ocorrência de crises no setor é rara. Além disso, mencionou que "não é muito comum vermos crises na hotelaria nas redes sociais ou nos media", o que pode explicar a ausência de um papel proativo e estruturado para o profissional de RP na gestão de crises nos hotéis.

Contudo, durante as entrevistas, os três entrevistados revelaram que, quando surge uma crise, é ativado um Comité de Crise responsável por identificar as necessidades da situação e definir as estratégias e táticas adequadas para mitigar os seus impactos. Isso sugere que, na maioria

dos casos, a gestão de crises é reativa, ocorrendo após o surgimento da situação, sem uma preparação estratégica antecipada, que poderia ser liderada por um profissional de RP.

O5 Apresentar boas práticas de gestão de crises na hotelaria que auxiliem os profissionais de RP no desempenho da função no setor

Durante esta dissertação, foram identificadas boas práticas de gestão de crises, com especial destaque para a comunicação com os clientes, que deve transmitir segurança e confiança ao esclarecer os acontecimentos em situações menos favoráveis. Tanto a comunicação externa quanto a interna revelam-se cruciais. Internamente, é essencial que os colaboradores estejam bem informados sobre a crise, evitando a divulgação de informações incorretas. Para facilitar essa partilha, são utilizadas plataformas internas ou redes sociais de mensagens instantâneas (como o WhatsApp), onde são divulgadas atualizações, formações, e dicas sobre gestão de crises e redes sociais.

Outra prática importante é o *feedback* dos clientes, obtido através de e-mails pós-estadia, comentários nas redes sociais ou em plataformas de avaliações de utilizadores, como o TripAdvisor. Essas informações são valiosas para identificar áreas de melhoria no serviço, na qualidade ou na comunicação.

Outras boas práticas incluem a existência de um Comité de Crise, a criação e atualização de um manual de crises, a definição de porta-vozes (*spokesperson*) e mensagens-chave (*key messages*), e a compensação dos clientes afetados. Essas estratégias foram apontadas como fundamentais ao longo do estudo.

Deste modo, é possível concluir que para existir uma correta gestão de crises é necessário haver um profissional de RP que tenha um papel estratégico no hotel, uma vez que este trabalha o estabelecimento de uma imagem positiva e clara da unidade hoteleira e dos serviços que oferecem (Mateus, 1997), estabelece uma ligação, através da comunicação estratégica, entre os vários públicos e o hotel (Petrovici, 2014) e tem a possibilidade de estar presente nas tomadas de decisão, dentro da direção do hotel, dando o seu parecer.

A função de gestão de crises, exercida pelo profissional de RP, envolve a antevisão e o planeamento, preparando o hotel para lidar com adversidades (Tavares, 2017) e assegurando uma comunicação de crise eficaz (Ritchie, 2008). A comunicação estratégica, tanto interna quanto externa, é indispensável para que todos os membros da organização estejam alinhados com os objetivos e ações (Caetano & Rasquilha, 2007).

Em síntese, como referem Eiró-Gomes e Nunes (2013, p. 1050), as RP são uma disciplina com uma função estratégica. Assim, os profissionais de RP devem ser vistos como orientadores estratégicos na gestão de crises e da comunicação, desempenhando um papel fundamental na hotelaria ao garantir a construção e manutenção das relações entre o hotel e os seus públicos, sobretudo em situações de crise.

Referências Bibliográficas

AICEP (2023). *Sobre Portugal*. Consultado a 04 de Janeiro de 2023, através de <https://portugalglobal.pt/PT/sobre-portugal/Paginas/sobre-portugal.aspx>

AlBattat, A. R. & MatSom, A. P. (2014). 5th Asia Euro Conference 2014: Emergency planning and disaster recovery in Malaysian hospitality industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, pp. 45-53. https://www.researchgate.net/publication/265240014_Emergency_Planning_and_Disaster_Recovery_in_Malaysian_Hospitality_Industry

Alcobia, O. M. P. (2016). O Turismo e a Inovação na Hotelaria: contributos para o desenvolvimento socioeconómico do Município de Inhambane. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18266>

Almeida, N. M. (2017). Emotional labor e satisfação do turista com a experiência de consumo no estabelecimento hoteleiro. *Superavit – Revista de Gestão & Ideias*, 2, pp. 49-63. <http://www.superavit.ipt.pt/index.php/superavit/article/view/17>

Ambitur (2020). *Volta Int.*: “União Europeia: dormidas caíram 50% entre janeiro e agosto”. Consultado a 10 de Março de 2023, através de <https://www.ambitur.pt/volta-int-uniao-europeia-dormidas-cairam-50-entre-janeiro-e-agosto/>

Ambitur (2020). *Licínio Cunha defende “preparação de um plano de recuperação e de reorientação” do turismo em vigor já em 2021*. Consultado a 04 de Fevereiro de 2024, através de <https://www.ambitur.pt/licinio-cunha-defende-preparacao-de-um-plano-de-recuperacao-e-de-reorientacao-do-turismo-em-vigor-ja-em-2021/>

Anderson, B. A. (2006). Crisis Management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), pp. 1290-1297. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151770500083X>

Anthonissen, P. F. (2008). *Crisis Communication - Practical PR strategies for reputation management and company survival*. London: Kogan Page Limited.

APD (2022, abril 25). O valor da reputação: perdeu-se ou é mais importante do que nunca?. *APD*.<https://www.apd.pt/o-valor-da-reputacao-perdeu-se-ou-e-mais-importante-do-que-nunca/>

Araujo, L. M. & Carvalho, R. C. (2013, outubro, 9-11). *O turismo de massa em debate: a importância de sua análise para o planejamento turístico do estado de Alagoas, Brasil*. X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo ANPTUR, Universidade de Caxias do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, Brazil. https://www.researchgate.net/publication/280883189_O_turismo_de_massa_em_debate_a_importancia_de_sua_analise_para_o_planejamento_turistico_do_estado_de_Alagoas_Brasil

Areias do Seixo (s.d.). Home page. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.areiasdoseixo.com/>

Areias do Seixo (s.d.). Página principal. Facebook. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.facebook.com/areiasdoseixo>

Areias do Seixo (s.d.). Página principal. Instragram. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.instagram.com/areiasdoseixo/>

Areias do Seixo Villas (s.d.). Página principal. Instragram. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.instagram.com/areiasdoseixovillas/>

Areias do Seixo (s.d.). Página principal. LinkedIn. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.linkedin.com/company/areias-do-seixo-charm-hotel/>

Areias do Seixo (s.d.). Página principal. Pinterest. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://pt.pinterest.com/Areiasdoseixo/>

Areias do Seixo (s.d.). Página principal. Youtube. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.youtube.com/@areiasdoseixo>

Asana. (2024, maio 17). O que é um fluxograma? Aprenda os símbolos, tipos e como interpretá-los. *Asana*. <https://asana.com/pt/resources/what-is-a-flowchart>

Augusto, L. (2015). *Comunicação e turismo: relações públicas, dialogismo e imagem nos media digitais*. [Tese de doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/26792>

Aven, T. (2012). The risk concept-historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, 99, pp. 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2011.11.006>

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), pp. 6921–6931. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.01.001>

Baptista, D. & Costa, P. (2021). *Marketing digital conteúdos vencedores*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Barreto, M. (2014). *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*. São Paulo: Papyrus Editora. https://books.google.pt/books?id=9HeADwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manual+de+iniciação+ao+estudo+do+turismo&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Manual%20de%20iniciação%20ao%20estudo%20do%20turismo&f=false

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*. New York, NY: Free Press.

Brito, B. R. (2021). Os impactos da pandemia Covid-19 no turismo mundial. *OBSERVARE - JANUS 2020-2021 - As relações internacionais em contexto de pandemia*. pp. 100-101. <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/4952>

Broom, G. M. & Sha, B. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. (11th ed.). London: Pearson.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetton, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology.

Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), pp. 99-106.
<http://dx.doi.org/10.1177/0092070305284969>

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*. (3ª ed.). Lisboa: Quimera.

Cambridge Business English Dictionary (2024). *Reputation*. Consultado a 01 de outubro de 2024 em <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/reputation>

Cardoso, B. (2024, abril 26). Hotelaria em Portugal faturou mais 20% e ultrapassou os 6 mil milhões de euros em 2023. *Jornal de Negócios*.
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/hotelaria-em-portugal-faturou-mais-20-e-ultrapassou-os-6-mil-milhoes-de-euros-em-2023>

Casa Feliz. (2023, julho 07). Suspeita de roubo em hotel de luxo: “Parece que me arrancaram um bocado de mim”. *SIC*. <https://sic.pt/programas/casafeliz/suspeita-de-roubo-em-hotel-de-luxo-parece-que-me-arrancaram-um-bocado-de-mim/>

Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Saraiva.
<https://books.google.pt/books?id=L4mwDwAAQBAJ&pg=PT10&dq=Gestão+Hoteleira&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjg8reo97z8AhVInKQKHTzaCTwQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=Gestão%20Hoteleira&f=false>

Ceccon, J. J. (2013). *Os Conhecimentos, Habilidades E Atitudes, Necessários Aos Novos Gestores Em Suas Tomadas De Decisões*. Conselho Regional de Administração/ES-CRAES, pp. 1–20. [https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\).pdf](https://fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf)

Cirer-Costa, J. C. (2017). Turbulence in Mediterranean tourism. *Tourism Management Perspectives*, 22, pp. 27-33.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973617300120?via%3Dihub>

CNCS - Centro Nacional de Cibersegurança Portugal (2024). Boas práticas contra o Phishing, o Smishing e o Vishing. Consultado a 01 de Outubro de 2024, através <https://www.cncs.gov.pt/pt/boas-praticas-contr-o-phishing-o-smishing-e-o-vishing/>

Colombo, L. O. R., Favoto, T. B. & Carmo, S. N. (2008). A evolução da sociedade de consumo. *Akrópolis- Revista de Ciências Humanas da UNIPAR*, 16(3), pp. 143-149. <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/akropolis/article/view/2462>

Conceição, C. P. (1998). Promoção turística e (re)construção social da realidade | Touristic promotion and the social (re)constructi on of reality. *Sociologia, Problemas e Praticas*, 28(1). pp. 67-89. <https://sociologiapp.iscte-iul.pt/pdfs/12/125.pdf>

Coombs, T., “Parameters for Crisis Communication” in Coombs, T. & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. pp. 17-53. Oxford: Wiley-Blackwell. https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_Programas/Imagenes_Posgrados/Facultad_de_Educacion/Maestria_Dir_Gestion_Inst_Educativas/The_Handbook_of_Crisis_Communication.Coombs_y_Holladay.pdf

Coombs, T., “Crisis Public Relation Management” in Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. (4th ed.). pp. 343-361. United Kingdom: Pearson.

Costa, J. F. (2013). Relações Públicas no sector da saúde e do bem-estar: Estratégia de R. P. para o reposicionamento de uma cadeia de spas de hotel. Trabalho de projeto. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3392>

Cruz, G. & Gândara, J. M. G. (2003). O Turismo, a Hotelaria e as Tecnologias Digitais. *Turismo- Visão e Ação*, 5(2), pp. 105-127. <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/1135>

Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. (4^a ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

Cunha, L. (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário*. Repositório Científico Lusófona. pp. 1-23. <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/665?mode=simple>

Cunha, L. (2012). The Definition and Scope of Tourism: a Necessary Inquiry. *Congitur: Journal of Tourism Studies*, 5(4). pp. 91-114.
<https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/5239>

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.

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, pp. 627–634.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.156>.

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. (2nd ed.). London & New York: Routledge.
<https://silo.tips/download/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications>

Deloitte (2019a). *Atlas da Hotelaria 2019: Overcome challenges*. Consultado a 29 de Dezembro de 2022, através de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2019.html>

Deloitte (2019b). *Turismo em Portugal bate recorde e ultrapassa os 66 milhões de dormidas em 2018*. Consultado a 30 de Dezembro de 2022, através de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/atlas-hotelaria-2019-pressrelease.html>

Deloitte. (2020). *Atlas da Hotelaria 2020 (15^a edição)*. Consultado a 10 de Março de 2023, através de <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2024). *Clipping*. Consultado a 01 de outubro de 2024 em <https://dicionario.priberam.org/clipping>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2024). *Hackers*. Consultado a 01 de outubro de 2024 em <https://dicionario.priberam.org/hackers>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2024). *Overbooking*. Consultado a 01 de outubro de 2024 em <https://dicionario.priberam.org/overbooking>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2024). *Software*. Consultado a 01 de outubro de 2024 em <https://dicionario.priberam.org/software>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2024). *Voucher*. Consultado a 30 agosto de 2024 em <https://dicionario.priberam.org/voucher>

Diegues, S. C. P. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: um retrato de empresas portuguesas*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior Artes e Letras]. uBibliorum Repositório Digital da UBI. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/1302>

Dimitrakopoulou, K. (2015). Public relations in the tourism industry: the growing role of social media. *Academia*. https://www.academia.edu/19752300/Public_relations_in_the_tourism_industry_the_growing_role_of_social_media

Earl, S. & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy: managing corporate reputation*. London: Bloomsbury Publishing.

Ecker-Lala, W. (2010). Risk Management for Enterprises. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 3(2), pp. 217-223.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2005). *Que Públicos para as Relações Públicas?*. Atas do III SopCom, VI LusoCom e II Ibérico, Vol. II, pp. 453-461. <https://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf>

Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2013). *Relações Públicas/Comunicação Institucional/Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?*. CONGRESSO SOPCOM, VIII - Comunicação global, cultura e tecnologia: livro de atas, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal. pp. 1050-1057. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7286>

Elias, L. (2020). Gestão de Crises e a Pandemia de COVID-19. *IDN- Instituto da Defesa Nacional*, 156, pp. 9-45.
https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/nacao/Documents/NeD156/NeDef156_1_LuisElias.pdf

Facebook (2024). Hilton Garden Inn. Consultado a 20 de setembro de 2024, através de <https://www.facebook.com/HiltonGardenInn>

Faria, R. (2016). Ataques terroristas de Paris terão custado 270 milhões aos hotéis franceses. *Jornal de Negócios*. https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/ataques_terroristas_de_paris_terao_custado_270_milhoes_aos_hotéis_franceses

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), pp. 135-147.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517700000480>

Figueira, L. M., Baptista, C., Santos, N. & Dionísio, M., “Turismo e Crise Sanitária Mundial: um olhar sobre a adaptação resiliente” in Figueira, L. M. & Oosterbeek, L. (2020). *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: visões globais partilhadas*. pp. 119-140. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar. <http://www.cda.ipt.pt/download/ebooks/CRENT-ebook-17.6.2020-turismo-crise-global-.pdf>

Frandsen, F. & Johansen, W., “Corporate image, reputation and identity” in Tench, R. & Waddington, S. (2021). *Exploring Public Relations and Management Communication*. (5th ed). pp. 244-258. Londres: Pearson.

Granville, F., Mehta, A. & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, pp. 73-79.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677015301212>

Gregory, A. (2010). *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach*. (3rd ed). London: KoganPage.

http://staffnew.uny.ac.id/upload/198606242015042003/pendidikan/gregory_planning_and_managing_campaigns.pdf

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC excellence project. *Journalism Studies*, 1(2), pp. 303–321. https://www.researchgate.net/publication/233617141_Public_Relations_in_Strategic_Management_and_Strategic_Management_of_Public_Relations_Theory_and_Evidence_from_the_IABC_Excellence_Project

Grunig, J. E. (2011). Public Relations and Strategic Management: Institutionalizing Organization - public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1), pp. 11-31. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-69a525a7-ea71-4b47-981d-31fa059ad02a>

Gupta, S., Pansari, A. & Kumar, V. (2018). Global customer engagement. *Journal of International Marketing*, 26(1), pp. 4-29. <https://www.jstor.org/stable/44873830>

Handler, I. (2016). The impact of the Fukushima disaster on Japan's travel image: An exploratory study on Taiwanese travellers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, pp. 12-17. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677015301091>

Hayes, A. (2024, agosto 15). Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>

Heath, R. L., "Introduction Crisis Communication: defining the beast and de-marginalizing key publics" in Coombs, T. & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. pp. 1-13. Oxford: Wiley-Blackwell. https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imagenes/Imagenes_Programas/Imagenes_Posgrados/Facultad_de_Educacion/Maestria_Dir_Gestion_Inst_Educativas/The_Handbook_of_Crisis_Communication.Coombs_y_Holladay.pdf

Hilton Garden Inn (s.d.). Página principal. Facebook. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.facebook.com/HiltonGardenInn>

Hilton Garden Inn (s.d.). Página principal. X. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://x.com/HiltonGardenInn>

Hilton Garden Inn (s.d.). Página principal. Instagram. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.instagram.com/hiltongardeninn/>

Hilton Garden Inn (s.d.). Hilton Garden Inn Évora. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de https://www.hilton.com/en/hotels/liseagi-hilton-garden-inn-evora/?WT.mc_id=zINDA0EMEA1MB2PSH3GGL4INTBPP5dkt6MULTIBR7_121127567_1003528_p80589218062&&&&gad_source=1&gbraid=0AAAAADnjLGOI1-O4uzaPEQfiX8bBjldoi&gclid=CjwKCAjwpbi4BhByEiwAMC8JnencnN4MQB0rwkUlrdRm4TzPtblBmQABt_cbXU4NhOhyfS13gvvO7RoCJc0QAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

Holtzhausen, D. R. & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), pp. 57–84. https://www.researchgate.net/publication/249873711_Resistance_From_the_Margins_The_Postmodern_Public_Relations_Practitioner_as_Organizational_Activist

Huyen, T. & Costello, J. (2017). Quality versus quantity: an investigation into electronic word of mouth's influence on consumer buying intention. *Journal of Promotional Communications*, 5(2), pp. 137-155. <https://staffprofiles.bournemouth.ac.uk/display/journal-article/294057>

Institute of Public Relations (2007). *Crisis Management and Communications*. Consultado a 07 de Fevereiro de 2023, através de <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Instituto Politécnico de Tomar (s.d.). *Conceitos de Turismo*. Consultado a 03 de Abril de 2023, através de

http://www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/2812_CONCEITOS%20DE%20TURISMO.doc

Israeli, A. A., Mohsin, A. & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practises: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 367-374. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431910000824>

Jang, S., Prasad, A. & Ratchford, B. T. (2012). How Consumers use Product Reviews in the Purchase Decision Process. *Marketing Letters*, 23(3), pp. 825-838. https://www.researchgate.net/publication/256045336_How_Consumers_Use_Product_Reviews_in_the_Purchase_Decision_Process

Jesus, J. S. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17583>

Jorge, V. (2024, fevereiro 14). Portugal ultrapassa 30 milhões hóspedes e 77 milhões dormidas em 2023. Receitas somam recorde de 6 mm€. *Publituris Hotelaria*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2024/02/14/portugal-ultrapassa-30-milhoes-hospedes-77-milhoes-dormidas-2023-receitas-somam-recorde-6-mme/>

Kay, C. & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), pp. 285–298. https://www.researchgate.net/publication/247274270_Knowledge_Skills_and_Abilities_for_Lodging_Management

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2005). *Principles of Marketing*. (4th European Ed.). England: Prentice Hall. <http://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. (15^a ed.). São Paulo: Pearson Education. <https://pt.scribd.com/document/536413767/LIVRO-Principios-de-Marketing-Philip-Kotler>

Kulik, R. M. (s.d.). *Social Issue*. Encyclopaedia Britannica. Consultado em junho 15, 2024 em <https://www.britannica.com/topic/social-issue>

Kusumaningtyas, S. W. & Vanel, Z. (2019). The Role of Instagram as an Information Deliverance to the Citizen by the Public Relations of Salatiga City Government. *Expose Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2), pp. 111-130. https://www.researchgate.net/publication/347521777_THE_ROLE_OF_INSTAGRAM_AS_AN_INFORMATION_DELIVERANCE_TO_THE_CITIZEN_BY_THE_PUBLIC_RELATIONS_OF_SALATIGA_CITY_GOVERNMENT

Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: Texto Editores.

Lashley, C. (2008). Studying Hospitality: Insights from Social Sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), pp. 69-84. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15022250701880745?scroll=top&needAccess=true>

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 69-96. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1509/jm.15.0420>

Lima, N. (2023, 22 de março). *Turismo em Números | janeiro 2023*. Travel Bi by Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-janeiro-2023/>

Liu, A. & Pratt, S. (2017). Tourism's vulnerability and resilience to terrorism. *Tourism Management*, 60, pp. 404-417. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717300018?via%3Dihub>

Löwensberg, D., "Corporate Image, Reputation and Identity" in Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. pp. 250-264. London, England: Routledge.

Loureiro, S. M. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 1-9. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431914000395>

Macnamara, J., “ Digital and social media” in Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. (4th ed.). pp. 35-59. United Kingdom: Pearson.

Marques, J. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Mateus, A. F. F. (1997). *Relações Públicas em Hotelaria – Uma perspectiva da Qualidade*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade Técnica de Lisboa]. Revista de Estudos Políticos e Sociais, Universidade Técnica de Lisboa. https://www.academia.edu/5553303/Relações_Públicas_em_Hotelaria_Uma_perspectiva_da_Qualidade_Mestrado_1997

Matos, I. (2023, fevereiro 14). Proveitos do alojamento turístico crescem em 2022 e já ultrapassam período pré-pandemia. *Publituris*. <https://www.publituris.pt/2023/02/14/proveitos-do-alojamento-turistico-crescem-em-2022-e-ja-ultrapassam-periodo-pre-pandemia>

Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. <https://livros.gospelmais.com.br/files/livro-o-livro-de-ouro-da-lideranca.pdf>

McLonglin, B. (1996). *Risk and crisis communication*. McLonglin Multimedia Publishing Ltd.

Mello, A. (2023, 31 de março). *Estimativas rápidas | fevereiro 2023*. Travel Bi by Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/estimativas-rapidas-fevereiro-2023/>

Mendonça, L. (2017). Turismo para todos, o conceito de hospitalidade acessível. *Omnia*, 6, pp. 59-67. https://web.archive.org/web/20180722043858id_/http://omnia.grei.pt/OM06/OM06-2017-04-06.pdf

Michaelson, D. & Macleod, S. (2007). The application of “best practices” in public relations measurement and evaluation systems. *Public Relations Journal*, 1(1), pp. 1-14.

https://www.researchgate.net/publication/228515453_The_Application_of_Best_Practices_In_Public_Relations_Measurement_and_Evaluation_Systems

Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H. & Prebežac, D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian Tourism Industry. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, pp. 36-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X16301743>

Moreira, A. (2015). *A Crise, a Segurança, a Mudança*. pp. 1-15. Lisboa: Academia de Ciências de Lisboa. <https://www.acad-ciencias.pt/produto/a-crise-a-seguranca-a-mudanca/>

Moss, D., & Warnaby, G., “A strategic perspective for public relations” in Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. pp. 43-73. International Thomson Learning.

Nakashima, S. K. & Calvente, M. C. M. H. (2016). A História do Turismo: epítome das mudanças. *Turismo e Sociedade- Revista|UFPR*, 9(2), pp. 1-20. <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/43151>

Noah Surf House (s.d.). Home page. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.noahsurfhouseportugal.com/pt>

Noah Surf House (s.d.). Página principal. Facebook. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.facebook.com/noahsurfhouseportugal>

Noah Surf House (s.d.). Página principal. Instagram. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.instagram.com/noahsurfhouseportugal/>

Noah Surf House (s.d.). Página principal. LinkedIn. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.linkedin.com/company/noah-surf-house/>

Noah Surf House (s.d.). Página principal. Pinterest. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://pt.pinterest.com/noahsurfhouse/>

Noah Surf House (s.d.). Página principal. Youtube. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.youtube.com/@noahsurfhouseportugal5577>

ONU Turismo (s.d.). *Glosario de términos de turismo*. Unwto. Consultado a 22 de Dezembro de 2022, através de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#T>

Ortega, C. (s.d.). *O que é amostragem por conveniência?*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/amostragem-por-conveniencia/>

Page, J. & Parnell, L. (2019). *Introduction to strategic public relations*. SAGE Publications.

Pais, V. & Figueira, L. M. (2019). *Gestão hoteleira em função do território: o modelo HT em Tomar*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar. <http://www.cda.ipt.pt/download/ebooks/gestao-hoteleira-funcao-territorio-ebook-compactado.pdf>

Panazzolo, F. B. (s.d.). *Turismo de massa: um breve resgate histórico e a sua importância no contexto atual*. III Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, UCS – Universidade Caxias do Sul. <https://www.ucs.br/site/pos-graduacao/formacao-stricto-sensu/turismo-e-hospitalidade/eventos-e-anais/iii-semintur/>

Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), pp. 892–907. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2019/03/F1236-TarjomeFa-English.pdf>

Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J. & Cooper, C. (2013). Crisis Knowledge in tourism: types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738312001727?via%3Dihub>

Pereira, P. (2023, 18 de janeiro). *Europa e Médio Oriente lideram recuperação do turismo mundial*. TravelBi by Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-internacional/europa-e-medio-oriente-lideram-recuperacao-do-turismo-mundial/>

Pereira, P. (2024, 21 de março). *Turismo a crescer rumo a uma recuperação total - Banco Mundial*. TravelBi by Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-internacional/turismo-a-crescer-rumo-a-uma-recuperacao-total-banco-mundial/>

Petrovici, A. (2014). PR in Crisis Situations. A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 149, pp. 714-718.
https://www.researchgate.net/publication/272684188_PR_in_Crisis_Situations_A_Case_Study

Phillips, D., & Young, P. (2009). *Online public relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. (2nd ed.). Kogan Page Publishers.

Pires, A. P., Cadavez, C. & Henriques, J. M., “Introdução” in Câmara Municipal de Cascais, Departamento de Inovação e Comunicação, Divisão de Arquivos Bibliotecas e Património Histórico Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas & Instituto de História Contemporânea (2020). *Turismo: História, Património e Ideologia Diálogos e Memórias*. p. 3. Cascais.
https://research.unl.pt/ws/portalfiles/portal/26603954/Turismo_hist_ria_patrim_nio_e_ideologia.pdf

Pirozzi, N. (2013). *The European Union’s Crisis Management After Lisbon: Addressing New Security Challenges in the 21st Century* (IAI Worling Press 1326). *Istituto Affari Internazionali*. <https://www.iai.it/en/publicazioni/european-unions-crisis-management-after-lisbon>

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 71-91.
https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Porto Editora. (2024). *Feedback*. Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Consultado em agosto 30, 2024 em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/feedback>

Prabowo, T. L. & Rusfian, E. Z. (2019). Efforts to build the legitimacy and reputation of institutions through social media (study of instagram police public relations division). *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), pp. 1331-1338.

Public Relations Society of America – PRSA (2023). *About Public Relations*. Consultado a 02 de Janeiro de 2023, através de <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

Public Relations Society of America – PRSA (2024). *Glossary of Terms*. Consultado a 03 de Junho de 2024, através de <https://www.prsa.org/about/all-about-pr/glossary-of-terms>

Quivy, R & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2^a ed.). Lisboa: Gradiva.
<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>

Real Hotels Group (s.d.). Home page. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.realhotelsgroup.com/>

Real Hotels Group (s.d.). Página principal. Facebook. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.facebook.com/realhotelsgroup>

Real Hotels Group (s.d.). Página principal. Instagram. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.instagram.com/realhotelsgroup/>

Real Hotels Group (s.d.). Página principal. Youtube. Consultado a 30 de Agosto de 2024, através de <https://www.youtube.com/user/RealHotelsPortugal>

Rego, S. (2020, maio 14). A comunicação interna como fator diferenciador para o futuro. *APD*. <https://www.apd.pt/a-comunicacao-interna-como-fator-diferenciador-para-o-futuro/>

Renn, O. (2008). Concepts of Risk: An Interdisciplinary Review Part 1: Disciplinary Risk Concepts. *GALA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 17(1). pp. 50-66.
https://www.researchgate.net/publication/233611539_Concepts_of_Risk_An_Interdisciplinary_Review_Part_1_Disciplinary_Risk_Concepts

Rivera, M. A. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: COVID19 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, 87.
https://www.researchgate.net/publication/340971074_Hitting_the_reset_button_for_hospitality_research_in_times_of_crisis_Covid19_and_beyond

Rodríguez-Salcedo, N. & Watson, T., “Public relations origins: definitions and history” in Tench, R. & Waddington, S. (2021). *Exploring Public Relations and Management Communication*. (5th ed.). pp. 3-20. Pearson.

Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 2298-2305. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815036605>

Sarmiento, E. M., Abranja, N. & Carvalho, R. V. (2022). *Plano de marketing e marketing digital na hotelaria e no turismo*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Sayira, T., & Andrews, H. (2016). Impacts of crises and communication media on place image: A case study of Chilas, Pakistan. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(4). pp. 351-360. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X16302499>

Schmidt, F. (2020, 3 de novembro). *Qual a diferença entre crises corporativas e crises de comunicação?*. Trama Comunicação. <https://www.tramaweb.com.br/crises-corporativas-e-crises-de-comunicacao/>

Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12). pp. 23-42. <https://journals.openedition.org/cp/112>

Seitel, F. P. (2017). *The practice of public relations*. (13th ed.). London: Pearson.

Sellnow, T. e Seeger, M. (2013). *Theorizing crisis communication*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Silva, S. R. (2013). *Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's*. [Projeto de mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1110>

Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5th ed.). Routledge, Taylor & Francis.

Sönmez, S. F. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), pp. 416-456.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738397000935>

Spínola, S., “As Relações Públicas estratégicas” in Gonçalves, G. & Guimarães, M. (2014). *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas*, pp. 139-160. Covilhã, Portugal: Livros Labcom.

https://www.researchgate.net/publication/294870978_Relacoes_Publicas_Estrategicas

Stocker, K., “A Strategic Approach to Crisis Management” in Caywood, C. L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. p. 189. New York: McGraw-Hill.

Stoffels, J.D. (1994). *Strategic issues management: a comprehensive guide to environmental scanning*. Oxford: The Planning Forum.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Londres: Cabi Publishing.
https://books.google.pt/books?id=1WQtIOqVT3gC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Tavares, I. G. (2017). *As relações públicas e a gestão de crises e desastres na hotelaria: estudo de caso realizado na área metropolitana de Lisboa*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24640>

Tavares, S. H. P. (2020). *Relações Públicas na Construção da Imagem Institucional: Práticas e Ferramentas Estratégicas - Estudo de Caso - “O Gabinete de Relações Públicas da UBI”*. [Dissertação de mestrado, Universidade Beira Interior]. uBibliorum- Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/10614>

Taylor, M. (2000). Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe. *Public Relations Review*, 26(3), pp. 277-293.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811100000485>

Testa, M. R. & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 648–658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.009>

Thaler, R. & Sustein, C. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. New Haven & London: Yale University Press

TripAdvisor (2024). *Areias do Seixo Hotel*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g2139094-d1870909-Reviews-Areias_do_Seixo_Hotel-A_dos_Cunhados_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Hilton Garden Inn Évora*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189106-d25401556-Reviews-Hilton_Garden_Inn_Evora-Evora_Evora_District_Alentejo.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Lisbon Airport, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g1572352-d1465124-Reviews-Holiday_Inn_Express_Lisbon_Airport_an_IHG_hotel-Prior_Velho_Lisbon_District_Central_P.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Lisbon- Alfragide, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g2218978-d3149791-Reviews-Holiday_Inn_Express_Lisbon_Alfragide_an_IHG_hotel-Carnaxide_Lisbon_District_Central_P.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Lisbon - Ave. Liberdade, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189158-d5006174-Reviews-Holiday_Inn_Express_Lisbon_Ave_Liberdade_an_IHG_hotel-Lisbon_Lisbon_District_Central_P.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Lisbon- Plaza Saldanha, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189158-d16712248-Reviews-Holiday_Inn_Express_Lisbon_Plaza_Saldanha_an_IHG_hotel-Lisbon_Lisbon_District_Central.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Porto City Centre, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189180-d15527419-Reviews-Holiday_Inn_Express_Porto_City_Centre_an_IHG_hotel-Porto_Porto_District_Northern_Port.html

TripAdvisor (2024). *Holiday Inn Express Porto- Exponor, an IHG Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g1066094-d1197205-Reviews-Holiday_Inn_Express_Porto_Exponor_an_IHG_hotel-Leca_da_Palmeira_Porto_District_Northe.html

TripAdvisor (2024). *Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189112-d446903-Reviews-Grande_Real_Santa_Eulalia_Resort_Hotel_Spa-Albufeira_Faro_District_Algarve.html

TripAdvisor (2024). *Grande Real Villa Itália Hotel & Spa*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189154-d634774-Reviews-Grande_Real_Villa_Italia_Hotel_Spa-Cascais_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Hotel Real Oeiras*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g1154791-d320755-Reviews-Hotel_Real_Oeiras-Oeiras_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Hotel Real Palácio*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189158-d280560-Reviews-Hotel_Real_Palacio-Lisbon_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Maxime Hotel*. Consultado a 10 de Outubro de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189158-d15195923-Reviews-Maxime_Hotel-Lisbon_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Noah Surf House*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g5602892-d14934602-Reviews-Noah_Surf_House-Silveira_Lisbon_District_Central_Portugal.html

TripAdvisor (2024). *Real Bellavista Hotel & Spa*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189112-d286745-Reviews-Real_Bellavista_Hotel_Spa-Albufeira_Faro_District_Algarve.html

TripAdvisor (2024). *Real Marina Hotel & Spa*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g312714-d1738252-Reviews-Real_Marina_Hotel_Spa-Olhao_Faro_District_Algarve.html

TripAdvisor (2024). *Real Marina Residence*. Consultado a 16 de Agosto de 2024, através https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g312714-d1735909-Reviews-Real_Marina_Residence-Olhao_Faro_District_Algarve.html

Turismo de Portugal (2022). *Visão Geral*. Consultado a 11 de Novembro de 2022, através de http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal (2023). *Mercados Portugal*. Travel BI by Turismo de Portugal. Consultado a 10 de Setembro de 2023, através de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/mercados/portugal/>

Universidade do Minho (s.d.). Mini Guia de Comunicação de Crise. Consultado a 10 de Março de 2023, através de <https://www.ics.uminho.pt/pt/Paginas/Guia-de-Comunicacao-de-Crise.aspx>

van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge. <https://dafedil.com/wp-content/uploads/2021/06/Essentials-of-Corporate-Communication-Fombrun.pdf>

Veiga, I. (2019). *A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações: Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/11379>

Vidal, M. O. (2010). O Surgimento da Indústria Turística no mundo: uma análise da origem da expansão do capital nacional no setor durante a segunda metade do século XIX e início

do XX. *XIV Encontro Regional da Anpuh-Rio Memória e Patrimônio*.
http://www.encontro2010.rj.anpuh.org/resources/anais/8/1276186003_ARQUIVO_anpuh_marceloVidal.pdf

Whatmough, D. (2019). *Digital PR: PRCA practice guides*. Emerald Publishing Limited.

Watson, T. (2013). *Keynote Address*. Presentation to the International History of Public Relations Conference, 24 June 2013, Bournemouth University, Bournemouth. England.
<https://eprints.bournemouth.ac.uk/21008/4/Watson%2520-%2520IHPRC%25202013%2520Keynote%2520Address%2520%2528v.3%2529.docx.pdf>

Watson, T., “Public relations origins: definitions and history” in Tench, R. & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. (4th ed.). pp. 3-19. United Kingdom: Pearson.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T. & Reber, B. H. (2015). *Public Relations: Strategies and Tactics*. 11th ed. Pearson Education.

Wood, E., “Corporate identity” in Theaker, A. (2001a). *The Public Relations Handbook*. pp. 74-92. London: Routledge.

Wood, E., “Corporate Communication” in Theaker, A. (2001b). *The Public Relations Handbook*. pp. 65-73. London: Routledge.

World Tourism Organization (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: United Nations. <https://www.unwto.org/tourism-statistics/on-basic-tourism-statistics-irts-2008>

World Tourism Organization. (2014). Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems - An Integrated Approach. *eLibrary*, pp. 1-34. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416325>

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), pp. 179–190.
<https://doi.org/10.1057/jors.2008.144>

Yoon, S. J. & Lee, H. J. (2017). Does customer experience management pay off? Evidence from local versus global hotel brands in south Korea. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), pp. 585-605.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2017.1281192>

Anexos

1. Guião de Entrevista

Organização do Departamento

1. Trabalha há quanto tempo no hotel?
2. Com que funções?
3. Como está organizado o departamento de Comunicação ou outro?
4. Qual o papel do departamento de Comunicação na Gestão de Crises?
5. Como integra a Gestão de Crises?
6. A cargo de quem?

Mapeamento e Materiais

1. Existe algum mapeamento de riscos e planos de ação de atuação sobre uma crise?
2. O hotel dispõe de algum manual de procedimentos para a gestão de crise?
3. Se sim, sentiu que acarretou alguma mudança positiva ou negativa entre o hotel e os seus públicos?
4. A função de Comunicação tem um papel específico neste manual de procedimentos?
5. Existe algum comité de crise?
6. O departamento de Comunicação integra este comité?
7. Possuem algum tipo de formação?
8. Considera que a existência de um manual de procedimentos e mapeamento de riscos poderá ser uma mais-valia para o departamento de comunicação na ocorrência de uma eventual crise?

Casos Práticos

1. Já existiram situações de crise no hotel?
2. Que tipo de crise?
3. Como solucionaram?
4. Sentiu que a comunicação e a partilha de informações foi imprescindível para a solução do problema? Como?

1. Entrevista: Mariana Brodheim - Grupo Hotéis Real

Inês: Trabalha há quanto tempo no hotel?

Mariana: Ora bem, então eu já trabalho aqui no grupo desde 2014, um grupo que neste momento, são 15 hotéis. De 2014 a 2020 eram 10, mas a partir do Covid-19, o grupo foi comprado por uma empresa, onde juntámos a nossa marca Real com a marca Holiday Inn Express. Portanto, trabalhamos 2 marcas diferentes, há 9 anos.

Inês: Boa, já é alguma experiência.

Mariana: Sim sim, já agora, para também me ficar a conhecer um bocadinho melhor, eu entro no grupo em 2014 como Brand Manager e em 2020 passo a ser Diretora de Marketing. Desde o ano passado que estou com a área de produto dentro da área de Marketing. Ou seja, sou Diretora de Marketing de Produto, que basicamente significa que faço tudo menos a parte de Marketing Digital. Nós dividimos o departamento de Marketing em dois.

Sendo que tenho uma colega que trabalha tudo o que é digital e estamos a falar de redes sociais, estamos a falar de tudo o que é Google Ads etc.

Inês: Ou seja, a parte das Relações Públicas?

Mariana: Sim a parte das Relações Públicas é comigo, por exemplo, apesar de a minha colega trabalhar as redes sociais, a parte dos *influencers* é trabalhada comigo, isto porque tem a ver também com a escolha das melhores personalidades, também tem a ver com o produto e com quem é que será o nosso *target*. Tudo o que é Relações Públicas e Comunicação sou eu que trabalho apesar de, obviamente, nós trabalharmos muito em conjunto. Imagine, se eu quero um produto, este tem que ser divulgado, vai ser obviamente divulgado tanto a nível digital, que hoje em dia é a primeira coisa que se pensa, mas será também divulgado através da Comunicação, das Relações Públicas e ainda através de algumas peças *offline*, físicas, etc. Mas sim trabalhamos muito em conjunto.

Portanto, voltando à pergunta comecei como Brand Manager, depois Diretora de Marketing, e agora sou Diretora de Marketing e Produto.

Inês: A segunda pergunta, era mesmo essa “que função” e eu também já tinha visto nos e-mails que trocámos, que a sua função é Diretora de Marketing e Produto, portanto, está respondido.

Como está organizado o departamento de comunicação, ou como me disse, o departamento de Marketing, para perceber como está organizado?

Mariana: No caso do meu departamento, Marketing de Produto, nós trabalhamos com uma Agência de Comunicação em *outsourcing*. Esta parte é muito importante para Inês imagino, porque no fundo, toda a parte de comunicados de imprensa, toda a parte de lidar com jornalistas, etc., trabalhamos através de uma agência e eu tenho uma pessoa, a Ana, que tem duas grandes funções, uma é este trabalho com a agência e a outra é lidar diretamente com os hotéis para tudo. O marketing está muito presente nos hotéis em tudo, desde aquelas coisas mais básicas, que são aquelas peças que nós vemos nos hotéis, nos cartões, num *flyer* ou numa sinalética, ou ainda coisas muito mais complexas como, por exemplo, às vezes poder haver uma situação de gestão de crises. Nós tivemos recentemente num dos hotéis uma situação grave que teve a ver com o bar no nosso hotel de Cascais e a partir daqui teve que se fazer toda uma gestão, agimos primeiramente nas redes sociais porque começamos a ser bombardeados, e fazemos logo as seguintes perguntas “respondemos? não respondemos? se respondemos temos de pensar em como é que respondemos”, e, nós temos um departamento Legal que gere toda a parte legal e temos esta Agência que nos vai aconselhando.

Mas vamos voltar atrás ainda na pergunta da organização do departamento, portanto, eu faço quase toda a parte da estratégia, conceito etc., depois tenho uma pessoa que é a Vânia, que é a nossa designer e que me ajuda também muito nesta parte do conceito e faz e cria ainda todas as peças. Tenho a Ana que trabalha toda a gestão da relação com hotéis fazendo a parte de Comunicação e Press Releases, da mesma forma que se recebermos um jornalista ou se recebermos um *influencer*, é a Ana que tem que os receber e criar relação com os mesmos. Assim, na parte do Departamento da Sara, que é a nossa Directora de Marketing Digital, há mais duas pessoas para além dela. A Sara faz também toda a parte da estratégia a nível do digital e depois tem a Cláudia, que trabalha só os websites e o Pedro que trabalha CRM (Customer Relationship Management), dando uma ajudinha à Cláudia na parte dos websites. Uma das coisas que nós também trabalhamos, que é do meu departamento e não do

departamento da Sara, tem a ver com a jornada do cliente que também é uma parte que ocupa muito tempo. Isto significa que há muitas coisas que são feitas a nível digital, mas que são trabalhadas por nós, porque nós aqui não estamos a promover propriamente dito. Isto é quando um cliente faz uma reserva, até fazer a reserva e a própria ação da reserva é tudo coordenado pela Sara, desde o momento em que ele faz a reserva já é nosso cliente, portanto, o cliente vai receber um e-mail de pré estadia, vai receber uma confirmação de reserva e quando chega ao hotel recebe um WhatsApp. Toda esta parte também é determinada no meu departamento. A Organização é esta.

Inês: Ainda tem poucas pessoas, pensei que tivesse uma dimensão maior.

Mariana: Sim somos poucas pessoas. Dantes éramos nove, mas como sabe, com esta questão do Covid-19 a hotelaria teve alguns cortes e nós tivemos um corte gigantesco e, portanto, nós agora somos seis.

Inês: Qual o papel destes departamentos em questão, na parte da gestão de crises?

Mariana: Num caso de gestão de crises, como o exemplo que nós tivemos há pouco tempo, o departamento de Marketing tem que estar constantemente em comunicação com dois departamentos, um é o departamento de Operações que são as operações do Hotel, ou seja, quem gere o hotel, quem está no terreno, quem vive a situação todos os dias, porque nós estamos no BackOffice.

E o outro departamento importantíssimo é o departamento de Legal, tal como lhe disse, neste caso em particular, e normalmente quando há outro tipo de crises, como por exemplo, a questão dos AC (ar condicionado) que podem propagar doenças, como uma intoxicação alimentar. Tudo isso pode ser uma gestão de crise desde o momento em que sai para a comunicação social.

Inês: Mas já agora, como é que se sabe que é essa a causa?

Mariana: Normalmente antes de sair alguma coisa é nos automaticamente comunicado pelas Operações do hotel. No caso da intoxicação alimentar, se houver uma intoxicação alimentar que afete 10 pessoas e que o hotel receba reclamações das 10 pessoas, as Operações do hotel

automaticamente falam com o departamento de Marketing, conosco, para pormos em marcha ou não algum plano. Às vezes mais vale não pôr em marcha plano nenhum e, no caso, de roubo no hotel há uma linha muito ténue que separa aquilo que devemos responder ou não, porque nós não temos nenhuma prova, de nenhuma das partes, no fim do dia, quem nós queremos defender é o nosso colaborador. Foi seguido todo o protocolo nesta situação. E as perguntas que se devem fazer são “foi seguido o protocolo? houve algum erro da nossa parte?”. Porque numa situação de crise, a imprensa, os clientes, etc., vão sempre procurar a responsabilidade e é importantíssimo nós apurarmos se há ou não há responsabilidade, e eu acho que esse é o principal desafio, porque neste caso é uma alegação. Se a colaboradora se tivesse dado como culpada e se houvesse provas, era uma gestão de crises totalmente diferente. Haveria um pedido de desculpas público e tínhamos obviamente, que compensar a cliente.

Pequenas reclamações do hotel, nós facilmente resolvemos a questão antes do cliente ir para o TripAdvisor comentar coisas negativas, porque é uma gestão de crise pequena, mas quando há muitas destas reclamações em hotelaria, é dramático porque as pessoas hoje em dia vão às redes sociais e comentam tudo o que querem.

Inês: E o consumidor liga muito para o que dizem e escrevem nas redes sociais.

Mariana: Exatamente. E essas pequenas crises nós tentamos sempre resolver no hotel, através de uma compensação, como um *voucher*, um *upgrade* no quarto, um *voucher* para uma nova estadia, até pode ser noutra hotel do grupo hoteleiro. Tentamos sempre compensar para evitar que a coisa saia cá para fora, neste caso em particular do roubo do colar, saiu cá para fora e quando saiu, porque nós não assumimos nunca a culpa, foi com ofensas, e o que nós fizemos na altura baseou-se nas nossas respostas relativamente vagas, no sentido em que nós não podemos também responder na mesma moeda. Isso não se pode fazer, não é? Portanto, nós respondíamos “este assunto já foi entregue às autoridades que tomarão a decisão e nós agiremos de acordo com o que as autoridades disserem”.

Depois pode acontecer uma coisa mais grave que por acaso aconteceu, que é ser escalado a nível da televisão. E nós recebemos por parte da SIC um e-mail, a fim de aparecermos na

televisão para darmos respostas, com o intuito de perceberem e ouvirem os dois lados porque torna muito mais interessante a história.

O departamento de Marketing procedeu comunicando com o departamento de Legal e com a Agência, em que esta última disse “tens que ter uma resposta e temos que focar e responder com estes pontos” que basicamente são pontos que não nos prejudicam e que não atacam, é muito importante nós não atacarmos o outro lado. Devemos ser sempre neutros.

Inês: Ou seja, são *guidelines* para que corra tudo dentro dos conformes, minimamente.

Mariana: Exatamente, a Agência de Comunicação, tem que ter estas *guidelines*, tem que nos ajudar e em seguida damos estas *guidelines* ao nosso departamento de Legal, em que este escreve um texto e nós enviamos para a SIC, que foi lido no decorrer da entrevista com a cliente e correu lindamente porque as respostas estavam muito bem dadas.

Depois de termos gerido esta crise, as coisas ficaram relativamente calmas, esta situação passou-se até Julho. Nós temos um restaurante que vai abrir agora em Setembro, mas não sabemos o que fazer, se abrimos com pompa e circunstância ou não. É uma decisão importante, porque se nós abrimos com pompa e circunstância e este assunto é aproveitado para novamente as pessoas irem para as redes sociais, porque as pessoas não esquecem, nós fazíamos um *post* sobre o Brunch do Villa Itália e automaticamente iam comentar coisas más, e, por isso é que nós optámos por nos tornar mais silenciosos, não vale a pena dar nas vistas.

Ainda estamos a definir se vamos fazer uma coisa à séria ou não, pois nós íamos fazer um evento para os nossos clientes no spa, mas tomámos a decisão de não o fazer, porque o alegado roubo decorreu no Spa, numa altura em que a cliente pediu para que lhe tirassem o colar que tinha ao pescoço, segundo a terapeuta tirou-lhe o colar e deu-lhe automaticamente na mão, até porque não o podemos fazer, faz parte do Protocolo é proibido, tem que ser a cliente no balneário a tirar o seu fio e aguardar. Contudo, a cliente já tinha uma certa idade, não conseguia tirar o fio e a terapeuta para a ajudar tirou-lhe o colar e pôs na mão da cliente, quando a cliente se vai vestir, diz que afinal não tem fio, volta para trás e acusa a terapeuta.

Inês: São situações que acabamos por não saber a verdade. Nunca se pode comprovar.

Mariana: Nunca vamos saber a verdade. E outra situação que tivemos que tomar decisão e ponderar para controlar a crise foi apresentar queixa ou não. A terapeuta fez logo uma queixa por estarem a acusá-la de uma coisa. Nós estamos neste momento a construir também uma queixa, porque os últimos *posts* que foram submetidos continham comentários a acusar diretamente o diretor do nosso Hotel, e assim sendo, nós temos dados para poder construir uma queixa, isto porque não se pode construir uma queixa só com base em comentário como “o hotel é isto ou aquilo” não, eles têm que nos acusar diretamente, como o caso do comentário a acusar o diretor. São sempre situações complicadas.

Inês: Acho que também já respondeu à seguinte, que é a cargo de quem. Ou seja, tem a cargo do departamento de Legal...

Mariana: Legal, as Operações do hotel e o departamento de Marketing são os mais importantes, porque as Operações são quem vive as situações, quem contacta com os clientes; o Legal é quem está por dentro do enquadramento legal, o que é que pode ser feito e o que não se pode; e no Marketing é quem sabe comunicar com os clientes quem detém o conhecimento de ferramentas imprescindíveis, para aplicar na forma como se deve comunicar, como por exemplo o tom de voz, etc.

Um exemplo em que essas ferramentas são precisas: imagine que nós somos um Hotel que comunica de uma forma muito informal com os clientes, e numa situação destas, comunicamos muito formal porque é o departamento de Legal que responde com formalidades, temos que ter cuidado e perceber cada caso é um caso. Num hotel mais informal, provavelmente o departamento de Legal construiria a sua resposta e depois tinha que passar pelo departamento de Marketing novamente para dar um jeito à comunicação, a fim de ficar mais próximo com a forma como normalmente comunicamos.

Inês: Isto relaciona-se com a próxima pergunta, ou seja, existe algum mapeamento de riscos e planos de ação quando ocorre uma crise? Estas *guidelines* que me disse há pouco podem fazer parte deste mapeamento de riscos? Existe algum manual de procedimentos já efetuado para este tipo de questões?

Mariana: Nós não temos, mas devíamos ter. Nós não temos nenhum manual, ainda, de gestão de crises. O que fazemos, obviamente, quando surge uma situação é fazer um planeamento. Tem que se perceber o que é que se vai fazer, quando e com quem. Neste caso em particular do roubo, houve outro departamento que também esteve envolvido, o departamento de RH porque estamos a falar da nossa colaboradora, mas depende da situação e crise.

Não, no nosso caso não temos nenhum manual de procedimentos de crise.

Inês: Portanto, o manual de procedimentos de crise não possuem, mas um mapeamento de riscos pode-se assumir as *guidelines* que me falou anteriormente, por exemplo?

Mariana: Sim claro. Atenção, eu acho é que quem trabalha com uma agência de comunicação, como é o nosso caso, que nos faz a parte da gestão de crises, acredito que eles tenham um manual de gestão de crises. Nós podemos, e obviamente, temos esse mapeamento de riscos que está a dizer com as *guidelines* de “o que é que se faz agora, quais são os departamentos envolvidos, o que é que vai, de onde e para onde, quem é que contacta, porquê?”. Sim, isso, claramente temos, não só na gestão de crises, como numa série de outros procedimentos, basicamente um manual de procedimentos geral.

Inês: Existe algum comité de crise?

Mariana: Não. Não temos comité de crise definido. Mas em qualquer crise, faz parte do comité, eu Mariana Brodheim, o Simão Simão, o nosso diretor de Operações, o Fernando, que é o nosso advogado e provavelmente o diretor do hotel que está envolvido. Depende muito do tipo de crise. Mas são estas pessoas que integram o comité, só não temos as coisas formalizadas.

Inês: Penso que aqui respondeu relativamente à pergunta se o departamento de Comunicação, ou seja, a Mariana, está integrada neste comité e está.

Mariana: Sim sim.

Inês: As pessoas que integram este comité tiveram ou têm algum tipo de formação em gestão de crises?

Mariana: Eu já fiz uma formação em gestão de crise por acaso, mas ainda estava no cargo de Brand Manager, porque eu também acho este assunto bastante interessante. Mas, de resto, mais ninguém tem formação, absolutamente nenhuma. Quer dizer a Agência com quem trabalhamos claramente tem que ter.

Inês: Considera que a existência de um manual de procedimentos e o tal mapeamento de riscos poderia ser uma mais-valia para o departamento de comunicação ou todos os outros, porque também estão integrados, se realmente existir alguma crise e como me referiu, já aconteceu.

Mariana: Certo, sem dúvida. A maior crise que nós tivemos foi a crise do Covid-19. Isso foi uma crise, uma crise interna. Uma semana antes do Covid-19 aparecer, nós tínhamos sido comprados e logo a seguir surge o Covid-19, portanto, nós tivemos que gerir aqui uma crise internamente gigantesca, que foi despedimentos ao mesmo tempo que as pessoas estão confinadas, ao mesmo tempo que não há comunicação interna. Foi uma coisa muito complicada, portanto, obviamente que se nós tivéssemos provavelmente um manual de procedimentos na altura, teria sido uma grande ajuda.

Inês: Pois exatamente. Aqui ajudava não só a antever se calhar, como também a planear toda uma gestão depois da crise.

Mariana: Claro, e diminuir todos os resultados negativos que vêm destas crises normalmente.

Inês: Sim, porque eliminá-los, em princípio não conseguimos, mas podemos tentar diminuí-los.

Mariana: Sem dúvida alguma.

Inês: Existiram situações de crise, a Mariana já falou sobre isso e os tipos de crise também percebemos que teve a da pandemia, crises internas como os despedimentos e as pequenas crises que podem ocorrer nas redes sociais. A crise que escalou para a SIC se calhar foi uma das maiores.

Mariana: Sim essa foi das maiores.

Inês: Também já respondeu à questão: como solucionaram.

Mariana: Sim, se bem que ainda não está totalmente solucionada, está a ser solucionada.

Inês: Passemos para a última questão. Sentiu que a comunicação e a partilha de informações foi imprescindível para a solução de qualquer uma destas crises.

Mariana: Totalmente, daí o Comité de Crise. Tem que haver uma comunicação, entre os vários departamentos internos, porque são muitos intervenientes. Se nós não comunicarmos, como é que eu sei que isto aconteceu em tempo útil, ou seja, se eu souber que isto aconteceu em tempo útil, posso precaver uma situação de crise, e se não souber em tempo útil, já só vejo nas redes sociais, já não estou só precaver, já estou a reagir. Depois, durante a crise, é imprescindível que eu vá falando também com hotel de forma a perceber o que se pode fazer para precaver novas crises, futuras crises. É importante depois ou durante de uma crise, ir fazendo *update* ao hotel, do que está a acontecer. O hotel tem que perceber que nas redes sociais estão a ser falados de alguma maneira, tem que perceber o tipo de respostas que estão a ser dadas, saber onde é que estão a aparecer as críticas ou as reclamações. O hotel tem que perceber isso tudo para poder depois também agir diretamente.

Por exemplo, nós tivemos *influencers* que nos disseram “Eu não quero ir aí porque passou-se isto ou aquilo”. Há situações em que realmente é importantíssimo estarmos sempre em comunicação com o hotel.

Inês: Já agora uma pergunta que me surgiu, como é que vocês lidam com os colaboradores, porque também eles são uma das partes mais interessadas do hotel, e muitas vezes estes podem ir para as suas próprias redes sociais falar sobre o tema.

Mariana: Nós não podemos obrigar, o que nós fazemos é sugerir um determinado tipo de conduta. Explicamos o que é que é e quais é que são as vantagens e desvantagens de o fazerem ou de agirem em determinada forma ou não. Quando são redes sociais pessoais é complicado, porque é a janela deles, é casinha deles, de qualquer forma aquilo que fazemos, é darmos exemplos e explicarmos o que é que pode advir da ação, bom ou mau. É a única forma que temos.

Nós temos uma plataforma interna que todos os colaboradores têm acesso, onde tentamos instruir e informar as pessoas, são compartilhadas as nossas notícias, contém imensa formação que podem fazer, algumas dicas para gerir determinada situação, não são situações de crise porque ainda não chegámos a esse ponto, mas algumas dicas para gestão de redes sociais, entre outros.

Inês: Isso é muito interessante, os colaboradores aderem bem, não têm nenhuma resistência?

Mariana: A plataforma foi lançada no final de julho, ainda não lhe consigo dizer, mas em relação às conversas que nós temos com eles, é o departamento de Marketing que faz diretamente com os colaboradores do hotel em questão e têm uma ótima adesão. Normalmente eles percebem perfeitamente.

Inês: Acabámos. Foi muito interessante e enriquecedor, falamos de tudo um pouco. Muito obrigada pela sua participação, Mariana.

Mariana: Inês, tem o meu telefone pode ligar à vontade se surgir mais alguma dúvida.

Inês: Obrigada.

2. Entrevista: Joana Lopes – Grupo Areias do Seixo & Noah Surf House

Inês: Joana trabalha há quanto tempo no hotel e com que funções?

Joana: Ora, bem, eu trabalho há 5 anos e meio para o Areias do Seixo e Noah Surf House. Inicialmente responsável pelo departamento de Sales e no final do primeiro ano fiquei responsável pela área Comercial, mantendo obviamente as responsabilidades que integram o departamento de Sales, o departamento de Vendas e o departamento de Eventos. Um ano depois, ou seja, 2 anos após a minha entrada assegurei as responsabilidades do departamento de Comunicação. Atualmente já não me encontro como responsável da área Comercial, mas mantenho sob minha responsabilidade o departamento de comunicação e conto com uma pessoa a trabalhar a full-time nesse departamento que me responde diretamente e diariamente. Contudo, ainda tenho responsabilidades perante outras áreas da organização, nomeadamente a Qualidade, a Sustentabilidade e estamos a criar um departamento de Recursos Humanos, para o qual também estou agora a colaborar.

Inês: Como está organizado o departamento de Comunicação?

Joana: No departamento de Comunicação, está uma pessoa a trabalhar a full-time, só com questões sobre a comunicação, e esta pessoa trabalha em colaboração comigo. Temos ainda a Direção Geral, com a qual vamos também interagindo, sobretudo eu, que faço a ponte com essa direção, ou seja, basicamente a responsabilidade do departamento de Comunicação passa por gerir todos os processos que tenham a ver com dar visibilidade aos hotéis, junto do mercado geral e junto dos mercados específicos. Portanto, este departamento é responsável por gerir as redes sociais, trata de toda a relação com os jornalistas e meios de comunicação e garante todo o desenvolvimento, onde temos fornecedores na parte do design a trabalhar connosco.

Assim a pessoa que trabalha a full-time connosco gere internamente toda a informação que diz respeito aos websites e faz a gestão da informação externa, ou seja, tudo o que for suportes de comunicação, para que o mercado possa saber que nós existimos.

Inês: Como é que integra a gestão de crises no departamento?

Joana: Posso-lhe dar dois exemplos. Um deles, naturalmente, tem a ver com a COVID-19. Onde tivemos que encerrar os 2 hotéis no dia 15/03/2020, não nos esquecemos dessa data. Foi assim um momento bastante intenso, porque desconhecíamos por completo o que é que vinha aí.

Quando entrámos no primeiro confinamento, ninguém sabia de nada, tivemos que decidir no espaço mais ou menos de 24 horas que tínhamos de encerrar e desenvolver uma estratégia, porque não era só encerrar, tínhamos os hóspedes inhouse e estávamos em Março portanto a ocupação não estava a 100%, mas pronto já tínhamos muitas reservas feitas para os meses seguintes. E, portanto, não só tivemos que desenvolver uma estratégia para gerir rapidamente a comunicação a fazer junto dos hóspedes que estavam inhouse, os que tinham estadias previstas para a data em que decidimos que íamos encerrar e os que tinham estadias mais para a frente, sobre as quais não sabíamos se ia ser possível ou não de acontecerem. Portanto, eu diria que foi assim um momento mais intenso desse ponto de vista em que nós tivemos que criar no fundo uma estratégia de curto prazo para encerrar o hotel e comunicar isso aos hóspedes e aos clientes que estavam por vir. Depois uma estratégia mais de médio prazo, ou seja, agora já estamos em casa, como é que vamos lidar com isso? Que informação é que queremos disponibilizar aos hóspedes? Como é que vamos gerir? Nessa altura o que fizemos foi encerrar os hotéis, os colegas operacionais foram todos para casa e tiveram vários meses sem trabalhar enquanto não voltamos a abrir as portas dos hotéis. A área da Comunicação teve que estar a trabalhar de manhã à noite, a tentar compreender exatamente o que é que estava a acontecer, o que é que estava a ser dito nos vários meios, quais é que eram as previsões do ponto de vista de hotelaria, portanto, no fundo era uma base diária ir acompanhando as notícias, compreendendo o quê que se estava a prever e irmos atuando. Desenvolvemos na altura o manifesto para partilhar com os nossos clientes, que continha o que sentíamos sobre aquilo que estava a acontecer e o que prevíamos.

Quando voltamos a abrir as portas, desenvolvemos uma série de modelos também de resposta e de comunicação com os clientes. Tivemos uma onda gigante de cancelamentos de estadias, e precisamos de criar uma comunicação para estas situações, e, quando encerrámos tivemos nós que comunicar com os hóspedes para dizer que lamentávamos porque não o podíamos

receber e queríamos que ele viesse assim que possível. Isso foi muito desafiante. Depois, quando percebemos passado algum tempo, quando é que iríamos reabrir, tivemos também que desenvolver uma estratégia de reabertura não só do ponto de vista físico, mas essencialmente do ponto de vista da comunicação com os hóspedes. E então aí desenvolver não só o manifesto em que no fundo, tentámos também partilhar com os hóspedes todas as mais-valias que tínhamos, pelo facto de também sermos um hotel que estava longe das grandes cidades serem hotéis de pequena dimensão e a segurança se conseguia garantir desse ponto de vista, elencando todas as medidas de segurança que desenvolvemos, portanto, nós, obviamente, do ponto de vista dos nossos procedimentos, tivemos que alterá-los bastante para garantir essas questões de segurança, acabámos por fazer também essa comunicação aos nossos hóspedes.

Por exemplo, todos os nossos modelos de interação com os hóspedes, como reservas, confirmação de reserva, envio de disponibilidade, todas estas interações tiveram de ser revistas para passar a ter informação sobre as medidas de prevenção e segurança que tínhamos implementado.

Inês: Esses manifestos e procedimentos podem-se aplicar a um procedimento de gestão de crise, por exemplo, um manual?

Joana: Sim sim, claro.

Inês: E tiveram que criá-lo do início ou já tinham algum manual de procedimentos?

Joana: Nós tínhamos manuais de procedimentos que definiam o nosso protocolo de serviço nas várias áreas, quando isto aconteceu, tivemos de criar, até porque tinha carácter obrigatório. Nós precisámos de implementar, o Safe, agora esqueço-me do nome.

Inês: Clean and Safe?

Joana: Exatamente é o Clean and Safe, obrigado Inês. O Clean and Safe, não foi só obrigatório do ponto de vista legal, como o Turismo de Portugal passou a exigir isso, mas nós já estávamos a criar um selo parecido, mas depois, adaptámos às *guidelines* que o Clean and Safe obriga.

Inês: E esse manual de procedimentos ainda está a ser aplicado atualmente, mudaram, modificaram?

Joana: Nós implementámos durante 2 anos e houve algumas coisas que mantivemos no nosso protocolo de serviço, mas a grande maioria das coisas não, pois voltámos à normalidade.

Inês: As estratégias que aplicaram foi a cargo de quem? Por exemplo, do departamento de Comunicação, ou alguém específico que integre o Comité de Crise?

Joana: O departamento de Qualidade e o departamento de Comunicação estiveram a trabalhar em conjunto, ou seja, o departamento de Qualidade definia os procedimentos e o departamento de Comunicação era responsável por traduzir isso para comunicação, tanto interna como externa. E por garantir que essa informação chegava de forma simples e útil aos colaboradores e aos clientes.

Inês: Sentiu que acarretou alguma mudança positiva ou negativa no hotel e nos seus públicos relativamente ao manual de procedimentos que foi aplicado?

Joana: Sim, de alguma forma ajudam-nos a pensar também na nossa operação. Durante o período em que estive uma maior incidência da pandemia, tivemos que fazer coisas contra as nossas políticas, por exemplo, de sustentabilidade, a pandemia não foi sustentável com a quantidade de material utilizado como o uso de máscaras, de testes, tudo isso gerou muito lixo. Foi um bocadinho desalinhado com aquilo que é a nossa política. Portanto, assim que podemos reverter essas questões, revertêmo-las. De alguma forma foi uma aprendizagem grande para toda a organização e, sobretudo, para a perceção que também temos, de quando estamos a trabalhar há muito tempo da mesma forma, por vezes queremos mudar alguma coisa e naturalmente, há resistências e acho que a pandemia nos ensinou que é possível mudar. Neste caso, fomos forçados, mas eu acho que nos trouxe aqui alguma capacidade de olhar para a mudança com outros olhos. Às vezes tentamos encontrar obstáculos para a mudança, mas afinal esta pode acontecer e nós somos capazes de a fazer e muito rapidamente.

Inês: Sim, e a mudança está sempre a acontecer. Não é só porque existe uma crise que a mudança tem de acontecer. Nós regularmente temos que andar à procura de coisas novas e inovar.

Existe algum comité específico, por exemplo, o departamento de Legal, o departamento de Comunicação?

Joana: Não, nós não temos isso instituído, ou seja, nós temos um departamento de Qualidade que geralmente trata destas questões e que depois reúne com as pessoas que for necessário dependendo da situação. Mas eu diria que quem gere principalmente as crises não é o departamento de Comunicação, mas sim o departamento de Qualidade, que neste momento, como estão ambos sobre a minha responsabilidade acaba por haver aqui um encontro muito grande. Compete ao departamento de Qualidade, quando há uma reclamação de um cliente, se a reclamação for feita ainda durante o tempo da estadia, geralmente é resolvida pela Direção Operacional que automaticamente toma conta da ocorrência e, depois desenvolve e interage diretamente com o cliente para resolver a situação, embora seja tudo analisado pelo departamento de Qualidade para serem desenvolvidos os procedimentos necessários para a tratar daquela reclamação. Se a reclamação for válida, não se pode voltar a repetir.

Por exemplo, temos uma política de sustentabilidade de não termos ar-condicionado e nós comunicamos isso com o cliente, à chegada ele é informado. Estamos na zona Oeste e temos obviamente outros sistemas diferentes para o aquecimento, como o caso das bombas de calor geotérmicas no Inverno e durante o Verão abrimos as janelas grandes, portanto, as portadas grandes das varandas são suficientes para refrescar os quartos. Se um cliente reclama que não tem ar-condicionado, resta-nos lamentar e reforçar junto do cliente que foi informado disso, faz parte daquilo que somos e assumimos isso.

Agora, se houver alguma falha de serviço, de ainda faltar 15 minutos para o término do pequeno-almoço e acabaram os croissants, o cliente reclama com razão. O responsável do serviço ou a Direção Operacional podem na altura resolver o problema com o cliente. Contudo, enquanto departamento de Qualidade, vamos ter que investigar exatamente o que é que aconteceu, compreender o porquê de não haver *croissants* àquela hora, compreender de que forma é que o colaborador atuou perante a situação, compreender se ele fez tudo

aquilo que podia ter feito para ter os *croissants* e perceber exatamente o quê que falhou, para depois identificarmos a solução para que aquilo não volte a acontecer, e isso é o departamento de Qualidade que faz.

Todas as semanas, temos reuniões do departamento de Qualidade em sede de direção, com as direções gerais e com os proprietários, a fim de levarmos todas as reclamações e coisas boas também, não analisamos só as coisas más. Mas, quando há reclamações levamo-las já com as questões identificadas, o porquê de ter acontecido e com propostas de solução para as questões. O departamento de Qualidade é o departamento que está diretamente ligado aos proprietários.

Inês: Existe algum tipo de formação relativamente a este tema da crise, ou não existe nenhum tipo de formação?

Joana: Ultimamente, não, não temos feito formação nessa área. Também creio que seja por não termos muitas crises e, portanto, não sentimos necessidade. Portanto, à exceção da pandemia que ninguém podia prever, de resto, contam-se pelos dedos das mãos felizmente, o número de reclamações que vamos recebendo, por isso não sentimos necessidade.

Inês: Houve algum outro tipo de crise, por exemplo, que tenha sido passada para o exterior, com uma maior dimensão?

Joana: Felizmente, não. Mas claro que uma reclamação no Google ou no Tripadvisor, para nós é uma crise. Nós não gostamos que aconteça e às vezes acontece, raramente, mas acontecem.

Inês: Como é que se solucionam?

Joana: Os clientes podem dar-nos *feedback* de alguma coisa menos boa durante a estadia e nós estamos constantemente a perguntar se está tudo bem. Quando os clientes saem, recebem sempre um e-mail de *follow-up* a agradecer por terem estado connosco e pedimos para darem o seu *feedback* no Tripadvisor ou por e-mail. Há muitos clientes que o fazem por e-mail, geralmente o tipo de cliente que nós temos, tem o cuidado ou de fazer as suas reclamações durante o período de estadia e, não chegam a ser bem reclamações, digamos assim, porque

não chegam a ser reclamações no Livro de Reclamações, é muito raro acontecer, e eu penso que seja pela forma como nós interagimos e agimos com o cliente, pois é uma forma muito próxima.

Portanto, nós estamos constantemente a atuar na prevenção dessas crises e, por isso, a nossa forma de interação com o cliente, previne muitas crises, conseguimos resolver a situação *in loco*.

Por vezes há clientes que têm perfis um bocadinho mais difíceis. Se a reclamação vem por e-mail, geralmente é uma atitude construtiva, nós analisamos e respondemos sempre ao cliente a explicar o que é que compreendemos daquela situação, o que é que aconteceu e se a reclamação for válida, damos algum tipo de benefício, por exemplo, as pessoas vêm para os quartos do hotel das Areias do Seixo, que contém jacuzzi, houve um problema qualquer com jacuzzi e não conseguiram. Então nós geralmente, como a pessoa pagou para ter determinado tipo de serviço e não conseguiu usufruir desse serviço, damos um voucher para uma noite, ou um voucher para o Spa numa próxima estadia. Fazemos a gestão dessas compensações. Quando o cliente envia só coisas negativas no Tripadvisor ou na Google ou se for cliente Booking, nós temos como política não responder.

Inês: Sendo que se houvesse aqui uma comunicação, provavelmente seria mais eficaz não?

Joana: As pessoas que vão para as plataformas públicas fazer uma reclamação negativa, é porque não estiveram disponíveis para resolver o problema connosco e não houve uma atitude construtiva, ou seja, se o cliente tiver manifestado o seu desconforto durante a estadia, nós vamos ao encontro do cliente sempre para tentar resolver no momento, se nos enviou um e-mail partilhando de forma construtiva o que gostou ou não gostou, nós analisamos tudo, respondemos ao cliente e damos algum tipo de benefício, mas se o cliente decidiu pura e simplesmente ir para as plataformas públicas reclamar é porque não queria resolver o problema, queria simplesmente reclamar, e obviamente está no seu direito. Mas se não tem uma atitude construtiva connosco, para nós não há tema.

Inês: Optam por não responder de todo.

Joana: Sim, porque não íamos chegar a lado nenhum, a experiência também nos foi mostrando.

Inês: Para terminarmos. A parte dos colaboradores, ou seja, a comunicação interna, fazem a comunicação sobre crises ou quando acontece realmente alguma crise expõem aos colaboradores? Têm algum tipo de formação com estes?

Joana: Sim, por exemplo, quando foi a questão da pandemia, no dia 13 de Março, nós decidimos que íamos encerrar os dois hotéis no dia 15. E no dia 13 chamámos os colaboradores todos. Lembro-me na altura, ainda não se usava máscaras, mas preparámos a sala para as pessoas estarem separadas. Chamamos os colaboradores para comunicar exatamente o que é que se tinha decidido. E temos também um grupo no WhatsApp com todos os colaboradores, e as principais comunicações são feitas por lá, geralmente, quando acontece alguma coisa mais complicada e coisas boas é por essa via que comunicamos com todos, partilhamos por essa via quando saímos nas notícias, quando temos *feedbacks* muito positivos, quando há alguma iniciativa, portanto as informações mais relevantes são feitas por WhatsApp, porque nem todos têm e-mail institucional, depende da função que desempenha.

Inês: Essa comunicação é imprescindível para que não haja outro tipo de crise também dentro dos departamentos e com os próprios colaboradores.

Joana: Sim, quando há alguma situação, como por exemplo, uma reclamação, é passado *feedback* ao colaborador que esteve envolvido na situação. Geralmente o departamento de Qualidade faz e passa a informação, articulando com a chefia da equipa e depois é o responsável pela equipa que dá esse *feedback* ao colaborador para garantir que a situação não volte a acontecer.

Inês: Queria-lhe agradecer a oportunidade e disponibilidade.

Joana: Bom trabalho com a dissertação, quando for avaliada e fechada, tínhamos muito gosto em receber o trabalho final. Para nós também aprendermos, porque também aprendemos convosco.

3. Entrevista: André Ornelas - Hilton Inn Évora

Inês: Trabalha há quanto tempo neste grupo ou nesta unidade hoteleira?

André: Eu fiz a abertura deste hotel. Foi feita inauguração a dia 11 de Maio deste ano, ou seja, 2023, portanto, o hotel está a funcionar em pleno há cerca de 5 meses. Há, no entanto, sempre um trabalho de preparação antes de uma abertura de um hotel, que implica muito planeamento, organização, compras, formação, recursos humanos. Existe sempre um papel, como a criação de um manual de crise, entre outros. Este trabalho tem de ser feito com muito tempo de antecedência antes de se abrir um hotel. Portanto, o estou na empresa desde Janeiro a planear a abertura do hotel que foi em Maio.

Inês: Com que funções integrou no hotel?

André: Diretor Geral.

Inês: Como é que possui conhecimento de gestão de crises? Já tinha atuado anteriormente?

André: Sim, é algo que nós não somos formados na escola para tal, mas é algo que nós aprendemos a lidar e aprendemos a conhecer com o dia a dia na operação, isto porque não há um departamento de Gestão de Crises porque efetivamente, não há assim muitas crises no segmento hoteleiro que implique haver um departamento de Gestão de Crises. Temos situações esporádicas que podem acontecer, e que nos obriguem a intervir. Assim, a experiência leva ao conhecimento.

É a partir da experiência, de trabalhar com pessoas mais velhas, trabalhar com superiores e haver uma curiosidade de baixo para cima, ou seja, de cargos inferiores para cima e haver esta curiosidade, em consequência depois há uma partilha de informação de experiências anteriores, daí eu possuir algum conhecimento. Contudo, o conhecimento é pouco uma vez que é um mundo gigante a crise na hotelaria, isto porque abrange muitas áreas específicas. Ou seja, o conhecimento é mesmo o estudo da experiência profissional.

Inês: O Hilton Inn Évora não tem nenhum departamento de Comunicação atualmente?

André: No Hilton Inn Évora não se pode considerar um departamento de Comunicação, denominamos de departamento de Marketing e podemos incluir marketing e comunicação. Temos uma pessoa no Hilton aqui no Garden Inn Évora que é a Carolina Lemos, a nossa Marketing and Sales Manager. É a pessoa que passa para o exterior as informações que nós precisamos, que partilha as informações nas redes sociais, que contacta os meios de comunicação social, como The News, o Expresso, o Observador, entre outros. É a pessoa que faz o contato com estas agências para depois as mesmas fazerem as publicações.

Relativamente às publicações no site oficial do hotel, essa comunicação é feita através do nosso departamento de marketing e comunicação. Há uma difusão entre estas duas áreas, também para uma redução de custos e difusão de conhecimento que existe ao longo dos anos, pois as pessoas começam a absorver algumas funções. Empresas pequenas como o Hilton Inn Évora, não têm um departamento de Comunicação, por exemplo o Hilton Worldwide tem um departamento de Comunicação. Contudo o nosso hotel tem de seguir alguns standards e *guidelines* para cumprir, mas não temos o *modus operandi* da empresa mãe Hilton.

Inês: Qual é o papel do departamento?

André: O departamento de Marketing/Comunicação comunica aquilo que nós ambicionamos, veem estratégias onde devemos atuar, que mercados devemos atuar, onde queremos chegar e ainda desenvolve projetos, trabalhos, conceitos, comunicações estratégicas para visibilidade de mercado, comunicações estratégicas para nos destacarmos no mercado. Basicamente o papel é mostrar para fora o que fazemos cá dentro.

Inês: E como é que integra aqui a gestão de crise?

André: Felizmente na hotelaria existem poucas crises e são pequenas crises. E a verdade é que se formos analisar as redes sociais e os Media, não é muito normal vermos crise na hotelaria, se calhar fala-se na crise de procura de clientes, baixas taxas de ocupação ou alguma crise de recursos humanos que é algo que andamos a falar imenso, que é uma crise/dificuldade no recrutamento de RH, portanto são estas pequenas coisas que existem.

Tendo o Marketing uma pessoa responsável e especialista da área de comunicação, isto porque normalmente nos hotéis existe uma hierarquia, em que o Diretor Geral é o representante do Hotel, toma as decisões estratégicas do hotel e depois tem as equipas abaixo, chamadas de especialistas das funções, que dizem ao Diretor Geral como proceder e este valida ou dá outro *input* diferente e, neste caso, o Marketing, se existir uma crise em que o hotel saia numa notícia por ter sido afetado, por exemplo, por uma crise de receitas de mercado de marca, é feita primeiramente uma reunião interna com as pessoas centrais do hotel, que nós denominamos de Comité Executivo, que fazem parte o Diretor Geral, o Diretor de Receção, o Diretor de Marketing, o Diretor Comercial e juntamos o Comité Executivo para analisar a situação e perceber o que aconteceu para o hotel aparecer numa notícia.

De seguida, trabalhamos internamente para que haja uma comunicação para o exterior, a pessoa que faz a comunicação é uma pessoa do marketing, que trabalha o texto, a reportagem, o áudio, uma reportagem vídeo, pode ser uma reportagem de rádio, que trabalha o *script* nomeadamente o texto, depois é validado em conjunto com a Direção-Geral ou os CEOs da empresa e fazemos a oficialização da Mensagem, porque normalmente as mensagens que se vêm têm apenas um texto a oficializar por parte do Report do hotel, às vezes tem dias que é o Diretor Geral, outros é o departamento de Marketing. Cada caso é um caso, não se pode ser pragmático na situação.

Inês: Surgiu-me esta questão, disse-me que fazem a comunicação para o exterior, mas relativamente à comunicação interna, portanto, os colaboradores, também ficam a par desta gestão?

André: Sim. Quando, por exemplo, existe um problema na receção em que fomos alvos de um ataque informático, à partida, temos que intervir junto com o tratamento informático, para perceber o que se passou, pode ter ocorrido uma fuga de informação, uma fuga de dados, pode haver uma situação que tem acontecido nos últimos tempos, que é alguns *hackers* da Internet entrarem nas contas do hotel e tirarem informação de cartões de crédito através de clientes que têm uma pré reserva feita pelo Booking. Ou seja, esta situação é logo identificada pelo departamento Informático, as equipas operacionais são logo formadas para terem conhecimento de como dificultar ou negar acessos no hotel e depois existe uma nova forma de operação até se resolver esse problema, isto é, as equipas operacionais estão dentro do

assunto, participam no problema porque também são comunicadores no exterior do hotel, pois levam para casa, levam para os amigos, levam para os sítios que frequentam e é normal que acabem por falar de trabalho.

Portanto, as pessoas têm de ir bem instruídas sobre o que se passa no hotel e se houver uma crise as equipas têm conhecimento do que está a ocorrer. Por vezes as equipas não entram no modo de resolução porque não é necessário juntar mil pessoas ou cem pessoas para tomar uma decisão, mas as equipas são devidamente informadas através de comunicados internos.

Inês: Falava-me no outro dia e no início da entrevista, que o hotel dispõe de um manual de procedimentos. Este manual é generalizado ou é direcionado para a gestão de crises?

André: Existem vários tipos de manuais, nós temos 2 tipos de manuais, temos um manual interno de procedimentos, mas são procedimentos de trabalho de como é que cada secção deve proceder. E temos um outro manual, o manual de crise que nós chamamos de Crisis Manual. É obrigatório ter como standard da marca, um manual de crise que vem descortinado as possíveis crises que possam ocorrer, sejam estas operacionais ou de *back office*, internas. Portanto, estão presentes os diferentes procedimentos de como agir numa crise.

Inês: Sente que carreta alguma mudança positiva ou negativa no hotel e os seus públicos com este manual, ou seja se realmente é imprescindível este manual para o hotel e os seus públicos?

André: Sim, eu acho que é muito importante, mas mais do que haver um manual é as pessoas saberem dar uso ao manual, por exemplo, nós fazemos todos os anos simulacros de incêndio no hotel, mas quando acontece um incêndio no hotel todas as pessoas fogem, isto porque as pessoas não estão em constante formação, não estão em constante alerta, não estão habituadas a lidar com um problema. Então, quando existe uma situação, por exemplo de catástrofe natural no hotel, ninguém vai olhar para um manual. Ou seja, não há uma formação constante que lembre as pessoas que quando estão em pânico têm de manter a calma e é normal quando qualquer pessoa tem um ataque de pânico ou um problema, a primeira coisa que se diz é mantenha a calma.

Em situações iguais a estas, as equipas têm de ser constantemente alertadas, têm que estar em constante formação, a fim de saberem quando estamos com um problema ou com uma crise no hotel. Saber identificar o problema, se é grave ou não é grave. Temos pessoas chaves, que chamamos de delegados de segurança do hotel, que estão sempre no hotel e que precisam de ser contactadas, por exemplo, no caso de um incêndio no hotel, a primeira pessoa a ser contactada é o Chefe de Receção para detetar o incêndio e posteriormente, fazem a devida comunicação. Mas respondendo à sua pergunta, sim é imprescindível ter o manual de procedimentos, porque nem toda a gente sabe como resolver um problema.

Inês: São *guidelines*, não é? É uma ajuda extra para quando acontece.

André: Exatamente.

Inês: Quem é que elaborou este manual, o departamento de Marketing?

André: Existem algumas informações que estão disponíveis na própria marca Hilton, nomeadamente sobre coisas que não estamos habituados em Portugal, como por exemplo, tsunamis, ameaças de bomba, entre outros. Portanto, temos algumas informações da própria marca em que empresas certificadas fazem esse levantamento e partilha com as equipas, tanto com os hotéis *franchising* quer com os de *management*, fazem ainda o manual de procedimentos de crises, no caso de incêndios, no caso de cheias, no caso de ameaças alimentares, isto é, há empresas certificadas que fazem estes levantamentos de trabalho.

Assim sendo, pagamos a uma empresa certificada para nos fazer *guidelines* e para nos dar um certificado e vamos acrescentando coisas que acreditamos que fazem falta no manual. Mas sim, há empresas em Portugal certificadas que tiram esse trabalho aos hotéis e que vão mais a fundo na questão.

Inês: Não fazia ideia que era uma empresa específica.

Anteriormente falou-me do Comité. Este Comité é generalizado, são pessoas responsáveis pelos departamentos, certo?

André: Exatamente. Normalmente, são os Chefes de departamento ou os Diretores dos departamentos. O Comité Executivo de hotelaria são sempre os chefes de departamento e

pode fazer parte o Chefe de Recepção, o Diretor Executivo, o Diretor Geral, o Diretor de Marketing e Comunicação, o Diretor de Vendas, o Diretor Financeiro, o Diretor de Revenue, o Chefe de Engenharia, o Diretor de IT, entre outros. Existem muitos diretores, depende da dimensão do hotel, mas normalmente o Comitê Executivo integra os chefes principais de cada departamento.

Inês: Estas pessoas baseiam-se apenas no manual existente ou possuem alguma formação sobre crise?

André: Sim, temos algumas formações obrigatórias por lei, sendo uma destas o risco de incêndios, que tem de ser feita anualmente. A marca Hilton obriga-nos a fazer duas vezes por ano. Há ainda outras pequenas formações específicas para três ou quatro pessoas que trabalhem no hotel e que precisem de proceder ao CPR, que em caso de paragem cardíaca, tem de saber usar o desfibrilador e têm de estar aptas e ter conhecimento de primeiros socorros, para tal vem cá uma entidade reguladora, neste caso é o INEM, que dão dois dias de aula de formação sobre o suporte básico de vida. Portanto, normalmente essas pessoas com esse tipo de formação, são as pessoas que integram o Comitê Executivo. Juntamente existem mais duas ou três pessoas chaves que trabalham no turno da noite (da meia-noite até às 7 da manhã), devido à ausência da Direção tem de ser assegurado por alguém este tipo de situações de crise.

Para além destas formações, temos de ter obrigatoriamente a formação de segurança e higiene no trabalho, que procedimentos a ter, que cuidados a ter, que equipamentos utilizar nas áreas de trabalho e, ainda, a formação de segurança alimentar, que visa os riscos de intoxicações ou riscos de contaminação e proceder corretamente nestes casos. São tudo formações que nós implementamos e que são obrigatórias por lei. Devemos ter sempre um mínimo de pessoas no hotel que tenham estas formações para prevenir futuras crises.

Inês: Na verdade, quando pensamos em crise, pensamos numa fuga de dados. Contudo, estas situações também se tornam pequenas crises. Por exemplo, se alguém desmaiar no meio do hotel, é efetivamente uma crise.

André: Exatamente, imaginemos uma intoxicação alimentar, temos o hotel com duzentos e cinquenta clientes e houve um problema na produção de cozinha, por exemplo, no pão ou em qualquer outro alimento presente no pequeno-almoço, ficou no frigorífico, esteve exposto a uma temperatura que não devia e ficou de um dia para o outro, ou seja, o elemento ficou contaminado e corre uma intoxicação alimentar. Esta situação pode escalar, sendo que a primeira fase é o risco de saúde pública, porque o hotel contaminou uma série de pessoas, logo está a pôr em risco a saúde pública e a segunda fase é as pessoas saírem do hotel e divulgarem nas redes sociais.

Dependendo da dimensão, porque por vezes são críticas que não têm de ser respondidas, mas neste caso de saúde alimentar pode escalar e o nosso departamento de Marketing e Comunicação atua. Nós pagamos um serviço, que todos os hotéis têm, que se chama *Clipping*, que reúne na internet um conjunto de palavras-chave de artigos que saíram sobre o hotel e faz-nos chegar *links* de artigos de revistas, de jornais, de vídeos que contenha o nome do hotel. Assim, o departamento de Marketing e Comunicação age logo de manhã a ler notícias sobre o hotel, identificar se houve ou está a acontecer alguma situação menos boa com o hotel e este departamento em conjunto com a Direção do hotel, CEOs e os proprietários do hotel estipulam se a crise identificada é significativa ou não e se vale a pena atuar, se sim ativamos o Modus Operandi.

Inês: É possível dar-me um caso específico de alguma crise que tenha acontecido?

André: Sim. Lembro-me que foi em 2007/2008, no hotel The Ritz Madeira. Na sala de jantar houve um cliente que faleceu durante a refeição. E os clientes começaram a falar que o senhor morreu no restaurante e a notícia começou a escalar. Começaram a dizer que foi “poisoning”, alguém que tentou matar o cliente ou que a comida não estava boa. Tentamos controlar a informação internamente, para não sair, mas alguém passou a informação para fora e começou a comentar nas redes sociais.

Eu na altura não estava num cargo de chefia, estava nos cargos operacionais e fomos todos convocados para uma sala de reunião, ou seja, todos os colaboradores do hotel. O Diretor Geral e o Diretor de Marketing estiveram connosco a explicar a situação e o que realmente aconteceu, e, com isso pediram-nos para não passarmos a informação para fora, porque

efetivamente as pessoas acrescentam um ponto a um ponto. Assim, o hotel fez um trabalho de casa sobre a Mensagem que queriam passar para fora e depois oficializou a mensagem do que se passou realmente no hotel. Acho que na minha experiência, foi o caso mais sério.

Incêndios e terremotos nunca experienciei. Intoxicação alimentar já experienciei, mas é muito difícil haver. Porque nós no hotel temos de dois em dois dias mandar amostras de produção de cozinha para análises e os resultados mostram se estamos à partida, a fazer bem ou a fazer mal, mas raramente está mal no hotel.

Há situações, em que realmente as pessoas vão jantar fora e no dia seguinte tomam o nosso pequeno-almoço e sentem-se mal, e como é óbvio dizem que a culpa é do hotel, vão reportar às redes sociais e vão dizer mal. Contudo, nós temos sempre a prova que as nossas produções estão bem feitas. Temos uma prova de qualidade alimentar, temos uma prova de certificado de controlo de temperaturas e efetivamente, a pessoa pode apanhar uma intoxicação alimentar até 72 horas depois de ingerir um produto, por outras palavras, eu posso ingerir esse alimento hoje e só daqui a dois dias é que me dá qualquer problema.

Assim, mete-nos logo à defesa nestas situações.

Inês: Para terminarmos, relativamente à crise que acabou de referir sobre o senhor que faleceu, sentiu que foi imprescindível a partilha de informações para solucionar essa situação, a comunicação foi imprescindível?

André: Claro que sim, porque estamos a falar de um hotel de alto nível. The Ritz Madeira é um hotel que traz pessoas famosas, que traz pessoas com um poder económico muito grande. É claro que as pessoas quando não sabem o que é que se passa, começam a fazer histórias e a inventar histórias.

Já circulava informação que podia ser um assassinato e que alguém se infiltrou no hotel e afinal, acabámos por saber que o senhor teve uma paragem cardiorrespiratória, através da autópsia que foi feita logo no dia seguinte.

Se não tivessem atuado perante todos os colaboradores ao passar a informação, o boato continuava a seguir e quanto maior é, mais difícil é de minimizá-lo mesmo com a comunicação. A antecipação da comunicação foi muito importante.

André: O grupo Hilton tem uma plataforma interna, que no caso de crise, podemos mandar alertas para todos os hotéis Hilton estarem atentos e preparados. Por exemplo, detetamos que existe um *hacker* que está a tentar entrar nos nossos computadores para roubar informação dos clientes, podemos mandar um alerta para todos os hotéis e alertar para o que está a acontecer.

Inês: Isso é interessante.

André: Exatamente, podemos mandar especificamente para um hotel ou para vários.

Inês: Já aconteceu com o Hilton Inn Évora?

André: Não, felizmente ainda não. Vou dar um exemplo de crise, já aconteceu em alguns hotéis haver assaltos. Pessoas que entram bem vestidas, entram para conhecer, porque o hotel é um espaço público e como estão bem vestidas passam despercebidas, o que torna difícil de identificar.

Temos formação para tentar identificar, mas é difícil. Nós internamente em hotelaria partilhamos a informação. Não existe uma aplicação, mas já aconteceu aqui neste hotel, alguém mostrar um cartão de crédito falsificado a tentar entrar, não deixámos porque percebemos logo que estava a tentar enganar o hotel, assim que o senhor se foi embora mandei uma informação para todos os hotéis de Évora. Essa pessoa tentou entrar em mais dois hotéis, mas como já estavam preparados, conseguiram antecipar a situação. Portanto, não é uma crise, mas...

Inês: É gestão.

André: É gestão sim.

Inês: Muito obrigada pela sua participação.

Apêndices

Apêndice I - Guião de Entrevista em Tabela

| Blocos | Objetivos Específicos | Questões |
|---|--|--|
| Bloco 1 Legitimação da entrevista | <p>Informar acerca das finalidades da investigação</p> <p>Motivar o entrevistado a participar, realçando o valor da colaboração</p> <p>Assegurar a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas</p> <p>Obter autorização para a gravação da entrevista</p> <p>Fazer a transcrição</p> | <p>O meu nome é Inês Rosa, sou estudante universitária, finalista no Mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social. Para realização do trabalho final de Mestrado é imprescindível esta entrevista devido a ter como objetivo principal a recolha de informação pertinente que contribua para a caracterização da Gestão de Crise realizada por um profissional de Relações Públicas na Hotelaria, para isso é necessário entender o estado atual da Gestão de Crise na Hotelaria, perceber qual a atuação perante uma crise e quais os desafios que o profissional de Relações Públicas enfrenta.</p> <p>A participação dos entrevistados é fundamental para a concretização do trabalho final de Mestrado uma vez que consoante as respostas ajudará a perceber o estado atual da Gestão de Crise nos distintos hotéis.</p> <p>Posto isto, esta entrevista terá incontestavelmente o anonimato das declarações prestadas. É possível gravar esta entrevista?</p> <p>Muito bem, vamos então começar.</p> <p>Obrigada.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Bloco 2 Organização do Departamento</p> | <p>Perceber a maneira como está organizado o departamento</p> <p>Entender como integra a gestão de crise</p> <p>Nomear a cargo de quem</p> | <p>Trabalha há quanto tempo no hotel?</p> <p>Com que funções?</p> <p>Como está organizado o departamento de Comunicação ou outro?</p> <p>Como integra a Gestão de Crise?</p> <p>A cargo de quem?</p> |
| <p>Bloco 3 Mapeamento e Materiais</p> | <p>Identificar que tipo de materiais são utilizados</p> <p>Indicar quais os planos de ação</p> <p>Indicar se existe um manual de crise</p> <p>Verificar se possuem algum tipo de formação</p> | <p>Existe algum mapeamento de riscos e planos de ação de atuação sobre uma crise?</p> <p>O hotel dispõe de algum manual de procedimentos para a gestão de crise?</p> <p>Se sim, sentiu que acarretou alguma mudança positiva ou negativa entre o hotel e os seus públicos?</p> <p>Possuem algum tipo de formação?</p> <p>Considera que a existência de um manual de procedimentos e mapeamento de riscos poderá ser uma mais-valia para o departamento de comunicação na ocorrência de uma eventual crise?</p> |
| <p>Bloco 4 Casos Práticos</p> | <p>Constatar se houve algum caso prático de crise no hotel</p> <p>Apresentar quais as medidas tomadas nessas crises</p> | <p>Já existiram situações de crise no hotel?</p> <p>Que tipo de crise?</p> <p>Como solucionaram?</p> <p>Sentiu que a comunicação e a partilha de informações foi imprescindível para a solução do problema? Como?</p> |

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II – Guia de Boas Práticas



**HELPFUL
TIPS!**

Guia de Boas Práticas para a Gestão de Crises no Setor Hoteleiro

Inês Rosa

**Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas**

Índice

1

Enquadramento ___ 3

2

A quem se destina ___ 4

3

Tipos de crise ___ 5

4

Fluxograma de gestão de crises ___ 6

5

Boas práticas ___ 8

6

Notas finais ___ 13

7

Glossário ___ 14



“Crisis management refers to the identification of a threat to an organization and its stakeholders in order to mount an effective response to it.”

Adam Hayes (2024)

Fonte: Investopedia



Enquadramento

As constantes mudanças no setor hoteleiro são influenciadas por diversos fatores, como questões políticas, económicas, tecnológicas e ambientais. Nesse contexto, a gestão de crise emerge como uma prática estratégica essencial, que visa antecipar, mitigar e gerir o impacto de situações adversas que possam afetar o funcionamento de um hotel.

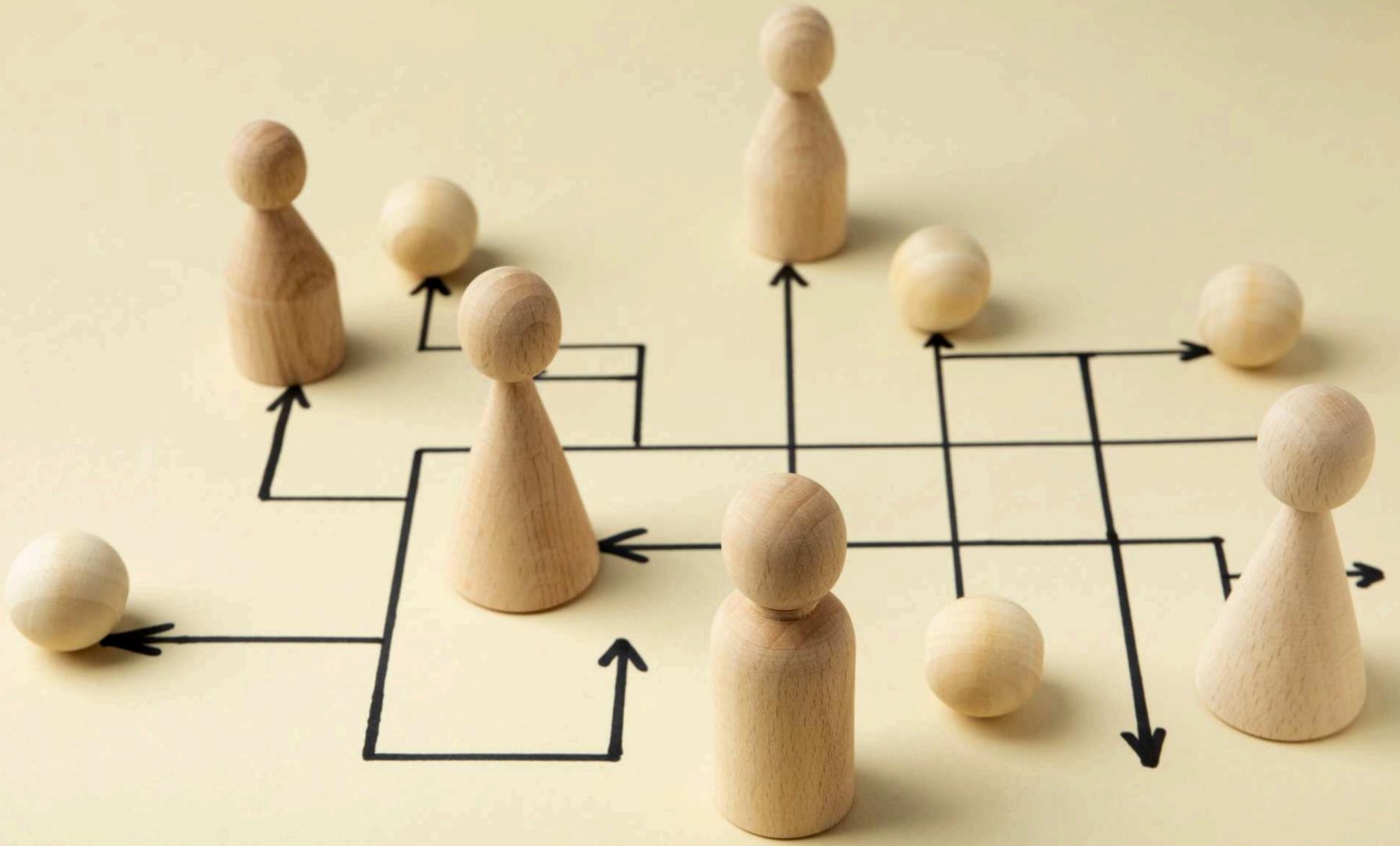
É fundamental que o setor hoteleiro conte com um profissional de Relações Públicas responsável pela gestão de crises, além de desempenhar outras funções estratégicas dentro da organização. Esse profissional não só assegura a comunicação eficaz entre o hotel e os seus públicos, como também coordena ações preventivas e reativas que protejam a imagem e a reputação da empresa em situações de crise, reforçando a sua relevância no planeamento e na gestão global da comunicação.

A criação deste guia de boas práticas tem o objetivo de servir como um exemplo tanto para hotéis que ainda não dispõem de um plano estruturado de gestão de crise, quanto para aqueles que necessitam de atualizar os procedimentos já existentes. O guia propõe uma abordagem inovadora, apresentando recomendações que visam otimizar a resposta a situações de crise no setor hoteleiro.

O conteúdo aqui apresentado reúne um conjunto de orientações e melhores práticas, concebidas para assegurar uma gestão eficiente de crises, focada em minimizar impactos negativos e promover a resiliência organizacional.

Importa sublinhar que as boas práticas contidas neste guia constituem diretrizes gerais que podem ser adaptadas a diferentes contextos e realidades. Não se trata de um conjunto de soluções específicas ou de práticas concretas, mas de uma ferramenta de orientação e apoio ao desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de crises.





A quem se destina

Este guia destina-se a estudantes de Relações Públicas, a profissionais de comunicação ou de Relações Públicas inseridos no setor hoteleiro.



“Even the best-managed businesses may be hit by a crisis caused by external or internal events.”

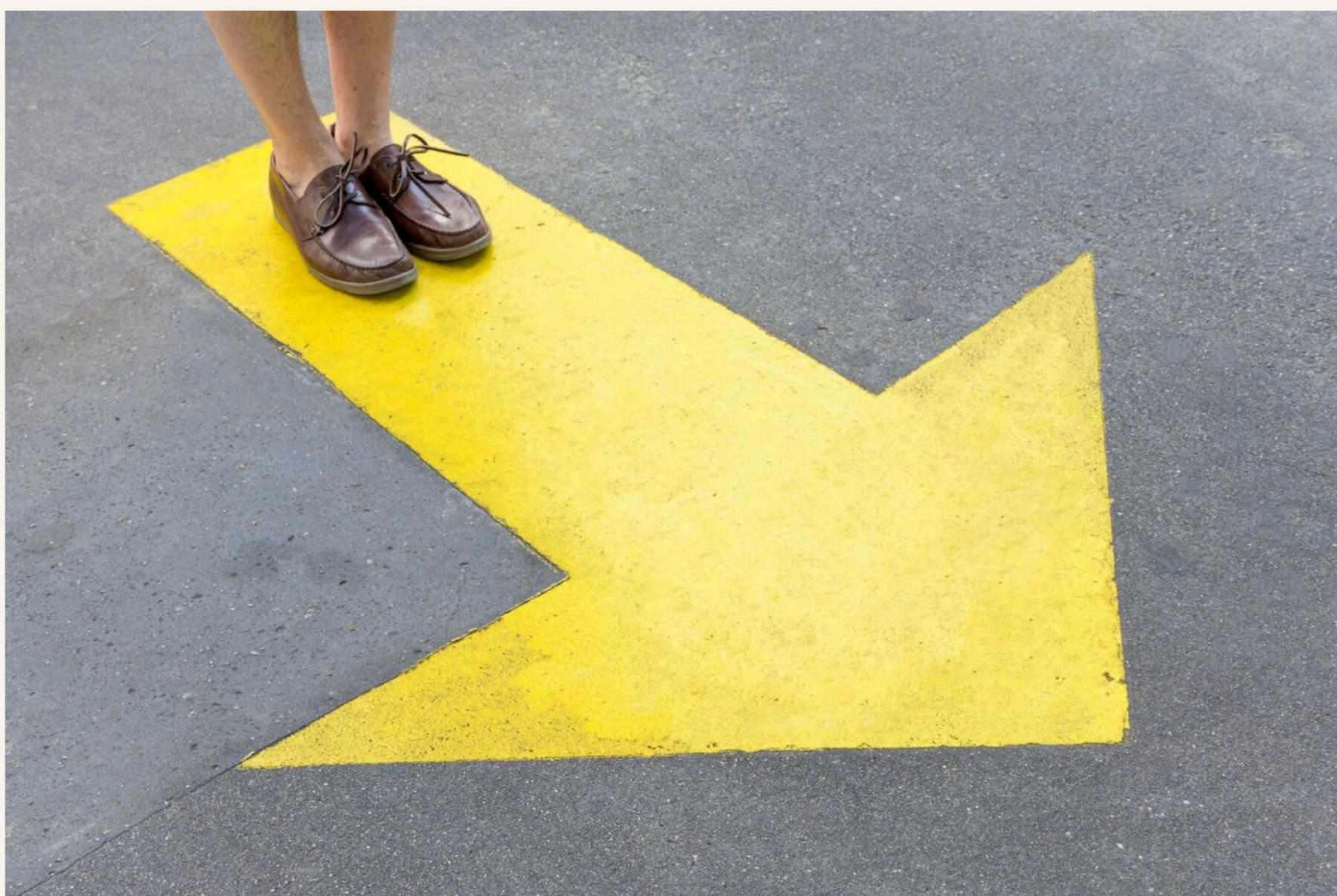
Adam Hayes (2024)
Fonte: Investopedia



Tipos de Crise

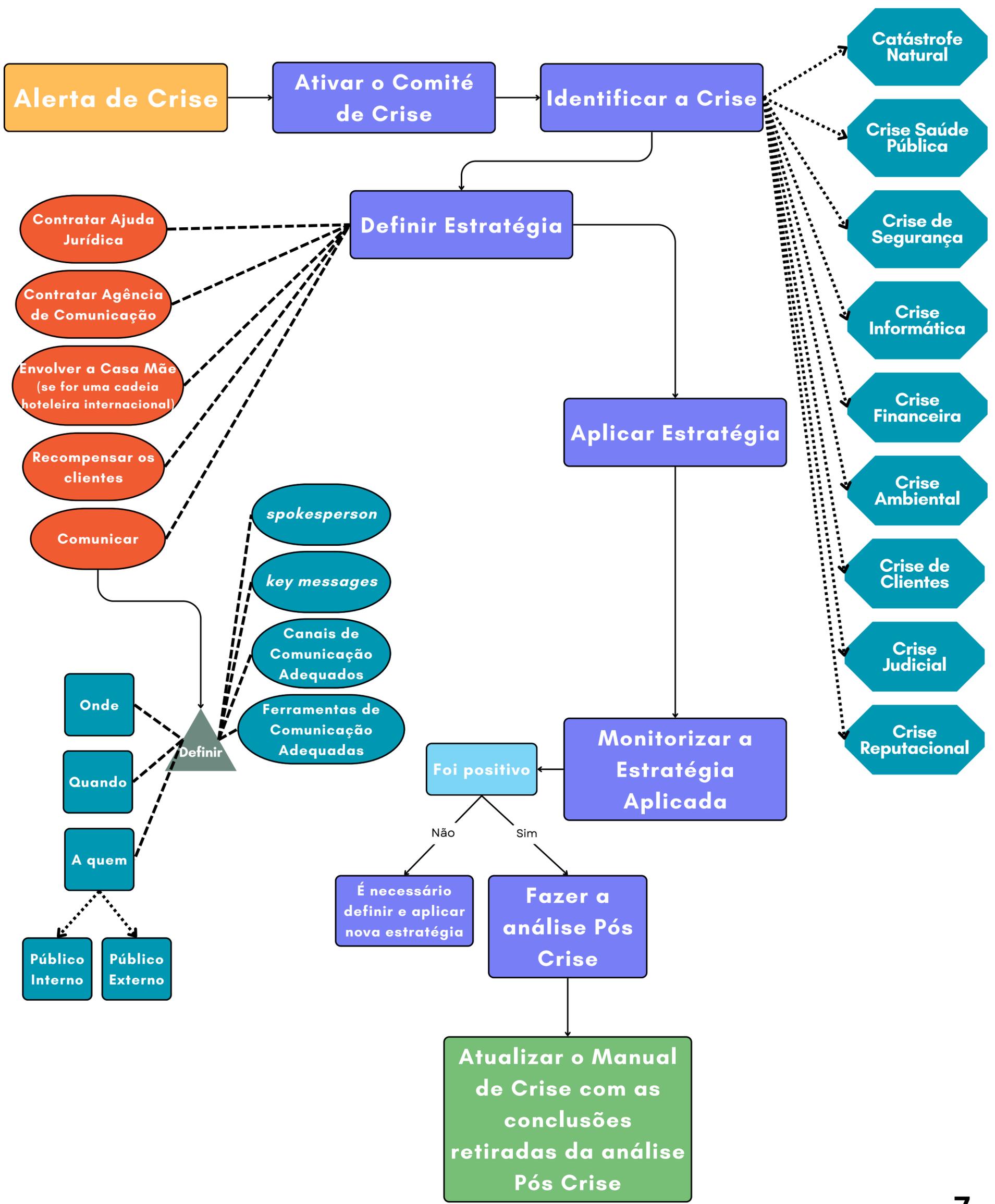
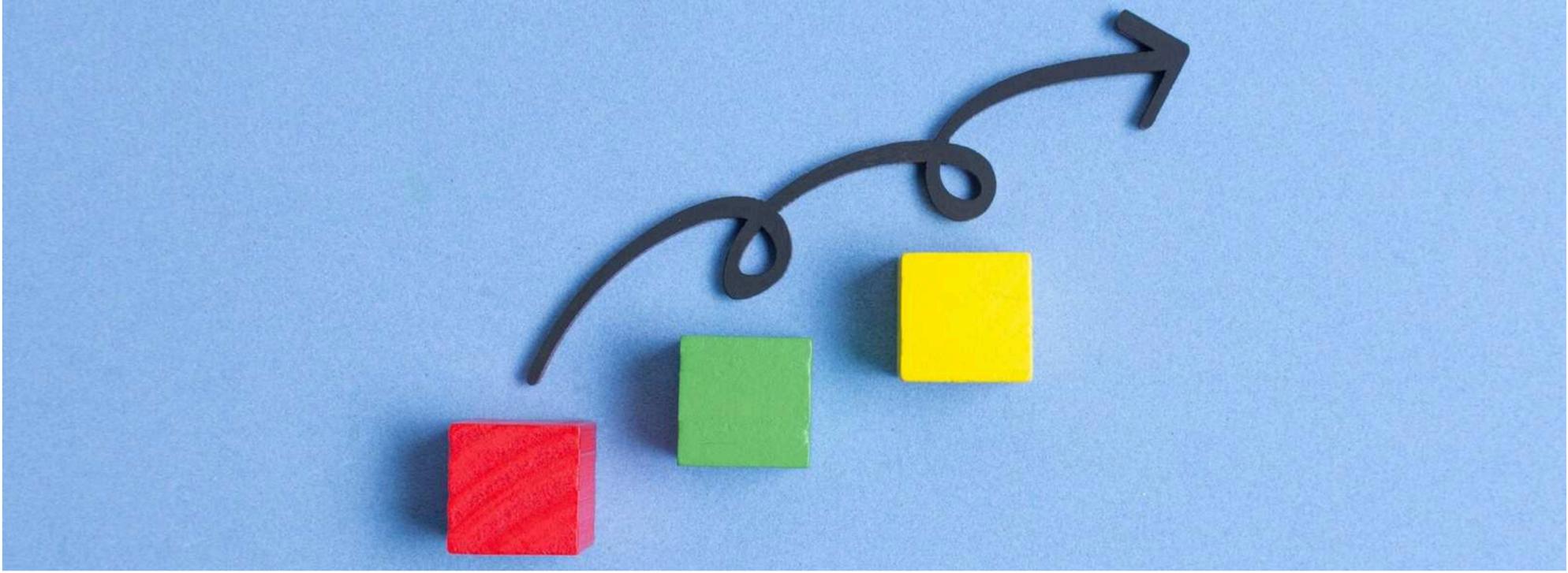
| Categorias de Crises | Tipos de Crise |
|---------------------------------------|--|
| Catástrofes Naturais | Terramotos; Sismos; Tsunamis; Furacões; Tempestades; Incêndios; Cheias |
| Crise de Saúde Pública | Pandemias; Doenças Alimentares; Infestação de Pragas; Doenças Contagiosas |
| Crise de Segurança | Atentado Terrorista; Roubo; Furto; Agressões; Sequestros; Ameaça de Bomba; Homicídios; Fuga de Gás |
| Crise Informática | Ataques <i>Hackers</i> ; Roubo de Dados Financeiros; <i>Phishing</i> ; <i>Smishing</i> ; <i>Vishing</i> ; Falhas de <i>Software</i> ; Apagões Tecnológicos |
| Crise Financeira | Falências; Insolvências; Quedas do Número de Reservas; Multas |
| Crise Ambiental | Poluição; Má Gestão de Resíduos; Uso Excessivo de Recursos Naturais |
| Crise Relacionada com Clientes | Reclamações de Clientes; <i>Overbooking</i> ; Conflitos; Acidentes |
| Crise Judicial | Ação Movida por Clientes ou Colaboradores; Falhas ou Sanções Regulatórias devido ao Incumprimento de Higiene e Segurança; Não existir Licenças para algo |
| Crise Reputacional | Críticas nas Redes Sociais; Discriminação; Má conduta; Sexismo; Uso Indevido de Imagem; Publicidade Enganosa |

Fluxograma de Gestão de Crises



O fluxograma desenha as etapas, sequências e decisões de um processo ou fluxo de uma atividade. É uma ferramenta que auxilia no planejamento, na visualização e otimização de processos (Asana, 2024).

Desta forma, será apresentado uma proposta de fluxograma de gestão de crises, ilustrando todas as etapas inerentes a uma crise na hotelaria.



Boas

práticas

CRISIS

1

Desenvolver um manual de crise

Deve existir um manual de gestão de crise que contenha ferramentas úteis de mitigação de crises no hotel. Desta forma, o hotel estará preparado para uma eventual ameaça ou crise, podendo-se recorrer ao manual para aplicar estratégias predefinidas.

2

Constituir um Comité de Crise

Antes de se poder tomar qualquer ação, deve-se designar uma equipa de líderes que integrem o Comité de Crise. Este Comité deve incluir os responsáveis de todos os departamentos existentes no hotel, para que todos conheçam os pormenores da estratégia de resposta à crise.

3

Detetar/identificar a crise

Assim que se dá o alerta da existência de uma crise e após reunir o Comité de Crise, deve-se detetar e identificar a crise ocorrida. Esta ação permite perceber os riscos que o hotel irá enfrentar, podendo diminuir os impactos na atividade e antecipar possíveis contratemplos, auxiliando na elaboração de uma resposta adequada à situação.

4

Considerar o pior cenário

É essencial adotar a mentalidade de que a situação pode ser grave, para garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar as piores consequências, estando apta a lidar com qualquer circunstância.

5

Perceber qual a estratégia de comunicação a aplicar

É necessário determinar a estratégia de comunicação e respetivas ações que a equipa deve aplicar para atuar e responder perante as ameaças provenientes dos riscos identificados. Perceber se irão optar por uma estratégia proativa ou reativa, que canais de comunicação irão utilizar, entre outras.

6

Definir o *spokesperson*

É essencial a definição da pessoa responsável por transmitir as mensagens estratégicas definidas. Esta pessoa deverá ter legitimidade e um cargo importante no hotel (exemplo: Diretor Geral ou o responsável pelo Departamento de Comunicação). O *spokesperson* deverá ter *media training*, ter bem estudado as Q&A e as *key messages*. Ter uma listagem dos clientes afetados pela crise, antecipar as questões dos jornalistas, evitar dizer que não comenta/responde às questões colocadas e mentir com promessas que não se conseguem cumprir.

7

Selecionar as *key messages*

As *key messages* num plano de comunicação de crise são afirmações estratégicas e cuidadosamente elaboradas que transmitem informações determinantes, perspectivas e garantias a todos os intervenientes do hotel durante uma crise ou situação de emergência.

Estas mensagens servem como pontos decisivos de comunicação durante a crise, garantindo consistência, clareza e transparência.

É imprescindível adaptar e definir as mensagens e os conteúdos transmitidos, aumentando a perspectiva da comunicação ser eficaz.

Boas práticas a considerar de *key messages*:

- Manifestar preocupação e empatia;
- Fornecer informações exactas e atempadas;
- Destacar as medidas tomadas para atenuar a crise;
- Comunicar o empenhamento na segurança e proteção;
- Oferecer apoio e auxílio aos intervenientes afectados;
- Abertura para a situação e as suas causas;
- Partilhar actualizações e progressos na resolução da crise;
- Abordar proactivamente os rumores e a desinformação;
- Entre outras.

8

Rapidez na resposta

Antes que a opinião pública se forme, é vital agir rapidamente para controlar a situação, garantindo que a organização seja a principal e mais confiável fonte de informação.

9

A importância do tempo

agir rapidamente é crucial. Iniciar a comunicação com os *stakeholders* e partilhar informações através dos canais de comunicação pode ajudar a minimizar os danos e melhorar a situação.

10

Comunicação Interna

Os colaboradores e os *stakeholders* do hotel são fontes de informação legítimas para o público em geral, podendo simbolizar uma ameaça se as mensagens internas e externas não coincidirem. Contudo, se os colaboradores e os restantes intervenientes do hotel forem devidamente informados e instruídos com as ferramentas de comunicação certas, podem originar um impacto positivo na reputação do hotel.

Proposta: Criação de plataformas internas ou utilização da rede social WhatsApp para instruir e informar os colaboradores. Podem ser partilhadas notícias, formação disponível para estes realizarem, algumas dicas para gestão de determinada situação, ou ainda dicas para gestão de redes sociais.

Informar sobre o dever de não partilharem informação e canalizar para o Departamento de Comunicação, caso sejam contactados. Exemplo: um jornalista liga para a receção do hotel e o rececionista deve saber que, numa situação de crise, não deve responder e deve encaminhar o contacto para o Departamento de comunicação.

11

Comunicação Externa

No caso de uma crise afetar o público externo do hotel ou se a crise tiver acontecido dentro do hotel mas por algum motivo a mesma foi transmitida para o exterior, é necessário aplicar uma estratégia de comunicação externa. Essa estratégia não se limita apenas a explicar a situação, mas também a proteger e reforçar a reputação do hotel. É crucial identificar os diferentes públicos e adaptar as mensagens a cada um deles, garantindo transparência e coerência na transmissão de informações. O porta-voz designado, responsável por comunicar em nome do hotel, deve estar devidamente preparado para lidar com a divulgação pública e com a gestão de comentários e reações, assegurando a integridade da mensagem.

A comunicação eficaz com os clientes é um elemento chave na gestão de crise, transmitindo segurança e cultivando a lealdade ao esclarecer o ocorrido, o que reforça a confiança no hotel.

12

Recompensar os clientes

Recompensar os clientes por uma situação negativa, produz no cliente a sensação de que o hotel o percebe e o defende, transmitindo através da regalia, que a situação menos boa não voltará a acontecer.

Exemplo: Recompensar o cliente com um *voucher* para uma passar uma noite no hotel ou um *voucher* para usufruir do Spa numa próxima estadia.

Solicitar *feedback* aos clientes/colaboradores

13

É essencial o hotel obter *feedback* por parte dos clientes através de inquéritos de satisfação enviados por e-mail, após o término da estadia do cliente, através de comentários nas redes sociais ou nas plataformas de *user reviews*, como o TripAdvisor, ou através do WhatsApp/plataforma interna para solicitar *feedback* dos colaboradores, a fim de perceber se existe a necessidade de melhorar o serviço prestado, a qualidade ou até mesmo a comunicação aplicada.

Analisar o Pós Crise

14

Uma análise pós crise é uma ação que permite fazer o acompanhamento das estratégias aplicadas, as que proporcionaram resultados positivos e os que geraram impactos negativos para o hotel. A partir desta análise poderá ser possível atualizar o plano estratégico de crise com as melhorias assimiladas, a fim de aplicar nos procedimentos de resposta.

Atualizar o manual de crise

15

A partir da análise realizada do pós crise, com conclusões retiradas e melhorias compreendidas, deve-se atualizar o manual de crise com procedimentos ou *guidelines* para gestão. Um manual atualizado que contenha ferramentas úteis de mitigação de crises é uma mais-valia para o hotel, uma vez que estarão preparados para uma eventual ameaça ou crise.



Notas Finais

O objetivo deste guia é servir de exemplo para hotéis que ainda não possuem um, bem como para aqueles que precisem de atualizar o seu, com base nas boas práticas aqui apresentadas.

Conclui-se que as Relações Públicas desempenham um papel essencial nos hotéis, não apenas na gestão de crises, mas também na antecipação de ameaças e no desenvolvimento de estratégias para mitigá-las.

Assim, pretende-se que este guia sirva como ferramenta de referência e incentivo para a elaboração e atualização de guias existentes ou não, no setor hoteleiro.

Glossário

Hackers - Indivíduo com bastantes conhecimentos a nível informático e programação, que acede ilegalmente a sistemas e redes computacionais importantes (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

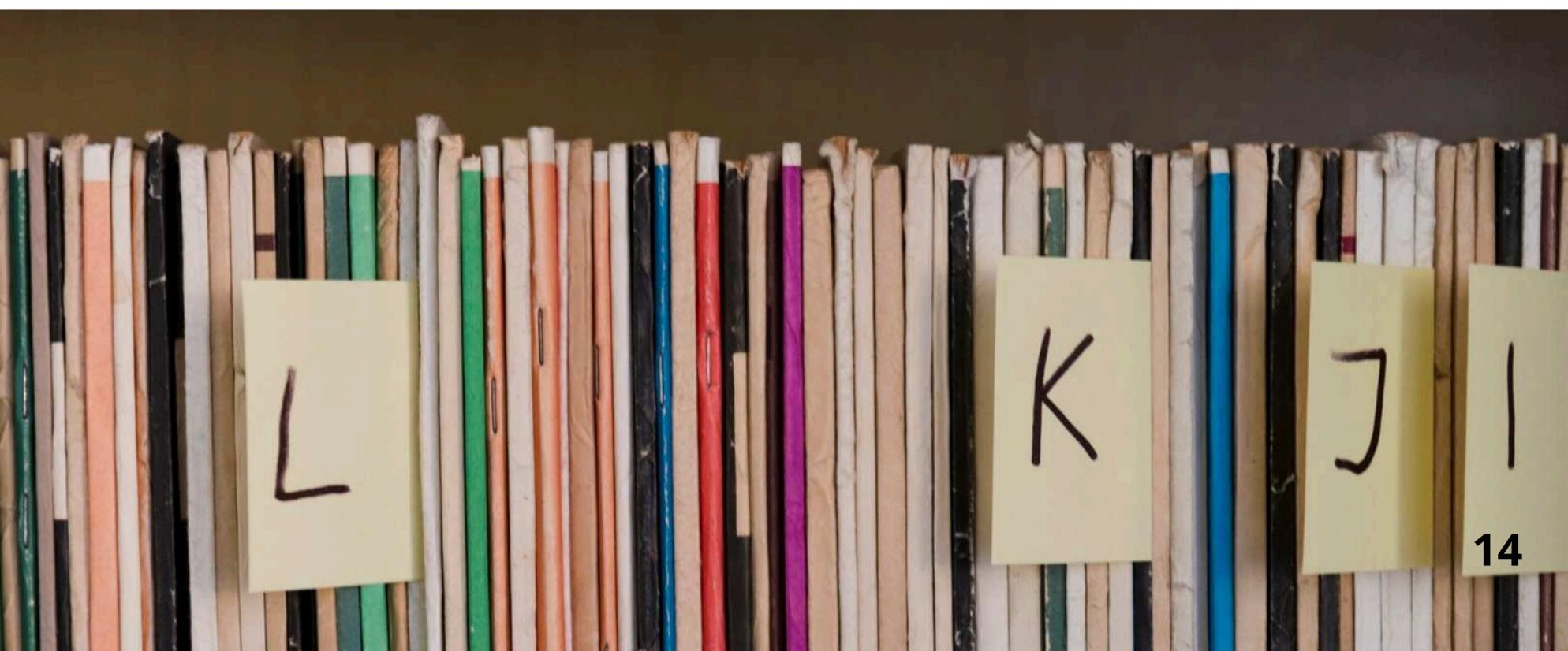
Phishing - Considera-se um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de email (CNCS, 2024).

Smishing - Considera-se um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de SMS (CNCS, 2024).

Vishing - Considera-se um tipo de ataque onde se utilizam técnicas de engenharia social, a fim de apreender informação sensível de um indivíduo através de telefone/voz (CNCS, 2024).

Software - Considera-se um conjunto de programas, processos, regras e documentação, referentes ao desempenho de uma agregação de proteção de informação (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).

Overbooking - Assume-se (no sentido geral) a venda de bilhetes/estadias que excede os lugares disponíveis para reserva, geralmente para completar possíveis desistências (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2024).



INÊS ROSA

ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

