

**Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade para os  
Departamentos Operacionais do Hotel Octant Évora: Implementação da Norma  
ISO 9001:2015**

**Andreia A.R.G.Reis Agostinho**

**Peniche, 2025**



Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade para os  
Departamentos Operacionais do Hotel Octant Évora: Implementação da Norma ISO  
9001:2015

Andreia A.R.G.Reis Agostinho

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Sustainable Tourism Management

Projeto de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Anabela  
Clemente Elias e da Professora Doutora Maria Sofia Lopes

Peniche, 2025

Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade para os  
Departamentos Operacionais do Hotel Octant Évora: Implementação da Norma ISO  
9001:2015

**© Copyright Andreia Reis Agostinho, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar,  
Politécnico de Leiria**

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este projeto de mestrado através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## Agradecimentos

Este mestrado marca um ponto decisivo na minha vida académica e pessoal. Representa a consolidação de um percurso profissional que, embora já estivesse traçado no sector do turismo, ainda carecia de marco académico. A minha licenciatura foi realizada noutra área, mas o destino levou-me por caminhos diferentes daqueles que inicialmente previ. O Turismo entrou na minha vida há muitos anos e tornou-se claro que a minha carreira profissional seguiria esse caminho. No entanto, senti a necessidade de reforçar esta ligação através do conhecimento académico, e foi exatamente isso que este desafio me proporcionou.

Esta etapa superou largamente as minhas expectativas. Ao longo da realização deste projeto, percebi que, mais do que obter um grau académico, desenvolvi um método de trabalho que hoje considero essencial e extremamente útil na minha atividade profissional.

Assim, a primeira pessoa a quem quero dirigir o meu agradecimento é a mim própria. O esforço, a dedicação e a resiliência que tive durante este processo só foi possível graças à minha inabalável vontade de evoluir, de ser melhor e de me superar todos os dias. E é com esse espírito que sigo em frente, já a pensar no próximo desafio.

Esta força que me move tem raízes muito profundas, construídas pelos meus avós, a quem deixo o meu eterno agradecimento. Foram eles que me transmitiram os valores certos, mesmo nos momentos mais difíceis. E a pessoa que sou hoje é, sem dúvida, o reflexo daquilo que recebi deles. A sua presença continua presente, mesmo na sua ausência.

Quero também expressar o meu profundo agradecimento aos meus filhos, a minha maior motivação e razão de ser. Tudo o que faço é por eles e para eles. Quero ser o melhor exemplo, mostrando-lhes que o conhecimento abre portas, transforma vidas e é um dos pilares do sucesso.

Ao meu marido, agradeço a paciência infinita e a compreensão da minha constante necessidade de me desafiar. Já lá vão uns anos, e o registo mantém-se como no primeiro dia.

Por fim, não poderia deixar de agradecer às minhas orientadoras, a Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sofia Lopes e a Prof<sup>ª</sup>. Dra. Anabela Elias, pela disponibilidade, paciência e incentivo ao longo deste percurso. Conciliar a vida profissional com a académica não foi fácil, mas a vossa orientação, feita de doçura e simpatia, tornou este caminho mais leve. O vosso apoio foi fundamental para que eu conseguisse clarificar as minhas ideias e definir, com confiança, o rumo a seguir.

A todos, o meu obrigada.

## **Resumo**

Este projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para os departamentos operacionais, no Hotel Octant Évora, tendo por base a implementação da norma ISO 9001:2015. Este hotel encontra-se em transição para a categoria de 5 estrelas, pretende aumentar a satisfação do cliente e melhorar os seus serviços através da identificação de oportunidades de melhoria dos processos departamentais.

Serão descritas as várias etapas de desenvolvimento do SGQ, nomeadamente a identificação e mapeamento dos processos operacionais; a identificação dos riscos e oportunidades nos processos operacionais; o desenvolvimento de ações conforme os requisitos da Norma; o estabelecimento de indicadores de desempenho e sua monitorização; a definição da política e objetivos de qualidade; a definição do plano de comunicação interna; e a definição do plano de melhoria do SGQ. Este projeto não se limita apenas a apresentar as conformidades com a norma, mas também a apresentar soluções para a promoção da cultura de qualidade no hotel e nos seus colaboradores.

Palavras-Chave: Qualidade; Normas ISO; Departamentos Operacionais; Hotelaria

## **Abstract**

The aim of this project is to develop a Quality Management System (QMS) for the operational departments at the Octant Évora Hotel, based on the ISO 9001:2015 standard. This hotel is in transition to the 5-star category and aims to increase customer satisfaction and improve its services by identifying opportunities to improve departmental processes.

The various stages of QMS development will be described, namely the identification and mapping of operational processes; the identification of risks and opportunities in operational processes; the development of actions in accordance with the Standard requirements; the establishment of performance indicators and their monitoring; the definition of the quality policy and objectives; the definition of the internal communication plan; and the definition of the QMS improvement plan. This project is not limited to presenting compliance with the standard, but also to presenting solutions for promoting a culture of quality in the hotel and its employees.

Keywords: Quality; ISO Standards; Operational Departments; hospitality;



## Índice

<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	4
2.1. Conceptualização de Qualidade.....	4
2.2. A Qualidade no Turismo .....	6
2.3. Ferramentas de Qualidade no Turismo .....	6
2.5. <i>International Organization for Standardization (ISO)</i> .....	9
2.5.1. Evolução histórica da ISO 9001 .....	9
<b>3. Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos</b> .....	11
3.1. Princípios de Gestão da Qualidade.....	11
3.2. Abordagem por processos .....	12
3.3. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) .....	13
3.4. Pensamento baseado em risco .....	14
3.5. Requisitos da norma .....	14
<b>4. Norma Portuguesa NP EN ISO 9004:2019- Gestão da Qualidade. Qualidade de uma Organização. Linhas de orientação para atingir sucesso sustentado (ISO 9004:2018)</b> .....	16
4.1. Modelo Integrado .....	16
<b>5. A certificação</b> .....	18
5.1. Etapas do processo de certificação, conforme a Associação Portuguesa para a Certificação (APCER, 2015).....	18
<b>6. Desenvolvimento de um SGQ para os departamentos operacionais no Hotel Octant Évora, de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015</b> .....	20
6.1. Requisito: 4- Contexto da Organização.....	22
6.1.1. “ Req. 4.1. Compreender a organização e o seu contexto” .....	22
6.1.1.1. Contextualização Externa .....	22
6.1.1.2. Contextualização Interna .....	22
6.1.1.2.1. Departamentos operacionais.....	24
6.1.2 “Req. 4.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas” .....	27
6.1.3. Req. “4.3. Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade” .....	29

6.1.4. Req. “4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos” .....	31
6.2. Requisito “5- Liderança” .....	49
6.2.1- Req. “5.1. Liderança e compromisso” .....	49
6.2.2.- “Req. 5.2. Política” .....	49
6.3. Requisito “6 Planeamento” .....	50
6.3.1. Req. “6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades” .....	50
6.3.2. Req. “6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir” .....	51
6.4. Requisito “7 Suporte” .....	54
6.4.1. Req. “7.1.2. Pessoas” .....	54
6.4.2. Req. “7.1.5 Recursos de monitorização e medição” .....	55
6.4.3. Req. “7.3 Consciencialização” .....	56
6.4.4. Req. “7.4. Comunicação” .....	58
6.4.5. Req. “7.5 Informação documentada” .....	61
6.5. Requisito “8 Operacionalização” .....	62
6.5.1. Req. “8.1 Planeamento e controlo operacional” .....	62
6.6. Requisito “9 Avaliação de desempenho” .....	63
6.6.1. Req. “9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação” .....	63
6.7. Requisito “10 Melhoria” .....	71
6.7.1. Req. “10.3 Melhoria contínua” .....	71
<b>7. Conclusão</b> .....	<b>73</b>
<b>Referências</b> .....	<b>75</b>
<b>Apêndice I</b> .....	<b>78</b>
Fluxogramas .....	78
<b>Apêndice II</b> .....	<b>82</b>
SOP_ Front Office- Processo de check in .....	82
<b>Apêndice III</b> .....	<b>88</b>
Ações para tratar riscos e oportunidades 1 .....	88
<b>Apêndice IV</b> .....	<b>107</b>
Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 .....	107

## Lista de Figuras

Figura 1. Quadro do modelo integral proposto de um sistema de excelência empresarial. ....	5
Figura 2. Representação esquemática dos elementos de um processo simples .	13
Figura 3. Ciclo PDCA.....	14
Figura 4. Representação esquemática da estrutura da norma ISO 9004:2019 .....	17
Figura 5. PDCA- SGQ Octant Évora .....	21

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Exemplos de requisitos de Stakeholders.....	8
Tabela 2: Evolução da Norma ISO 9001 (1987-2015) .....	9
Tabela 3: Requisitos da Norma 9001:2015 .....	15
Tabela 4: Portfólio DHM.....	23
Tabela 5: Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office) .....	32
Tabela 6: Sistema de Gestão da Qualidade- Food and Beverage (F&B).....	36
Tabela 7: Sistema de Gestão da Qualidade- Housekeeping (HSK) .....	40
Tabela 8: Sistema de Gestão da Qualidade- Experiências.....	43
Tabela 9: Sistema de Gestão da Qualidade- Manutenção .....	45
Tabela 10: Sistema de Gestão da Qualidade- Spa .....	47
Tabela 11: Objetivos a 1 ano- Hotel Octant Évora.....	51
Tabela 12: Número de pessoas por departamento operacional.....	54
Tabela 13: Consciencialização do Sistema de Gestão da Qualidade .....	57
Tabela 14: Estratégia de comunicação do SGQ.....	59
Tabela 15: Cronograma de Implementação do SGQ.....	62
Tabela 16: Planeamento da Avaliação dos processos I .....	65
Tabela 17: Planeamento da Avaliação dos processos II .....	68
Tabela 18: Planeamento da Avaliação dos processos III .....	70
Tabela 19. Avaliação para a Melhoria Contínua do SGQ.....	71

## Lista de abreviaturas e siglas

AHP	Associação da Hotelaria de Portugal
APCER	Associação Portuguesa para a Certificação
APCER	Associação Portuguesa para a Certificação
CASCO	Comité de Avaliação da Conformidade da ISO
CCT	Coletivo de Trabalho
DG	Diretor geral
DHM	Discovery Hotel Management
EFQM	Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
<i>F&amp;B</i>	Food & Beverage
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HSK	<i>Housekeeping</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPIs	Key Performance Indicators
OTA	<i>Online travel agency</i>
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QMS	Quality Management System
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management.



## 1. Introdução

O turismo em Portugal tem registado um crescimento notável nos últimos anos, consolidando-se como um dos principais motores da economia do país. De acordo com a Conta Satélite do Turismo, 23, da TravelBI by Turismo de Portugal, o turismo representava cerca de 16,6% do PIB em Portugal no ano 2023, registando um aumento de 3,9% relativamente ao ano de 2016. E a tendência de crescimento continua: de acordo com Cushman & Wakefield, num estudo da Marketbeat Portugal Outono 2024, prevê-se a abertura de mais 110 hotéis em Portugal até 2027, maioritariamente de 4 e 5 estrelas, cerca de 39% e 42% respetivamente. O mesmo estudo revela que em 2024 foram inauguradas cerca de 50 novas unidades, 36% de 4 estrelas.

Desta forma, com o aumento da oferta de produtos turísticos em Portugal e, em particular, de hotéis, existe a necessidade de aumentar a qualidade da oferta para manter um rácio competitivo. O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2010) destacam a importância da implementação de padrões de qualidade para garantir consistência do serviço e a fidelização dos clientes. A procura pela excelência dos produtos e serviços torna-se cada vez mais uma prioridade e a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) revela-se uma ferramenta essencial para a hotelaria, pois garante a satisfação dos clientes, a padronização da qualidade do serviço e a melhoria contínua. Conforme a Norma ISO 9001:2015, p.7 *“A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.”*

Tendo por base o mercado competitivo, a qualidade dos hotéis em Portugal e a necessidade de perceber como utilizar o conhecimento para desenvolver uma ferramenta que auxilie a gestão da qualidade num hotel de luxo, surge a ideia de desenvolver um projeto que servisse esse propósito.

No âmbito do mestrado de “Sustainable Tourism Management”, do Politécnico de Leiria, utilizando a metodologia de “projeto”, foi desenvolvido o presente projeto que tem como tema “Desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade nos departamentos operacionais no Hotel Octant Évora, Implementação da Norma ISO 9001:2015”.

Este hotel foi selecionado por se encontrar em transição para a categoria de 5 estrelas e pretender aumentar a satisfação do cliente, padronizar procedimentos e melhorar os seus serviços operacionais. A informação será recolhida *in loco*, uma vez que ao longo deste projeto estarei a desempenhar funções como Assistente de Direção Geral no hotel.

O seu objetivo principal é melhorar a qualidade do serviço nos departamentos operacionais do Hotel Octant Évora, através do desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sem a intenção de certificação, sendo os seus objetivos específicos:

1. Analisar diagnosticamente a gestão da qualidade nos departamentos operacionais do hotel;
2. Identificar e mapear os processos operacionais;
3. Identificar os riscos e oportunidades nos processos operacionais;
4. Desenvolver ações conforme os requisitos da Norma;
5. Estabelecer indicadores de desempenho e sua monitorização;
6. Definir a política e objetivos de qualidade;
7. Definir o plano de comunicação interna
8. Definir o plano de melhoria
9. Envolver e sensibilizar a direção para a gestão da qualidade.

Neste projeto, são consideradas 2 fases para a Implementação de um SGQ: a Fase 1, que corresponde ao desenvolvimento do SGQ: esta fase abrange a definição do contexto do hotel e âmbito do SGQ; a compreensão das necessidades das partes interessadas; o levantamento dos processos existentes; a definição da política e os objetivos da qualidade; o mapeamento dos processos; a identificação de riscos e oportunidades; o desenvolvimento dos indicadores de desempenho; a definição do plano de comunicação interna e externa; o planeamento da avaliação dos processos; a definição do plano de melhoria; e a definição do SGQ, e esta fase será desenvolvida no projeto.

No entanto, a fase 2, que corresponde à apresentação do Projeto à direção; à formação da equipa SGQ; à formação inicial sobre a ISO 9001:2015; à implementação de ações previstas em SGQ; à aplicação de novos procedimentos; à formação de colaboradores; à monitorização inicial e ajustes; à realização de auditoria interna; à identificação de não conformidades e ações corretivas; e à monitorização contínua e auditorias periódicas, poderá ser considerada uma fase para um futuro projeto sobre a implementação deste SGQ e o seu impacto na melhoria da qualidade dos serviços nos departamentos operacionais do Hotel Octant Évora.

Este projeto é constituído por 6 capítulos, iniciando no capítulo 1 com a introdução, em que iniciará com um breve enquadramento da temática, serão apresentados os seus objetivos e constituição estrutural. No capítulo 2, é estabelecido o enquadramento teórico, iniciando com a conceptualização da qualidade e a sua aplicação no turismo. São exploradas diversas ferramentas de gestão da qualidade, e em particular a importância da *International Organization for Standardization* (ISO). No capítulo 3, será abordada Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015, detalhando os seus princípios fundamentais, como a abordagem por processos, o ciclo Plan-Do-Check-Act e o pensamento baseado em risco. São ainda apresentados os requisitos essenciais da Norma e a sua aplicabilidade na gestão da qualidade. O capítulo 4, foca-se na Norma Portuguesa NP EN ISO 9004:2019, que fornece diretrizes para a qualidade organizacional e para o alcance do sucesso sustentado. No capítulo 5, discute-se o processo de certificação, detalhando as suas etapas conforme a Associação Portuguesa para a Certificação (APCER), e a importância da certificação para as organizações que procuram credibilidade e reconhecimento no mercado. O capítulo 6, constitui um núcleo prático do

trabalho, abordando o desenvolvimento de um SGQ no Hotel Octant Évora, de acordo com os requisitos da norma, incluído o contexto do hotel, a liderança, o planeamento, a operacionalização, a avaliação de desempenho e melhoria contínua. Este capítulo inclui a identificação dos riscos e oportunidades, estabelece os indicadores de desempenho e desenvolve estratégias de implementação. Por fim, são apresentadas as conclusões do projeto, evidenciando o cumprimento dos seus objetivos, limitações e proposta de projeto futuro.

Desta forma, este projeto contribui para um maior entendimento sobre a importância da gestão da qualidade no sector de hoteleiro, oferece uma abordagem estruturada sobre o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade nos departamentos operacionais de um Hotel e contribui para o entendimento da Norma como uma ferramenta de qualidade.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Conceptualização de Qualidade

O conceito de qualidade tem evoluído ao longo do tempo e as suas práticas e gestão têm vindo a adaptar-se de acordo com a evolução do conceito.

No início do Séc. XX o conceito de qualidade estava fortemente focado no produto e gestão de custos. A era industrial procurava criar produtos de qualidade com o intuito de aumentar as vendas. Todos os processos de controlo da qualidade passavam por controlo na produção e o conceito de qualidade reduzia-se a “conformar-se com os padrões e especificações de um produto” (Yang, 2017).

Vários desafios foram surgindo, nomeadamente gestão de custos da qualidade e novas visões e conceitos foram-se desenvolvendo, até que surge o conceito de “garantia de qualidade” (Juran, 1988). O autor considera a garantia de qualidade uma parte fundamental no processo da gestão da qualidade, que envolve várias atividades e práticas para garantir que um produto ou serviço atenda aos requisitos dos clientes. O autor defende que a garantia de qualidade deve ser uma função contínua dentro de uma organização com foco na prevenção de defeitos. Envolve mais que o produto final, envolve uma abordagem contínua de verificação dos processos e recursos para atingir a qualidade. Este conceito foi importante para o desenvolvimento do conceito de “Total Quality Control” de Feigenbaum (1991). Neste novo conceito, a qualidade do produto precisa de estar presente em todas as etapas da sua conceção, design, aprovação da qualidade recebida, processo de controlo da qualidade, confiabilidade de produto, inventário, entrega e atendimento ao cliente (Feigenbaum, 1991). Estes conceitos foram amplamente desenvolvidos e readaptados no Japão. A União de Cientistas e Engenheiros Japoneses promoveram as práticas de *Total Quality Control* (TQC), mas acrescentado outros princípios fundamentais, incutindo nos seus funcionários uma disciplina de cultura da qualidade que viria a revolucionar a indústria e a conceção de qualidade (Yang, 2017). Foram extremamente bem-sucedidos e os ocidentais tiveram de reconhecer o seu TQC para continuarem a ser competitivos (Yang, 2017).

Outros autores exploraram e desenvolveram este conceito, Gomes (2004) faz uma breve descrição da evolução o conceito de qualidade, em que menciona os principais contribuidores para conceito. Refere que W. Edward Deming defende a gestão baseada em estatística e cria os 14 princípios da qualidade, focados em inovação, liderança e melhoria contínua. Considera, no entanto, o conceito de Deming demasiado restrito, direcionado essencialmente a aspetos técnicos. Menciona também que Joseph M. Juran defende que a qualidade não é apenas técnica e que também deve ser tida em conta a gestão financeira. Juran (ano) também introduz o conceito dos custos da qualidade, demonstrando que as inconformidades aumentam as despesas e reduzem os lucros. Além

disso, destaca ainda a importância do foco no cliente para a definição da qualidade. O mesmo autor menciona ainda Philip B. Coaby, que foca o seu interesse no custo da qualidade e comprova que a qualidade reduz os custos operacionais, evita os desperdícios e deve ser considerada desde o início do processo produtivo. Gomes (2024) apresenta ainda Armand V. Feigenbaum como o criador de Total Quality Control, e defende que a qualidade não deve ser centrada apenas na produção, mas também nos restantes departamentos das empresas, sendo a qualidade um processo contínuo. Refere ainda Kaoru Ishikawa, como criador do Diagrama de Causa e Efeito, ferramenta muito utilizada para a identificação de problemas de qualidade, e ainda, Genichi Taguchi e o método Taguchi que reduz a variação dos processos para a garantia de produtos mais confiáveis, defende ainda a utilização de estatística para a otimização dos processos.

De acordo com Yang (2017), o conceito de qualidade evoluiu baseado nos contributos dos grandes pensadores, culminando no conceito de Total Quality Management. Este conceito incorpora elementos fundamentais da qualidade como a conhecemos hoje: o foco no cliente, a melhoria contínua e o envolvimento da alta gestão. O autor refere ainda que a partir da década de 80 vários programas foram lançados para além do TQM, como o sistema ISO e o programa Six-Sigma. Nos anos 90, o Business Excellence Model, representado a baixo na fig. 1, vem reforçar a necessidade de incorporar a excelência no conceito de qualidade, sendo que a inovação e a procura pela satisfação total do cliente é fundamental para a fidelização dos clientes.

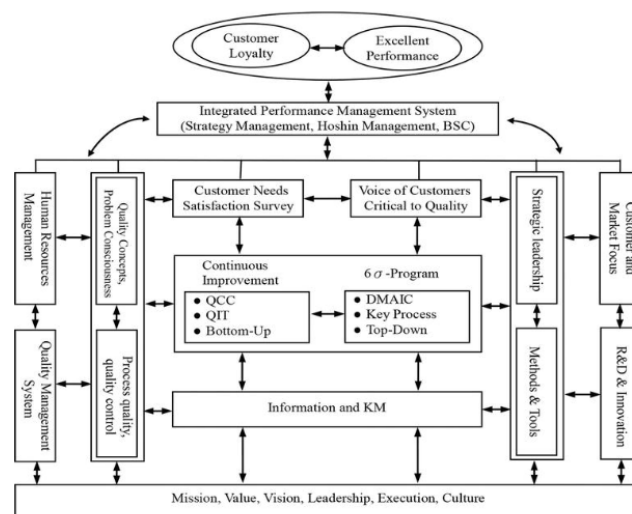


Figura 1. Quadro do modelo integral proposto de um sistema de excelência empresarial. (Yang,2017)

Num mundo fortemente globalizado e tecnológico, a inovação tornou-se a força da qualidade para atender à excelência empresarial, trazendo vantagens competitivas, de crescimento e o desenvolvimento. Desta forma, a aposta na gestão da qualidade por parte das empresas deve ser uma prática regular, devendo cada sector adotar os conceitos acima apresentados, conforme a sua realidade. Neste projeto em particular, será a qualidade de serviço no turismo e hotelaria.

## 2.2.A Qualidade no Turismo

O turismo e a hotelaria estão em constante evolução e dinâmica. Num contexto de grande diversidade na oferta e crescente exigência dos turistas, é necessário a análise contínua dos sistemas de qualidade de forma a aumentar a sua vantagem competitiva. As grandes mudanças nos padrões dos serviços turísticos, o desenvolvimentos e inovação das tecnologias de informação, tornam imperativo uma abordagem estratégica diferenciadora e fortemente vinculada no marketing por parte dos grandes gestores hoteleiros (Foris et al., 2020).

De acordo com Foris et al. (2018), um produto turístico é uma combinação complexa, que inclui produtos tangíveis, serviços intangíveis e experiências emocionais. O principal objetivo de uma organização ou destino turístico é proporcionar experiências únicas e memoráveis aos seus clientes, resultando na sua satisfação plena, valor superior e vantagem competitiva. Esses aspetos são cruciais ao abordar a qualidade no turismo, que é realizada sob formas específicas em todas as organizações e estruturas de coordenação do sector do turismo. Crato (2010) refere que a qualidade nos serviços turísticos são difíceis de definir e avaliar porque dependem da perceção do cliente, das suas expectativas, desejos e tendem a alterar-se constantemente. Apenas acompanhando e superando essas tendências é que as empresas turísticas conseguem acompanhar as exigências da qualidade e a competitividade do mercado global. A qualidade é, sem dúvida, um elemento estratégico e uma vantagem competitiva. A competição é responsável pela adaptação das atividades de uma empresa ao seu ambiente de atuação, fruto das estratégias competitivas adequadas que ela utiliza. Uma das estratégias competitivas passíveis de ser utilizada pela empresa é a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços (Coltro, 1996 cit. In Crato 2010). Vários modelos de gestão da qualidade têm sido desenvolvidos, nomeadamente a ISO 9001, mas no turismo, a gestão da qualidade depende de muitos fatores do ambiente externo em que as empresas operam. Segundo Kachniewska ( cit. In Foris et al., 2018), a curto prazo os sistemas de gestão de qualidade existentes nas empresas de turismo individuais podem aumentar a sua competitividade, mas a longo prazo é necessária uma abordagem mais global dos destinos, pois as acessibilidades, segurança, ambiente são fatores externos, mas que influenciam a perceção de qualidade por parte do cliente.

## 2.3.Ferramentas de Qualidade no Turismo

Kapiki (2012) refere que a qualidade no setor de turismo e hospitalidade envolve a entrega permanente de serviços e produtos de acordo com as expectativas dos consumidores. A oferta de um serviço/produto de qualidade é fundamental para a competitividade no meio e é um dos maiores desafios que os gestores encontrarão nos próximos anos. Os mercados emergentes e altamente competitivos apostam na qualidade e inovação dos destinos turísticos, e é necessária a permanente monitorização da qualidade para garantir a competitividade e permanência no mercado. Os gestores devem considerar a gestão da qualidade como um processo dinâmico e permanente, e devem

apostar em ferramentas que lhe possibilite o controlo e gestão das várias variáveis que afetam a qualidade do serviço/produto. De acordo com Hayes et al (2011, citado em Kapiki, 2012), as variáveis que podem influenciar a qualidade e devem estar presentes num sistema gestão de qualidade de serviço são: considerar que os clientes estão a ser servidos; determinar o que os clientes desejam; desenvolver procedimentos para ir ao encontro do que os clientes querem; formar e treinar o pessoal; implementar sistemas de gestão de qualidade; avaliar e modificar os sistemas de prestação de serviços. Para conseguir avaliar e implementar a qualidade são necessárias ferramentas que medem a qualidade no serviço hoteleiro. Eis alguns desses modelos:

- Modelo de Serviço de Qualidade Percebida

Esta ferramenta procura perceber se a qualidade percebida é igual à qualidade oferecida. A expectativa do cliente, criada pelo marketing juntamente com a propaganda e necessidades particulares dos clientes, cria uma imagem do destino turístico que pode não corresponder ao oferecido( Gronroos, 1990 cit. In Kapiki, 2012).

- Modelo de Cinco Lacunas

Esta ferramenta permite avaliar a qualidade através da perceção, por parte do cliente, de cinco lacunas: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

- SERVQUAL

Este instrumento permite avaliar a qualidade percebida interna e externamente. A qualidade interna refere-se aos fatores propostos pela organização turística (qualidade técnica, de processo, relacional e funcional). A qualidade externa refere-se às expectativas subjetivas, necessidades, experiências dos clientes e expectativas (Postma & Jenkis, 1996).

- A Técnica do Incidente Crítico

Esta ferramenta permite perceber o que está a “acontecer no momento” fornecendo informações úteis para o compreender o produto e promover a sua qualidade (Flanagan, 1973).

Outras ferramentas podem ser utilizadas como: questionários de satisfação, cliente mistério, auditorias, reclamações, entre outras (Costa, Sampaio, Braga, & Correia, 2012).

Considerando as ferramentas acima, os gestores hoteleiros devem recolher os dados e integrá-los na gestão diária da qualidade da unidade hoteleira (Ford, R. C., & Bach, S. A. (1997). A nível internacional, existem outras ferramentas que permitem esta

avaliação de uma forma mais macro, nomeadamente, a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) desenvolveu uma abordagem padrão para as unidades turísticas europeias, por forma a garantir práticas sustentáveis de qualidade, através do Modelo de Excelência EFQM (Sanchez, et al 2006). O prémio Nacional de Qualidade, de Malcom Baldrige (EUA), promove a qualidade de excelência através da avaliação de desempenho dos diversos departamentos, como por exemplo através das Medidas Isso, Nelson ( 2013), entre outros.

O foco na qualidade do serviço, a satisfação e retenção do cliente, a superação de expectativas, a melhoria contínua da qualidade, a formação e capacitação de pessoal, a utilização de ferramenta de avaliação são palavras-chave para superar os desafios da qualidade do serviço em unidades hoteleiras num mercado altamente competitivo e global, são elementos defendidos por os vários autores apresentados, e que devem ser contemplados na gestão da qualidade, independentemente da ferramenta escolhida. Neste projeto a ferramenta de gestão da qualidade escolhida, foi a Norma 9001:2015, da *International Organization for Standardization (ISO)*.

#### 2.4. Perceção da qualidade pelas diferentes partes interessadas “*Stakeholders*”

De acordo com Crato (2010), uma empresa para ter sucesso necessita de identificar o seu grupo de *stakeholders*, ou seja, as suas partes interessadas que beneficiam dos seus serviços e sem as quais não seria possível ter sucesso. Entende-se por *stakeholders*, ou partes interessadas, “qualquer individuo, comunidade ou organização que afeta as operações de uma empresa ou é afetado por elas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001 in Crato, 2010).

A mesma autora refere que para ir ao encontro dos requisitos das partes interessadas é primordial que a empresa e as partes interessadas tenham a mesma perceção de qualidade. É importante que a empresa conheça de forma pormenorizada quais os requisitos das suas partes interessadas por forma a ajustar os seus objetivos estratégicos. Na tabela 1 apresentam-se alguns requisitos de diferentes partes interessadas sugeridos por Crato (2010).

Tabela 1: Exemplos de requisitos de Stakeholders

Exemplos de requisitos (gerais) associados a diferentes <i>stakeholders</i>				
Clientes	Colaboradores	Acionistas	Fornecedores	Sociedade
- Relação qualidade/preço	- Higiene e segurança no trabalho	- Dividendos	- Volume de vendas	- Preservação ambiental
- Variedade de produtos/serviços	- Remuneração	- Valorização do valor do património/	- Continuidade no fornecimento	- Apoio a instituições de cariz social
- Eficiência	- Progressão da carreira	/investimento	(parcerias, contratos de fornecimento)	
- Simpatia	- Reconhecimento			

Nota: Fonte: Crato, 2010

Crato (2010), defende ainda as empresas devem considerar todos os requisitos das partes. Além disso, acrescenta que um número crescente de empresas, independentemente de serem certificadas ou não, têm incorporado esse princípio na sua filosofia de gestão. Essa abordagem alinha-se com as diretrizes propostas pela *International Organization for Standardization (ISO)*.

## 2.5. *International Organization for Standardization (ISO)*

Em 1946, após a Segunda Guerra Mundial, representantes de 25 países reuniram-se em Londres para desenvolverem estratégias para facilitar e melhorar o comércio internacional e a cooperação técnica e científica por forma a promover o desenvolvimento económico dos países debilitados. Pretendia-se que se desenvolvesse uma organização que unificasse os standards técnicos e industriais para garantir a qualidade dos produtos e serviços. Esta organização foi fundada em 23 de fevereiro de 1947 e daqui surgiu o nome ISO (*International Organization for Standardization*). Nos primeiros anos, as normas incidiam sobre standards industriais básicos e a partir da década de 50, a ISO começou a trabalhar conceitos mais técnicos que envolviam engenharia, mas muito centrado no processo industrial. A partir da década de 70, com a evolução tecnológica, a qualidade começou a ter um peso superior e, em 1987, surge a norma ISO 9000, que estabelece um conjunto de standards de qualidade e que rapidamente se tornou das normas com mais recetividade do mundo (*International Organization for Standardization, n.d.*).

### 2.5.1. Evolução histórica da ISO 9001

A norma tem evoluído ao longo dos anos, indo ao encontro das necessidades das organizações enquadradas no contexto histórico, Gonçalves Júnior e Nogueira (2017) e Alves et al. (2017), como é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2. *Evolução da Norma ISO 9001 (1987-2015)*

1987	Foco no conceito de garantia de qualidade, altamente prescrita.
1994	Apenas algumas alterações à versão anterior, mas sem grande mudança.
2000	Introdução da abordagem e controlo de processos, focando-se na demonstração de resultados e melhoria contínua.
2008	Apenas algumas alterações à versão anterior, mas sem grande mudança.
2015	Foco no desempenho das organizações, introdução do pensamento baseado no risco, ciclo PDCA.

Nota. Fonte: *Elaboração própria*

Esta última versão da norma ISO 9001 (2015), apresenta uma visão mais abrangente e inovadora, enquanto as normas anteriores eram muito restritivas, colocando obstáculos à inovação. Em 2015, a norma incluiu uma nova visão sobre o conceito de melhoria contínua. A inovação integra a análise do contexto interno e externo, nos requisitos das partes interessadas, riscos e oportunidades, entre outros. O conhecimento organizacional tem um maior destaque em 2015, abarcando o conhecimento coletivo e a partilha de conhecimento. Os serviços também ganham maior relevância, uma vez que versões anteriores focavam mais os produtos. A introdução do conceito do pensamento

baseado em risco, em que as organizações devem identificar os riscos e as oportunidades, reduzindo a ocorrência de riscos, logo, reduzindo a não conformidade de produtos e serviços (Gonçalves Júnior e Nogueira, 2017).

As normas anteriores identificavam a eficácia do sistema através do número de procedimentos, número de peças, ou número de horas de formação. A Norma ISO de 2015 foca os resultados como a capacidade do fornecer produtos/serviços de forma consiste de acordo com os requisitos dos clientes e partes interessadas. Esta Norma também dá relevância ao gestor, que deve apresentar uma postura de liderança em consonância com a norma e envolvendo toda a organização. O manual de qualidade foi substituído por informação documentada, entre outras alterações (Alves et al., 2017).

Conforme a International Organization for Standardization (n.d.), a família ISO 9000 inclui 4 normas principais, nomeadamente:

- ISO 9000:2015 Sistema de gestão da qualidade- fundamentos e vocabulário;
- 9001:2015- Sistema de gestão da qualidade- requisitos;
- ISO 9004: 2009- Gestão do sucesso sustentado de uma organização- uma abordagem da gestão da qualidade;
- ISO 9002:2016 sistema de gestão da qualidade- diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015.

Existem ainda outras normas de suporte e documentos orientadores.

Aos dias de hoje, a *International Organization for Standardization*, conta com cerca de 25622 normas publicadas que cobrem áreas fundamentais ao desenvolvimento das organizações, tais como a gestão da qualidade, do ambiente, tecnologia, saúde, etc. Integram 841 comités e subcomités técnicos de desenvolvimento das normas e têm representantes em 172 países. Várias organizações por todo o mundo seguem estes padrões orientadores para garantir que os seus produtos/serviços estão conforme o padrão seguido noutros países, e desta forma conseguem garantir que a qualidade está uniformizada e contextualizada a nível global. A ISO continua a desenvolver novas normas por forma a acompanhar a mudança emergente dos avanços e necessidades globais, International Organization for Standardization (n.d.).

### **3. Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos.**

A norma Portuguesa EN ISO 9000:2015 foi preparada pela Comissão Técnica de Normalização CT 80, coordenada pelo Organismo de Normalização Sectorial, Associação Portuguesa para a Qualidade, com o Termo de Homologação nº 132/2015 (ISO, 2015).

Esta norma tem por base requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, incorporando a abordagem por processos, que possibilita o planeamento dos processos e interações; o *Plano-Do-Check-Act* (PDCA), que assegura que os processos têm o planeamento e recursos necessários para que a ação ocorra e a sua verificação; e o pensamento baseado em risco, que identifica os fatores que podem colocar os processos em risco, e identifica oportunidades de melhoria como forma de maximizar os seus resultados, e apostando na melhoria contínua (ISO, 2015).

#### 3.1. Princípios de Gestão da Qualidade

A norma ISO 9001:2015 identifica sete princípios de gestão da qualidade, que permitem orientar as empresas nos seus processos e na melhoria contínua, nomeadamente:

- Foco no cliente
- Liderança
- Compromisso
- Abordagem por processos
- Melhoria
- Tomada de decisão com base em evidências
- Gestão das relações

Os princípios da norma auxiliam as empresas a estruturar os seus processos, a melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e conseqüentemente a aumentar a sua competitividade. A empresa deve atender às necessidades e expectativas dos clientes com foco na sua satisfação, e os líderes devem criar uma cultura organizacional que promova a qualidade e envolva a equipa, com compromisso em atingir os objetivos propostos. Gerir uma empresa com base nos seus processos permite a identificação de fragilidades

que podem ser colmatadas, identifica lacunas ou falhas, mas também identifica oportunidades para uma melhoria contínua, garantido a evolução e crescimento da empresa. Para que isso seja possível, a alta gestão deve garantir que são tomadas decisões com base em evidências documentadas que garantam a veracidade dos factos. Um SGQ deve envolver todas as partes que contribuem para acrescentar valor à empresa, como fornecedores, clientes, administradores, etc. (ISO, 2015).

### 3.2. Abordagem por processos

A norma promove a adoção de uma abordagem em processos como uma ferramenta para a gestão da qualidade, conforme os requisitos dos clientes com o intuito de melhorar a sua satisfação. A compreensão das interligações dos processos como parte de um sistema promove a eficácia e eficiência de uma organização. A gestão dos processos e do sistema de qualidade pode ser feito de forma integrada utilizando o PDCA, com o foco no pensamento baseado em risco, que pretende promover as oportunidades e prevenir os riscos. Desta forma, a abordagem por processos permite compreender de forma contínua os requisitos, os processos como um valor acrescentado, melhorar a eficácia dos processos, com base na avaliação da informação (ISO, 2015).

De acordo com ISO, 2015, todas as organizações são compostas por um conjunto de processos que, interligados, têm um objetivo comum. Esta metodologia utiliza um sistema de entradas e saídas como forma de atingir esse objetivo, conforme se pode observar na Figura 2. O SGQ integra processos que definem atividades e verificações para obter resultados. O planeamento e o controlo detalhado através de documentação permitem a validação e análise do SGQ. A organização deve delimitar os processos essenciais para o SGQ e a sua aplicação em toda a organização. Para isso deve:

- Determinar as entradas e as saídas dos processos;
- Determinar e aplicar a metodologia e critérios necessários para garantir a operacionalização e controlo dos processos;
- Determinar os recursos necessários;
- Conceder responsabilidades para os processos;
- Tratar os riscos e oportunidades de acordo com os requisitos;
- Avaliar e corrigir se necessários, os processos com foco na consecução dos resultados pretendidos;
- Melhorar continuamente o SGQ.
- Manter a documentação atualizada para suportar a operacionalização dos processos.

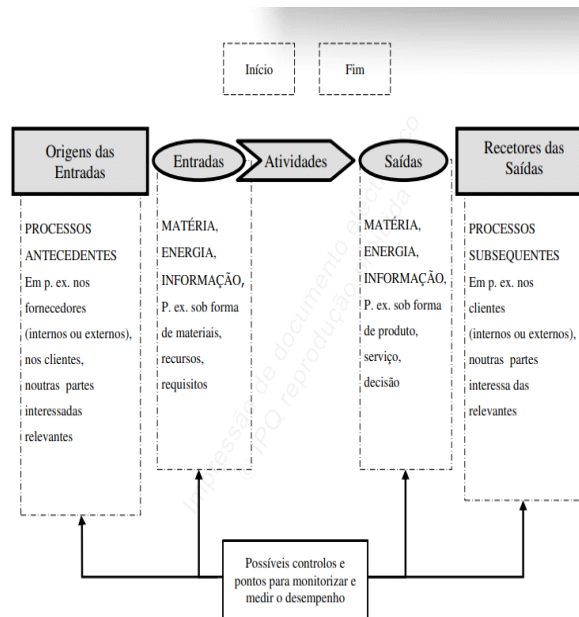


Figura 2 Representação esquemática dos elementos de um processo simples

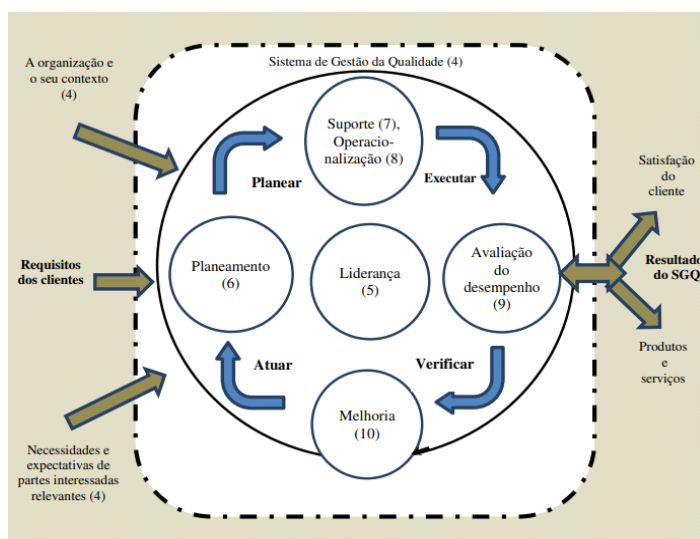
Nota. Fonte: Norma 9001:2015

### 3.3. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

A metodologia PDCA visa garantir a melhoria contínua dos processos, funciona como um ciclo de gestão que inclui o planeamento, a implementação, a verificação e a ação. *Plan* (planear) remete para o estabelecimento de objetivos e processos necessários para atingir os resultados, conforme os requisitos do cliente e do sistema de gestão da qualidade. Inclui a definição de metas, o diagnóstico inicial, a identificação de oportunidades de melhoria e planos de ação. *Do* (executar), através da implementação do plano, do teste e da realização das alterações, garantindo a execução das tarefas conforme planeado. *Check* (verificar) - após a implementação é necessário a avaliação e monitorização dos resultados, comparando os objetivos e metas planeados. Nesta fase aplica-se a avaliação de desempenho dos processos. *Act* (atuar), uma vez que, conforme os resultados da verificação, são necessárias ações corretivas para ajustar os processos e melhor o seu desempenho. Se os resultados forem de acordo com o esperado, padronizam-se as boas práticas, se se verificarem falhas, o ciclo recomeça voltando ao planeamento.

O PDCA é um ciclo contínuo que visa a melhoria constante dos processos com foco nos objetivos estratégicos do sistema de gestão da qualidade. As organizações, ao adotarem esta metodologia, adaptam-se de forma eficiente às mudanças, salvaguardando a qualidade dos serviços (ISO, 2015), conforme se pode observar na Figura 3.

Figura 3. Ciclo PDCA



Nota. Fonte: Norma 9001:2015

### 3.4. Pensamento baseado em risco

O conceito de pensamento baseado em risco já estava presente em normas anteriores e inclui ações preventivas e de análise às não conformidades, evitando que as mesmas ocorram. Para isso, a organização necessita de planejar e executar ações que tratem os riscos e as oportunidades. Desta forma, aumenta-se a eficácia do sistema de gestão da qualidade, prevenindo impactos negativos e alcançando melhores resultados (ISO, 2015).

### 3.5. Requisitos da norma

Os requisitos da norma são fundamentais para estabelecer um padrão estruturado para a implementação de um SGQ. Eles garantem que são adotadas boas práticas e servem como uma unidade regulatória da qualidade do mercado. Garantem a satisfação do cliente, criam um suporte de otimização dos processos e possibilitam a identificação de riscos e oportunidades que possam influenciar a qualidade. Servem como um guia estratégico para um SGQ eficiente e eficaz que melhora a inovação e competitividade das empresas no mercado (ISO, 2015), conforme se pode observar na Tabela 3.

Tabela 3: Requisitos da Norma 9001:2015

Requisitos da Norma 9001:2015	
1 Objetivo e campo de aplicação	8 Operacionalização
2 Referências normativas	8.1 Planeamento e controlo operacional
3 Termos e definições	8.2 Requisitos para produtos e serviços
4 Contexto da organização	8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços
4.1 Compreender a organização e o seu contexto	8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	8.5 Produção e prestação do serviço
4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade	8.6 Libertação de produtos e serviços
4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	8.7 Controlo de saídas não conformes
5 Liderança	9 Avaliação do desempenho
5.1 Liderança e compromisso	9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação
5.2 Política	9.2 Auditoria interna
5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	9.3 Revisão pela gestão
6 Planeamento	10 Melhoria
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades	10.1 Generalidades
6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	10.2 Não conformidade e ação corretiva
6.3 Planeamento das alterações	10.3 Melhoria contínua
7 Suporte	
7.1 Recursos	
7.2 Competências	
7.3 Consciencialização	
7.4 Comunicação	
7.5 Informação documentada	

Nota. Fonte: Elaboração própria com base na Norma 9001:215

#### **4. Norma Portuguesa NP EN ISO 9004:2019- Gestão da Qualidade. Qualidade de uma Organização. Linhas de orientação para atingir sucesso sustentado (ISO 9004:2018).**

A ISO/TC 176 apresenta mais duas normas que complementam a Norma 9001:2015, a Norma 9000 e a Norma 9004. A ISO 9000- Sistemas de Gestão da Qualidade- Fundamentos e Vocabulário auxilia na correta compreensão de termos, definições e conceitos. A ISO 9004- Gestão do Sucesso Sustentado de uma Organização. Uma Abordagem de Gestão pela Qualidade, faculta às empresas orientações que auxiliam na implementação de um SGQ e permite ir além dos requisitos, incluindo metodologia de autoavaliação do próprio SGQ. A grande diferença entre a ISO 9001 e a ISO 9004, é que a primeira se concentra na confiança dos produtos e serviços e a segunda se concentra na confiança da capacidade que uma empresa para atingir a qualidade de sucesso sustentado (ISO, 2019).

##### 4.1. Modelo Integrado

A Norma apresenta um modelo de gestão integrado, em que cada elemento contribui ativamente para a qualidade da empresa, segue uma abordagem sistêmica e estratégica que identifica o papel de cada elemento dentro do SGQ. A empresa opera dentro de um contexto que influencia a definição das expectativas dos clientes e das partes interessadas, podendo esse contexto ser interno ou externo. A nível interno, a empresa deve desenvolver um conceito identitário que inclua a sua missão (propósito da empresa), visão (objetivos a longo prazo), valores (princípios e crenças fundamentais) e cultura (a forma como a empresa opera e se comporta). A liderança deve ser o elemento central do modelo, pois é responsável por desenvolver a estratégia (caminho para atingir os objetivos), a política (diretrizes para a gestão da qualidade), e os objetivos (o que a empresa pretende alcançar) da empresa. É igualmente responsável pela estrutura e organização dos processos da empresa e por garantir a alocação correta dos recursos (humanos, financeiros e tecnológicos). Deve monitorizar e avaliar o desempenho do SGQ, através de indicadores precisos que lhe permitam tomar decisões com base em evidências e deve ainda apostar na melhoria contínua e inovação dentro da empresa. A nível externo, inclui todos os fatores que estão fora da empresa, mas afetam o desempenho do SGQ, tal como necessidades dos clientes, exigências de fornecedores, pressões ambientais, sociais e políticas, peso da empresa no mercado, etc. O alinhamento entre o dois contextos é fulcral para alcançar o sucesso sustentado e garantir a satisfação das partes interessadas (ISO, 2019). A estrutura da Norma ISO 9004:2019 pode ser observada na figura 4.

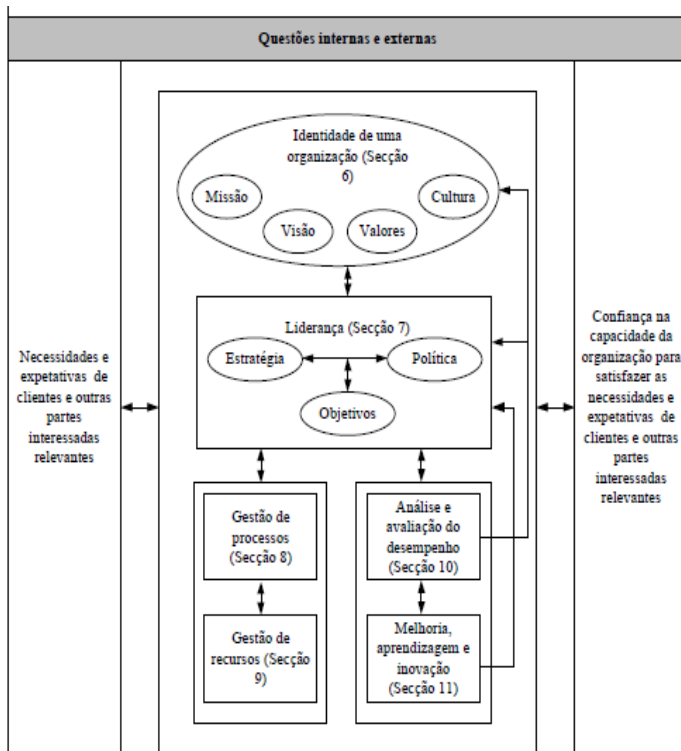


Figura 4:- Representação esquemática da estrutura da norma ISO 9004:2019

Nota. Fonte: NP EN ISO 9004:2019

## 5. A certificação

A certificação ISO 9001 é um método utilizado para atestar a conformidade com a Norma, é utilizado para garantir a consistência da sua utilização em qualquer parte do mundo, garantindo que todos que seguem e implementam a Norma, o fazem em conformidade, recebendo por isso uma certificação. Os organismos certificadores, são creditados e reconhecidos pelo Comité de Avaliação da Conformidade da ISO (CASCO), APCER (2015).

### 5.1. Etapas do processo de certificação, conforme a Associação Portuguesa para a Certificação (APCER, 2015)

De acordo com a APCER (2024), o processo de certificação da ISO 9001:2015 envolve uma série de etapas que devem ser criteriosamente seguidas para as empresas que pretendam obter a certificação, as quais serão descritas seguidamente:

1. Pedido de certificação: Após implementado o SGQ, conforme os requisitos da norma e assegurado que todos os processos estão conformes, a empresa submete uma solicitação formal à APCER, indicando informações detalhadas sobre o estado do seu SGQ;
2. Análise do Pedido: A APCER avalia o pedido para garantir que a empresa está preparada para iniciar o processo de certificação;
3. Proposta e Contrato: Após análise a APCER apresenta o plano de auditoria, custos e condições contratuais;
4. Planeamento de Auditoria: São definidas as datas, os locais e a equipa auditora responsável pela avaliação do SGQ da empresa;
5. Auditoria de certificação: Constituída por duas fases:
  - Fase 1: Revisão de toda a documentação do SGQ e verificação das conformidades com os requisitos da norma 9001:2015
  - Fase 2: Avaliação *in loco* das práticas e processos do SGQ da empresa, para confirmação da implementação eficaz
6. Relatório de Auditoria: Após a auditoria a equipa de auditores elabora um relatório detalhado, identificando as inconformidades;
7. Ações Corretivas: A empresa deve corrigir as inconformidades, aplicando as ações corretivas sugeridas e subter evidencias à APCER;
8. Decisão da Certificação: Com base no relatório dos auditores e nas ações corretivas implementadas, a APCER decide se estão criadas todas as condições para a certificação;
9. Emissão do Certificado: Sendo positivo o número anterior, a APCER emite um certificado de conformidade com a norma ISO 9001:2015;
10. Auditorias de Acompanhamento: Serão realizadas auditorias periódicas para assegurar a continuidade e eficácia do SGQ.

Este processo assegura que a certificação é conduzida de forma credível e transparente, garantindo equidade no processo e credibilidade na certificação da Norma.

Este ciclo de certificação tem a duração de um período de 3 anos a contar da data da emissão do certificado norma, APCER (n.d).

Conforme a *International Organization for Standardization* (ISO, 2015), a certificação não é obrigatória. A Utilização dos requisitos da norma fornece ferramentas que possibilitem a implementação de um SGQ voluntário, e a decisão da certificação deve ser uma decisão estratégica da empresa.

## **6. Desenvolvimento de um SGQ para os departamentos operacionais no Hotel Octant Évora, de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015**

Este projeto foi desenvolvido no âmbito do mestrado de “Sustainable Tourism Management”, do Politécnico de Leiria e tem como tema o desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade para departamentos operacionais no Hotel Octant Évora,; Implementação da norma ISO 9001:2015.

O seu objetivo principal é melhorar a qualidade do serviço nos departamentos operacionais do Hotel Octant Évora, através do desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sem a intenção de certificação, sendo os seus objetivos específicos:

- 1) Analisar diagnosticamente a gestão da qualidade nos departamentos operacionais do hotel;
- 2) Identificar e mapear os processos operacionais;
- 3) Identificar os riscos e oportunidades nos processos operacionais;
- 4) Desenvolver ações conforme os requisitos da Norma;
- 5) Estabelecer indicadores de desempenho e sua monitorização;
- 6) Definir a política e objetivos de qualidade;
- 7) Definir o plano de comunicação interna
- 8) Definir o plano de melhoria
- 9) Envolver e sensibilizar a direção para a gestão da qualidade.

De acordo com os requisitos da norma, a implementação de um SGQ deve obedecer a um conjunto de etapas que devem estar em concordância com os seus requisitos, nomeadamente:

1. Analisar o contexto da Organização ( req.4);
2. Envolver a alta direção, promovendo uma liderança de qualidade de serviço (req.5);
3. Planar ações com foco nos objetivos da qualidade (req.6);
4. Garantir os recursos necessários para o SGQ (req.7);
5. Operacionalizar o SGQ (req.8);
6. Avaliar o desempenho do SGQ (req.9);
7. Implementar medidas de melhoria continua (req.10).

### **PDCA- Sistema SGQ Octant Évora**

O SGQ neste projeto será elaborado tendo por base o Ciclo PDCA, sendo que para cumprimento do requisito 4 será feita a análise interna e externa do Hotel, permitindo definir o seu âmbito e contextos; serão apresentados os requisitos dos *stakeholders*, por forma a determinar os seus interesses e elaborar todo o SGQ com o propósito da sua satisfação, sendo esse o resultado final do SGQ; e serão mapeados os processos dos vários

departamentos sob a forma de tabelas com o nome “Sistema de Gestão da Qualidade”. Para cumprimento do requisito 5, será apresentada a importância da liderança no SGQ e será desenvolvida a Política de Qualidade do Hotel. Para cumprimento do requisito 6, serão desenvolvidos os objetivos estratégicos e será ainda apresentada uma tabela com ações para tratar os riscos e oportunidades, em anexo I e II. Para cumprimento do requisito 7, será desenvolvida uma tabela com a organização das ações para consciencialização do SGQ e outra para a comunicação, sendo fundamental a apresentação da política e objetivos da qualidade a toda a equipa. Para o requisito 8, será apresentado o cronograma do SGQ, determinando as fases e tempo para o desenvolvimento do SGQ e também para a sua implementação (para um projeto posterior). Para cumprimento do requisito 9, serão elaboradas tabelas de Planeamento da Avaliação dos Processos, com o objetivo da avaliação do SGQ, para identificar possíveis falhas ou alterações. Por fim, para cumprimento do requisito 10 será apresentada uma tabela que apresenta questões por forma a encontrar oportunidades de melhoria contínua do SGQ.

Passa-se a apresentar o ciclo PDCA do SGQ do Hotel Octant Évora, em que são associadas as várias tabelas desenvolvidas ao longo deste projeto, e o enquadramento no ciclo, conforme apresenta a figura 5.

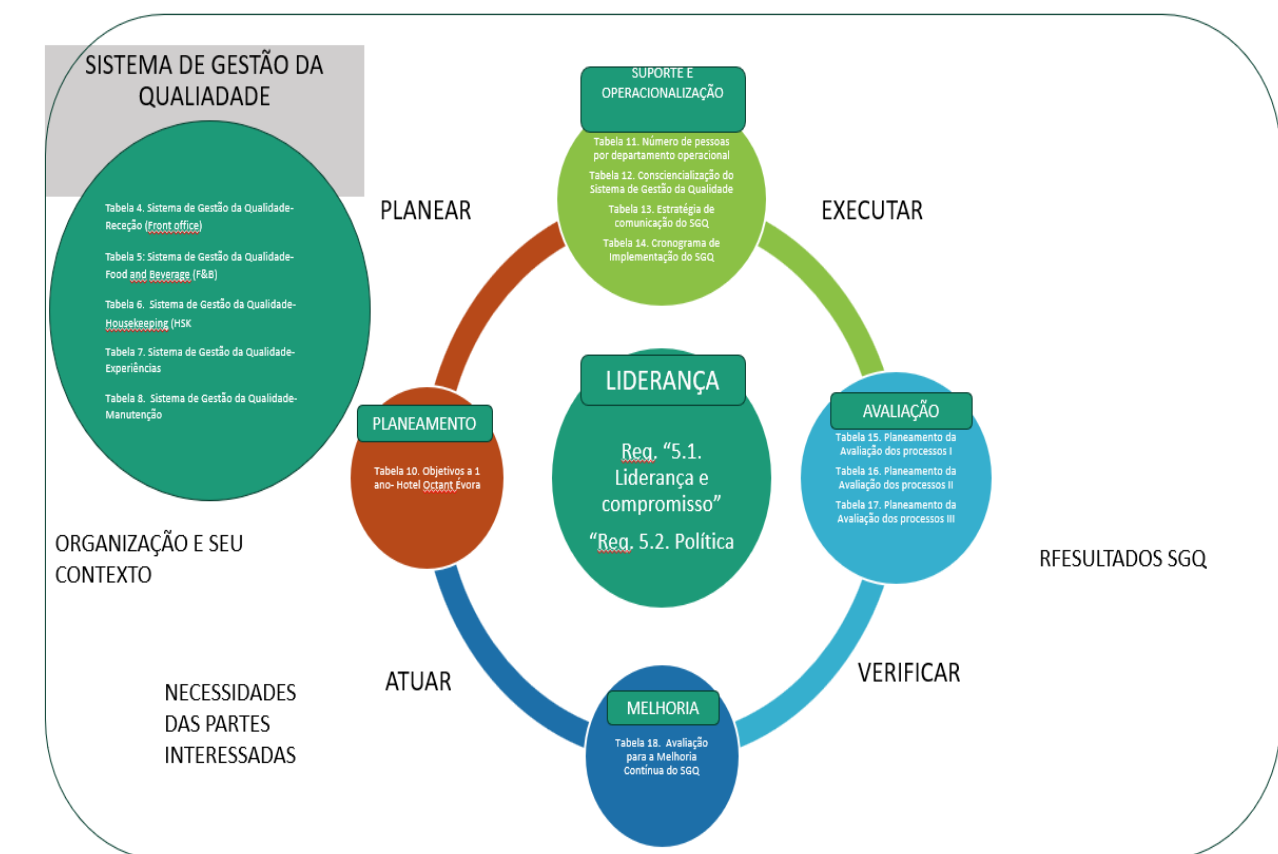


Figura 5: PDCA- SGQ Octant Évora

Nota: Elaboração Própria

## 6.1. Requisito: 4- Contexto da Organização

### 6.1.1. “Req. 4.1. Compreender a organização e o seu contexto”

#### 6.1.1.1. Contextualização Externa

O Hotel Octant Évora situa-se do distrito de Évora (cidade património da Unesco) na Região do Alentejo. De acordo com o TravelBi do Turismo de Portugal (2024), os principais mercados turísticos do Alentejo são Espanha, com cerca de 17% de quota de mercado, os Estados Unidos da América, com cerca de 14%, a Alemanha com cerca de 11% e a França e o Brasil com cerca de 7%. O governo de Portugal tem implementado medidas de apoio ao turismo, com o Orçamento de Estado para 2025 a contemplar várias medidas com foco no desenvolvimento da promoção de Portugal enquanto um destino turístico, mas também como com o alívio fiscal para as empresas do sector, Boavida . (2024) E a tendência de crescimento continua, de acordo com Cushman & Wakefield (2024), num estudo da *Marketbeat* Portugal Outono 2024, prevê-se a abertura de mais 110 hotéis em Portugal até 2027, maioritariamente de 4 e 5 estrelas, cerca de 39% e 42% respetivamente. Sendo que em 2024 foram inauguradas cerca de 50 novas unidades, 36% de 4 estrelas.

A nível legal, o hotel rege-se pelo Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) celebrado com a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP).

Ao nível concorrencial, dentro da mesma área geográfica e conceito, podemos identificar o Hotel Convento do Espinheiro em Évora, O L'and Vineyards em Montemor-o-Novo; Quinta da Amendoeira- The Farm House, Vila Galé-Évora, entre outros.

#### 6.1.1.2. Contextualização Interna

O hotel tem a categoria de Hotel de quatro estrelas, certificado pelo Turismo de Portugal. Está inserido num espaço rural, na Herdade do Perdiganito, e tem uma área total de 11 Hectares, junto à linha de água da Barragem do Monte-Novo. Com uma decoração contemporânea, mas com toques da cultura da região, é composto por 56 quartos e 16 villas, todas com piscina privativa, um spa com piscina aquecida, sauna, banho turco, ginásio e salas de tratamentos, 3 salas de reuniões, receção e lobby market, um restaurante, bar interior e bar exterior, 5 piscinas exteriores, estábulo de animais e vários espaços de contemplação. É conhecido pela sua vertente familiar e pet friendly, e disponibiliza várias experiências únicas aos seus clientes, (Octant Hotels, 2024).

O Octant Évora faz parte de um grupo de 8 hotéis com a marca Octant, pertencente ao grupo Discovery Hotel Management (DHM, 2024).

A DHM foi criada em setembro de 2014 para gerir um conjunto de ativos imobiliários turísticos, pertencentes ao grupo de Investimento Explorer, e integra atualmente uma equipa de profissionais qualificados nas diferentes áreas do setor que servem como motor de suporte para todos os hotéis do grupo. O conceito dos hotéis está

fundado na autenticidade, informalidade e respeito pelas características únicas dos locais onde se encontram. Cada hotel tem a sua própria identidade e privilegia experiências em sintonia com a região e a envolvente natural. O objetivo principal do grupo, passa por otimizar a gestão, a sustentabilidade e a performance das várias unidades. Para além do compromisso em atuar de forma sustentável, o grupo reconhece o impacto que os seus hotéis têm nas comunidades locais, apoiam projetos e criam parcerias com instituições locais, (DHM, 2024.).

Tabela 4: Portfólio DHM

Portefólio DHM			
Octant Hotels	Hotels & Resorts	Golfe	Real Estate
Octant Ponta Delgada	Villa C Boutique Hotel	CampoReal	Laguna Resort
Octant Furnas	Monte Real Hotel, Termas, Spa	Montado	Quinta do Vale
Octant Douro	Dolce CampoReal Lisboa	Quinta da Ria & Quinta de Cima	Oceanville
Octant Lousã	Ramada Lisbon by Wyndham	Quinta do Vale	Harbour View Sesimbra
Octant Santiago	Crowne Plaza Caparica Lisbon (IHG)		Quinta das Areias
Octant Évora	Montado Hotel & Golf Resort		Dolce Campo Real Lisboa
Octant Vila Monte	Eden Villas & Apartments		Vila Viçosa
Octant Praia Verde	The Patio Suite Hotel		Quinta da Aldeia
			Estalagem da Serreta

Nota. Fonte: Elaboração Própria

- Cultura, Missão e Valores

A DHM tem um forte compromisso com a sustentabilidade e com o impacto positivo nas comunidades locais, para além disso a transparência e o espírito de equipa são pilares fundamentais do grupo. Os seus valores principais assentam na criação de memórias e experiências únicas para os clientes e valorização do trabalho em equipa, incentivando a verdade, integridade, e humildade e tem como missão desenvolver hotéis únicos e inovadores com a consideração pelas gerações vindouras, DHM (n.d).

A DHM acredita que a felicidade dos colaboradores é fundamental para que sejam mais produtivos, comprometidos e contribuam para um ambiente de trabalho positivo, e

gosta de promover iniciativas que melhorem a sua qualidade de vida e bem-estar. Considera fundamental:

- Estimular o acolhimento e integração dos colaboradores;
- Personificar a missão e atitude DHM;
- Respeitar, valorizar e defender a cultura DHM;
- Dar o exemplo em termos da conduta e valores DHM;
- Promover um bom ambiente de trabalho, através do respeito e igualdade;
- Proporcionar oportunidades de desenvolvimento pessoal, formação e crescimento profissional;
- Assegurar a motivação, dedicação e realização profissional de cada um dos colaboradores;
- Promover ações de desenvolvimento de competências para todos os colaboradores

Manual de acolhimento DHM, (n.d)

- Política de Qualidade

O hotel não dispõe de uma política de qualidade.

#### 6.1.1.2.1. Departamentos operacionais

Os departamentos operacionais de um hotel são responsáveis por assegurar o funcionamento diário dos serviços fundamentais oferecidos aos hóspedes. São determinantes para a operação do hotel, pois trabalham diariamente com a experiência do cliente e a manutenção das instalações (Jones & Lockwood, 2020). Os departamentos operacionais do Hotel Octant Évora são os seguintes: *Front Office*; *Housekeeping*; Experiências; Spa; *Food & Beverage*; Manutenção. Os quais passo a descrever:

##### ➤ Receção (*Front Office*)

O departamento de *front office* é responsável pelo primeiro e o último contacto com o cliente, dois momentos impactantes na estadia do cliente, por isso deve ser o espelho da filosofia do grupo e transmitir a sua missão, valores e cultura. Engloba ainda funções de reservas e tratamentos Vips, sendo constituído por uma *front office manager*, um night auditor, três bagageiros, sete rececionistas e uma agente de reservas. É também um lugar central, grande veículo de comunicação com o cliente, e responsável por passar toda a informação aos restantes departamentos, por isso também essencial em toda a logística operacional do hotel.

As suas ações começam antes da chegada do cliente, iniciando na reserva que pode ser feita por vários meios, tais como: telefone, via website, e-mail, agências, Online *travel agency* (OTA) ou *walk in*. Prosseguem com a chegada dos clientes ao hotel, sendo recebidos pelo bagageiro, responsável por acolher o cliente e cuidar das

suas malas e pertences. Inclui também os rececionistas, que preparam a chegada do cliente e respetivo *rooming* (encaminhamento dos clientes ao seu quarto e explicação de todos os serviços e locais principais do hotel), e durante a sua estadia, são o meio de comunicação permanente, através do concierge, entre o cliente e o resto do hotel. No final, aquando da preparação da partida do cliente, são também os rececionistas responsáveis pelo momento de fecho de contas, mas também por perceber como correu a estadia, pela despedida do cliente com o intuito de o deixar com vontade de voltar. Existe ainda o *night auditor* que irá verificar todos os movimentos financeiros do dia por forma a fazer o encaminhamento para o departamento financeiro. É responsável ainda pelo *lobby market*, espaço dedicado à venda de produtos da marca Octant e produtos regionais e locais.

A receção, sendo um departamento de muito contacto com o cliente, deve ter especial cuidado com a interação com o mesmo e a forma como se apresenta. O grupo DHM defende o trato ao cliente de forma informal, mas mantendo uma postura profissional, o cliente deve ser o foco da sua ação, e todos os clientes devem sentir-se especiais, pelo que o serviço deve ser o mais personalizado possível.

➤ Limpeza (*Housekeeping*)

O departamento de *Housekeeping* é o departamento responsável pela imagem do hotel. Trata da sua higiene, organização e apresentação, é crucial para a satisfação do cliente e reputação do hotel. É constituído por uma governanta geral, duas sub-governantas e cerca de 10 empregados de andares. Existe ainda o serviço de lavandaria interna, mas que de momento está a ser garantido pela governanta e uma lavandaria externa. O seu foco é o cliente e as suas ações incidem essencialmente nas “entradas”, nos quartos “ocupados”, nas “saídas” e nas “áreas comuns”. O seu trabalho deve ser organizado diariamente pela governanta que distribui as tarefas e coordena necessidades de materiais. Fazem ainda o controlo e gestão de materiais e produtos necessários para rotina diária.

➤ Experiências (*Experiences*)

O departamento de *Experiences* dinamiza atividades e experiências, e tem a responsabilidade de tornar a estadia de cada cliente memorável, de forma que os clientes criem um laço com o hotel. O departamento privilegia atividades exclusivas do hotel, mas, sempre que tal não é possível, recorre a parceiros externos, tendo sempre presente a preocupação com o localismo, sustentabilidade, unicidade, memorável, escapismo, educação, entretenimento e estética.

É importante ainda referir que as experiências e as atividades são conceitos diferentes. O grupo conceitua experiência como momentos únicos, criados pela equipa e que devem tornar a estadia especial, tais como a Experiência de dormida; Experiência

gastronómica; e Experiência local e sustentável. As atividades são ações de curta duração que são criadas para promover a interação social.

O departamento é constituído por uma *Experience Manager*, uma supervisora de animação e uma animadora, sendo que a *Experience Manager* tem a função de coordenação, desenvolvimento de novas experiências, vendas e contactos com parceiros e as animadoras têm funções de desenvolvimento e execução de atividades com crianças.

➤ *Spa & Wellness*

O departamento de *Spa e Wellness* é responsável por acrescentar valor ao conceito de experiência do cliente. Dedicar-se ao bem-estar físico e mental dos clientes, oferecendo uma variedade de serviços que tornam a sua estadia revigorante e que vão ao encontro das suas necessidades, aumentando a sua satisfação e incentivando a sua fidelização. É constituído por um spa manager, duas terapeutas e uma rececionista. As suas ações passam pela marcação de tratamentos, pela receção do cliente e encaminhamento para tratamentos, preparação e controlo de materiais, preparação de espaços e vendas de produtos. Aqui o conceito de experiência DHM é muito presente, devendo o cliente ser o foco da atenção e o trato deve ser genuíno, próximo e personalizado.

➤ Alimentos e Bebidas (*Food & Beverage*)

O departamento de *Food & Beverage* é responsável pela gestão de todos os serviços relacionados com comidas e bebidas. É extremamente impactante, estende a experiência do cliente para além da dormida, criando momentos de prazer e satisfação e bem-estar. A gastronomia é um dos elementos mais apreciados pelos turistas e as expectativas são sempre altas, por isso é uma grande responsabilidade e pode ser crucial para a satisfação geral da estadia. As características do restaurante “À terra” incentivam a permanência dos clientes nos espaços o dia todo, tem o pequeno conceito de pequeno-almoço 24 horas, e está aberto em permanência para snacks. É composto por dois supervisores e 6 empregados de mesa, 4 empregados de bar e 1 sommelier, na parte da sala, e na parte da cozinha, 1 chef executivo e 2 subchefes, 8 cozinheiros e 3 copeiros.

O primeiro contacto com o cliente deve ser feito pela *hostess*, que recebe o cliente e acompanha-o à mesa, os empregados de mesa são responsáveis por comunicar as ofertas, retirar o pedido e dar o seu seguimento, e os empregados de bar são responsáveis pela preparação das bebidas e gestão do bar e o sommelier pelos vinhos. O serviço está dividido por três grandes momentos: o pequeno-almoço, servido em buffet e um dos momentos, aqui apreciados pelos hóspedes, pelo almoço e pelo jantar e está organizado pelos seguintes turnos: “porta”, turno 1, 2 e 3” e “roda”. Existe ainda o serviço de *room service*, o serviço de banquetes e o serviço de piscina. A cozinha está organizada por várias estações, sendo o chef executivo o responsável pelos menus e

organização geral da equipa e da cozinha, e os sub chefs são os seus apoios para a operação diária e gestão da cozinha. As estações dividem-se pelas saladas e frios, confeitaria, molhos e pratos quentes, acompanhamento e vegetais, carnes grelhas e pizzas, e peixes e frutos do mar. A comunicação com o serviço de sala deve ser fluida e clara, para que não existam atrasos e enganar. O controlo de tempo, a higiene e a segurança também são aspetos muito importantes para o departamento. Para além das funções de contacto direto com o cliente, o departamento ainda tem funções de gestão e controlo, tendo de controlar stocks, fazer pedidos de compra, controlar custos, controlar a higiene, qualidade e segurança alimentar, conforme a Hazard Analysis and Critical Control Points, ( HACCP)

➤ *Manutenção (Maintenance)*

O departamento de *Maintenance* garante o desempenho funcional de todo o hotel, garantindo que todas as instalações e equipamentos estão em conformidade. É constituído por um chefe de manutenção, quatro técnicos de manutenção e um jardineiro. As suas ações dividem-se em dois grandes grupos de tarefas: a manutenção preventiva, em que se realizam verificações e ações periódicas em todos os equipamentos, garantindo a sua manutenção regular por forma a evitar avarias; e a manutenção reativa, em que se realizam ações de resposta rápida, por forma a garantir que os reparos são executados e não impactam a experiência do cliente. O tratamento e controlo das piscinas também pertence à equipa de manutenção, que mantém os registos atualizados e trata da qualidade da água, tomando todas as diligências necessárias para que não existam inconformidades. Têm ainda a responsabilidade de garantir que todas as instalações estão em conformidade legal, de acordo com as normas de segurança. E, por norma, também são solicitados para a gestão de novos projetos no hotel, tais como melhorias, renovações e ampliações do espaço. Fazem também o controlo de consumíveis e materiais.

A equipa de manutenção é um pilar fundamental para o hotel, mas também para a sua sustentabilidade, garantindo a eficiência de todos os equipamentos, controlando o funcionamento de controlo das águas, aquecimento e eletricidade.

6.1.2 “Req. 4.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas”

Compreender as partes interessadas do Octant Évora é crucial para garantir o sucesso do hotel. Ao identificar as suas necessidades e expetativas, o hotel consegue incluí-las no seu planeamento e projetar ações para ir ao seu encontro (ISO, 2019). Ao atender às suas necessidades de forma eficaz não está apenas a atender a aspetos económicos e financeiros, está também a contribuir positivamente para a comunidade local e assegurar boas relações com os fornecedores.

Seguidamente serão descritas as partes interessadas do hotel Octant Évora: clientes; colaboradores; acionistas; fornecedores e comunidade local.

➤ Clientes

Para este *stakeholder* serão considerados os requisitos apresentados por Crato (2010): Relação qualidade /preço; a variedade de produtos e serviços; a eficiência; e a simpatia. Sugere-se ainda, no âmbito deste projeto, os requisitos de satisfação dos clientes apresentadas pela *Booking.com*, nomeadamente: funcionários; conforto; comodidades; relação qualidade/preço; limpeza; localização e wi-fi gratuito, uma vez que a ferramenta de monitorização da satisfação do cliente utilizada pelo hotel é o Programa *ReviewPro*. Esta plataforma de gestão foi desenvolvida pela *Shji Group* e auxilia o hotel a recolher e compreender o feedback dos clientes, medindo a experiência e satisfação dos hóspedes e ajudando o hotel a perceber quais os pontos de maior agrado ou desagrado dos clientes, e com isso ativando ações de melhoria continua.

➤ Colaboradores

Para este *stakeholder*, serão considerados os requisitos apresentados por Crato (2010): a higiene e segurança no trabalho; a remuneração; a progressão da carreira; e o reconhecimento. Sugere-se ainda, no âmbito deste projeto, os requisitos: ambiente de trabalho positivo (em que os colaboradores sintam que fazem parte hotel e que o hotel se preocupa com o seu bem-estar); desenvolvimento e formação (para que os colaboradores continuem a crescer na empresa e desta forma a empresa continue em evolução); o equilíbrio entre a vida profissional a familiar (outro requisito extremamente importante para a motivação dos trabalhadores, o hotel deve respeitar o esse tempo criando boas praticas). Sugere-se que a avaliação da satisfação dos colaboradores seja feita por inquérito, anualmente.

➤ Acionistas

Para este *stakeholder* serão considerados os requisitos apresentados por Crato (2010): Dividendos e valorização do património. No âmbito deste projeto sugere-se ainda: a sustentabilidade financeira ( o hotel deve contemplar o crescimento continuo por forma a garantir o investimento e o lucro; a eficiência operacional ( para maximizar a rentabilidade, como a gestão eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros); a inovação (para o hotel se manter competitivo e ocupar o seu lugar no mercado); fortalecer a marca Octant (como uma marca de luxo e autenticidade e esperam expandir a marca para novas oportunidades de negócio). Esta avaliação deve ser anual, no início do ano, junto com a apresentação de resultados do anterior.

➤ Fornecedores

Para este *stakeholder* serão considerados os requisitos apresentados por Crato (2010): volume de vendas; preço de venda; continuidade no fornecimento; e parcerias, contratos de fornecimento.

➤ Comunidade Local

Para este *stakeholder* serão considerados os requisitos apresentados por Crato (2010): a preservação ambiental e apoio a instituições de cariz social. No âmbito deste projeto sugere-se ainda: o crescimento da economia local (através da aquisição de bens a fornecedores locais e a geração de emprego); a preservação do património (através da adoção de práticas sustentáveis para minimizar o impacto ambiental e envolver a comunidade em iniciativas sociais e culturais, promovendo o desenvolvimento da região).

6.1.3. Req. “4.3. Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade”

Determinar o âmbito do SGQ no Hotel Octant Évora nos departamentos operacionais é fundamental para garantir que todos os processos estão conforme os objetivos e padrões de qualidade exigidos num hotel de luxo. Tal envolve uma série de procedimentos, práticas e normas de conduta que devem ser seguidas por cada departamento, garantido que o resultado final vá ao encontro dos interesses e expectativas das partes interessadas.

Para isso, o âmbito do SGQ deve identificar todos os processos e devem ser descritos as suas entradas (recursos, informações ou dados de início de um processo); saídas (resultado do processo); a pessoa responsável por esse processo; quais as ferramentas utilizadas; os padrões de qualidade que o processo deve obedecer; os riscos (possíveis falhas ou erros); e oportunidades, identificando possibilidades de melhoramento do processo e do objetivo final.

➤ *Recepção (Front Office)*

O departamento de *Front Office* é o primeiro ponto de contacto entre os clientes e o hotel, é o ponto de contacto durante a estadia e é o último ponto antes da partida. Envolve todos os momentos da sua estadia e é o meio de comunicação entre os clientes e os restantes departamentos. Por isso, o SGQ deve centrar-se nos processos de: Reserva, check in, concierge e check out e auditoria da noite.

➤ *Alimentos & Bebidas (Food & Beverage)*

O departamento de *Food & Beverage* é extremamente importante porque faz parte de um dos elementos mais apreciados numa estadia: a gastronomia. O restaurante “À Terra” está aberto em permanência e o cliente pode solicitar os seus serviços sempre que o entenda, para além disso, a sua estrutura *open space* convida a que o cliente passe mais tempo neste espaço. As interações entre a equipa e os clientes são regulares e os processos devem estar bem delineados para que se minimizem os riscos de falha e se criem

oportunidades de melhoria. Por isso, o SGQ deve centrar-se nos processos de cozinha e de sala e bar. Passa-se a descrever os processos de cozinha: Higiene e segurança alimentar; elaboração do menu; aquisição de produtos: armazenamento; preparação dos alimentos; produto final. E os de sala e bar: Reserva, acolhimento do cliente, apresentação do menu; registo do pedido; entrega do pedido; monitorização da satisfação, pagamento, arrumação e reorganização da sala.

➤ *Limpeza (Housekeeping)*

O departamento de *Housekeeping* é fundamental para o conforto e satisfação do hóspede. A boa imagem e a reputação do hotel está fortemente alicerçado na qualidade da limpeza e higienização dos espaços, para além de prevenir a disseminação de possíveis doenças. Por isso, a definição de todos os seus processos, bem como os seus riscos e oportunidades são fundamentais para a eficiência do departamento e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. O seu SGQ deve incluir: Limpeza e arrumação dos espaços; controlo de stocks; a reposição de amenidades; gestão de reclamações.

➤ *Experiências (Experiences)*

O departamento de *Experiences* do hotel, tal como o nome indica, é fundamental para melhorar a experiência do hóspede, criando momento de lazer e interação que agregam valor à estadia. Ajudam no aumento da fidelização dos clientes, aumenta a variedade da oferta, geram receita extra e torna-se um elemento diferenciador. O seu SGQ deve incluir: o planeamento das atividades; a organização de eventos temáticos; atividades para crianças e adultos; gestão de equipamentos e materiais; parcerias externas.

➤ *Manutenção (Maintenance)*

O departamento de *Maintenance* crucial para garantir o bom funcionamento de todo o hotel, das sua instalações e equipamentos, mas também na segurança e preservação do património. A sua importância vai além da simples reparação de falhas, abrange também a prevenção desses falhas. O seu SGQ deve incluir: solicitações de manutenção; verificação e diagnóstico; execução de manutenção; testes e verificação pós-manutenção; feedback e registo; prevenção e planeamento de manutenção preventiva; acompanhamento de desempenho e melhoria contínua.

➤ *Spa & Wellness*

O departamento de *Spa & Wellness* oferece a possibilidade de tornar a experiência do cliente mais completa. A implementação de um SGQ é essencial para garantir a eficiência operacional, a excelência no atendimento, a qualidade do serviço, infraestrutura e materiais. Com o controlo e padronização dos processos os objetivos de qualidade são alcançados de forma mais eficiente e eficaz. Passa-se a descrever os seus processos:

Atendimento ao Cliente; Serviços de SPA; Higiene e Segurança; Gestão de Recursos; Experiência do Cliente.

#### 6.1.4. Req. “4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos”

De acordo com a Apcer (2015), a organização deve definir as entradas e as saídas dos processos, que normalmente estão interligados, sendo uma boa maneira de identificar a sua interligação ou sequência, a representação esquemática dos mesmos através de fluxogramas, conforme anexo I. Esta fase de planeamento deve utilizar o pensamento baseado em risco, sendo necessário uma posição crítica para a identificação de possíveis falhas, e a identificação de indicadores de desempenho que auxiliam a capacidade de avaliação do processo, contribuindo para o rigor dos dados. A organização deve também alocar os recursos necessários para cada processo e atribuir responsabilidades e funções a diferentes pessoas que contribuem para o processo, por forma a garantir que todos os processos são executados de forma correta e que dispõem de todos os recursos para que funcionem de forma eficaz com a minimização as possíveis falhas.

Desta forma, este requisito estabelece uma abordagem estruturada do SGQ garantindo que os seus processos sejam eficazes, através da identificação dos processos, das suas entradas e saídas, responsáveis do processo, ferramentas de monitorização, padrões de qualidade, riscos e oportunidades.

Nesta secção será apresentado o SGQ para cada departamento do Hotel Octant Évora.

O Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos para os departamentos operacionais, será representado nas tabelas seguintes, com a seguinte ordem:

Tabela 5. Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office)

Tabela 6: Sistema de Gestão da Qualidade- Alimentos e Bebidas (Food and Beverage)

Tabela 7. Sistema de Gestão da Qualidade- Limpeza (Housekeeping)

Tabela 8. Sistema de Gestão da Qualidade- Experiências (Experiences)

Tabela 9. Sistema de Gestão da Qualidade- Manutenção (Maintenance)

Tabela 10. Sistema de Gestão da Qualidade- Spa

Tabela 5: Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office)

Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office)								
Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Reserva	Captura de informações do cliente com intenção de reserva	Dados do cliente	Confirmação da reserva	Rececionista/ agente reservas	website; OTA's; Agências; Host	Precisão da informação; tempo de resposta máximo de 24 horas; Taxa de erro de menos de 1%; grau de satisfação do cliente superior a 90%; 100% de confirmações de reserva; resolução de 95% de reclamações; política de melhoria contínua; elevados padrões de comunicação.	Erros de introdução de dados; falhas no sistema; cancelamentos; falta de formação das equipas;	Melhoria da experiência do cliente; feedback e melhoria contínua
	Verificação de disponibilidade	Datas, tipologia	Disponibilidade confirmada ou alternativas	Rececionista/ agente reservas	Host			
	Registo da reserva	Informações da reserva	Introdução em sistema	Rececionista/ agente reservas	Host			
	Envio de confirmação	Envio da informação ao cliente	Dados do cliente	Rececionista/ agente reservas	E-mail			
	Alterações/cancelamentos	Solicitação do cliente	Confirmação da alteração/ cancelamento	Rececionista/ agente reservas	Host			
	Gestão de pagamentos	Detalhes de pagamento/ forma de pagamento	Confirmação da opção de pagamento/ pagamento	Rececionista/ night auditor/financeiro	Host ver outros canais			

Tabela 5: Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office) (continuação)

Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Check in	Acolhimento do cliente	Chegada do cliente ao parque de estacionamento e receção	Saudação e informação do processo	Bagageiro/ rececionista	Inquéritos de satisfação; Host	Tratamento do cliente com cortesia, empatia e profissionalismo; precisão na verificação dos documentos; tempo máximo de check in total de 7 min; criação de uma impressão positiva de todos os serviços do hotel; transmitir clareza nas informações; atingir uma taxa de satisfação superior a 90%; resolver 90% das reclamações de imediato; tratar/encaminhar de 100% dos feedbacks dos clientes; manter uma equipa formada capaz de executar as suas funções de forma eficaz e eficiente.	Erros de introdução de dados; falhas no sistema; Tempo de espera demorado; formação de filas de espera; falhas no sistema; falta de formação da equipa.	Personalização do atendimento; automatização do check in; formação da equipa com foco no cliente e qualidade de serviço; recolha de informações relevantes para a estadia; cross selling.
	Entrega da documentação	Passaportes; cartões de cidadão e outros que sejam relevantes	verificação e validação da documentação	Rececionista	Host			
	Registo em sistema	Inserção da informação	Finalização	Rececionista	Host			
	Atribuição de quarto	Dados da reserva e disponibilidade de quartos de acordo com a reserva	Chave do quarto ao cliente	Rececionista	Host			

Tabela 5: Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office) (continuação)

Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Concierge	Receção de solicitações dos hóspedes	Solicitação do cliente, pessoalmente, por WhatsApp, telefone	Tratamento da solicitação do cliente	Concierge	WhatsApp	Tratamento de cordialidade e profissionalismo; precisão nas informações; tempo de resposta reduzido; resolução de 100% das solicitações; proatividade; foco nas necessidades do cliente	Erros na informação transmitida; atraso no tempo de resposta; falta de formação; erros de comunicação com outros departamentos.	Melhoramento do conhecimento das necessidades dos clientes; recolha de informação relevante; promoção dos serviços; cross selling.
	Reservas de serviços	Solicitação da reserva pessoalmente, por WhatsApp, telefone	Confirmação com os restantes serviços e confirmação final da reserva ao cliente	Concierge	WhatsApp			
Check out	Acolhimento do cliente	Chegada do cliente ao balcão	Informação sobre o processo	Rececionista	Host	Precisão na conta apresentada; tempo máximo de check out de 7 min; atendimento cordial e personalizado; comunicação clara; resolver reclamações de forma eficaz e	Erros na conta; tempo de resposta longo; erros na recolha das bagagens; erros na comunicação; gestão inadequada das	Recolha de informações sobre a estadia; promoção de welcome back;
	Verificação e confirmação da conta	Registo das despesas e serviços	Conta detalhada apresentada o cliente e sua confirmação	Rececionista	Host			

		Confirmação do tipo de pagamento	emissão de fatura via e-mail ou papel	Rececionista	Host	eficiente; manter os padrões de atendimento elevados indo ao encontro das expectativas do cliente.	reclamações; problemas no sistema.	
	Feedback final da estadia	recolher informações sobre a estadia	interação com o cliente, registo da informação relevante; transmissão no daily report	Rececionista				
	Despedida do cliente	agradecimento pela preferência e informação sobre o welcome back	finalização do check out, recolha das bagagens e entrega no carro	Rececionista e bagageiro				
Auditoria noite	Procedimentos financeiros	Verificar Lançamentos; analisar faturas; verificar fechos de caixa; verificar <i>complementary's</i> ; fechar o dia; prepara o dia seguinte	Correção de lançamentos; Correção de faturas; Fechos de caixa; Introdução de <i>complementary's</i> ; dia seguinte preparado	<i>Night Auditor</i>	Host; TPA; ver outros	Abordagem objetiva e imparcial; Confiabilidade e competência no trabalho; Documentação organizada	Lançamentos errados; faturas erradas; fechos de caixa inexistentes; dia seguinte mal preparado	Deteção de erros ocorridos durante a operação
Gestão de Reclamações	Tratamento de <i>feedback</i> e reclamações dos hóspedes	Registos de reclamações, pesquisas de satisfação		Resolução de problemas, melhorias implementadas		Supervisor de <i>front office</i>		Relatórios de reclamações, monitorização de avaliações online

Tabela 5: Sistema de Gestão da Qualidade- Recepção (Front office) (continuação)

Nota: Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6: Sistema de Gestão da Qualidade- Alimentos e Bebidas ( Food and Beverage)

Sistema de Gestão da Qualidade- Food and Beverage (F&B)									
Área	Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Cozinha	Higiene e segurança alimentar	Limpeza e higienização da cozinha e seus espaços	Realização da limpeza e desinfecção de superfícies, equipamento s, utensílios e pisos para garantir um ambiente seguro e livre de contaminação.	Produtos de limpeza, cronograma de higienização, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).	Supervisor de Cozinha ou Equipa de Limpeza	Check-lists diários, auditorias internas, testes de ATP (higiene microbiológica ). Protocolo HACCP com empresa externa.	Conformidade com normas sanitárias HACCP, ausência de resíduos ou odores.	Contaminação cruzada, uso inadequado de produtos químicos, falta de higienização adequada.	Implementação de técnicas de limpeza, formação contínua da equipa.



Tabela 6: Sistema de Gestão da Qualidade- Alimentos e Bebidas ( Food and Beverage)) (continuação)

	Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Sala e Bar	Acolhimento do cliente	Receber e acomodar os clientes	Reservas; ficha de preferências	Cientes a acomodados	Hostess	Folha de reservas em excel	Proporcionar um atendimento de excelência, com cordialidade, eficiência e eficácia;	Atendimento demorado; erros nos pedidos; falhas na higiene e apresentação da sala; reclamações; falta de recursos; equipa insuficiente; equipa com pouca formação; falta de materiais.	Melhoria da satisfação dos clientes; interação com os clientes; maior proximidade com os clientes; recolha de informação relevante; oportunidade de fidelização
	Apresentação do menu	Entrega e explicação dos menus, apresentação de sugestões	Menu	Pedido do cliente	Empregado de mesa-responsável pelo turno		conhecer todo o menu; conhecer alergénios; conhecer restrições alimentares dos clientes;		
	Registo do pedido	Registo do pedido	Inserção em host do pedido	Saída de pedido para a cozinha	Empregado de mesa-responsável pelo turno	Host	preparar as salas conforme as normas; manter o restaurante limpo, organizado e arrumado;		
	Entrega do pedido	entregar o pedido conforme o solicitado	Verificar se corresponde ao pedido, verificar ordem de pedidos	entrega ao cliente	Empregado de mesa/responsável de roda		cumprir todas as normas de HACCP; foco na qualidade, no serviço e satisfação dos clientes;		
	Monitorização da satisfação	Verificar a satisfação do cliente	Feedback verbal	Resposta do cliente	Empregado de mesa-responsável pelo turno	Questionário de satisfação			

Tabela 6: Sistema de Gestão da Qualidade- Alimentos e Bebidas ( Food and Beverage) (continuação)

		durante a refeição							
	Pagamento	Processar o pagamento	Confirmar o modo de pagamento, assinatura do talão	lançamento ao quarto; pagamento no restaurante	Empregado de mesa-responsável pelo turno	Host;			
	Arrumação e reorganização da sala	Preparação da sala para o momento seguinte	Diretrizes de organização	sala pronta para o momento seguinte	Empregado de mesa-responsável pelo turno	Check list de preparação de sala			
Gestão de Reclamações	Tratamento de feedback e reclamações dos hóspedes		Registos de reclamações, pesquisas de satisfação		Resolução de problemas, melhorias implementadas		Supervisor de F&B	Relatórios de reclamações, monitorização de avaliações online	

Nota: Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7: Sistema de Gestão da Qualidade-Limpeza ( Housekeeping )

Sistema de Gestão da Qualidade- Housekeeping (HSK)								
Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Limpeza de Quartos e áreas	Realização de "refresh" Entradas: quartos:10min/quarto/ villas: 30min	Check-in	Entrada dos clientes nos quartos	Empregadas de andares; subgovernantas	Check-list de limpeza, auditorias de supervisão	Quartos perfeitamente limpos, com todos os materiais repostos	Entrada do cliente sem o quarto estar preparado; quarto mal limpo; equipamentos sem funcionar; enganos no quarto a entregar.	Proporcionar conforto
	Realização da limpeza e arrumação dos quartos ocupados: 20 min/quarto/ villas: 1:30h	Manutenção do quarto; solicitação de limpeza	Retorno dos clientes aos quartos	Empregadas de andares; subgovernantas	Check-list de limpeza, auditorias de supervisão	Quartos perfeitamente limpos e arrumados, reposições de materiais	Regresso do cliente sem o quarto estar preparado; entrada para limpeza com os clientes nos quartos; falta de reposição dos materiais; desaparecimento de objetos dos clientes; limpeza ineficiente; reclamações	Melhorar a experiência do hóspede, otimizar tempo de limpeza

Tabela 7: Sistema de Gestão da Qualidade- Limpeza ( Housekeeping ) (continuação)

Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Limpeza de Quartos e áreas	Realização da limpeza e arrumação dos quartos, saídas: quartos:30min/ quarto/ villas: 2:30h	Check-out de hóspedes	Saída dos clientes dos quartos	Empregadas de andares	Check-list de limpeza	Quartos perfeitamente limpos e arrumados, reposições de materiais	Desaparecimento de objetos dos clientes; limpeza ineficiente; reclamações	Melhorar a experiência do hóspede
	Realização da limpeza e arrumação das áreas publicas	Receção e wcs; restaurant e bar e wc´s; spa e wc´s; exterior; corredores; áreas de pessoal	Ordem Sequencial da necessidade de limpeza das áreas públicas	Empregadas de andares	Check-list de limpeza de áreas	Áreas perfeitamente limpas e arrumadas, reposições de materiais	Desaparecimento de objetos dos clientes; limpeza ineficiente; reclamações	Melhorar a experiência do hóspede, otimizar tempo de limpeza

Tabela 7: Sistema de Gestão da Qualidade- Limpeza ( Housekeeping ) (continuação)

Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de monitorização	Padrões de qualidade	Riscos	Oportunidades
Controlo de Stocks	Gestão dos stocks de roupas de cama, toalhas turcas, toalhas e guardanapos; Amenidades; produtos de limpeza; águas	Entrega de fornecedores, consumo diário	Produtos disponíveis e em stock	Governanta	Inventário diário, registos de entrada e saída; guias de entrega de fornecedores	Roupa sem manchas, sem rasgões e bem higienizada, Amenidades de qualidade; produtos de limpeza sustentáveis	Perda ou extravio de enxoval, desgaste excessivo. Falta de materiais	Redução de custos com gestão eficiente
Reposição de Amenidades	Reabastecimento de itens como sabonetes, shampoos e papel higiénico	Stock de amenidades, solicitação de reposição	Quartos equipados com amenidades adequadas	Supervisor de Housekeeping	Controlo de consumo, check-list diário	Amenidades disponíveis para cada hóspede	Falta de itens nos quartos, reclamações	Redução de desperdício, negociação com fornecedores , utilização de produtos ecológicos
Gestão de Reclamações	Tratamento de feedback e reclamações dos hóspedes	Registos de reclamações, pesquisas de satisfação	Resolução de problemas, melhorias implementadas	Supervisor de Housekeeping	Relatórios de reclamações, monitoramento de avaliações online	Resolução rápida e eficaz dos problemas	Impacto negativo na reputação, perda de clientes	Aumento da fidelização, melhoria dos serviços

Nota: Fonte elaboração própria

Tabela 8: Sistema de Gestão da Qualidade- Experiências ( Experiences )

Sistema de Gestão da Qualidade- Experiências								
Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de Monitorização	Padrões de Qualidade	Riscos	Oportunidades
Planeamento de Atividades	Definição do calendário de atividades diárias e eventos especiais	Perfil dos hóspedes, perfil sazonal, infraestruturas disponíveis	Programação de eventos e atividades organizadas	Supervisor e Manager	Reuniões semanais, análise de feedbacks, relatórios de ocupação	Atividades variadas para diferentes perfis de hóspedes	Falta de adesão, conflitos de horários, falta de infraestrutura adequada	Criação de experiências exclusivas, fidelização de clientes
Organização de Eventos Temáticos	Planeamento e execução de eventos especiais (ex: festas temáticas, jantares, shows)	Recursos disponíveis, fornecedores, procura dos hóspedes	Evento realizado com sucesso	Coordenador de Eventos	Checklist de eventos, avaliação pós-evento, feedbacks dos hóspedes	Eventos bem estruturados, com alto nível de participação e satisfação	Falhas na logística, baixa adesão, problemas com fornecedores	Diferencial competitivo, aumento do envolvimento dos hóspedes
Atividades Recreativas para Adultos	Organização de atividades de lazer para adultos	Equipamentos, espaço físico, instrutores	Experiência de lazer enriquecedora para os hóspedes	Monitor	Pesquisa de satisfação, monitorização da participação	Segurança e diversão garantidas, conforme o perfil do público	Acidentes, desinteresse dos hóspedes, falta de materiais	Aumento da permanência dos hóspedes no hotel, venda de pacotes exclusivos

Atividades Infantis	Entretenimento seguro e educativo para crianças	Materiais lúdicos, equipa formada, espaço adequado	Crianças entretidas e seguras	Monitores	Supervisão contínua, controlo de presença, feedback dos pais	Atividades seguras e estimulantes para diferentes faixas etárias	Falta de segurança, perda de crianças, insatisfação dos pais	Fidelização de famílias, criação de clube infantil exclusivo
Gestão de Equipamentos e Materiais	Controlo de materiais desportivos, recreativos e tecnológicos	Stock de equipamentos, manutenção periódica	Equipamentos em bom estado e disponíveis para uso	Supervisor de Atividades	Inventário mensal, inspeções periódicas	Materiais sempre disponíveis e bem conservados	Danos ou perdas de equipamentos, falta de manutenção	Redução de custos com manutenção preventiva
Parcerias e Experiências Exclusivas	Criação de atividades em conjunto com parceiros locais (passeios, desportos radicais, gastronomia)	Contatos comerciais, procura de hóspedes, logística	Atividades diferenciadas para os hóspedes	Manager	Contratos, avaliações de desempenho, feedbacks	Experiências autênticas e bem avaliadas	Problemas com fornecedores, logística deficiente, reclamações	Ampliação do portfólio de atividades, novas fontes de receita

Tabela 8: Sistema de Gestão da Qualidade- Experiências ( Experiences ) (continuação)

Nota: Fonte Elaboração Própria

Tabela 9: Sistema de Gestão da Qualidade- Manutenção (Maintenance)

Sistema de Gestão da Qualidade- Manutenção								
Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de Monitorização	Padrões de Qualidade	Riscos	Oportunidades
Solicitação de Manutenção	Atendimento às solicitações de manutenção feitas pelos hóspedes ou pela equipa interna do hotel.	Pedidos de manutenção (via sistema, telefone ou pessoalmente).	Ordem de serviço gerada, tempo de resposta definido.	Supervisor de Manutenção	Sistema de gestão de ordens de serviço, check-list de solicitações.	Tempo de resposta rápido, comunicação clara.	Atrasos no atendimento, falha na comunicação.	Melhoria na comunicação entre setores, uso de tecnologias para automação.
Verificação e Diagnóstico	Inspeção e diagnóstico do problema apontado na solicitação de manutenção.	Ordem de serviço, descrição do problema.	Relatório de diagnóstico, necessidades de peças e equipamentos.	Técnico de Manutenção	Relatórios de inspeção, registos anteriores de manutenção.	Diagnóstico preciso, uso de ferramentas adequadas.	Diagnóstico impreciso, falta de peças de reposição.	Formação contínua para técnicos; fornecedores locais para peças.
Execução de Manutenção	Realização da manutenção, seja corretiva, preventiva ou preditiva, conforme o diagnóstico.	Peças de reposição, ferramentas e equipamentos necessários.	Equipamento ou infraestrutura reparados ou mantidos.	Técnico de Manutenção	Inspeções de qualidade, ferramentas de monitorização de equipamentos.	Manutenção realizada dentro do prazo, sem danos adicionais.	Danos imprevistos, falhas na realização da manutenção.	Implementação de manutenção preditiva, uso de tecnologia para antecipar falhas.

Tabela 9: Sistema de Gestão da Qualidade- Manutenção (Maintenance) (continuação)

Testes e Verificação Pós-Manutenção	Após a manutenção, realizar testes para garantir que o problema foi resolvido e que o sistema está funcionando corretamente.	Equipamento ou infraestrutura reparados.	Relatório de verificação, feedback do cliente interno.	Técnico de Manutenção	Checklists de verificação, registos de resultados dos testes.	Qualidade do serviço de manutenção garantida.	Problemas não detetados no teste inicial.	Melhoria nos processos de teste e verificação.
Feedback e Registo	Recolha de feedback do hóspede ou da equipa interna sobre a qualidade da manutenção e registo para futuras referências.	Relatório de manutenção, feedback dos hóspedes ou da equipa interna.	Relatório de desempenho, sugestões de melhoria.	Coordenador de Manutenção	Sistema de feedback, base de dados de histórico de manutenção.	Satisfação do cliente, registo detalhado para auditoria.	Feedback não registado corretamente, falta de ações após feedback.	Utilização de tecnologia para feedback em tempo real, análise de dados para melhoria contínua.
Prevenção e Planeamento de Manutenção Preventiva	Planeamento de manutenção preventiva de equipamentos, instalações e sistemas do hotel para evitar falhas.	Histórico de falhas, registos de manutenção.	Plano de manutenção preventiva anual, lista de ações programadas.	Supervisor de Manutenção	Planos de manutenção preventiva, registos de histórico de falhas.	Cumprimento do plano, redução de falhas inesperadas.	Não cumprimento do plano, falta de recursos.	Automação do planeamento de manutenção, integração com sistemas de gestão do hotel.
Acompanhamento de Desempenho e Melhoria Contínua	Monitorização contínua dos resultados da manutenção e análise de desempenho para ajustes no processo.	Relatórios de desempenho, feedback de hóspedes e equipa.	Relatórios de melhoria, ajuste no processo de manutenção.	Chefe de Manutenção	Indicadores de desempenho, reuniões de revisão mensal.	Melhoria contínua, redução de falhas recorrentes.	Falha na medição de desempenho, resistência à mudança.	Implementação de sistemas de gestão de desempenho, formação para a equipa.

Nota: Fonte Elaboração Própria

Tabela 10: Sistema de Gestão da Qualidade- Spa

Sistema de Gestão da Qualidade- Spa									
Área	Processo	Descrição	Entradas	Saídas	Responsável	Ferramentas de Monitorização	Padrões de Qualidade	Riscos	Oportunidades
Atendimento ao Cliente	Agendamento de Serviços; Atendimento do cliente e pagamentos	Gestão de reservas para massagens, terapias. Atendimento a outros serviços (ginásio, piscina, sauna e banho turco).	Solicitação do hóspede, disponibilidade de agenda, disponibilidade de serviços.	Agendamento confirmado, tempo estimado de atendimento.	Rececionista do SPA	Sistema de reservas, controlo de disponibilidade.	Atendimento sem atrasos, tempo médio de resposta inferior a 5 min. Comunicação clara, que envolva emocionalmente o cliente.	Overbooking, falha na comunicação de horários, indisponibilidade de serviços.	Implementação de reserva online e lembretes automáticos.
Serviços de SPA	Execução dos Tratamentos	Realização de massagens, terapias e serviços conforme solicitado.	Agendamento, ficha de cliente, produtos e equipamentos.	Cliente atendido, feedback recolhido.	Terapeuta	Check-lists de procedimentos, avaliação do cliente.	Técnicas padronizadas, uso de produtos de alta qualidade.	Reações alérgicas, insatisfação do cliente.	Personalização de serviços, formação contínua da equipa.

Tabela 10: Sistema de Gestão da Qualidade- Spa (continuação)

Higiene e Segurança	Controlo de Limpeza e higienização; controlo cacifos	Garantir a higienização adequada das salas, equipamentos; materiais e cacifos.	Produtos de limpeza, protocolos sanitários.	Ambiente seguro e esterilizado.	Empregadas de andares, terapeutas.	Check-list de controlo, auditorias internas.	Cumprimento de normas de biossegurança.	Contaminação cruzada, reclamações de higiene.	Implementação de auditorias diárias e uso de produtos sustentáveis .
Gestão de Recursos	Controlo de stock de Produtos	Monitorização do consumo de óleos, cremes, toalhas, amenidades e equipamentos.	Inventário, fornecedores, necessidades do SPA.	Reposição eficiente, minimização de desperdício.	Manager do SPA	Software de gestão de stocks, relatórios de consumo.	Disponibilidade de 100% dos produtos essenciais.	Falta de produtos, desperdício elevado.	Parcerias com fornecedores locais, compra sustentável.
Experiência do Cliente	Recolha de Feedback e Melhorias	Avaliação da experiência do hóspede e ajustes nos serviços.	Questionário de satisfação, comentários nas redes sociais.	Relatórios de melhoria, ações corretivas.	Manager do SPA	Pesquisas pós-atendimento, análise de avaliações online.	Nível de satisfação acima de 90%.	Reclamações recorrentes, baixa taxa de retorno.	Criação de pacotes personalizados, fidelização de clientes.

Nota: Fonte: Elaboração Própria

## 6.2.Requisito “5- Liderança”

### 6.2.1- Req. “5.1. Liderança e compromisso”

De acordo com a APCER (2015), a gestão de topo é determinante para a gestão eficaz da qualidade, pois define e estabelece a estratégia, os objetivos e os recursos do SGQ. É responsável por envolver e alinhar toda a organização com vista à satisfação das partes interessadas e toma decisões fundamentais que pode melhorar ou comprometer todo o SGQ. Recomendações à alta direção com base na ISO 9004:2019:

- Promover a missão, os valores e a cultura da empresa;
- Criar um bom ambiente interno, envolvendo as pessoas;
- Encorajar, apoiar e manter os gestores intermédios motivados para a promoção do propósito da empresa.;
- Definir a identidade da empresa;
- Promover uma cultura de integridade e coesão;
- Garantir os recursos adequados as necessidades dos colaboradores;
- Promover valores de equidade e comportamento ético para todos os níveis da empresa;
- Comunicar os sucessos alcançados e informação relevante para o bom desempenho da empresa;
- Estabelecer uma base de comunicação eficaz.
- Definir os objetivos estratégicos da empresa.

### 6.2.2.- “Req. 5.2. Política”

De acordo com a APCER (2015), a gestão de topo deve definir e comunicar os seus princípios de qualidade, que espelhem o compromisso da empresa para com as partes interessadas e que sirvam de documento orientador para a conduta da empresa.

Proposta de Política de Qualidade para o SGQ:

#### ➤ Política de Qualidade

“No Hotel Octant Évora acreditamos que a excelência é o pilar para criar experiências excecionais aos nossos clientes. É nosso compromisso garantir um servido de elevada qualidade, que promova um ambiente acolhedor, enriquecedor e personalizado a cada cliente que nos escolhe.

No nosso compromisso baseia-se nos seguintes princípios:

Satisfação e foco no cliente: Superar as expetativas e criar experiências memoráveis que permitam a conexão com a terra e o local. Garantir o conforto da estadia, através de um

atendimento que vá ao encontro das necessidades dos nossos clientes, disponibilizando espaços limpos e com um design contemporâneo, mas respeitando a região. Criar momentos gastronómicos que deliciem cada cliente e que lhes transmita a nossa terra.

Excelência operacional: Garantir um serviço eficiente, que atenda às necessidades dos clientes de forma eficaz e que permita criar ligações com cada colaborador que tratará cada cliente como se fosse único.

Sustentabilidade e responsabilidade social: Promover boas práticas sustentáveis, que permitam a redução do impacto ambiental, diminuindo a nossa pegada carbónica e apoiar a economia local através da priorização de contratação com preferência local, e priorização de fornecedores locais.

Higiene e segurança alimentar: Assegurar que são cumpridas todas as diretrizes da Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) para a conformidade de todos os alimentos servidos.

Desenvolvimento e valorização das “nossas pessoas: Investir na formação de cada colaborador de acordo com as suas necessidades individuais. Proporcionar um ambiente motivador, inclusivo e orientador para a melhoria contínua. Fomentar o espírito de equipa e o sentimento de pertença. Garantir um ambiente seguro, prevenindo acidentes de trabalho, promovendo ações que garantam a segurança no local de trabalho.

Melhoria contínua, evolução e inovação: Garantir a evolução contínua dos processos através do SGQ e da sua monitorização promovendo ações de correção e prevenção.

A Direção compromete-se a garantir o a aplicação desta política ao âmbito do SGQ promovendo a excelência no Hotel Octant Évora.”

### 6.3.Requisito “6 Planeamento”

De acordo com a Norma, este requisito trata do desenvolvimento de estratégias para garantir que o SGQ alcança os seus objetivos e consiga responder aos riscos e oportunidades. Este requisito garante que as organizações estão preparadas para enfrentar desafios e melhorar continuamente a qualidade dos seus processos.

#### 6.3.1. Req. “6.1. Ações para tratar riscos e oportunidades”

Este requisito contempla a apresentação de ações que irão tratar os riscos e oportunidades, identificados no desenvolvimento do SGQ apresentado nas tabelas 4, 5,6,7,8 e 9. Estas ações poderão ser consultadas nas tabelas “Ações para tratar Riscos e

Oportunidades 1” e “Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2”, em apêndice III e IV, respetivamente.

### 6.3.2. Req. “6.2. Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir”

De acordo com a APCER, os objetivos de qualidade são definidos pela organização, sustentam a política e qualidade e devem estar em linha com o plano estratégico da empresa. Devem ser claros, objetivos e estendidos em metas específicas, como é representado na Tabela 11.

Proposta de objetivos para este SGQ:

Tabela 11: *Objetivos a 1 ano- Hotel Octant Évora*

Objetivos a 1 ano- Hotel Octant Évora					
Objetivos	Descrição	Prazo	Ações Estratégicas	Responsáveis	Indicadores de Monitorização
Satisfação do Cliente e Excelência no Serviço	Garantir um índice de satisfação geral dos clientes superior a 90%	6 meses (monitorização contínua)	Feedback digital via QR code e formulários, Formações contínuas, respostas rápidas a reclamações	Equipa Operacional	NPS, avaliações online, questionários de satisfação
	Garantir um índice de satisfação de serviço superior a 90%	6 meses	Formação contínua, monitorização de avaliações online, melhorias na receção e F&B	Equipa de Receção e F&B	NPS, pesquisas de satisfação
	Garantir um índice de satisfação da limpeza superior a 90%	6 meses	Auditorias internas, checklists diários, formações	Equipa de Housekeeping	NPS, avaliações de limpeza
	Garantir um índice de qualidade das infraestruturas superior a 90%	6 meses	Manutenção preventiva, investimentos em melhorias estruturais	Equipa de Manutenção	NPS, avaliações de infraestrutura

Tabela 11: Objetivos a 1 ano- Hotel Octant Évora (continuação)

Objetivos	Descrição	Prazo	Ações Estratégicas	Responsáveis	Indicadores de Monitorização
Segurança Alimentar	Atingir pontuação superior a 75% na auditoria de HACCP	3 meses + auditorias trimestrais	Formações em HACCP, auditorias internas, manutenção preventiva de equipamentos	Equipa de F&B, Qualidade	Relatórios de conformidade e auditorias
	Reduzir em 20% o desperdício alimentar	6 meses	Software de gestão de inventário, reaproveitamento, controlo de desperdício	Cozinha, F&B, Qualidade	Relatórios de desperdício alimentar
	Formar 70% da equipa de F&B em segurança alimentar	6 meses	Formações internas e externas	Formadores qualificados, F&B	Registos de formação, avaliações
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	Reduzir o consumo de água e energia em 10%	12 meses	Sensores de presença, equipamentos eficientes, campanhas de conscientização	Manutenção e Qualidade	Relatórios de consumo mensal
	Diminuir o uso de plásticos descartáveis em 65%	9 meses	Substituição por produtos biodegradáveis, campanhas de conscientização	Compras, Qualidade, F&B	Relatórios de compras sustentáveis
	Aumentar as parcerias com fornecedores locais em 30%	12 meses	Mapeamento de fornecedores, acordos comerciais	Compras e Gestão de Fornecedores	Percentual de compras locais
Eficiência Operacional e Melhoria Contínua	Cumprimento das auditorias internas programadas em 10%	6 meses	Auditorias regulares, correção de não conformidades	Equipa de Auditoria Interna	Relatórios de auditorias realizadas
	Automatizar processos reduzindo reclamações em 50%	6 meses	Check-in/check-out digital, chatbots, digitalização de processos	TI, Recepção, Qualidade	Comparação de número de reclamações antes/depois

	Desenvolver indicadores de desempenho para qualidade e produtividade	4 meses	Definição de KPIs, dashboards de monitorização	Gestão de Qualidade, RH	Relatórios de produtividade, avaliações de desempenho
Desenvolvimento e Valorização dos Colaboradores	Formar 80% da equipa de acordo com suas necessidades	12 meses	Levantamento de necessidades, e-learning, workshops	RH, Líderes de Equipa	Registos de formação, avaliações de impacto
	Criar 2 programas de reconhecimento e incentivo para colaboradores	6 meses	Premiações, plano de crescimento interno	RH, Direção	Taxa de adesão aos programas
	Obter um índice de satisfação dos colaboradores de 90%	9 meses	Pesquisas internas, melhoria do ambiente de trabalho, benefícios	RH, Direção Geral	Pesquisas internas, retenção de talentos

Tabela 11: Objetivos a 1 ano- Hotel Octant Évora (continuação)

Nota Fonte: Elaboração Própria

#### 6.4. Requisito “7 Suporte”

De acordo com a APCER (2015.), a empresa estabelece os recursos necessários para garantir a operacionalização dos seus processos com o intuito de atingir os objetivos propostos. Esses recursos podem ser de pessoal, financeiros, materiais e tecnológicos. Este trabalho irá centrar-se neste SGQ apenas em recursos de pessoal, uma vez que a empresa não pretende certificação.

##### 6.4.1. Req. “7.1.2. Pessoas”

De acordo com a APCER (2015), a norma determina que a empresa deve deter o número adequado de pessoas, com as competências necessárias para a implementação eficaz de um SGQ. A equipa de trabalho é fundamental para atingir os objetivos propostos, sendo para isso necessário atrair e reter talentos, para assegurar um serviço de qualidade. Na tabela 12 podemos observar o número de pessoas da equipa de inverno e da equipa de verão do Hotel.

*Tabela 12: Número de pessoas por departamento operacional*

Número de pessoas por departamento operacional							
	Receção	Housekeeping	Spa	Experiências	F&B Cozinha	F&B Sala	Manutenção
Equipa de Inverno	13	13	3	3	14	14	6
Equipa de Verão	15	20	4	5	20	20	6

Nota: Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a norma, para além da identificação das necessidades de recursos humanos, também deve ser contemplado a gestão de Competências e Qualificações, por forma a garantir que todas as pessoas possuem as competências exigidas para um serviço de qualidade, e devem ser criados planos de desenvolvimento formativo que possibilite a colmatação de necessidades e a evolução. Devem ainda ser implementadas estratégias de captação e retenção de talentos, pessoas capazes fazem as empresas crescer, tal como assegurar que existe um ambiente colaborativo e motivacional para a equipa. Deve ainda ser considerada a disponibilidade dos colaboradores, por forma a antecipar necessidades e planear ausências. Todos os colaboradores devem estar envolvidos no SGQ.

Para este SGQ, aconselha-se a criação de um dossier para o requisito em questão, com os seguintes separadores:

- Identificação das necessidades de recursos humanos
- Gestão da disponibilidade
- Competências e qualificações

- Atração e retenção de talentos

Este requisito reforça a importância dos recursos humanos para a eficácia de um SGQ, devendo ser gerido de forma estruturada, documentada e que garanta a melhoria contínua.

#### 6.4.2. Req. “7.1.5 Recursos de monitorização e medição”

De acordo com a APCER, (2015), a monitorização determina o estado de um sistema, processo ou serviço e a medição determina um valor. Desta forma, as empresas devem determinar os recursos necessários para assegurar resultados confiáveis de medições e monitorizações utilizadas para verificar a conformidade dos seus processos. Passo a descrever os recursos utilizados nos vários processos de cada departamento:

- Recursos utilizados para os processos do departamento de Front Office:

Website; OTA's; Agências; Host; E-mail; Inquéritos de satisfação; WhatsApp; TPA

- Recursos utilizadas para os processos do departamento de Food and Beverage:

Checklists diários; Auditorias internas; Testes de ATP (higiene microbiológica); Fichas técnicas; e-mail; Mobile; Check list de controlo de stocks; Auditorias de armazenamento; Fichas de controlo HACCP; Folha de reservas em excel; Questionário de satisfação; Host; verificar ferramentas de pagamento; Check list de preparação de sala.

- Recursos utilizados para os processos do departamento de Housekeeping:

Checklist de limpeza; Auditorias de supervisão; Inventário diário; Registos de entrada e saída; Guias de entrega de fornecedores; Controlo de consumo; Checklist diário; Relatórios de reclamações; monitorização de avaliações online.

- Recursos utilizadas para os processos do departamento de Experiências:

Reuniões semanais; Análise de feedbacks; Relatórios de ocupação; Checklist de eventos, avaliação pós-evento, feedbacks dos hóspedes; Pesquisa de satisfação; monitorização da participação; Supervisão contínua; controlo de presença; Registo de feedback dos pais; Inventário mensal; inspeções periódicas; Contratos; Avaliações de desempenho, Relatórios de feedbacks; Registo de participação; Avaliação de desempenho.

- Recursos utilizados para os processos do departamento de Manutenção:

Sistema de gestão de ordens de serviço; Check-list de solicitações.; Relatórios de inspeção; Registos anteriores de manutenção; Inspeções de qualidade; Ferramentas de monitorização de equipamentos; Check-lists de verificação; registos de resultados dos testes; Sistema de feedback, base de dados de histórico de manutenção; Planos de manutenção preventiva; Registos de histórico de falhas; Indicadores de desempenho; Reuniões de revisão mensal.

- Recursos utilizadas para os processos do departamento de Spa:

Sistema de reservas; Controlo de disponibilidade; Checklists de procedimentos; Avaliação do cliente; Checklist de controlo; auditorias internas; Software de gestão de stocks; Relatórios de consumo; Pesquisas pós-atendimento; análise de avaliações online.

#### 6.4.3. Req. “7.3 Consciencialização”

De acordo com a APCER (2015), este requisito pretende confirmar a conscientização de todas as pessoas envolvidas no SGQ, devem estar cientes da política de qualidade da empresa, dos objetivos estratégicos e do seu contributo para o SGQ de acordo com a sua função. A Tabela 13 “Consciencialização do Sistema de Gestão da Qualidade”, apresenta o planeamento para a consciencialização da equipa, onde são definidas as ações a desenvolver, os responsáveis, a regularidade, os recursos necessários e os indicadores de sucesso.

Tabela 13: Conscientização do Sistema de Gestão da Qualidade

Promoção da Política da Qualidade					Objetivos da Qualidade e Monitorização					Relacionamento com a Atividade Diária				
Ação	Responsável	Prazo	Recursos Necessários	Indicador de Sucesso	Ação	Responsável	Prazo	Recursos Necessários	Indicador de Sucesso	Ação	Responsável	Prazo	Recursos Necessários	Indicador de Sucesso
Realizar sessões de esclarecimento periódicas sobre a Política da Qualidade.	Gestor de Qualidade / RH	Mensal	Sala de reunião, materiais explicativos	80% de participação dos colaboradores nas sessões.	Apresentar os objetivos da qualidade em reuniões mensais.	Gestor de Qualidade	Mensal	Materiais de apresentação, computador	Apresentação realizada com feedback positivo (90%).	Integrar a Política da Qualidade nas reuniões diárias de equipa.	Líderes de equipa	Diariamente	Agenda de reuniões, materiais de apoio	100% de incorporação nas reuniões diárias.
Distribuir materiais explicativos sobre a Política da Qualidade.	Gestor de Qualidade	Mensal	Impressões, intranet do hotel	Todos os colaboradores receberam materiais informativos.	Divulgar resultados periódicos de satisfação dos clientes.	Equipa de Marketing	Mensal	Relatórios de satisfação, email marketing	80% dos colaboradores cientes dos resultados.	Criar fluxogramas que conectem atividades diárias aos objetivos.	Gestor de Qualidade	Mensal	Software de design, materiais gráficos	Fluxogramas disponíveis para todos os departamentos
Organizar workshops interativos para discutir os benefícios da política.	Gestor de Qualidade	Trimestral	Espaço para workshops, facilitadores	75% de feedback positivo nos workshops.	Criar uma comunicação transparente sobre os progressos.	Gestor de Qualidade / RH	Mensal	Ferramenta de comunicação interna	90% de adesão nas comunicações de feedback.					

Nota: Fonte: Elaboração Própria

#### 6.4.4. Req. “7.4. Comunicação”

De acordo com a APCER (2015), cabe à empresa determinar quais são as informações relevantes para o SGQ, e determinar quem, quando e como comunicar. A comunicação interna é fundamental para o envolvimento de todos os colaboradores e sucesso do SGQ.

O planejamento da comunicação do SGQ no hotel garante que são transmitidas todas as informações relevantes de forma clara e eficiente, impactando diretamente a qualidade do serviço e, por consequência, a satisfação do cliente. Uma comunicação interna e externa fortalece o envolvimento da equipa e a imagem do hotel no mercado.

Seguidamente, apresenta-se a proposta de estratégia de comunicação do SGQ, na tabela 14 “Estratégia de comunicação do SGQ”.

Tabela 14: Estratégia de comunicação do SGQ

Estratégia de comunicação do SGQ											
Tipo de Informação	Conteúdo	Público-Alvo	Canal de Comunicação	Frequência	Responsável	Público-Alvo	Responsável	Função	Indicador	Meta	Método de Avaliação
Política da Qualidade	Missão, visão, valores e compromissos com a qualidade.	Todos os colaboradores	Reuniões operacionais	Diárias/Semanais	Supervisores/Gestor	Equipas operacionais	Diretor do Hotel	Definir diretrizes estratégicas e validar informações importantes.	Taxa de participação em reuniões	90% dos colaboradores presentes	Lista de presença e atas de reunião
Procedimentos Operacionais	Normas de check-in/check-out, limpeza, segurança alimentar, serviço de sala, atendimento e manutenção.	Equipas operacionais	E-mails institucionais	Conforme necessário	Direção	Todos os colaboradores	Equipa de Qualidade	Monitorizar a eficácia da comunicação e garantir conformidade com o SGQ.	Tempo médio de resposta a clientes	Responder 100% das mensagens até 24h	Análise de tempo de resposta em e-mails e redes sociais
Feedback de Clientes	Avaliações, reclamações e sugestões recebidas.	Gestão e equipas de atendimento	Mural de Informações	Atualização semanal	RH/Qualidade	Todos os colaboradores	Supervisores	Disseminar informações operacionais para as suas equipas.	Nível de satisfação interna	85% dos colaboradores satisfeitos	Pesquisa interna de feedback
Indicadores de Desempenho	Taxa de ocupação, satisfação do cliente, tempo médio de atendimento.	Direção e chefias	Plataformas digitais internas	Acesso contínuo	RH/Qualidade	Todos os colaboradores	RH e Formação	Responsável por capacitações, formações e onboarding de novos colaboradores.	Envolvimento em formações	80% da equipa capacitada	Registos de participação em cursos e avaliações

Mudanças e Melhorias	Atualizações em processos, novas tecnologias, ações corretivas.	Todos os colaboradores	Painéis de indicadores	Mensal	Equipa de Qualidade	Direção e Chefias	Marketing e Atendimento	Comunicação com clientes, fornecedores e público externo.				
Formação e Capacitação	Programas de desenvolvimento profissional, reciclagens obrigatórias.	Todos os colaboradores	Pesquisas de satisfação	Após cada estadia	Atendimento ao Cliente	Hóspedes						
Comunicação com Fornecedores	Prazos de entrega, requisitos de qualidade, contratos e negociações.	Fornecedores e compras	Redes sociais e site	Diariamente/Semanalmente	Marketing	Clientes e fornecedores						

Tabela 14: Estratégia de comunicação do SGQ (continuação)

Nota: Fonte: Elaboração Própria

#### 6.4.5. Req. “7.5 Informação documentada”

De acordo com a APCER (2015), a informação documentada pode incluir vários suportes tais como papel, digital, imagens, etc, E é a própria empresa que deve determinar quais os formatos a utilizar. No entanto, para uma maior rastreabilidade, a norma exige que a documentação deve incluir: Identificação e rastreamento; Aprovação e revisão; Acessibilidade e proteção; Retenção e descarte.

Desta forma, para que exista uma aplicação documental ao SGQ eficaz, todos os envolvidos devem ter formação para a sua aplicação, manutenção e finalidade. Essa documentação deve estar devidamente organizada em local próprio, devidamente identificado, organizado e atualizado. Servirá para consulta para qualquer necessidade, para comprovação de dados para tomada de decisão e para atualização e avaliação do SGQ.

Segue a proposta de informação documentada para este SGQ:

- Âmbito do SGQ: Define os limites e aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade.
- Política da Qualidade: Estabelece os compromissos da organização com a qualidade.
- Objetivos da Qualidade: Metas mensuráveis para melhoria do desempenho da organização.
- Registos de Competência: Evidências de que os funcionários possuem as habilidades necessárias.
- Registos de Comunicação: Comprovação das comunicações internas e externas relacionadas ao SGQ.
- Planeamento e Controlo Operacional: Registos dos processos operacionais e suas interações.
- Avaliação de Riscos e Oportunidades: Identificação e ações para tratar riscos e oportunidades.
- Critérios para Avaliação de Fornecedores: Critérios para seleção e monitorização de fornecedores.
- Resultados de Monitorização e Medição: Evidências de controlo de qualidade e desempenho.
- Registos de Auditoria Interna: Comprovação da realização e resultados das auditorias internas.
- Registos de Revisão pela Direção: Evidências das reuniões da alta direção sobre o SGQ.
- Registos de Não Conformidades e Ações Corretivas: Identificação, tratamento e prevenção de problemas.

- Manual da Qualidade: Documento que descreve o SGQ (não é mais obrigatório, mas ainda é útil).
- Procedimentos Operacionais: Descrição detalhada de como executar as atividades (exemplo: check-in, conforme anexo II).
- Instruções de Trabalho: Guias práticos e operacionais para tarefas específicas (exemplo: limpeza dos quartos).
- Planos de Formação: Registos de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.
- Lista Mestra de Documentos: Controlo das versões e validade dos documentos do SGQ.
- Registos de Atendimento ao Cliente: Relatórios sobre satisfação, reclamações e sugestões dos clientes.
- Checklists de Inspeção: Listagem para verificar conformidade em processos e operações.

## 6.5. Requisito “8 Operacionalização”

### 6.5.1. Req. “8.1 Planeamento e controlo operacional”

De acordo com a APCER (2015.), o hotel deve planejar, executar e controlar o seu SGQ, assegurando que o seu processo é devidamente estruturado e que está em conformidade com a norma.

Toda a estrutura do SGQ deve ser bem definida e todas as fases da sua implementação devem ser bem planeadas e executadas.

Segue-se a proposta de cronograma para a implementação do SGQ, definindo a fase do DGQ, as atividades a desenvolver a pessoa responsável e o tempo de duração previsto, na tabela 15.

Tabela 15: Cronograma de Implementação do SGQ

Cronograma de Implementação do SGQ							
Fase	Atividade	Responsável	Duração	Fase	Atividade	Responsável	Duração
Fase 1 – Desenvolvimento do SGQ	Definição do contexto do hotel e âmbito do SGQ	Projeto	1 semana	Fase 2 – Implementação do SGQ	Apresentação do Projeto	Gestor do projeto + Direção	2 semanas
	Compreender as necessidades das partes interessadas	Projeto	1 semana		Formação da Equipa SGQ	Gestor do projeto + Direção	2 semanas
	Levantamento dos processos existentes	Projeto	2 semanas		Formação inicial sobre ISO 9002	Consultoria/ RH	3 semanas

					Implementação de ações previstas em SGQ	Equipa SGQ	2 semanas
	Definição da política e objetivos da qualidade	Projeto	2 semanas		Aplicação dos novos procedimentos	Equipa SGQ	3 semanas
					Formação de colaboradores	RH/ Consultoria	1 semana
	Mapeamento dos processos	Projeto	3 semanas		Monitorização inicial e ajustes	Equipe SGQ	4 semanas
				Fase 4 – Auditoria Interna	Realização de auditoria interna	Auditor interno	4 semanas
	Identificação de riscos e oportunidades, indicadores de desempenho	Projeto	3 semanas		Identificação de não conformidades e ações corretivas	Equipa SGQ	4 semanas
				Fase 5- Melhoria Contínua	Monitorização contínua e auditorias periódicas	Equipa SGQ	Permanente
	Identificação de objetivos de qualidade	Projeto	4 semanas				
	Definição do plano de comunicação interna e externa	Projeto	2 semanas				
	Definição do plano de melhoria	Projeto	2 semanas				
	Definição do SGQ	Projeto	12 meses				

Tabela 15: Cronograma de Implementação do SGQ (continuação)

Nota: Fonte: Elaboração própria

Nota: Para verificação dos processos, consultar o ponto “6.1.4. Req. 4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos” deste projeto.

#### 6.6. Requisito “9 Avaliação de desempenho”

De acordo com a Norma, cada organização deve determinar o que deve ser monitorizado e medido, e de que forma, para garantir a confiabilidade da informação e avaliar se o desempenho dos processos está em conformidade com a norma.

##### 6.6.1. Req. “9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação”

Para garantir que as organizações tenham informações baseadas em dados concretos e credíveis por forma que as decisões sejam baseadas em evidências, é fundamental testar o funcionamento do SGQ e os seus processos. Deve ser identificado o que se vai medir, quem são os responsáveis, a sua frequência, os modos de avaliação e os indicadores utilizados. Esta avaliação vai permitir identificar se o SGQ está a atingir o proposto. Nas tabelas 16, 17 e 18 “Planeamento da Avaliação dos processos I”, “Planeamento da Avaliação dos processos II” e Planeamento da Avaliação dos processos III” respetivamente, podemos observar o planeamento da avaliação dos processos do SGQ.

Tabela 16: Planeamento da Avaliação dos processos I

Planeamento de avaliação dos processos de Front Office						Planeamento de avaliação dos processos de Food and Beverage					
Processo	Atividades	Responsáveis	Frequência	Modos de Avaliação	Indicadores	Processo	Atividades Avaliadas	Responsáveis	Frequência	Modos de Avaliação	Indicadores
Todos	Definição de metas e critérios de avaliação	Equipa de Qualidade	Anual	Relatórios de planeamento	Plano de Qualidade	Todos	Definição de metas e critérios de avaliação	Equipa de Qualidade	Anual	Relatórios de planeamento	% de objetivos de qualidade atingidos
Reservas	Verificação da taxa de erro nas reservas	Chefe de Receção	Mensal	Auditoria de reservas	% de reservas corretas	Higiene e Segurança Alimentar	Inspeção das condições de higiene da cozinha e armazenamento	Equipa de Qualidade / Chef + empresa externa	Diária	Checklist de Higiene e Segurança	% de conformidade
	Monitorização do tempo de resposta às solicitações	Rececionistas	Mensal	Tempo médio de resposta	Tempo médio (min)		Controlo da validade e acondicionamento de produtos	Chef / ecónomo	Semanal	Auditoria de stock e controlo de datas	% de produtos dentro da validade
	Análise da precisão da comunicação com clientes	Equipa Qualidade	Trimestral	Avaliação de e-mails e chamadas	% de respostas precisas	Elaboração do Menu	Análise do equilíbrio nutricional e variedade do menu	Chef Executivo / Nutricionista	Trimestral	Relatórios de análise do menu	Grau de aceitação do menu
Check-in	Tempo médio do processo de check-in	Chefe de Receção	Mensal	Monitorização por amostragem	Tempo médio (min)		Adequação do menu a tendências e preferências dos clientes	Chef / Chefe de F&B	Trimestral	Pesquisa de satisfação e vendas	% de pedidos por item

Tabela 16: Planejamento da Avaliação dos processos I (continuação)

	Satisfação do cliente no momento do check-in	Qualidade / Rececionistas	Mensal	Pesquisa de satisfação	NPS / % de satisfação	Aquisição de Produtos e Armazenamento	Qualidade dos fornecedores e cumprimento de prazos	Compras	Mensal	Análise de pedidos e entregas	% de entregas sem problemas
	Conformidade com padrões de atendimento	Auditoria Interna	Trimestral	Checklists e observação direta	% de conformidade		Controlo de temperatura e organização do armazenamento	Chef	Semanal	Registos de temperatura e inspeção visual	% de conformidade
Concierge	Eficiência no atendimento a pedidos especiais	Concierge / Supervisão	Trimestral	Feedback de hóspedes e tempo de resposta	Tempo médio de atendimento	Preparação dos Alimentos	Conformidade com padrões de receita e tempo de preparação	Chef	Diária	Avaliação por amostragem	% de pratos preparados corretamente
	Verificação da personalização do serviço prestado	Equipa Qualidade	Trimestral	Pesquisa de satisfação dos hóspedes	% de personalização	Produto Final	Apresentação, temperatura e sabor dos pratos	Chef Executivo / Equipe Qualidade	Semanal	Teste de qualidade interna	% de aprovação dos pratos
	Qualidade das informações fornecidas aos hóspedes	Auditoria Interna	Trimestral	Checklists e chamadas de teste	% de informações corretas	Sala e Bar	Reserva	Precisão no registo de reservas	Supervisor de Sala / Recepção	Semanal	Testes de reserva e simulações
Check-out	Tempo médio do processo de check-out	Chefe de Recepção	Mensal	Monitorização por amostragem	Tempo médio (min)	Acolhimento do Cliente	Acolhimento do Cliente	Tempo médio de espera e qualidade do atendimento inicial	Chefe de F&B Supervisor	Mensal	Observação direta e feedback dos clientes
	Precisão na fatura e cobranças realizadas	Auditoria Interna	Mensal	Revisão de faturas e contas	% de precisão	Apresentação do Menu	Apresentação do Menu	Clareza na comunicação dos pratos e recomendações	Empregado de mesa/ Supervisores	Semanal	Cliente oculto e feedback

	Feedback de hóspedes sobre a experiência final	Rececionistas	Mensal	Pesquisa pós-estadia	% de satisfação	Registo do Pedido	Registo do Pedido	Precisão na anotação e transmissão dos pedidos para a cozinha	Supervisores	Semanal	Auditoria de pedidos e erros registados
Auditoria Noturna	Conformidade dos relatórios noturnos com padrões internos	Auditor Noturno / Supervisor	Trimestral	Revisão de relatórios e checklists	% de conformidade	Avaliação da entrega do pedido	Entrega do Pedido	Tempo médio de entrega dos pratos e bebidas	Supervisores	Semanal	Monitorização do tempo de serviço
	Correção de discrepâncias em reservas e faturas	Auditor Noturno / Financeiro	Mensal	Análise de erros corrigidos	% de correção	Avaliação da monitorização da Satisfação	Monitorização da Satisfação	Recolha e análise de feedback dos clientes	Supervisor / Equipa de Qualidade	Mensal	Pesquisas e avaliações
Todos	Revisão de KPIs e definição de planos de ação	Equipa Qualidade	Trimestral	Relatórios de desempenho	Taxa de melhorias implementadas	Avaliação do pagamento	Pagamento	Eficiência e precisão no fecho da conta	Caixa / Supervisor	Semanal	Auditoria de contas e pagamentos
	Ajuste de procedimentos e formação necessários	RH / Chefias	Semestral	Planos de formação	% de equipa Formada	Avaliação da arrumação e reorganização da sala	Arrumação e Reorganização da Sala	Tempo e eficiência na limpeza e reposicionamento das mesas	Supervisor / Equipa de Sala	Diária	Observação direta e checklist

Tabela 16. Planeamento da Avaliação dos processos I (continuação)

Nota: Fonte: Elaboração Própria

Tabela 17: Planeamento da Avaliação dos processos II

Planeamento de avaliação dos processos de Housekeeping					Planeamento de avaliação dos processos de Manutenção				
Processo	Atividades Avaliadas	Frequência	Modo de Avaliação	Indicadores de Desempenho (KPIs)	Processo	Atividade Avaliada	Frequência	Modo de Avaliação	Indicadores de Desempenho
Limpeza e arrumação dos espaços	Higienização de quartos e áreas comuns	Diária	Checklists de inspeção	Taxa de conformidade com padrões de limpeza (%)	Solicitações de Manutenção	Registo e priorização das solicitações	Diária	Análise de registos e tempo de resposta	Tempo médio de resposta, percentual de solicitações atendidas
	Uso adequado de produtos de limpeza		Auditorias internas	Tempo médio de limpeza	Verificação e Diagnóstico	Diagnóstico de falhas e inspeção dos equipamentos	Sempre que necessário	Revisão de laudos e feedback dos técnicos	Percentual de diagnósticos corretos, tempo de diagnóstico
	Tempo médio de limpeza por quarto		Feedback dos clientes (reviews e questionários)	Número de reclamações sobre limpeza	Execução de Manutenção	Execução dos reparações e manutenções corretivas	Diária	Inspeção final e feedback da equipa	Tempo médio para execução, percentagem de manutenções sem retrabalho

Tabela 17: Planeamento da Avaliação dos processos II (continuação)

	Cumprimento dos protocolos de segurança e higiene				Testes e Verificação Pós-Manutenção	Testes e verificação de funcionamento após manutenção	Após cada manutenção	Testes de operação e verificação visual	Percentual de manutenções bem-sucedidas, falhas detetadas
Controlo de Stocks	Verificação de stock de produtos de limpeza	Semanal	Relatórios de inventário	Precisão dos registos de stock(%)	Feedback e Registo	Registo de manutenção e feedback dos usuários	Diária	Análise de registos e entrevistas	Qualidade dos registos, satisfação interna
	Gestão de desperdício		Auditorias de controlo de stock	Redução de desperdício (%)	Prevenção e Planeamento Preventivo	Planeamento e execução da manutenção preventiva	Mensal	Análise de plano de manutenção e execução	Percentual de manutenções preventivas realizadas, redução de falhas
	Monitorização da validade dos produtos				Acompanhamento e Melhoria Contínua	Monitorização e melhorias no processo de manutenção	Trimestral	Análise de indicadores e relatórios de desempenho	Percentual de melhorias implementadas, redução de custos operacionais
Reposição de Amenidades	Abastecimento correto de produtos de higiene e amenidades nos quartos	Semanal	Checklist de reposição	Índice de quartos com amenidades completas (%)					

Nota: Fonte Elaboração Própria

Tabela 18: Planeamento da Avaliação dos processos III

Planeamento de avaliação dos processos de Spa					Planeamento de avaliação dos processos de Experiências				
Processo	Atividade Avaliada	Frequência	Modo de Avaliação	Indicadores de Desempenho	Processo	Atividade Avaliada	Frequência	Modo de Avaliação	Indicadores de Desempenho
Atendimento ao Cliente	Receção, acolhimento e fornecimento de informações	Diária	Observação direta, feedback dos clientes	Tempo médio de espera, satisfação do cliente, taxa de reclamações	Planeamento das Atividades	Elaboração do plano e execução das atividades	Mensal	Revisão de documentos e reuniões de equipa	Percentual de atividades realizadas, satisfação de clientes
Serviços de SPA	Execução de tratamentos e serviços, ambiente do SPA	Semanal	Feedback de clientes, observação de serviços	Taxa de satisfação, conformidade com protocolos, serviços adicionais experimentados	Organização de Eventos Temáticos	Organização de eventos e temáticas especiais	Semanal	Feedback de participantes e análise logística	Número de eventos realizados, satisfação do cliente
Higiene e Segurança	Limpeza, esterilização, controlo de riscos	Diária/semana	Inspeção visual, auditoria de conformidade	Percentual de conformidade com higiene, incidentes de saúde	Atividades para Crianças e Adultos	Programação e execução de atividades para diversas idades	Quinzenal	Avaliação de participação e satisfação dos hóspedes	Taxa de participação, nível de satisfação, segurança
Gestão de Recursos	Gestão de stock, equipa, equipamentos	Mensal	Análise de inventário, revisão de escalas	Eficiência no uso de recursos, rutura de stock, satisfação da equipa	Gestão de Equipamentos e Materiais	Controlo e manutenção de equipamentos e materiais	Mensal	Inspeção de equipamentos e revisão de inventário	Percentual de equipamentos em bom estado, custo-benefício
Experiência do Cliente	Ambiente, personalização do atendimento, serviços extras	Mensal	Pesquisa de satisfação, observação direta	Satisfação geral, recomendação do SPA, taxa de retorno de clientes	Parcerias Externas	Gestão de fornecedores e parceiros externos	Trimestral	Revisão de contratos e feedback de fornecedores/hóspedes	Qualidade das parcerias, cumprimento de prazos

Nota: Fonte Elaboração Própria

## 6.7. Requisito “10 Melhoria”

Este requisito trata do compromisso contínuo da organização com a melhoria do SGQ, por forma a garantir a evolução e otimização dos processos. A melhoria contínua é fundamental para garantir que o SGQ vai sendo ajustado às mudanças, por forma a garantir a eficiência dos processos e a satisfação das partes interessadas.

### 6.7.1. Req. “10.3 Melhoria contínua”

A melhoria contínua, pressupõe que o SGQ seja aberto e vai sendo construído continuamente, através da identificação de possíveis falhas do SGQ. A tabela 19 “Avaliação para a Melhoria Contínua do SGQ”, apresenta questões que devem ser aplicadas ao SGQ para identificar lacunas e apresenta possíveis ações corretivas. Desta forma, o SGQ vai sendo revisto, tornando os seus dados cada vez mais rigorosos e credíveis.

Tabela 19. Avaliação para a Melhoria Contínua do SGQ

Avaliação para Melhoria Contínua do SGQ		
Item do SGQ	Questões para Avaliação do SGQ	Ações Corretivas
Processo	O processo está claramente definido e documentado?	Rever e documentar o processo de forma clara.
	Cobre todas as etapas necessárias?	Garantir que todas as etapas estão bem definidas.
	Há integração com outros processos do SGQ?	Criar fluxogramas para melhor visualização.
Descrição	A descrição é clara, objetiva e compreensível?	Especificar detalhadamente cada etapa do processo.
	O propósito do processo está bem explicado?	Utilizar linguagem clara e objetiva.
	Há instruções detalhadas para cada etapa?	Fornecer exemplos práticos para melhor entendimento.
Entradas	Quais são os recursos necessários para que o processo funcione corretamente?	Definir padrões para as entradas do processo.
	As entradas estão claramente identificadas e padronizadas?	Criar um sistema de controle para garantir qualidade das entradas.
	Há controlo para garantir a qualidade das entradas?	Formar a equipa sobre a importância das entradas corretas.
Saídas	Os resultados esperados do processo estão bem definidos?	Estabelecer critérios de avaliação para os resultados.
	As saídas atendem aos requisitos de qualidade esperados?	Implementar um sistema de feedback para monitorizar a eficácia das saídas.
	Existe uma medição da eficácia das saídas?	Ajustar o processo caso as saídas não atendam aos padrões esperados.
Responsável	Há uma pessoa ou equipa claramente designada para este processo?	Designar um responsável claramente para o processo.

	O responsável tem autoridade e recursos para atuar?	Garantir que a pessoa tenha autoridade e recursos para atuar.
	Existe um plano de substituição em caso de ausência do responsável?	Criar um plano de substituição para ausências.
Ferramentas de monitorização	Que ferramentas são usadas para monitorizar o processo?	Implementar ferramentas eficazes e atualizadas.
	As ferramentas são eficazes e atualizadas?	Garantir que a equipa sabe como utilizá-las corretamente.
	Os dados gerados permitem melhorias contínuas?	Analisar periodicamente a eficiência das ferramentas.
Padrões de qualidade	Existem critérios claros para avaliar a qualidade do processo?	Estabelecer padrões claros e alinhados com normas reconhecidas.
	Os padrões seguem normas reconhecidas (ex.: ISO 9001, regulamento interno, manual de qualidade)?	Criar um sistema de auditoria para garantir conformidade.
	Como é feita a verificação do cumprimento desses padrões?	Realizar formações sobre os padrões exigidos.
Riscos	Quais são os principais riscos associados ao processo?	Identificar e documentar os riscos do processo.
	Existem planos de contingência para minimizar impactos?	Desenvolver planos de contingência para minimizar impactos.
	Como os riscos são monitorizados e atualizados?	Monitorizar continuamente e atualizar a gestão de riscos.
Oportunidades	Há possibilidade de inovação ou melhoria neste processo?	Analisar possíveis melhorias e inovações para o processo.
	Como o feedback dos clientes e colaboradores é utilizado para melhorias?	Criar um canal de feedback para sugestões da equipa e dos clientes.
	Existem formas de otimizar tempo, custos ou recursos sem comprometer a qualidade?	Implementar soluções para otimizar tempo, custos e eficiência.

Tabela 19. Avaliação para a Melhoria Contínua do SGQ (continuação)

Nota: Elaboração Própria

Para além da tabela acima apresentada, aconselha-se a consulta dos anexos da Norma Portuguesa NP EN ISO 9004:2019- Gestão da Qualidade. Qualidade de uma Organização. Linhas de orientação para atingir sucesso sustentado (ISO 9004:2018), onde se apresentam questões muito pertinentes que auxiliam na avaliação do SGQ.

## 7. Conclusão

O desenvolvimento de um sistema de gestão de qualidade nos departamentos operacionais do hotel Octant Évora, com base na norma ISO 9001:2015, revelou-se uma iniciativa estratégica importante para compreender o funcionamento interno dos departamentos operacionais. O projeto permitiu, não só uma análise detalhada da gestão da qualidade existente, mas também a identificação de oportunidades de melhoria que auxiliarão o hotel na sua transição para a categoria de 5 estrelas.

No decorrer deste projeto, foi realizada uma análise detalhada do contexto organizacional do hotel, identificando fatores internos e externos que impactam a sua gestão da qualidade. A abordagem por processos, o pensamento baseado em risco e o ciclo PDCA foram fundamentais para garantir a o desenvolvimento do SGQ. Além disso, foram definidas ações alinhadas com os requisitos da norma, por forma a padronizar procedimentos, estabelecendo indicadores de desempenho e monitorização contínua.

A liderança e o compromisso da direção desempenharam um papel fulcral para o desenvolvimento do projeto, garantindo que todos os colaboradores, contribuíssem positivamente para a sua elaboração. A capacitação da equipa é uma etapa fulcral para a implementação de um SGQ e a sua consciencialização para a temática da qualidade é fundamental.

O seu objetivo principal “melhorar a qualidade do serviço nos departamentos operacionais do Hotel Octant Évora, através do desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade”, apenas poderá ser alcançado em pleno após a implementação do SGQ, e considerando que este projeto tem duas fases, este objetivo não será alcançado apenas neste projeto. Relativamente aos seus objetivos específicos, todos foram alcançados. Inicialmente, foi realizada uma análise diagnóstica detalhada da gestão da qualidade nos departamentos operacionais, possibilitando a compreensão do estado atual e identificando oportunidades de melhoria ( obj. 1). Seguidamente, os processos foram mapeados, permitindo uma visão clara e estruturada das vários componentes dos processos e de todos os fatores que possam influenciar o resultado final ( obj.2). A identificação de riscos e oportunidades nos processos operacionais possibilitou a identificação de medidas preventivas e estratégicas, fortalecendo a sua eficiência e mitigando possíveis falhas (obj. 3). Em conformidade com a Norma, foram desenvolvidas ações preventivas e corretivas que asseguram o cumprimento dos padrões de qualidade determinados ( obj.4). Para garantir a eficácia da gestão, foram definidos indicadores de desempenho que monitorizados regularmente, permitem uma análise contínua dos processos e promovem a sua melhoria contínua ( obj. 5). Foi também apresentada uma “Política de Qualidade” para o hotel porque a mesma era inexistente, e foram definidos os objetivos de qualidade que orientam todo o SGQ ( obj. 6). O plano de comunicação interna foi estruturado por forma a assegurar que todas as partes estejam alinhadas e

informadas com os princípios da qualidade ( obj. 7), foi também elaborado um plano de melhoria, com ações concretas para o aperfeiçoamento dos serviços prestados ( obj. 8). Por fim, houve envolvimento da direção na sensibilização para a importância da gestão da qualidade, consolidando o seu papel ativo no desenvolvimento e na sustentação do projeto. Uma vez que os objetivos foram atingidos, considera-se que o projeto oferece uma base sólida para a continuidade e implementação do SGQ na próxima fase. O projeto desenvolvido representa uma ferramenta de trabalho para o fortalecimento da cultura de qualidade no Hotel Octant Évora e posiciona o hotel num percurso de excelência operacional, alinhado com requisitos mundialmente reconhecidos, dentro das melhores práticas internacionais. A fase 2, será determinante para consolidar as ações definidas e implementar o SGQ, preparando toda a equipa para a melhoria da qualidade e a satisfação das partes interessadas.

O presente projeto apresenta como principal limitação a necessidade de uma segunda fase para a concretização do seu objetivo principal. Sendo que esta primeira fase centrou-se exclusivamente no desenvolvimento do SGQ, a sua implementação prática não foi realizada nesta fase, o que impossibilita a mensuração dos resultados e a avaliação do impacto das ações propostas. Adicionalmente o tempo e os recursos disponíveis para a realização do projeto revelaram-se limitados, condicionando a profundidade das análises e restringindo o número de processos mapeados com o detalhe desejado. A participação da equipa também foi uma variável condicionante, uma vez que embora com o apoio da liderança, não foi possível assegurar o compromisso de todos durante esta fase. A impossibilidade de realizar entrevistas estruturadas junto das equipas limitou a recolha de dados qualitativos, para uma melhor perceção e aprofundamento das práticas existentes e das suas necessidades.

Importa ainda referir que o contexto interno e externo constitui uma limitação potencial, que poderão impactar significativamente a próxima fase do projeto. Flutuações de mercado, reestruturações internas, mudanças nas equipas ou atualizações nos equipamentos e monitorização são alguns exemplos que podem impactar a fase 2 do projeto.

Por fim, destaca-se que o escopo do projeto foi restrito aos departamentos operacionais, o que limita a visão do hotel no seu todo, não foram abrangidos os departamentos de marketing, comercial e financeiro. E tal limitação reduz a abrangência do SGQ desenvolvido, a integração de todos os departamentos, os operacionais e os não operacionais, permitiria uma visão completa da qualidade do hotel e abrangeria um quadro mais amplo das partes interessadas. Esta limitação poderá justificar, futuramente, o desenvolvimento e uma terceira fase do projeto dedicada à expansão do SGQ aos departamentos não operacionais, garantindo uma aplicação transversal a todo o hotel.

## Referências

APCER (2015.). *GUIA DO UTILIZADOR*. Retrieved September 26, 2025, from [https://ipst.pt/files/IPST/QUALIDADE/APCER\\_GUIA\\_ISO9001\\_2015.pdf](https://ipst.pt/files/IPST/QUALIDADE/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf)

APCER. (n.d.). *Regulamento geral de certificação – REG001*. APCER. [https://apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER\\_REG001\\_RGC\\_v10.pdf](https://apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER_REG001_RGC_v10.pdf)

Alves, N. A., Nicoluci, M. V., Bagnolo, C. E. S., Correia, P. C., & Ferreira, L. F. (2017). *A evolução da norma ISO 9001 em 30 anos: Benefícios e impactos*. Anais do XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Boavida, F. (2024, October 10). *Orçamento do Estado para 2025 traz benefícios fiscais e apoios ao turismo*. Opcaoturismo.pt. <https://opcaoturismo.pt/new/2024/10/10/orcamento-do-estado-para-2025-traz-beneficios-fiscais-e-apoios-ao-turismo/>

Butnaru, G. I., Miller, A., Nita, V., & Stefanica, M. (2018). Uma nova abordagem na avaliação da qualidade dos serviços turísticos. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1418–1436. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1477611>

Costa, A. R. dos S., Sampaio, P., Braga, A. C., & Correia, H. (2012). *Especificação QWEB: Novas perspetivas dos diferentes stakeholders*. Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36133/1/Costa.Sampaio.Braga.Correia.pdf>

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de competitividade*. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Discovery Hotel Management. (n.d.). *Discovery Hotel Management*. <https://www.dhmportugal.com/>

Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicadores para medir a competitividade no turismo: Um documento de orientação*. Documentos de Turismo da OCDE, 2013/02. <https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3ª ed.). McGraw-Hill.

- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 25(2), 99-141.
- Ford, R. C., & Bach, S. A. (1997). Measuring hotel service quality: Tools for gaining the competitive edge. *Hospitality Review*, 15(1), 8.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.  
<https://doi.org/10.3390/su122310201>
- Foris, D., Popescu, M., & Foris, T. (2018). A comprehensive review of the quality approach in tourism. In *Intech Open Science Open Minds* (pp. 159–188).  
<https://doi.org/10.5772/intechopen.70494>
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: Dos bens manufaturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, (2). <https://doi.org/10.48798/cadernosbad.826>
- Gonçalves Junior, R. V., & Nogueira, S. A. de P. (2017). *Análise comparativa da evolução da norma ISO 9001*. Rede de Ensino Doctum.
- Instituto Português da Qualidade. (2015). *NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulário* (3ª ed.).
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.
- Ireland, L. R. (1990). International standards on quality. *PM Network*, 4(7), 41.  
<https://www.pmi.org/learning/library/quality-international-standards-3527>
- Jones, P., & Lockwood, A. (2020). *The management of hotel operations* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Kapiki, S. (2012). Quality management in tourism and hospitality: An exploratory study among tourism stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53–61.
- LCG. (2024). *TravelBI by Turismo de Portugal - Turismo em Números | Novembro 2024*. Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-numeros-novembro-2024>

Marketbeat Outono 2023\_PT. (2023). *Cushman & Wakefield*.  
<https://view.ceros.com/cushmanwakefield-pt/marketbeat-outono2023/p/39>

Marketbeat Primavera 2024. (2024). *Cushman & Wakefield*.  
<https://view.ceros.com/cushmanwakefield-pt/marketbeat-primavera-2024/p/36>

O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2010). *Hotel management and operations* (Cap. 7). Wiley. [https://www.mlsu.ac.in/econtents/1186\\_e-book%20of%20Hotel\\_management\\_and\\_operations.pdf](https://www.mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book%20of%20Hotel_management_and_operations.pdf)

Octant Hotels. (n.d.). *Octant Évora*. <https://evora.octanthotels.com/>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124. <https://doi.org/10.2307/1252255>

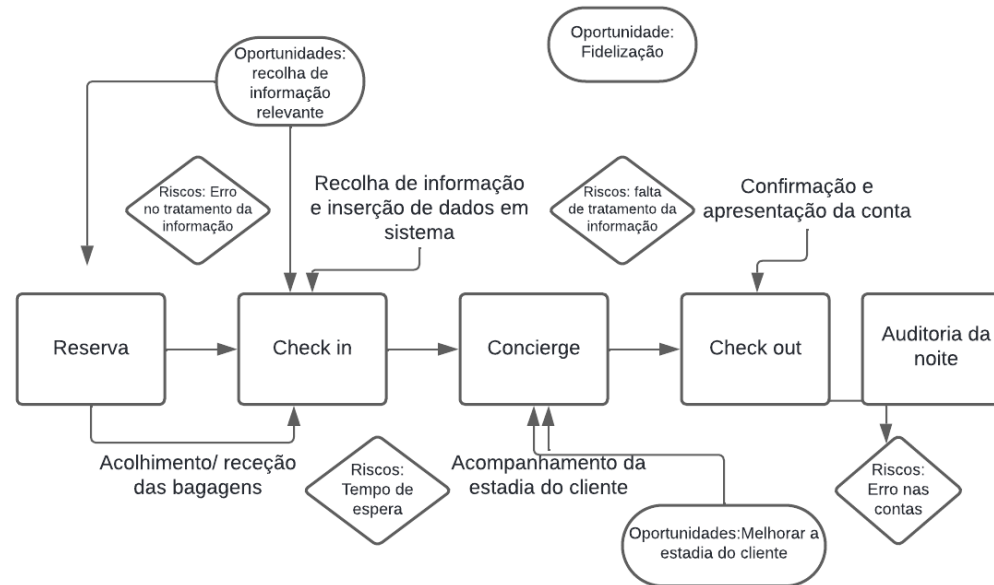
Postma, A., & Jenkins, A. K. (1996). Improving the tourist's experience: Quality management applied to tourist destinations.

## **Apêndice I**

### Fluxogramas

## Fluxograma I

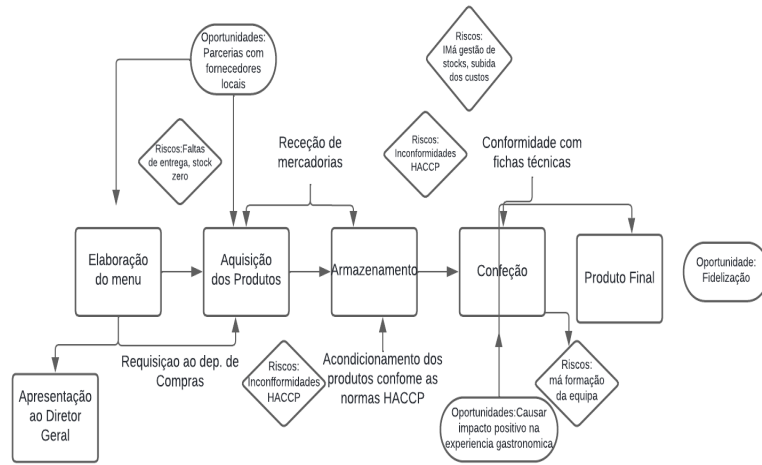
### Fluxograma de processos operacionais do departamento de *Front Office*



Nota. Fonte: Elaboração própria

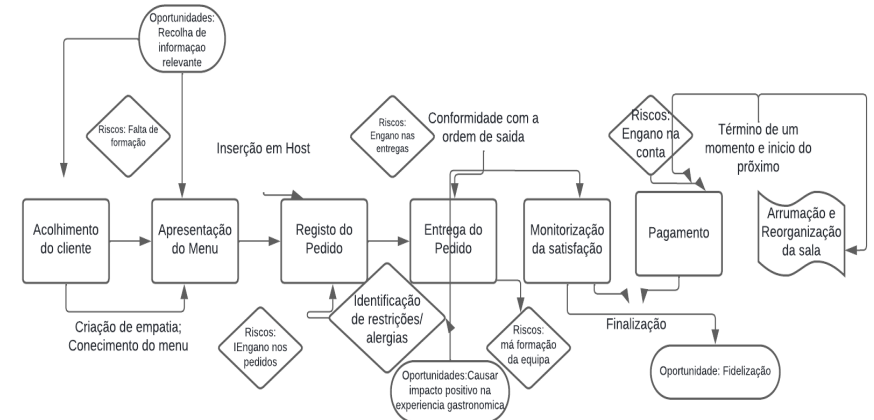
## Fluxograma II e III

Fluxograma de processos operacionais do departamento de F&B-Cozinha



Nota: Fonte: Elaboração Própria

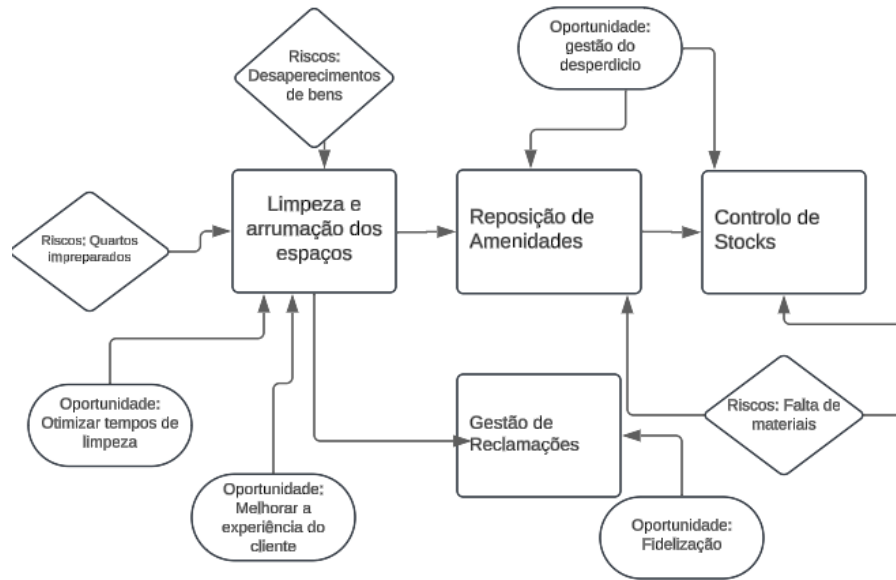
Fluxograma de processos operacionais do departamento de F&B-Sala e Bar



Nota: Fonte: Elaboração Própria

## Fluxograma IV

### Fluxograma de Housekeeping



Nota: Fonte: Elaboração própria

## **Apêndice II**

SOP\_ Front Office- Processo de check in

**Octant Évora**

Publicado por: FOM

OE-FO-Check In 001

Página 1 de 5

Efetivo a partir de: 01/01/2026

## 1. OBJETIVOS

Proporcionar uma experiência de check-in eficiente, personalizada e alinhada aos padrões de luxo e excelência do The Seara, assegurando a satisfação do hóspede desde o primeiro contato.

## 2. ÂMBITO

Este procedimento aplica-se a todos os colaboradores do departamento de Front Office, incluindo Rececionistas, Bagageiros e Supervisores de Recepção, para qualquer turno e situação operacional.

## 3. RESPONSABILIDADES

Rececionista: Realizar o registo do hóspede, verificar reservas e fornecer informações relevantes sobre o hotel.

Bagageiro: Auxiliar os hóspedes com a bagagem e acompanhá-los até ao quarto, quando necessário.

Supervisor de Recepção: Supervisionar e assegurar a execução correta dos padrões de qualidade do processo.

## 4. MATERIAIS E FERRAMENTAS NECESSÁRIAS

Sistema de Gestão de Propriedade (PMS): Para registo de reservas e check-ins.

Formulários de Registo: Impressos ou digitais, como backup em caso de falhas no sistema.

Estado da revisão deste OE-FO-Checkin-001

Exemplar 1

Este exemplar substitui o n. 0 de \_\_\_\_

Revisto por: FOM em: \_\_\_\_

Aprovado por : GM em: \_\_\_\_



## SOP Front Office- Processo de check in

Octant Évora

Publicado por: FOM

OE-FO-Check In 001

Página 2 de 5

Efetivo a partir de: 01/01/2026

Terminal de Pagamento: Para processar pagamentos no check-in, se aplicável.

Brochuras e Carta de Boas-Vindas: Informar sobre os serviços do hotel.

Cartões de Quarto e Codificador: Para criar chaves personalizadas.

### 5. PROCEDIMENTO

#### 5.1 RECEÇÃO ACOLHEDORA

Cumprimentar o hóspede com um sorriso e tom acolhedor. Utilizar o nome do hóspede, se disponível.

Oferecer assistência com a bagagem (realizado pelo Bagageiro, se presente).

Disponibilizar uma bebida de boas-vindas, quando aplicável.

#### 5.2 VERIFICAÇÃO DA RESERVA

Confirmar os detalhes da reserva no PMS.

Caso não haja reserva, oferecer soluções alternativas para acomodação.

Estado da revisão deste OE-FO-Checkin-001

Exemplar 1

Este exemplar substitui o n. 0 de \_\_\_\_

Revisto por: FOM em: \_\_\_\_

Aprovado por : GM em: \_\_\_\_



## SOP Front Office- Processo de check in

Octant Évora

Publicado por: FOM

OE-FO-Check In 001

Página 3 de 5

Efetivo a partir de: 01/01/2026

### 5.3 DOCUMENTAÇÃO E REGISTO

Solicitar identificação (passaporte ou documento de identidade).

Verificar e inserir os dados no sistema.

### 5.4. ATRIBUIÇÃO DE QUARTO

Confirmar as preferências do hóspede (ex.: andar, vista, tipo de cama).

Codificar e verificar o funcionamento do cartão do quarto.

### 5.5. INFORMAÇÕES AO HÓSPEDE

Fornecer um resumo dos serviços do hotel, incluindo horários, locais e instruções.

Entregar a brochura ou carta de boas-vindas.

### 5.6. ACOMPANHAMENTO OU INSTRUÇÕES

Oferecer acompanhamento até ao quarto. Caso não seja necessário, fornecer direções claras.

Assegurar a entrega rápida da bagagem no quarto.

Estado da revisão deste OE-FO-Checkin-001

Exemplar 1

Este exemplar substitui o n. 0 de \_\_\_\_

Revisto por: FOM em: \_\_\_\_

Aprovado por : GM em: \_\_\_\_



## SOP Front Office- Processo de check in

Octant Évora

Publicado por: FOM

OE-FO-Check In 001

Página 4 de 5

Efetivo a partir de: 01/01/2026

### 5.7. DETALHE FINAL

Confirmar se o hóspede tem alguma necessidade ou dúvida imediata.

Desejar uma excelente estadia no The Seara.

### 6. PADRÕES DE QUALIDADE

Tempo Máximo de Check-In: 7 minutos.

Taxa de Satisfação do Hóspede: Superior a 90%.

Aparência e Apresentação: Todos os colaboradores devem cumprir os padrões de vestuário e comportamento.

Comunicação: Clara, profissional e personalizada.

### 8. Risco Mitigação

Falha no sistema (PMS) - Utilizar formulários impressos para registo manual.

Insatisfação ou reclamações de hóspedes- Resolver imediatamente e escalar para o Supervisor, se necessário.

Dados ausentes na reserva- Oferecer soluções alternativas de forma cordial.

Estado da revisão deste OE-FO-Checkin-001

Exemplar 1

Este exemplar substitui o n. 0 de \_\_\_

Revisto por: FOM em: \_\_\_

Aprovado por : GM em: \_\_\_



## SOP Front Office- Processo de check in

Octant Évora

Publicado por: FOM

OE-FO-Check In 001

Página 5 de 5

Efetivo a partir de: 01/01/2026

### 9. REVISÃO E FEEDBACK

A equipa deve fornecer feedback sobre o processo ao Supervisor, que avaliará melhorias necessárias. Revisões serão realizadas trimestralmente.

#### Histórico de Revisões:

Versão	Data	Autor	Descrição da alteração

Estado da revisão deste OE-FO-Checkin-001

Exemplar 1

Este exemplar substitui o n. 0 de \_\_\_\_

Revisto por: FOM em: \_\_\_\_

Aprovado por : GM em: \_\_\_\_

## **Apêndice III**

Ações para tratar riscos e oportunidades 1

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1

<b>Housekeeping</b>		<b>Experiências</b>		<b>Manutenção</b>	
<b>Ações para tratar os riscos</b>	<b>Ações para tratar as oportunidades</b>	<b>Ações para tratar os riscos</b>	<b>Ações para tratar as oportunidades</b>	<b>Ações para tratar os riscos</b>	<b>Ações para tratar as oportunidades</b>
Riscos relacionados à preparação e organização do quarto:	Oportunidades relacionadas à experiência do hóspede e conforto:	1. Falta de adesão, conflitos de horários, falta de infraestrutura adequada:	1. Criação de experiências exclusivas, fidelização de clientes:	Atrasos no atendimento, falha na comunicação:	1. Melhoria na comunicação entre setores, uso de tecnologias para automação:
1. Entrada do cliente sem o quarto estar preparado:	1. Proporcionar conforto:	Ação proposta:	Ação proposta:	Ação proposta:	Ação proposta:
<b>Ação preventiva:</b> Estabelecer uma checklist diária para garantir que todos os quartos sejam verificados e preparados antes da entrada de qualquer cliente.	<b>Ação proposta:</b> Investir em camas de alta qualidade, lençóis confortáveis, travesseiros ajustáveis e roupas de cama de boa qualidade para garantir uma experiência de descanso agradável.	<b>Falta de adesão:</b> Realizar sessões de sensibilização para envolver todos os envolvidos nos processos e garantir que compreendam a importância da adesão às normas e práticas estabelecidas.	<b>Criação de experiências exclusivas:</b> Desenvolver pacotes de experiências personalizadas para os hóspedes, como jantares privados, tours personalizados ou atividades especiais (spa, gastronomia, etc.), que sejam únicas e memoráveis.	<b>Atrasos no atendimento:</b> Implementar um sistema de agendamento e priorização de tarefas que garanta que todos os atendimentos sejam feitos dentro do prazo estipulado. Utilizar ferramentas de gestão de tempo e fluxo de trabalho para monitorar o progresso.	<b>Melhoria na comunicação entre setores:</b> Implementar uma plataforma de comunicação integrada (como um sistema de gestão de projetos ou uma ferramenta de colaboração em tempo real) que permita a troca rápida de informações entre departamentos. Todos os setores (manutenção, limpeza, atendimento, etc.) devem ter acesso a dados compartilhados para garantir uma coordenação eficiente.
<b>Ação adicional:</b> Organizar uma equipa de apoio que possa realizar verificações finais e ajustes caso o quarto não esteja pronto.	<b>Ação adicional:</b> Oferecer opções de aromaterapia e iluminação ajustável no quarto, permitindo que os hóspedes personalizem a atmosfera de acordo com suas preferências.	<b>Conflitos de horários:</b> Estabelecer uma ferramenta de agendamento centralizada (digital) para coordenar as atividades e garantir que as equipas e recursos sejam distribuídos de forma eficiente.	<b>Fidelização de clientes:</b> Implementar um programa de fidelidade que recompense os hóspedes frequentes com benefícios exclusivos, como upgrades de quarto, descontos em futuras estadias ou acesso a eventos especiais no hotel.	<b>Falha na comunicação:</b> Adotar uma plataforma de comunicação centralizada (como um sistema de gestão de equipas ou um software de colaboração) para garantir que todos os membros da equipa tenham acesso às informações necessárias em tempo real. Investir em formações de comunicação eficaz.	<b>Uso de tecnologias para automação:</b> Investir em softwares de automação de processos internos, como sistemas para agendamento de manutenções, pedidos de reposição de materiais e controlo de stock, além de ferramentas de monitorização em tempo real para aumentar a eficiência operacional.

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Benefícios esperados:</b> Garantir que os clientes tenham uma experiência positiva desde o momento da chegada, aumentando a satisfação.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da satisfação dos hóspedes, proporcionando uma experiência única e confortável, o que pode resultar em avaliações positivas e maior fidelização.</p>	<p><b>Falta de infraestrutura adequada:</b> Avaliar periodicamente a infraestrutura disponível (salas, equipamentos, transporte, etc.) e realizar os investimentos necessários para atualizar e melhorar o ambiente.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>
<p><b>2. Quarto mal limpo:</b></p>	<p><b>2. Melhorar a experiência do hóspede (geral):</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Criação de experiências exclusivas:</b> Oferecer personalização no serviço, como ambientação especial de quartos (flores, champanhe, mensagens personalizadas) ou opções de lazer adaptadas aos interesses do hóspede.</p>	<p><b>Atrasos no atendimento:</b> Criar alertas automáticos no sistema para notificar os responsáveis caso o atendimento esteja a atrasar-se. Isso permite que sejam feitas intervenções antes que o atraso se torne significativo.</p>	<p><b>Melhoria na comunicação entre setores:</b> Realizar reuniões periódicas interdepartamentais para discutir problemas e identificar melhorias na comunicação. Criar um canal de feedback entre setores para ajudar na resolução rápida de questões.</p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Criar e seguir um protocolo de limpeza rigoroso para todos os quartos, incluindo desinfecção de superfícies de alto contato e verificação da qualidade de limpeza.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Criar uma experiência de "bem-vindo" personalizada, oferecendo pequenos mimos como snacks ou bebidas de boas-vindas no quarto.</p>	<p><b>Falta de adesão:</b> Oferecer incentivos para os funcionários que cumprirem os procedimentos corretamente ou se destacarem na implementação das normas.</p>	<p><b>Fidelização de clientes:</b> Oferecer acesso antecipado a promoções, convites para eventos exclusivos e descontos para membros do programa de fidelidade. Utilizar dados dos hóspedes para enviar ofertas personalizadas.</p>	<p><b>Falha na comunicação:</b> Organizar reuniões regulares entre as equipes para alinhar expectativas e compartilhar informações importantes. Incentivar uma cultura de comunicação aberta e de colaboração.</p>	<p><b>Uso de tecnologias para automação:</b> Adotar soluções como inteligência artificial e aprendizagem de máquina para prever falhas de equipamentos e sugerir otimizações, além de integrar os sistemas de gestão com a plataforma de automação para otimizar fluxos de trabalho.</p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Ação adicional:</b> Implementar inspeções de qualidade da limpeza realizadas por supervisores ou chefias para garantir que todos os quartos atendam aos padrões exigidos.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Melhorar a comunicação com os hóspedes, oferecendo informações relevantes sobre os serviços do hotel, horários e atividades locais via aplicativos móveis ou tablets no quarto.</p>	<p><b>Conflitos de horários:</b> Criar um sistema flexível de escalas de trabalho para acomodar os horários dos colaboradores, reduzindo o impacto dos conflitos e melhorando a gestão de tempo.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da lealdade dos hóspedes, com maior probabilidade de retorno e recomendação, e a criação de experiências memoráveis que se destacam no mercado competitivo.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na eficiência do atendimento, redução de atrasos e maior fluidez na troca de informações entre as equipes.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior eficiência na comunicação e colaboração entre equipes, agilizando a tomada de decisões e aumentando a produtividade. Automação de processos reduz a carga de trabalho manual e melhora o controle.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Minimizar reclamações relacionadas à limpeza e melhorar a percepção dos clientes.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Elevação do nível de satisfação do cliente, proporcionando uma experiência memorável que incentive o retorno.</p>	<p><b>Falta de infraestrutura adequada:</b> Planejar uma revisão de infraestruturas de forma contínua e, quando necessário, fazer ajustes para que a experiência do hóspede não seja prejudicada.</p>	<p><b>2. Diferencial competitivo, aumento da fidelização dos hóspedes:</b></p>	<p><b>2. Diagnóstico impreciso, falta de peças de reposição:</b></p>	<p><b>2. Formação contínua para técnicos; fornecedores locais para peças:</b></p>
<p><b>3. Equipamentos sem funcionar:</b></p>	<p><b>3. Otimizar o tempo de limpeza:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na organização do trabalho, maior colaboração entre as equipes e ambientes adequados para o desempenho das atividades.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Ação preventiva:</b> Realizar uma manutenção preventiva regular em todos os equipamentos do quarto (ar-condicionado, TV, minibar, etc.).</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Investir em tecnologias de limpeza mais eficientes, como sistemas de aspiradores inteligentes, equipamentos de desinfecção UV e sistemas automatizados de limpeza.</p>	<p><b>2. Falhas na logística, baixa adesão, problemas com fornecedores:</b></p>	<p><b>Diferencial competitivo:</b> Identificar e investir em serviços ou características únicas que diferenciem o hotel dos seus concorrentes, como tecnologias inovadoras (check-in/check-out digital, serviços de concierge por aplicações, etc.) ou parcerias com marcas de renome.</p>	<p><b>Diagnóstico impreciso:</b> Investir em formação contínua para a equipa técnica, com foco no diagnóstico preciso e na utilização de ferramentas adequadas. Implementar checklists detalhados para garantir que todos os diagnósticos sejam feitos de forma rigorosa e sistemática.</p>	<p><b>Formação contínua para técnicos:</b> Criar um programa de formação contínua, com workshops e cursos regulares sobre as mais recentes tecnologias, técnicas de manutenção e resolução de problemas. Envolver os técnicos em formações práticas, simulações de falhas e aulas teóricas para aprimorar suas habilidades.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Criar um sistema de comunicação eficiente para que a equipa de manutenção possa responder rapidamente a qualquer falha reportada.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Implementar ferramentas digitais, como aplicações de gestão de tarefas, para que a equipa de limpeza possa planejar e executar as suas atividades de maneira mais eficaz e sem sobrecargas.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Aumento do envolvimento dos hóspedes:</b> Criar um programa de interação com os hóspedes, como eventos, workshops, atividades recreativas ou culturais, para envolvê-los mais com o hotel e a cultura local.</p>	<p><b>Falta de peças de reposição:</b> Estabelecer um sistema de gestão de inventário para monitorizar o stock de peças e garantir que os itens de reposição mais críticos estejam sempre disponíveis. Realizar parcerias com fornecedores para garantir prazos rápidos de entrega.</p>	<p><b>Fornecedores locais para peças:</b> Estabelecer parcerias com fornecedores locais para garantir uma cadeia de suprimentos mais eficiente e sustentável, reduzindo custos de transporte e melhorando os tempos de reposição. Garantir que os fornecedores tenham um sistema ágil para responder a necessidades urgentes.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Garantir que os hóspedes tenham uma estadia confortável e sem imprevistos, evitando situações desconfortáveis.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução no tempo de limpeza, aumentando a eficiência da equipa, enquanto mantém a qualidade e os padrões de higiene elevados.</p>	<p><b>Falhas na logística:</b> Implementar sistemas de rastreamento e monitorização de todos os processos logísticos, desde o fornecimento até a entrega ao cliente, para garantir maior precisão e eficiência.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>4. Enganos no quarto a entregar:</b></p>	<p><b>4. Melhorar a experiência do hóspede, otimizar tempo de limpeza:</b></p>	<p><b>Baixa adesão:</b> Garantir que todos os membros da equipa estejam treinados e alinhados com os objetivos da empresa, utilizando incentivos, recompensas e acompanhamento contínuo para garantir envolvimento.</p>	<p><b>Diferencial competitivo:</b> Incluir experiências exclusivas de acordo com o público-alvo, como pacotes de turismo de aventura, wellness, ou experiências gastronômicas diferenciadas. Foco na sustentabilidade e no uso de produtos ecológicos também pode ser um grande diferencial.</p>	<p><b>Diagnóstico impreciso:</b> Adotar tecnologias de apoio (como sensores e diagnósticos automatizados) para ajudar a equipa na identificação precisa de problemas, melhorando a qualidade do diagnóstico e a rapidez no atendimento.</p>	<p><b>Formação contínua para técnicos:</b> Introduzir certificações que os técnicos possam obter após a conclusão de cursos especializados, o que garante uma equipa altamente qualificada e motivada. Oferecer formação também nas áreas de atendimento ao cliente para aumentar a interação positiva com os hóspedes.</p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Implementar um sistema de gestão de reservas que registre claramente os detalhes de cada cliente e o quarto atribuído.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Organizar os quartos de maneira mais funcional e eficiente, com foco na maximização do uso do espaço e garantindo que todos os itens necessários sejam facilmente acessíveis.</p>	<p><b>Problemas com fornecedores:</b> Realizar um processo de avaliação e auditoria de fornecedores, com o objetivo de escolher aqueles com melhores índices de confiabilidade e qualidade. Criar contratos claros e estabelecer expectativas de desempenho.</p>	<p><b>Aumento do envolvimento dos hóspedes:</b> Utilizar aplicações móveis ou plataformas digitais para envolver os hóspedes durante a estadia, permitindo que participem em atividades, votem nas suas preferências ou compartilhem as suas experiências nas redes sociais com hashtags do hotel.</p>	<p><b>Falta de peças de reposição:</b> Criar um plano de compras preventivas para peças de reposição de uso frequente, com base em dados históricos de falhas e manutenção. Isso ajuda a manter o stock adequado sem excessos ou faltas.</p>	<p><b>Fornecedores locais para peças:</b> Negociar contratos com fornecedores locais para garantir preços competitivos e prazos de entrega rápidos. Implementar um sistema de avaliação de fornecedores para garantir a qualidade das peças fornecidas.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Ter uma segunda pessoa para verificar os detalhes do quarto antes de sua entrega ao cliente, assegurando que não haja enganos na atribuição.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Automatizar tarefas de limpeza simples (como troca de toalhas e reposição de produtos) para que a equipa possa concentrar-se naquelas tarefas mais detalhadas e personalizadas.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Diferenciação clara no mercado, aumento da visibilidade do hotel e envolvimento mais profundo com os hóspedes, gerando fidelidade e um “ boca a boca” positivo.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior precisão no diagnóstico de problemas e redução de faltas ou atrasos devido à falta de peças essenciais, aumentando a eficiência na operação.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Técnicos mais capacitados e preparados para lidar com uma variedade de problemas, o que melhora a eficiência da manutenção e a satisfação dos clientes. A parceria com fornecedores locais pode reduzir custos e aumentar a agilidade no processo de reposição.</p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de confusões e erros no processo de check-in e entrega de quartos.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na qualidade do serviço e redução de tempo de limpeza, permitindo que os quartos sejam preparados de forma mais rápida e eficiente, sem comprometer a experiência do hóspede.</p>	<p><b>Falhas na logística:</b> Criar um plano de contingência para lidar com imprevistos logísticos, como atrasos de entrega ou problemas no transporte, garantindo alternativas rápidas.</p>	<p><b>3. Aumento da permanência dos hóspedes no hotel, venda de pacotes exclusivos:</b></p>	<p><b>3. Danos imprevistos, falhas na realização da manutenção:</b></p>	<p><b>3. Implementação de manutenção preditiva, uso de tecnologia para antecipar falhas:</b></p>
<p><b>5. Retorno do cliente sem o quarto estar preparado:</b></p>	<p><b>Oportunidades para redução de custos e sustentabilidade:</b></p>	<p><b>Baixa adesão:</b> Investir em comunicação constante, com reuniões periódicas para garantir que todos os colaboradores estejam bem informados sobre os objetivos e mudanças importantes.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Garantir que o sistema de limpeza e preparação do quarto seja eficiente e bem coordenado, com tempo suficiente para atender a todas as necessidades de forma organizada.</p>	<p><b>5. Redução de custos com gestão eficiente:</b></p>	<p><b>Problemas com fornecedores:</b> Diversificar os fornecedores sempre que possível, evitando dependência de apenas um fornecedor, e monitorizar constantemente o seu desempenho para garantir que atendam aos padrões exigidos.</p>	<p><b>Aumento da permanência:</b> Oferecer pacotes de estadias prolongadas com descontos progressivos, como promoções de "fique 3 noites, pague 2" ou "estadia prolongada com benefícios adicionais" para incentivar os hóspedes a prolongar sua visita.</p>	<p><b>Danos imprevistos:</b> Implementar um plano de manutenção preventiva com cronogramas e verificações regulares para evitar danos imprevistos. Realizar auditorias periódicas de equipamentos para identificar pontos de falha antes que se tornem problemas maiores.</p>	<p><b>Manutenção preditiva:</b> Investir em tecnologias de monitorização de equipamentos e análise de dados (sensores, IoT, big data) para prever falhas antes que ocorram. Utilizar algoritmos de máquina para identificar padrões de falha e agendar manutenções preventivas.</p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Ação adicional:</b> Implementar uma confirmação de disponibilidade de quartos no momento do check-in, para garantir que o cliente não retornará a um quarto não preparado.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Implementar um sistema de gestão de recursos e inventário para otimizar a utilização de materiais, equipamentos e produtos, evitando excessos ou faltas.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior eficiência na operação logística, melhor controle de fornecedores e maior adesão aos processos por parte da equipa.</p>	<p><b>Venda de pacotes exclusivos:</b> Criar pacotes exclusivos que combinem hospedagem com outras atividades, como gastronomia (jantares temáticos, aulas de culinária), lazer (excursões locais, experiências personalizadas) e bem-estar (massagens, tratamentos de spa).</p>	<p><b>Falhas na realização da manutenção:</b> Criar um processo de verificação dupla, onde dois membros da equipa avaliem se a manutenção foi realizada corretamente, garantindo que nenhum detalhe seja negligenciado.</p>	<p><b>Uso de tecnologia para antecipar falhas:</b> Implementar sistemas inteligentes de monitorização em tempo real para avaliar o desempenho dos equipamentos e detetar quaisquer sinais de problemas, como vibração anormal, variação de temperatura ou pressão, e alertar os técnicos para ações corretivas antecipadas.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Garantir uma experiência sem falhas para o cliente, melhorando a reputação do estabelecimento.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Negociar contratos de fornecimento mais vantajosos com fornecedores, procurando preços competitivos e opções de longo prazo.</p>	<p><b>3. Acidentes, desinteresse dos hóspedes, falta de materiais:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>
<p><b>6. Entrada para limpeza com os clientes nos quartos:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de custos operacionais, aumento da rentabilidade e maior controlo sobre os recursos consumidos.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Aumento da permanência:</b> Oferecer amenidades especiais para hóspedes de longa estadia, como acesso a uma área VIP, descontos em restaurantes ou serviços exclusivos como lavanderia e transporte.</p>	<p><b>Danos imprevistos:</b> Utilizar tecnologia de monitorização em tempo real para detectar falhas ou danos iminentes, como sensores de vibração, temperatura ou pressão, que podem alertar para falhas mecânicas antes que ocorram.</p>	<p><b>Manutenção preditiva:</b> Criar um plano de ação baseado nos dados recolhidos, com alertas automatizados para os técnicos, para que intervenham antes que o equipamento falhe. A análise de dados permitirá prever com mais precisão quando as manutenções precisam ser feitas, otimizando os recursos.</p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1(continuação)

<p><b>Ação preventiva:</b> Estabelecer horários específicos para limpeza de quartos, preferencialmente enquanto os clientes estão fora, ou agendar com antecedência a limpeza, respeitando a privacidade do hóspede.</p>	<p><b>6. Redução de desperdício e negociação com fornecedores:</b></p>	<p><b>Acidentes:</b> Implementar um programa de segurança que envolva formações regulares para a equipa e disponibilização de equipamentos de segurança adequados. Realizar auditorias de segurança para identificar áreas de risco e aplicar correções.</p>	<p><b>Venda de pacotes exclusivos:</b> Personalizar os pacotes com base nas preferências dos hóspedes, oferecendo vantagens como upgrade de quarto, serviços exclusivos ou experiências culturais locais.</p>	<p><b>Falhas na realização da manutenção:</b> Estabelecer um sistema de feedback para que os técnicos possam rever a manutenção realizada e informar se houve algum problema durante o processo, permitindo ajustes e correções antes da finalização.</p>	<p><b>Uso de tecnologia para antecipar falhas:</b> Implementar dashboards interativos para que a equipa técnica tenha uma visão clara e em tempo real do status dos equipamentos. Isso melhora a capacidade de resposta e a antecipação de falhas críticas.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Implementar sinais visíveis na porta do quarto para garantir que a equipe de limpeza saiba se o cliente está no quarto ou não.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Adotar práticas de gestão de resíduos e otimização de consumo, como o uso de sistemas de monitorização de energia e água para evitar desperdícios.</p>	<p><b>Desinteresse dos hóspedes:</b> Investir em ações de marketing personalizadas e proporcionar uma experiência imersiva para os hóspedes, oferecendo serviços ou atividades que chamem a atenção e envolvam o público.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da taxa de ocupação e da receita por hóspede, além de fidelização de clientes com pacotes personalizados que incentivam a permanência prolongada.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de danos imprevistos, maior eficácia na manutenção e prolongamento da vida útil dos equipamentos.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de falhas não planeadas e custos de manutenção emergenciais, maior vida útil dos equipamentos e melhoria na eficiência operacional.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Evitar desconforto para o cliente e assegurar que a limpeza seja feita adequadamente sem interromper a estadia.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Estabelecer parcerias com fornecedores que possam oferecer produtos de alta qualidade a preços acessíveis, procurando alternativas mais sustentáveis e ecológicas sempre que possível.</p>	<p><b>Falta de materiais:</b> Estabelecer um sistema de controlo de inventário rigoroso para garantir que os materiais estejam sempre disponíveis quando necessário. Automatizar pedidos e reposições para evitar faltas de itens essenciais.</p>	<p><b>4. Fidelização de famílias, criação de clube infantil exclusivo:</b></p>	<p><b>4. Problemas não detetados no teste inicial:</b></p>	<p><b>4. Melhoria nos processos de teste e verificação:</b></p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

7. Falta de reposição dos materiais:	<b>Benefícios esperados:</b> Redução de custos operacionais e contribuição para um ambiente mais sustentável, o que pode atrair clientes que valorizam práticas ecológicas.	<b>Ação adicional:</b>	<b>Ação proposta:</b>	<b>Ação proposta:</b>	<b>Ação proposta:</b>
<b>Ação preventiva:</b> Criar um sistema de inventário rigoroso para garantir que todos os materiais essenciais (toalhas, lençóis, produtos de higiene) sejam repostos adequadamente.	<b>7. Utilização de produtos ecológicos:</b>	<b>Acidentes:</b> Criar um ambiente de trabalho seguro, com sinalizações adequadas, protocolos de emergência e formações periódicos sobre primeiros socorros e evacuação de emergência.	<b>Fidelização de famílias:</b> Desenvolver pacotes familiares que incluam estadia para pais e filhos, com benefícios como refeições incluídas, atividades para crianças e descontos especiais para grupos familiares.	<b>Problemas não detetados:</b> Garantir que o teste inicial seja realizado de forma mais abrangente e detalhada, utilizando ferramentas avançadas de diagnóstico e teste. Além disso, realizar testes em múltiplas fases do processo de operação para garantir que o produto ou serviço esteja funcionando corretamente.	<b>Melhoria nos processos de teste e verificação:</b> Estabelecer um protocolo rigoroso de testes, com checklists e métodos padrão de verificação de equipamentos e sistemas. Realizar testes mais detalhados, com múltiplas fases de validação, para garantir que todos os aspetos de cada operação ou equipamento estejam funcionando adequadamente.
<b>Ação adicional:</b> Implementar um controlo de stock e definir um procedimento claro para garantir que a reposição ocorra antes que os materiais se esgotem.	<b>Ação proposta:</b> Substituir produtos de uso diário, como produtos de higiene pessoal e material de limpeza, por alternativas ecológicas e biodegradáveis.	<b>Desinteresse dos hóspedes:</b> Investir em feedback constante dos hóspedes, realizando pesquisas pós-estadia para entender as suas preferências e preocupações, ajustando os serviços conforme necessário.	<b>Criação de clube infantil exclusivo:</b> Criar um clube infantil exclusivo para as crianças, com atividades supervisionadas, como oficinas de arte, desportos, brincadeiras educativas e cinema infantil. Oferecer uma área de lazer dedicada com brinquedos e jogos para crianças de diferentes idades.	<b>Ação adicional:</b>	<b>Ação adicional:</b>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da satisfação dos clientes, garantindo que sempre encontrem o que precisam no quarto.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Oferecer opções sustentáveis no diretório e nas amenidades do quarto, como toalhas e lençóis produzidos com materiais orgânicos ou recicláveis.</p>	<p><b>Falta de materiais:</b> Implementar um sistema de gestão de stock digital, para ter uma visão clara dos níveis de materiais em tempo real e garantir reposições eficientes.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Problemas não detetados:</b> Criar uma rotina de validação dos testes iniciais por diferentes equipas para garantir que todos os aspetos sejam avaliados. Implementar uma segunda ronda de testes mais rigorosos, se necessário, para detetar problemas que possam ter sido negligenciados.</p>	<p><b>Melhoria nos processos de teste e verificação:</b> Introduzir sistemas automatizados para realizar testes de forma consistente, garantindo que todos os testes sejam feitos conforme os padrões estabelecidos. Implementar uma documentação digital que registe os resultados dos testes, facilitando a análise de desempenho e acompanhamento das melhorias.</p>
<p><b>8. Desaparecimento de objetos dos clientes:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução do impacto ambiental, atração de clientes conscientes sobre a sustentabilidade e melhoria da imagem do estabelecimento.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de acidentes e incidentes, aumento da satisfação dos hóspedes, e menor risco de desabastecimento de materiais.</p>	<p><b>Fidelização de famílias:</b> Implementar ofertas especiais para famílias que retornam, como descontos progressivos ou upgrades gratuitos para famílias de hóspedes frequentes.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior confiança na qualidade do produto ou serviço final, garantindo que falhas sejam detetadas antes da entrega ao cliente e evitando retrabalho e insatisfação.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior confiabilidade nos processos e equipamentos, minimizando a ocorrência de falhas pós-teste e melhorando a qualidade geral dos serviços prestados.</p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Implementar um sistema de registo para objetos pessoais deixados no quarto, garantindo que qualquer item encontrado seja devidamente catalogado e comunicado ao cliente.</p>	<p><b>Oportunidades relacionadas à fidelização e melhoria dos serviços:</b></p>	<p><b>4. Falta de segurança, perda de crianças, insatisfação dos pais:</b></p>	<p><b>Criação de clube infantil exclusivo:</b> Oferecer serviços de babysitting para pais que desejam um tempo sozinhos e criar atividades personalizadas de acordo com a faixa etária das crianças.</p>	<p><b>5. Feedback não registado corretamente, falta de ações após feedback:</b></p>	<p><b>5. Utilização de tecnologia para feedback em tempo real, análise de dados para melhoria contínua:</b></p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Ação adicional:</b> Estabelecer um protocolo claro para a gestão de objetos esquecidos, com ações de devolução rápida e clara comunicação com os hóspedes.</p>	<p><b>8. Aumento da fidelização:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Atração de famílias com filhos pequenos, proporcionando uma experiência completa para todos os membros da família e garantindo o retorno desses hóspedes.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumentar a confiança dos clientes, mostrando compromisso com a segurança e a transparência.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Implementar um programa de fidelidade, oferecendo benefícios exclusivos para hóspedes frequentes, como upgrades de quarto, descontos em futuras estadias ou acesso a eventos especiais.</p>	<p><b>Falta de segurança:</b> Melhorar a segurança do local implementando câmaras de vigilância em áreas chave, além de contratar profissionais de segurança para monitorizar os espaços com maior risco.</p>	<p><b>5. Redução de custos com manutenção preventiva:</b></p>	<p><b>Feedback não registado corretamente:</b> Implementar um sistema de registo de feedback digital que seja acessível a todos os membros da equipa. Garantir que o feedback seja registado de maneira estruturada, com categorias e prazos definidos para resolução de problemas.</p>	<p><b>Tecnologia para feedback em tempo real:</b> Implementar plataformas digitais que permitam que os hóspedes forneçam feedback imediatamente após a experiência, como através de aplicações móveis ou sistemas de QR code, para que as questões possam ser resolvidas em tempo real.</p>
<p><b>Riscos relacionados à limpeza e reclamações:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b> Enviar e-mails personalizados ou mensagens após a estadia para agradecer ao hóspede e oferecer descontos para futuras visitas ou incentivos para referir amigos.</p>	<p><b>Perda de crianças:</b> Implementar sistemas de identificação, como pulseiras ou cartões de segurança para crianças, para garantir que os pais ou responsáveis possam facilmente localizá-las em caso de perda.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Falta de ações após feedback:</b> Criar um processo de acompanhamento que envolva a análise, discussão e execução de ações corretivas com base no feedback recebido. Atribuir responsabilidades específicas para resolver cada questão levantada.</p>	<p><b>Análise de dados para melhoria contínua:</b> Criar um sistema de análise de dados para interpretar o feedback recebido em tempo real, identificando padrões e áreas críticas que exigem atenção. A equipa responsável pode agir rapidamente para corrigir problemas e melhorar a experiência do hóspede.</p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>9. Limpeza ineficiente:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da retenção de clientes, criando uma base fiel de hóspedes que retornam com mais frequência e recomendam o estabelecimento para outras pessoas.</p>	<p><b>Insatisfação dos pais:</b> Criar um ambiente familiar amigável, oferecendo comodidades para crianças, como brinquedos, atividades e espaços específicos para elas, para que os pais se sintam tranquilos e satisfeitos.</p>	<p><b>Manutenção preventiva:</b> Implementar um sistema de monitorização regular e manutenção preventiva para equipamentos e infraestruturas, com a criação de um cronograma detalhado e acompanhamento da equipa técnica.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Realizar formações contínuas com a equipa de limpeza para garantir que todos sigam os protocolos estabelecidos e que a limpeza seja eficaz.</p>	<p><b>9. Melhoria dos serviços:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Investimento em tecnologias:</b> Utilizar sistemas inteligentes de automação para detetar falhas ou desgaste de equipamentos antes que se tornem problemas maiores, como sensores de água e energia ou sistemas de monitorização remoto.</p>	<p><b>Feedback não registado corretamente:</b> Estabelecer um canal de feedback direto e simplificado, que permita aos clientes ou funcionários enviar as suas observações rapidamente. Implementar uma plataforma de fácil acesso para recolher feedback de forma contínua.</p>	<p><b>Tecnologia para feedback em tempo real:</b> Integrar o feedback com sistemas de CRM (Customer Relationship Management) para personalizar a experiência do hóspede e resolver problemas com base em informações históricas e preferências.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Implementar sistemas de auditoria e inspeção regular dos quartos, além de realizar checklists detalhadas durante cada serviço de limpeza.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Realizar análises regulares de satisfação do cliente, por meio de questionários pós-estadia, para identificar áreas de melhoria nos serviços prestados.</p>	<p><b>Falta de segurança:</b> Rever e atualizar os protocolos de segurança regularmente, garantindo que todos os funcionários saibam como proceder em casos de emergência.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Falta de ações após feedback:</b> Implementar uma rotina de revisão semanal ou mensal dos feedbacks recebidos, para avaliar quais ações precisam ser tomadas e garantir que as melhorias sejam implementadas com rapidez.</p>	<p><b>Análise de dados para melhoria contínua:</b> Realizar reuniões semanais para rever os dados de feedback e implementar melhorias. Utilizar gráficos e painéis de controlo para facilitar a interpretação dos dados e acompanhar o progresso das ações corretivas.</p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Benefícios esperados:</b> Garantir que todos os quartos atendam a um padrão de limpeza consistente, evitando reclamações dos clientes.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Capacitar a equipa em atendimento ao cliente, visando sempre proporcionar um serviço de excelência e solucionando problemas de forma ágil e eficiente.</p>	<p><b>Perda de crianças:</b> Oferecer espaços com supervisão para crianças, garantindo que os pais possam desfrutar da experiência sem preocupação.</p>	<p><b>Manutenção preventiva:</b> Realizar auditorias periódicas de equipamentos e infraestrutura para identificar necessidades de manutenção e reparo antes que ocorram falhas significativas.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior eficiência na gestão de feedbacks, ações corretivas mais rápidas e melhorias contínuas baseadas nas necessidades reais dos clientes e da equipa.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria da satisfação dos hóspedes, capacidade de resolver problemas rapidamente e identificar áreas de melhoria contínua nos serviços prestados.</p>
<p><b>10. Reclamações:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria contínua nos serviços, com foco em uma experiência cada vez mais personalizada e satisfatória para os hóspedes.</p>	<p><b>Insatisfação dos pais:</b> Oferecer um serviço de atendimento ao cliente especializado para tratar de qualquer solicitação ou reclamação de pais de forma rápida e eficiente.</p>	<p><b>Investimento em tecnologias:</b> Investir em tecnologia de "IoT" (Internet das Coisas) para conectar dispositivos e equipamentos, permitindo a monitorização em tempo real da eficiência e desgaste dos sistemas do hotel.</p>	<p><b>6. Não cumprimento do plano, falta de recursos:</b></p>	<p><b>6. Automação do planeamento de manutenção, integração com sistemas de gestão do hotel:</b></p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Criar um sistema eficiente de resolução de reclamações, onde os problemas dos clientes sejam tratados de forma rápida e eficaz.</p>	<p><b>Oportunidades para desenvolvimento contínuo e profissionalização da equipa:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior segurança para os hóspedes, especialmente para famílias com crianças, e maior confiança por parte dos pais, resultando em uma melhor experiência geral.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de custos operacionais com reparos emergenciais, maior longevidade dos ativos e maior eficiência dos processos de manutenção.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1 (continuação)

<p><b>Ação adicional:</b> Monitorizar regularmente as plataformas de feedback (como TripAdvisor, Google, etc.), respondendo prontamente a críticas e fazendo ajustes necessários.</p>	<p><b>10. Melhoria contínua e desenvolvimento profissional:</b></p>	<p><b>5. Danos ou perdas de equipamentos, falta de :</b></p>	<p><b>6. Ampliação do portfólio de atividades, novas fontes de receita:</b></p>	<p><b>Não cumprimento do plano:</b> Criar um sistema de monitorização contínuo do cumprimento dos planos, com indicadores de desempenho e metas mensuráveis. Implementar relatórios de progresso regulares para acompanhar o andamento das atividades.</p>	<p><b>Automação do planeamento de manutenção:</b> Adotar sistemas de gestão de manutenção computadorizada (CMMS) para automatizar o agendamento de tarefas, a distribuição de trabalho e a gestão de recursos. Esses sistemas também podem ser configurados para gerar alertas e relatórios de desempenho.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na experiência do cliente, o que resulta em maior fidelização e uma reputação mais positiva.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Implementar um programa de formação contínua para a equipa, abrangendo áreas como atendimento ao cliente, idiomas, gestão de conflitos e técnicas de vendas.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Falta de recursos:</b> Realizar uma análise detalhada de necessidades de recursos (humanos, financeiros, materiais) antes do início de cada projeto, para garantir que tudo o que é necessário esteja disponível. Criar um fundo de contingência para recursos inesperados.</p>	<p><b>Integração com sistemas de gestão do hotel:</b> Integrar o sistema de manutenção com o sistema geral de gestão do hotel, permitindo uma visão completa do status das operações. Isso ajuda na coordenação entre departamentos e facilita a tomada de decisões estratégicas.</p>
<p><b>Riscos relacionados à gestão de enxoval, materiais e reputação:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b> Oferecer oportunidades de crescimento dentro da empresa, incentivando a equipa a assumir novas responsabilidades e cargos de liderança.</p>	<p><b>Danos ou perdas de equipamentos:</b> Implementar um sistema de registo detalhado de todos os equipamentos para rastrear o seu uso e manutenção. Designar responsáveis pela vigilância e cuidados com os equipamentos.</p>	<p><b>Ampliação do portfólio de atividades:</b> Desenvolver novas atividades e experiências para os hóspedes, como yoga, caminhadas guiadas, workshops de culinária local, aulas de arte ou cultura regional, visando atender diferentes interesses e públicos.</p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1

<p><b>11. Perda ou extravio de enxoval:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da motivação e desempenho da equipa, resultando num atendimento de maior qualidade e mais alinhado às necessidades dos hóspedes.</p>	<p><b>Falta de manutenção:</b> Estabelecer uma rotina de manutenção preventiva, criando um cronograma para verificar, limpar e realizar reparos em todos os equipamentos regularmente.</p>	<p><b>Novas fontes de receita:</b> Criar fontes adicionais de receita, como eventos corporativos, casamentos e conferências, além de investir em produtos exclusivos do hotel (merchandising, artigos de luxo, alimentos e bebidas exclusivos).</p>	<p><b>Não cumprimento do plano:</b> Estabelecer um plano de contingência para situações imprevistas e uma comunicação clara sobre os prazos e responsabilidades. Ajustar o plano conforme necessário, para que ele permaneça realista e atingível.</p>	<p><b>Automação do planeamento de manutenção:</b> Configurar o sistema de CMMS para gerar relatórios automáticos sobre o status da manutenção e identificar áreas que necessitam de atenção urgente.</p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Implementar um sistema de controlo de inventário para monitorizar e registar a quantidade de enxoval (toalhas, lençóis, etc.) disponível.</p>		<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Falta de recursos:</b> Investir em recursos alternativos, como parcerias com fornecedores ou terceirização de algumas atividades, para garantir que a falta de recursos internos não comprometa o plano.</p>	<p><b>Integração com sistemas de gestão do hotel:</b> A integração deve ser feita de forma que todos os dados relacionados à manutenção, como pedidos de peças ou status de reparos, sejam acessíveis de forma centralizada, proporcionando uma visão holística da operação.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Marcar os itens de enxoval com códigos ou etiquetas para facilitar a rastreabilidade e evitar perdas.</p>		<p><b>Danos ou perdas de equipamentos:</b> Estabelecer normas claras para o uso dos equipamentos, além de fornecer formação adequada para a equipa, garantindo que utilizem os equipamentos de forma responsável e correta.</p>	<p><b>Ampliação do portfólio de atividades:</b> Criar pacotes temáticos de atividades de temporada, como atividades de verão (piscina, desportos aquáticos) ou de inverno.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Cumprimento mais eficaz dos planos, maior controlo sobre a execução das atividades e melhor uso dos recursos disponíveis.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de erros humanos, otimização dos processos de manutenção e aumento da eficiência do trabalho, com maior controlo sobre os recursos e agendamentos.</p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1

<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de custos com reposição de enxoval e aumento da eficiência no controle de stock.</p>		<p><b>Falta de manutenção:</b> Contratar empresas especializadas ou criar um solicitar à manutenção para garantir que todos os equipamentos estejam sempre funcionando corretamente e com a máxima eficiência.</p>	<p><b>Novas fontes de receita:</b> Desenvolver parcerias com empresas locais para oferecer experiências pagas, como passeios turísticos, transferências personalizadas ou descontos para atrações da região.</p>	<p><b>7. Falha na medição de desempenho, resistência à mudança:</b></p>	<p><b>7. Implementação de sistemas de gestão de desempenho, formação para a equipa:</b></p>
<p><b>12. Desgaste excessivo:</b></p>		<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução de custos com reposição de equipamentos danificados e aumento da eficiência dos serviços, minimizando o risco de falhas nos processos.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da receita por hóspede, diversificação das fontes de receita e maior envolvimento dos hóspedes em diferentes experiências e atividades oferecidas pelo hotel.</p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b></p>
<p><b>Ação preventiva:</b> Estabelecer rotinas de inspeção e manutenção de itens de enxoval e equipamentos, para identificar desgastes antes que se tornem problemas maiores.</p>		<p><b>6. Problemas com fornecedores, logística deficiente, reclamações:</b></p>		<p><b>Falha na medição de desempenho:</b> Estabelecer indicadores de desempenho chave (KPIs) claros e mensuráveis, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Implementar ferramentas de análise e monitorização que forneçam dados em tempo real sobre o desempenho da equipa e dos processos.</p>	<p><b>Sistemas de gestão de desempenho:</b> Implementar sistemas de monitorização de desempenho que avaliem o trabalho da equipa em tempo real, utilizando KPIs (indicadores chave de performance) para medir a produtividade e a qualidade do trabalho.</p>

Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1

<p><b>Ação adicional:</b> Adotar práticas de manutenção preventiva para itens que possam desgastar-se com o uso, garantindo que estejam sempre em boas condições.</p>		<p><b>Ação proposta:</b></p>		<p><b>Resistência à mudança:</b> Promover uma cultura de inovação dentro da organização, envolvendo os funcionários em discussões sobre os benefícios das mudanças e fornecendo formação e apoio durante as transições.</p>	<p><b>Formação para a equipa:</b> Criar um programa contínuo de desenvolvimento profissional, com formações regulares em áreas específicas como atendimento ao cliente, eficiência operacional e novos processos tecnológicos.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Maior durabilidade dos materiais e redução de custos com reposição.</p>		<p><b>Problemas com fornecedores:</b> Estabelecer uma política clara de avaliação e monitorização de fornecedores para garantir a entrega pontual e a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos.</p>		<p><b>Ação adicional:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b></p>
<p><b>13. Falta de materiais nos quartos:</b></p>		<p><b>Logística deficiente:</b> Melhorar a coordenação e os processos logísticos, utilizando tecnologia para otimizar o rastreamento de entregas e a alocação de recursos de forma eficiente.</p>		<p><b>Falha na medição de desempenho:</b> Realizar auditorias de desempenho periódicas e utilizar ferramentas de feedback contínuo para ajustar os indicadores conforme necessário, garantindo que sempre se refiram aos objetivos mais atuais.</p>	<p><b>Sistemas de gestão de desempenho:</b> Realizar revisões de desempenho periódicas, com feedback construtivo e plano de ação para melhoria, além de oferecer recompensas para os melhores desempenhos.</p>

### Apêndice III: Ações para tratar riscos e oportunidades 1

<p><b>Ação preventiva:</b> Realizar auditorias diárias para garantir que todos os materiais essenciais (como toalhas, produtos de higiene e lençóis) estejam adequadamente reabastecidos nos quartos.</p>		<p><b>Reclamações:</b> Criar um sistema eficiente de atendimento ao cliente, com equipas preparadas para lidar com reclamações de forma rápida e eficaz, solucionando os problemas antes que se tornem críticos.</p>		<p><b>Resistência à mudança:</b> Implementar uma comunicação clara sobre os motivos da mudança e seus benefícios, além de oferecer incentivos para as equipas que adotarem com sucesso novas práticas e tecnologias.</p>	<p><b>Formação para a equipa:</b> Oferecer formações personalizadas com base nas áreas de melhoria identificadas nos relatórios de desempenho, garantindo que a equipa esteja sempre atualizada com as melhores práticas.</p>
<p><b>Ação adicional:</b> Criar uma lista de verificação para garantir que nenhum material seja esquecido durante a preparação do quarto.</p>		<p><b>Ação adicional:</b></p>		<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na medição de desempenho, maior adaptação às mudanças organizacionais e maior envolvimento das equipas com as inovações e melhorias implementadas.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da motivação e da produtividade da equipa, além de melhorias contínuas no desempenho geral da operação.</p>
<p><b>Benefícios esperados:</b> Garantir que os hóspedes tenham todos os itens de que precisam, evitando insatisfações.</p>		<p><b>Problemas com fornecedores:</b> Diversificar os fornecedores sempre que possível, para reduzir o impacto de falhas em um único fornecedor e melhorar a competitividade de preços e prazos.</p>			

Nota: Fonte: Elaboração Própria

## **Apêndice IV**

### Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2

Spa		Front Office		F&B		F&B	
Ações para tratar riscos	Ações para tratar oportunidades	Ações para tratar os riscos	Ações para tratar as oportunidades	Ações para tratar os riscos	Ações para tratar as oportunidades	Ações para tratar os riscos	Ações para tratar as oportunidades
1. Overbooking, falha na comunicação de horários:	1. Implementação de reserva online e lembretes automáticos:	Erros de introdução de dados; falhas no sistema; cancelamentos; falta de formação das equipas:	Melhoria da experiência do cliente; feedback e melhoria contínua	Riscos relacionados à segurança alimentar e qualidade do produto:	1. Implementação de novas tecnologias de limpeza:	10. Inconformidades de segurança alimentar:	<b>Ação proposta:</b> Implementar um sistema de feedback contínuo, como pesquisas de satisfação no final de cada visita ou por meio de aplicações de fidelidade.
Ações propostas:	Ações propostas:	Implementação de formações regulares para a equipa.	Implementação de pesquisas de satisfação após a estadia.	1. Contaminação cruzada:	<b>Ação proposta:</b> Investir em equipamentos modernos de limpeza, como aspiradores e sistemas de desinfecção UV, que são mais eficazes e economizam tempo e recursos.	<b>Ação preventiva:</b> Realizar auditorias regulares de segurança alimentar e ajustar processos conforme necessário.	<b>Ação adicional:</b> Monitorizar ativamente as avaliações online e as redes sociais, respondendo de forma proativa às sugestões e críticas.
Prevenção de Overbooking:	Desenvolver ou otimizar a plataforma de reserva online:	Revisão e atualização dos sistemas de gestão.	Criação de um canal de comunicação para feedback contínuo.	<b>Ação preventiva:</b> Implementar protocolos rigorosos de separação de alimentos (ex: separar alimentos crus de alimentos prontos para consumo).	<b>Ação adicional:</b> Automatizar os processos de limpeza com tecnologias que garantam maior precisão e consistência, como sistemas de higienização com sensores e controlo remoto.	<b>Certificações:</b> Procurar certificações que atestem o cumprimento das normas de segurança alimentar.	<b>Benefícios esperados:</b> Melhoria contínua na experiência do cliente e ações corretivas rápidas quando necessário.

## Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Implementação de sistemas de reservas integrados:</b> Utilizar um sistema de gestão de reservas que sincronize em tempo real com todas as plataformas de vendas (site, OTAs, telefonia, etc.), garantindo que o número de quartos disponíveis seja sempre atualizado e evitando vendas duplicadas.</p>	<p><b>Implementação de uma plataforma de reservas intuitiva e responsiva:</b> Garantir que o sistema de reservas online seja fácil de usar, acessível tanto em dispositivos móveis quanto desktop, e integrado com sistemas de gestão do hotel, OTAs e canais de vendas.</p>	<p>Criação de um manual de procedimentos padronizados.</p>	<p>Monitorização dos indicadores de qualidade do serviço.</p>	<p><b>Formação contínua:</b> Realizar formações periódicos com a equipa sobre as melhores práticas de manipulação de alimentos.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Redução do tempo de limpeza, aumento na eficácia da higienização e conformidade com os padrões de segurança alimentar.</p>	<p><b>Riscos operacionais e de gestão:</b></p>	<p><b>Oportunidades de fidelização e proximidade com o cliente:</b></p>
<p><b>Verificação de disponibilidade:</b> Estabelecer uma política de "overbooking controlado", onde um número de quartos adicionais pode ser reservado com antecedência, levando em conta a taxa de cancelamento média.</p>	<p><b>Pagamentos online rápidos e seguros:</b> Oferecer aos clientes a opção de pagar online, com métodos de pagamento diversificados, garantindo a segurança das transações e a praticidade para o hóspede.</p>	<p>Monitorização e auditoria periódica para identificação de erros.</p>	<p>Formação contínua da equipa para aperfeiçoamento do atendimento.</p>	<p><b>Equipamentos de proteção individual (EPIs):</b> Garantir o uso adequado de luvas, aventais e utensílios específicos para diferentes tipos de alimentos.</p>	<p><b>2. Formação contínua da equipa</b></p>	<p><b>1. Atendimento demorado:</b></p>	<p><b>9. Melhoria da satisfação dos clientes:</b></p>

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Comunicação interna clara:</b> Garantir que a equipa de receção e gestão de reservas esteja bem informada sobre a disponibilidade de quartos e possíveis ajustes de última hora, com reuniões periódicas para alinhar expectativas.</p>	<p><b>Lembretes automáticos:</b></p>	<p><b>Erros na introdução de dados; falhas no sistema; tempo de espera demorado; formação de filas de espera; falhas no sistema; falta de formação da equipa:</b></p>	<p><b>Personalização do atendimento; automatização do check-in; formação da equipa com foco no cliente e qualidade de serviço; recolha de informações relevantes para a estadia; cross selling.</b></p>	<p><b>2. Uso inadequado de produtos químicos:</b></p>	<p><b>Ação proposta:</b> Desenvolver um programa de capacitação contínuo para a equipa, abrangendo áreas como atendimento ao cliente, técnicas de vendas, segurança alimentar, e uso de novas tecnologias.</p>	<p><b>Ação preventiva:</b> Formar a equipa para um atendimento rápido e eficiente.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Criar programas de fidelidade que recompensem os clientes frequentes com descontos, promoções exclusivas ou produtos gratuitos.</p>
<p><b>Falha na Comunicação de Horários:</b></p>	<p><b>Configuração de lembretes automáticos via SMS/e-mail:</b> Após a confirmação da reserva, o sistema deve enviar lembretes automáticos com 24h e 2h de antecedência, informando sobre o horário de check-in, check-out e outras instruções essenciais (política de cancelamento, procedimentos de segurança, etc.).</p>	<p>Automatização de processos para reduzir erros manuais.</p>	<p>Desenvolvimento de um sistema de check-in online para maior rapidez.</p>	<p><b>Ação preventiva:</b> Criar uma lista de produtos químicos permitidos, destacando suas utilizações e dosagens.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Oferecer treinamentos presenciais e online para garantir flexibilidade e acompanhamento do progresso dos colaboradores.</p>	<p><b>Automação:</b> Implementar sistemas de pedidos e pagamento que reduzam o tempo de espera.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Oferecer um excelente atendimento pós-venda, como follow-up via e-mail ou mensagens para saber como foi a experiência do cliente.</p>
<p><b>Automatização dos horários de check-in/check-out:</b> Configurar alertas automáticos e sistemas de gestão que informem todos os departamentos sobre os horários de chegada e saída dos hóspedes, assegurando que todos os</p>	<p><b>Lembretes personalizados:</b> Enviar lembretes personalizados para hóspedes com necessidades especiais ou preferências previamente registadas (como pedidos de cama extra, alimentos específicos, etc.).</p>	<p>Implementação de um sistema de senhas ou check-in online para reduzir filas.</p>	<p>Formação da equipa em atendimento personalizado.</p>	<p><b>Formação contínua:</b> Oferecer formação regular sobre o manuseio correto dos produtos químicos, incluindo armazenamento e descarte.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Melhoria na performance e motivação da equipa, garantindo que estejam sempre atualizados com as melhores práticas e preparados para enfrentar novos desafios.</p>	<p><b>2. Erro nos pedidos:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Fortalecimento da lealdade dos clientes e maior frequência de visitas ao estabelecimento.</p>

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

departamentos estejam preparados.							
<b>Ações de comunicação clara:</b> Enviar confirmação de horários de check-in e check-out via e-mail ou SMS para os hóspedes, com lembretes adicionais antes do dia de chegada. Também pode ser feito por meio da aplicação do hotel,	<b>Benefícios esperados:</b>	Formação específica para otimizar o atendimento.	Utilização de CRM para armazenar preferências dos clientes.	<b>Etiquetagem clara:</b> Garantir que todos os produtos químicos tenham rótulos e instruções visíveis.	<b>Oportunidades para inovação e diferenciação:</b>	<b>Ação preventiva:</b> Utilizar sistemas informatizados de pedidos para reduzir erros manuais.	<b>10. Interação com os clientes:</b>
<b>Benefícios esperados:</b>	Maior conveniência para os hóspedes ao reservar online e menor risco de erros.	Manutenção preventiva dos sistemas para evitar falhas.	Promoção de serviços adicionais com base no perfil do cliente (cross-selling).	<b>3. Falta de higienização adequada:</b>	<b>3. Inovação e criatividade:</b>	<b>Revisão:</b> Implementar uma etapa de revisão dos pedidos antes de serem enviados para a cozinha ou entregues ao cliente.	<b>Ação proposta:</b> Implementar estratégias de comunicação eficazes, como enviar newsletters com novidades, promoções e ofertas especiais.

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

Redução do overbooking e melhoria na gestão de reservas.	Redução de confusão ou falhas de comunicação, proporcionando uma experiência mais tranquila ao hóspede.	<b>Erros na informação transmitida; atraso no tempo de resposta; falta de formação; erros de comunicação com outros departamentos:</b>	<b>Melhoramento do conhecimento das necessidades dos clientes; recolha de informação relevante; promoção dos serviços; cross selling.</b>	<b>Ação preventiva:</b> Estabelecer rotinas diárias de limpeza e higienização para todas as áreas, especialmente cozinha e salas de atendimento.	<b>Ação proposta:</b> Criar um ambiente propício à inovação, incentivando a equipa a sugerir novas ideias para o menu, promoções ou experiência do cliente.	<b>3. Falhas na higiene e apresentação da sala:</b>	<b>Ação adicional:</b> Organizar eventos ou ações que incentivem a participação dos clientes, como workshops, degustações ou concursos.
Maior eficiência e clareza na comunicação de horários com hóspedes e equipa interna.	<b>2. Personalização de serviços, formação contínua da equipa:</b>	Criação de canais de comunicação interna eficientes.	Criação de um questionário de preferências no momento da reserva.	<b>Monitorização:</b> Realizar auditorias regulares para verificar a eficácia das práticas de higiene.	<b>Ação adicional:</b> Realizar "brainstormings" ou workshops de inovação com a equipa para explorar novas soluções criativas para o negócio.	<b>Ação preventiva:</b> Estabelecer rotinas de limpeza e organização da sala de atendimento, verificadas regularmente.	<b>Benefícios esperados:</b> Criação de um relacionamento mais estreito e duradouro com os clientes, fazendo com que se sintam valorizados e envolvidos com a marca.
<b>2. Reações alérgicas, insatisfação do cliente:</b>	<b>Ações propostas:</b>	Uso de plataformas de gestão integrada para melhorar o fluxo de informação.	Uso de inteligência artificial para sugerir serviços personalizados.	<b>Formação:</b> Instruir a equipa sobre a importância da limpeza e sanitização de superfícies, utensílios e equipamentos.	<b>Benefícios esperados:</b> Diferenciação no mercado e fidelização de clientes ao apresentar algo único ou inesperado.	<b>Monitorização constante:</b> Designar responsáveis para garantir que a apresentação da sala esteja sempre de acordo com os padrões.	<b>11. Maior proximidade com os clientes:</b>

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

Ações propostas:	<b>Personalização da experiência do hóspede:</b>	Formação em comunicação e atendimento.	Campanhas de marketing direcionadas para os interesses dos clientes.	<b>4. Qualidade dos produtos:</b>	<b>4. Diferenciação:</b>	<b>4. Reclamações:</b>	<b>Ação proposta:</b> Utilizar plataformas de redes sociais para criar uma conexão mais pessoal e informal com os clientes, respondendo rapidamente a perguntas e comentários.
<b>Identificação de Alergias e Necessidades Especiais:</b>	<b>Implementação de um CRM robusto:</b> Adotar um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) para armazenar dados sobre as preferências, histórico de estadias e necessidades especiais dos hóspedes. O CRM deve ser acessível para todos os departamentos, garantindo que os serviços sejam oferecidos com base nas preferências do cliente.	Definição de prazos e protocolos para resposta a solicitações.	Promoção ativa dos serviços do hotel durante a estadia.	<b>Ação preventiva:</b> Implementar um sistema de controlo de qualidade desde a compra de insumos até a entrega do produto final.	<b>Ação proposta:</b> Investir na personalização do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente único que reflita a identidade da marca.	<b>Ação preventiva:</b> Criar canais de comunicação direta para que os clientes possam expressar suas preocupações.	<b>Ação adicional:</b> Oferecer um canal de comunicação direto, como um chatbot ou atendimento ao cliente via WhatsApp, para resolver dúvidas ou problemas em tempo real.
<b>Sistema de alertas para alergias:</b> Implementar um sistema de recolha de informações sobre alergias alimentares e restrições dietéticas durante o processo de reserva. Ao fazer a reserva, o hóspede deve ser incentivado a informar sobre	<b>Criação de pacotes exclusivos e personalizados:</b> Desenvolver pacotes de serviços (gastronômicos, de relaxamento, para casais, etc.) com base nas preferências ou ocasiões especiais, como aniversários, lua de mel ou viagens de negócios.	<b>Erros na conta; tempo de resposta longo; erros na recolha das bagagens; erros na comunicação; gestão inadequada das reclamações; problemas no sistema:</b>	<b>Recolha de informações sobre a estadia; promoção de welcome back.</b>	<b>Fornecedores qualificados:</b> Trabalhar com fornecedores que garantam produtos de qualidade, com certificações e inspeções regulares.	<b>Ação adicional:</b> Oferecer serviços diferenciados, como pratos exclusivos ou experiências temáticas, que se destaquem da concorrência.	<b>Resposta rápida:</b> Estabelecer uma política de resposta imediata a reclamações, com ações corretivas rápidas.	<b>Benefícios esperados:</b> Aumento da confiança e do vínculo emocional entre a marca e seus clientes, resultando em maior fidelização.

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p>alergias ou necessidades alimentares especiais.</p>							
<p><b>Formação da equipa de atendimento:</b> Realizar formações regulares com a equipa de restaurante e atendimento ao cliente sobre como lidar com alergias alimentares e como identificar ingredientes de risco. Isso inclui a formação sobre a importância de evitar a contaminação cruzada.</p>	<p><b>Formação contínua da equipa:</b></p>	<p>Implementação de um sistema de verificação dupla nas contas.</p>	<p>Envio de e-mails pós-estadia solicitando feedback.</p>	<p><b>5. Mudanças nas preferências dos clientes:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Criação de uma marca forte e reconhecível, que atrai clientes que procurem uma experiência distinta e personalizada.</p>	<p><b>5. Falta de recursos:</b></p>	<p><b>12. Recolha de informação relevante:</b></p>

Apêndice IV Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Insatisfação do cliente:</b></p>	<p><b>Formações sobre hospitalidade e personalização:</b> Proporcionar formações regulares para toda a equipa de atendimento, garantindo que saibam como utilizar o CRM para personalizar a experiência do hóspede. Além disso, investir em formações sobre hospitalidade, comunicação eficaz e resolução de problemas.</p>	<p>Formação da equipa para resolução rápida de problemas.</p>	<p>Criação de ofertas especiais para hóspedes recorrentes.</p>	<p><b>Ação preventiva:</b> Monitorizar tendências de consumo e obter feedback direto dos clientes através de pesquisas de satisfação.</p>	<p><b>5. Sustentabilidade:</b></p>	<p><b>Ação preventiva:</b> Planejar adequadamente o orçamento e garantir que os recursos necessários (materiais, equipamentos, etc.) sejam comprados com antecedência.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Implementar sistemas de recolha de dados para entender melhor as preferências dos clientes, como programas de fidelidade ou questionários pós-visita.</p>
<p><b>Pesquisa de satisfação pós-estadia:</b> Enviar pesquisas de satisfação aos hóspedes após a estadia para identificar problemas relacionados a alergias ou alimentação. Esse feedback permitirá melhorias contínuas no atendimento.</p>	<p><b>Formação sobre a cultura organizacional e padrões de qualidade:</b> Garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os valores e padrões de qualidade do hotel, assegurando uma experiência consistente e elevada para os hóspedes.</p>	<p>Uso de etiquetas e rastreamento de bagagens para evitar extravios.</p>	<p>Programas de fidelização e benefícios para clientes frequentes.</p>	<p><b>Adaptação do menu:</b> Atualizar o menu regularmente para incorporar novos sabores ou opções populares.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Implementar práticas sustentáveis, como a redução de desperdício de alimentos, uso de embalagens ecológicas e otimização de recursos energéticos e hídricos.</p>	<p><b>Revisão periódica:</b> Avaliar constantemente as necessidades operacionais e ajustar os recursos conforme a procura.</p>	<p><b>Ação adicional:</b> Analisar os dados para identificar tendências de consumo e ajustar o menu, o atendimento e as campanhas de marketing de acordo com essas informações.</p>
<p><b>Plano de resposta rápida:</b> Criar um protocolo de resposta rápida para qualquer incidente relacionado a alergias, com uma equipa de atendimento especializada para resolver rapidamente o</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b></p>	<p>Definição de um processo estruturado para a gestão de reclamações.</p>		<p><b>6. Produtos alergénios:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b> Iniciar um programa de reciclagem e compostagem no local, e utilizar ingredientes orgânicos ou locais sempre que possível.</p>	<p><b>6. Equipa insuficiente:</b></p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Personalização do atendimento e dos produtos, além de aprimoramento nas estratégias de marketing com base em dados reais.</p>

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

problema e garantir que o hóspede se sinta acolhido.							
<b>Benefícios esperados:</b>	Aumento da satisfação do cliente, com serviços e experiências adaptados às suas necessidades.	Atualização e manutenção contínua dos sistemas.	<b>Deteção de erros ocorridos durante a operação.</b>	<b>Ação preventiva:</b> Informar claramente sobre a presença de alergénios nos produtos e oferecer opções alternativas seguras.	<b>Benefícios esperados:</b> Atração de clientes conscientes ambientalmente, redução de custos operacionais e contribuição para o bem-estar do planeta.	<b>Ação preventiva:</b> Fazer uma análise contínua da carga de trabalho para garantir que a equipa tenha a quantidade adequada de pessoas.	<b>13. Oportunidade de fidelização:</b>
Aumento da satisfação do cliente, ao garantir um ambiente seguro e confortável, especialmente para aqueles com necessidades alimentares especiais.	Melhor comunicação entre os membros da equipa, proporcionando uma experiência fluida e personalizada.	<b>Lançamentos errados; faturas erradas; fechos de caixa inexistentes; dia seguinte mal preparado:</b>	Implementação de auditorias internas regulares.	<b>Formação contínua:</b> Garantir que todos os funcionários saibam identificar e manusear produtos alergénios de forma segura.	<b>6. Parcerias com produtores locais:</b>	<b>Recrutamento eficiente:</b> Implementar processos rápidos e eficazes de recrutamento para preencher lacunas de pessoal.	<b>Ação proposta:</b> Oferecer benefícios exclusivos para clientes que retornam com frequência, como descontos em futuras compras, programas de recompensas ou acesso antecipado a novos produtos ou promoções.

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

Redução de incidentes e melhoria da confiança do hóspede no hotel.	<b>3. Implementação de auditorias diárias e uso de produtos sustentáveis:</b>	Implementação de um sistema de gestão financeira automatizado.	Utilização de checklists operacionais para prevenir falhas.	<b>7. Custo elevado:</b>	<b>Ação proposta:</b> Estabelecer relações diretas com pequenos produtores locais para adquirir produtos frescos e de qualidade.	<b>7. Equipa com pouca formação:</b>	<b>Ação adicional:</b> Criar um sistema de pontos que podem ser acumulados e trocados por benefícios, incentivando os clientes a retornarem.
<b>3. Contaminação cruzada, reclamações de higiene:</b>	<b>Ações propostas:</b>	Auditoria e conferência diária dos lançamentos.	Análise de reclamações e identificação de padrões para melhorias.	<b>Ação preventiva:</b> Realizar negociações com fornecedores para reduzir custos, sem comprometer a qualidade.	<b>Ação adicional:</b> Desenvolver parcerias que possam oferecer vantagens para ambas as partes, como promoções conjuntas ou eventos que promovam a origem local dos ingredientes.	<b>Ação preventiva:</b> Oferecer formação contínua, especialmente em áreas como atendimento ao cliente, segurança alimentar e operação de equipamentos.	<b>Benefícios esperados:</b> Construção de uma base sólida de clientes fiéis e aumento da taxa de retorno.
<b>Ações propostas:</b>	<b>Auditorias diárias para garantir a qualidade:</b>	Formação dos colaboradores responsáveis pelas operações financeiras.	Desenvolvimento de um sistema de reporte rápido de erros pela equipa.	<b>Eficiência operacional:</b> Melhorar a eficiência de produção e gestão de stock e para evitar desperdícios.	<b>Benefícios esperados:</b> Garantia de produtos de alta qualidade, apoio à economia local e valorização da marca com foco na origem dos ingredientes.	<b>Plano de desenvolvimento:</b> Criar um plano de desenvolvimento contínuo para cada membro da equipa, focando as suas habilidades e evolução dentro da empresa.	

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Prevenção de Contaminação Cruzada:</b></p>	<p><b>Estabelecimento de checklists de auditoria diárias:</b> Criar listas de verificação diárias para diferentes áreas (quartos, restaurante, recepção, etc.) para garantir que os padrões de limpeza e qualidade sejam atendidos de forma consistente.</p>	<p>Criação de um checklist para garantir o fecho correto do caixa.</p>		<p><b>8. Capacidade de produção:</b></p>	<p><b>Oportunidades relacionadas ao cliente:</b></p>	<p><b>8. Falta de materiais:</b></p>	
<p><b>Políticas rigorosas de higiene e manipulação de alimentos:</b> Estabelecer um protocolo claro para a separação de alimentos com risco de alergias e garantir que o pessoal de cozinha utilize equipamentos separados para diferentes tipos de alimentos. Isso inclui utensílios, superfícies de trabalho e processos de armazenamento.</p>	<p><b>Equipa de auditoria dedicada:</b> Designar uma equipa ou supervisor responsável por realizar as auditorias e rever todos os procedimentos para identificar possíveis melhorias ou falhas. Essas auditorias devem ser feitas de forma sistemática e documentada.</p>	<p><b>Lançamentos errados; faturas erradas; fechos de caixa inexistentes; dia seguinte mal preparado:</b></p>		<p><b>Ação preventiva:</b> Avaliar periodicamente a capacidade da equipa e da infraestrutura para garantir que os recursos sejam suficientes para atender à procura.</p>	<p><b>7. Melhoria na estadia do cliente:</b></p>	<p><b>Ação preventiva:</b> Manter um controlo rigoroso de stocks e implementar um sistema de reposição automática quando os níveis de materiais estiverem baixos.</p>	

Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Uso de equipamentos de proteção individual (EPIs):</b> Certificar-se de que todos os colaboradores que lidam com alimentos, desde a cozinha até o serviço, usem EPIs apropriados, como luvas e toucas, para evitar a contaminação cruzada.</p>	<p><b>Uso de produtos sustentáveis:</b></p>	<p>Implementação de um sistema de gestão financeira automatizado.</p>		<p><b>Investimento em tecnologias:</b> Implementar tecnologias que aumentem a produtividade sem comprometer a qualidade.</p>	<p><b>Ação proposta:</b> Criar uma atmosfera confortável e agradável, com serviços de qualidade, música ambiente, e um design de espaço que proporcione uma experiência sensorial única.</p>	<p><b>Gestão de fornecedores:</b> Estabelecer parcerias com múltiplos fornecedores para garantir a disponibilidade de materiais essenciais.</p>	
<p><b>Reclamações de Higiene:</b></p>	<p><b>Identificação de fornecedores de produtos ecológicos:</b> Procurar e estabelecer parcerias com fornecedores que ofereçam produtos ecológicos e biodegradáveis, como materiais de limpeza, utensílios e amenidades de banho.</p>	<p>Auditoria e conferência diária dos lançamentos.</p>		<p><b>9. Falta de entregas:</b></p>	<p><b>Ação adicional:</b> Implementar serviços como wi-fi gratuito, espaço para relaxamento, e um menu com opções variadas que atendam diferentes necessidades alimentares (vegetariano, vegano, sem glúten, etc.).</p>		
<p><b>Inspeções de higiene mais frequentes:</b> Realizar auditorias e inspeções diárias de todos os pontos de contato com alimentos, como áreas de preparação e serviço, para garantir que as práticas de higiene sejam seguidas rigorosamente.</p>	<p><b>Substituição de produtos convencionais por opções sustentáveis:</b> Avaliar os produtos utilizados no hotel (como plásticos, alimentos, e produtos de limpeza) e substituir por alternativas ecológicas, priorizando embalagens reutilizáveis e ingredientes orgânicos.</p>	<p>Formação dos colaboradores responsáveis pelas operações financeiras.</p>		<p><b>Ação preventiva:</b> Estabelecer parcerias com fornecedores e transportadoras confiáveis.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b> Aumento da satisfação do cliente, resultando em maior fidelização e promoção “boca a boca”.</p>		

#### Apêndice IV: Ações para tratar Riscos e Oportunidades 2 (continuação)

<p><b>Feedback imediato ao cliente:</b> Se uma reclamação sobre higiene ocorrer, a equipa deve tomar medidas imediatas para corrigir a situação, incluindo uma limpeza adicional e um pedido de desculpas formal ao hóspede.</p>	<p><b>Benefícios esperados:</b></p>	<p>Criação de um checklist para garantir o fecho correto da caixa.</p>		<p><b>Planeamento:</b> Planejar com antecedência e manter um stock mínimo de produtos essenciais.</p>	<p><b>8. Satisfação do cliente:</b></p>		<p>Front Office</p>
--	-------------------------------------	--	--	---	---	--	---------------------

Nota: Fonte: Elaboração Própria

