



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM MUDANÇA: ESTRATÉGIAS NO CASO DA CIDADE DE LISBOA

VITÓRIA DINELLI POLITO GODOI

13 Outubro 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A INDÚSTRIA HOTELEIRA EM MUDANÇA: ESTRATÉGIAS NO CASO DA CIDADE DE LISBOA

VITÓRIA DINELLI POLITO GODOI

ORIENTADOR:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

13 Outubro 2021

Agradecimentos

Existem poucos momentos da nossa vida que são traçados unicamente por nós. Este meu percurso contou com um conjunto de pessoas que, sem elas, não seria possível.

Quero primeiramente agradecer aos meus pais – não seria quem sou hoje se não fosse por vocês. Amor, dedicação, empenho, compromisso, coragem, tudo isto aprendi convosco. Obrigada por sempre me ensinarem que tenho valor e que quando me comprometo, consigo sempre fazer além do esperado.

À minha irmã, por ser a minha melhor amiga, por me acompanhar desde o primeiro dia, e por sempre, à sua maneira, motivar-me a ser cada vez melhor. À minha Nonna, aos meus tios Adri e Paul e à minha Avó, por terem incansavelmente acompanhado todo o meu trajeto e ficarem com maior alegria do que eu por todas as minhas conquistas.

Às amigas do meu coração – Zinha, Marta, Catarina e Margarida – sem o vosso apoio e amizade incondicional, não seria igual. Obrigada por serem o meu porto de abrigo, quero sempre ter-vos comigo. Não existem pessoas tão especiais como vocês.

Ao Bruno, quem me ouve e me ajuda a encontrar a minha paz entre tanta tempestade. Fazes com que eu sinta alegria, amor e companheirismo adiante. Agradeço por ter partilhado este caminho contigo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, que abraçou este projeto e foi caminhando a meu lado para conseguir gradualmente ficar orgulhosa deste nosso trabalho e perceber finalmente que por vezes o stress não é resposta nem motivo de bloqueio, porque quando queremos e fazemos, conseguimos.

À Marta e à Maria, amigas que o ISEG me deu – obrigada. Este percurso longo, trabalhoso e constante não teria sido tão divertido se não vos tivesse a vocês.

Aos meus tios, avô, primos de imensos graus, por estarem presentes, mesmo que com a distância do oceano atlântico.

Aos meus tios e primos de coração, que são a nossa família em Portugal, obrigada por nos mostrarem que qualidade não é quantidade, e que existem algumas pessoas na nossa vida que mesmo não sendo, tornam-se família – e que bonita família somos.

E por último, mas não menos importante, a todos os entrevistados que tiveram a disponibilidade para participar desde projeto, sem a vossa presença não conseguiria alcançar os objetivos que delinee para o meu percurso.

A todos, o meu mais sincero Obrigada!

Resumo

Pretende-se com este trabalho de investigação compreender quais as estratégias e as medidas desenvolvidas pelos gestores hoteleiros em resposta à situação pandémica, como também em que medida melhoraram a sua resiliência individual e organizacional face a situações desta natureza. Procurou-se entender se a utilização de uma ferramenta de gestão de mudança por parte destas empresas poderia ser uma mais valia para a gestão, análise e implementação das mudanças necessárias.

Para obter conteúdo relevante para a revisão de literatura, foi realizada uma pesquisa extensa de assuntos relacionados com a situação pandémica, a indústria hoteleira, os impactos sentidos pelas organizações hoteleiras e as reações adotadas face à mudança sem precedentes sentida no início de 2020, como também uma pesquisa mais detalhada sobre a teoria da gestão da mudança.

A amostra deste estudo contou com seis entrevistas semiestruturadas a diretores gerais ou comerciais de unidades hoteleiras de cinco estrelas localizadas na Área Metropolitana de Lisboa. O estudo empírico foi realizado através de entrevistas e de questionários de resposta fechada. Os dados obtidos através destas entrevistas foram analisados e posteriormente fundamentados com a literatura existente.

Este estudo permitiu concluir que a área de gestão da mudança é capaz de auxiliar as organizações hoteleiras a concretizarem mais eficientemente as mudanças necessárias consoante as suas necessidades, principalmente ao procurarem mitigar a resistência à mudança por parte dos colaboradores. No entanto, observou-se a necessidade de existir um aprofundamento no conhecimento de ferramentas capazes de responder às necessidades das organizações quando estas combatem mudanças inesperadas e de calibre de impacto mundial.

Palavras-chave: Mudança, Estratégias, Indústria Hoteleira, Pandemia, Resistência à Mudança, Modelo de Gestão de Mudança de Kotter

Abstract

The purpose of this research is to understand both the strategies and measures developed by hotel managers in response to the pandemic situation, as well as to what extent they have improved their individual and organizational resilience to situations of this nature. This research also tried to understand if the operation of a change management tool by these companies could be an asset for the management, analysis and implementation of the necessary changes.

In order to obtain relevant content for the literature review, it was developed a research related to the pandemic situation, the hotel industry, the impacts felt by hotel organizations and the reactions adopted facing the unprecedented change felt in the beginning of 2020, as well as more detailed research on the theory of change management.

The sample of this research included six semi-structured interviews with general managers or commercial directors of five-star hotel units located in the Metropolitan Area of Lisbon. The empirical study was carried out through interviews and closed-response questionnaires. The data obtained through these interviews were later analyzed and corroborated with the existing literature.

This study allowed us to conclude that the area of change management is able to help hotel organizations to more efficiently implement the necessary changes according to their needs, mainly when seeking to mitigate resistance to change from their employees. However, it is observed a need for a deeper study of tools that could be capable of responding to the needs of these organizations when they are fighting unexpected changes with a global impact caliber.

Keywords: Change, Strategies, Hotel Industry, Pandemic, Resistance to Change, Kotter's Change Management Model

Índice

Índice de Gráficos e Tabelas	vi
Índice de Abreviaturas.....	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1. A Hotelaria e a Pandemia COVID-19	2
2.1.1. Indústria Hoteleira.....	2
2.1.2. A Pandemia e o impacto mundial.....	4
2.2. Gestão da Mudança.....	6
2.2.1. O que é a Mudança e a sua área de Gestão.....	6
2.2.2. Triggers da Mudança e as suas Tipologias.....	8
2.2.3. Resistência à Mudança	10
2.2.4. Modelos de Gestão da Mudança	12
3. Metodologia de Investigação	15
3.1. Escolha e tipo de Metodologia.....	15
3.1.1. <i>Locus</i> Empírico: Área Metropolitana de Lisboa	17
3.2. Técnica de Recolha de Dados	19
4. Apresentação e Discussão de Resultados.....	22
4.1. Contextualização da situação Hoteleira em Lisboa: Comparação de <i>Key Performance Indicators</i> entre 2019 e 2020	22
4.2. Análise e Discussão dos Resultados – Entrevistas e Questionários	24
4.2.1. Cenário Pré-Pandemia.....	25
4.2.2. Reação face à Pandemia COVID-19.....	27
4.2.3. Teoria da Gestão da Mudança <i>vs</i> Pandemia COVID-19	29
4.2.4. <i>Soft skills</i> dos gestores hoteleiros	32
4.2.5. Resiliência da indústria hoteleira	33
4.2.6. Adaptação dos processos de tomada de decisão.....	35
5. Conclusão, limitações e trabalhos futuros.....	37
5.1. Conclusão.....	37
5.2. Limitações e Pesquisas Futuras	38
6. Referências Bibliográficas	40
7. Anexos	48
7.1. Anexo I – Quadro de Análise do Questionário realizado com base no Modelo de Gestão de Mudança de Kotter	48
7.2. Anexo 2 – Análise das Entrevistas por conteúdo	49

Índice de Gráficos e Tabelas

Tabela 1 - Categorização das mudanças (Adaptado de Acuña e Fernandez, 1995).....	9
Tabela 2 - Modelo ADKAR (Adaptado de Hiatt, 2003)	13
Tabela 3 - Modelo de gestão da mudança pela Liderança dos oito passos (Kotter, 2007)	14
Tabela 4 - Elaboração própria. Relação de estudo: Questões de Investigação e guião das entrevistas	20
Tabela 5 - Elaboração própria. Associação perguntas do questionário com Modelo de Kotter (2007)	21
Tabela 6 - Elaboração própria. Análise das entrevistas realizadas	22
Tabela 7 - Elaboração própria. Redução de volume de mercados emissores turísticos (Turismo de Portugal, 2020a).....	23
Tabela 8 - Elaboração própria. Resposta a principais KPI's dos hotéis em 2019.....	25
Tabela 9 - Elaboração própria. Resposta a principais KPI's dos hotéis em 2020.....	26
Tabela 10 - Elaboração própria. Análise dos resultados quantitativos do Modelo de Gestão de Mudança de Kotter	31
Tabela 11 - Elaboração Própria. Síntese de triangulação de informação	36
Gráfico 1 - Crescimento do número de hotéis na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal.....	17
Gráfico 2 - Evolução de hóspedes na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal	17
Gráfico 3 - Evolução de dormidas na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal.....	18
Gráfico 4 - Comparação de passageiros desembarcados no Aeroporto de Lisboa vs. todos os aeroportos do país	18
Gráfico 5 - Comparação do RevPar das unidades de alojamento na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal	18

Índice de Abreviaturas

AML – Área Metropolitana de Lisboa

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI's – *Key Performance Indicators*

MICE – *Meetings, Incentives, Congresses and Exhibitions*

RevPar – *Revenue per Available Room*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

1. Introdução

Assumindo que os impactos sofridos pela indústria hoteleira em consequência da pandemia COVID-19 são os percussores para um processo de mudança exigente, este trabalho analisa as estratégias desenvolvidas pelos hoteleiros em resposta à situação criada e em que medida melhoraram a resiliência das organizações face a situações desta natureza.

Num mundo marcado por constantes mudanças e evoluções (Neill, 2018), a adaptação das organizações deve ser o mais eficiente e rápida possível. A pandemia COVID-19 é um *trigger* externo (Morais *et al.*, 2020) que causou mudanças inesperadas (Ferreira, 2020), sendo um marco histórico e contemporâneo. Assim, é relevante analisar e compreender a teoria da gestão da mudança, as suas tipologias e modos de combate à resistência por parte dos colaboradores e das organizações. Paralelamente, a indústria hoteleira é o objeto de estudo para esta pesquisa, sendo um dos setores com maior desenvolvimento nas últimas décadas (Breda *et al.*, 2020), e demonstrando uma extrema relevância para a economia nacional – o Turismo representou 15,4% do PIB em 2019 (INE, 2020). A Área Metropolitana de Lisboa em 2019 foi a área de Portugal mais visitada, contando com mais de 8 milhões de hóspedes (INE, 2020). Salientando o fato de que a capital é a mais visitada e procurada pelo setor turístico e hoteleiro, selecionou-se a mesma como foco de objeto de estudo. A motivação para a escolha deste tema é fundamentada pela área de formação e atividade laboral do momento, bem como o interesse em compreender mais aprofundadamente as estratégias desenvolvidas pelos hoteleiros para elaborar planos de contingência em situações de crise face a acontecimentos inesperados.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro partes: o segundo capítulo contém a revisão de literatura, abordando temas relevantes para a pesquisa, como Indústria Hoteleira, Mudança, Gestão da Mudança e o impacto sofrido pela pandemia COVID-19. O terceiro capítulo apresenta as escolhas metodológicas, contemplando o método de pesquisa escolhido, a fonte de recolha de dados e a sua justificação. No quarto capítulo são apresentados os dados recolhidos e é realizada uma análise e discussão face às questões de investigação, para, no último capítulo, serem apresentadas as conclusões e as limitações deste trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1. *A Hotelaria e a Pandemia COVID-19*

O início de 2020 foi marcado pela dispersão global do vírus COVID-19 e, por consequência, um grande impacto na economia mundial a partir de março desse mesmo ano (Ferreira, 2020). Em poucos dias, diversos países entraram em estado de emergência devido ao aumento exponencial de número de casos com repercussões negativas em todos os setores. Tratou-se de uma mudança externa às sociedades e organizações, desencadeando uma recessão económica global (Alonso *et al.*, 2020) bem como uma crise sanitária e humana, trazendo um conjunto de mudanças (Ferreira, 2020) inesperadas em todos os níveis sociais, culturais e económicos.

Os setores turístico e hoteleiro, que eram os mais dinâmicos e com maior crescimento em termos globais (Breda *et al.*, 2020), sofreram um impacto devastador. As organizações viram-se forçadas a desenvolver soluções e estratégias urgentes capazes de acompanhar a evolução do impacto da pandemia (Guilherme, 2020). Para melhor compreensão deste fenómeno, torna-se relevante estudar a indústria hoteleira e as suas características, o desenvolvimento do surto pandémico e os impactos ocorridos, bem como as estratégias tomadas pelas organizações com o objetivo de reagir a essas mudanças.

2.1.1. *Indústria Hoteleira*

A palavra Hotelaria é derivada de "hôtel", com origem francesa e proveniente do latim "hospitale" (Figueiredo, 2017). Jafari e Xiao (2016) descrevem o ato da hospitalidade como a base da hotelaria, salientado dois núcleos para a satisfação das necessidades do ser humano: a prestação de serviços de alojamento e de alimentação. A Hotelaria é a atividade económica caracterizada por "bem receber os turistas, explorando os espaços dedicados a esta atividade e prestando serviços" (Figueiredo, 2017, p.10).

Uma nova indústria de serviços nasce com um conjunto de empreendimentos hoteleiros, categorizada no setor terciário – a indústria hoteleira. Para Jafari e Xiao (2016) esta indústria é caracterizada pelo conjunto de estabelecimentos hoteleiros, que produzem bens e serviços turísticos. Do mesmo modo, Matos (2015, p.20) define como um "negócio que oferece alojamento, comida e bebida aos turistas, pois que para receber um convidado, deve-se estar preparado para satisfazer as suas necessidades". Dentro da área do Turismo, a Hotelaria tem uma grande representação. Pereira e Coutinho (2007) referem o binómio

da Indústria Turística e da Indústria Hoteleira, devido à interligação direta que existe entre ambas. Sendo o Turismo classificado como o “maior setor de serviços comerciais do mundo” (Breda *et al.*, 2020, p.82), é possível validar a importância que a indústria hoteleira demonstra nesta área.

Paralelamente, Pereira e Coutinho (2007) indicam que é uma indústria cujo objetivo principal é o alojamento, segurança, alimentação, entretenimento e bem-estar dos clientes. A indústria hoteleira não deve ser equivocada com os diferentes setores industriais, pois diferencia-se pelo facto do seu processo produtivo não ser repetitivo – comumente encontrado nos outros setores económicos – e por visar atingir um alto nível de personalização e padronização dos serviços para a satisfação das necessidades dos clientes (Figueiredo, 2017). Esta indústria é alicerçada na constante formação e motivação dos colaboradores, e baseia-se na forte competitividade com o objetivo de desenvolver estratégias capazes de adquirir vantagem competitiva.

A hotelaria surge na história durante a Era Antiga e mantém-se presente até à atualidade. No entanto, com a evolução da humanidade, os setores hoteleiro e turístico foram sofrendo alterações a fim de acompanhar o crescimento das sociedades, passando a ser atividades mais ativas face ao desenvolvimento económico, social e tecnológico – o seu principal marco foi a evolução dos transportes e da comunicação (Pereira e Coutinho, 2007; Matos, 2015; Figueiredo, 2017).

A globalização e o crescimento da economia mundial foram os impulsos que diretamente impactaram o aceleração destes setores (Matos, 2015) e, por conseguinte, nas últimas décadas, ambas as indústrias vieram a diversificar-se de modo a tornarem-se nos setores económicos com maior dimensão e rapidez do mundo (Breda *et al.*, 2020). Esta abordagem é confirmada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2020) ao afirmar que o desenvolvimento do setor turístico e de toda a sua envolvente ocorre por mais de seis décadas e que esta sempre foi capaz de demonstrar a sua força e resiliência face a alguns choques passados (UNWTO, 2019). Deste modo, é importante referir que estes setores são suscetíveis a choques económicos, pois no decorrer dos mesmos, a confiança e o poder financeiro dos turistas são afetados (Neumayer, 2004; Andraz e Rodrigues, 2016). Por conseguinte, é relevante compreender detalhadamente como é que uma área tão desenvolvida e economicamente ativa consegue ser tão drasticamente afetada por choques económicos ou instabilidade financeira.

2.1.2. A Pandemia e o impacto mundial

Desde o início do século XXI observou-se um desenvolvimento de pesquisa pelos académicos e profissionais da área sobre a relação direta entre os desastres naturais, políticos ou económicos e os impactos sobre os setores hoteleiro e turístico – com o objetivo de adquirir um maior apoio na tomada de decisão perante esses fenómenos (Laws *et al.*, 2007). No entanto, devido à dimensão e alcance global da pandemia, este acontecimento inédito foi e mantém-se um grande desafio aos gestores destes setores económicos.

Surgido em 2019, o novo coronavírus SARS-COV-2 manifestou-se pela primeira vez em humanos na cidade chinesa de Wuhan. Caracteriza-se por uma infeção respiratória, com três níveis de sintomas: ligeiros, graves ou inexistentes (Serviço Nacional de Saúde, 2020). Este fenómeno foi designado como uma pandemia devido à sua recorrência acima da média (Moura e Rocha, 2012) e o seu "aparecimento súbito", com uma propagação rápida (Sousa e Machado, 2020, p.27), atingindo "vários países de diferentes continentes" (Moura e Rocha, 2012, p.15).

Os planos de contingência executados pelos diversos países levaram a economia mundial a um declínio profundo (Eggers, 2020) – as indústrias e organizações depararam-se com uma grande incerteza e volatilidade proveniente do surto (Hao *et al.*, 2020), e no caso particular dos setores turístico e hoteleiro, o impacto foi ainda mais drástico e repentino. Em questão de dias, diversas restrições implementadas pela maioria dos governos impediram a livre circulação de pessoas, para lazer ou trabalho (Alonso *et al.*, 2020). A Organização Mundial da Saúde indicou restrições como: confinamento obrigatório, encerramento de fronteiras e maior controlo fronteiriço (Linka *et al.*, 2020), fecho temporário de pontes aéreas, ou questões de higiene e segurança – já muito intrínsecas no setor – que começaram a ser mais controladas (Gomes, 2020a). Linka *et al.* (2020) refere que a mobilidade entre países teve um enorme contributo para a disseminação do surto global e Hao *et al.* (2020) menciona que a indústria hoteleira é baseada na interação e na mobilidade humana, pelo que foi expectável o encerramento de vários empreendimentos no setor turístico, hoteleiro e de restauração após os cancelamentos de viagens e de reservas em massa (Sousa e Machado, 2020). Sah e Nadda (2017, p.2) corroboram estas afirmações com a perspetiva de que o setor baseia-se na interação humana, expondo que o sucesso em possíveis mudanças no trabalho operacional em

hotelaria é determinado “pelo desempenho dos funcionários de uma organização”, ou seja, pelo facto dos colaboradores serem a ponte entre a organização e o serviço prestado.

A enorme redução da atividade hoteleira internacional foi visível após a instalação da crise sem precedentes em consequência da pandemia (Alonso *et al.*, 2020) – com foco no mercado hoteleiro europeu (Nicola *et al.*, 2020). Esta redução aprofundou-se ainda mais após a Organização Mundial da Saúde ter considerado a Europa como o “epicentro do novo coronavírus” a 13 de março de 2020 (World Health Organization, 2020).

Ainda que o Parlamento Europeu (2020) tenha afirmado ser impossível estimar o impacto total da pandemia a níveis turísticos, foi possível verificar uma atenuação de 30% de chegadas de turistas internacionais na Europa em 2020, comparativamente ao ano anterior – traduzindo-se numa perda de 407 mil milhões de euros. Especialistas de Turismo da UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) apresentaram alguns fatores que dificultam a recuperação do turismo internacional até à data, sendo os mais relevantes as restrições de viagens (84%), o fraco abrandamento das medidas de contenção (57%) e a baixa confiança dos consumidores (44%) (Pereira, 2020). Globalmente, a ONU News (2020) afirmou ter-se verificado uma redução de 900 milhões de turistas em circulação entre os meses de janeiro e outubro, comparado com o período homólogo do ano anterior – oito vezes superior ao observado durante a Grande Recessão de 2007-2009 (Publituris, 2020). Por sua vez, o Parlamento Europeu (2020) afirmou que as receitas turísticas europeias relataram uma perda de aproximadamente mil milhões de euros mensal até ao final do ano de 2020.

Perante as restrições implementadas de combate à disseminação da pandemia, Binggeli *et al.* (2020) afirmou que os países deviam começar uma reestruturação dos setores estudados para controlar as curvas de recuperação – sendo estimável uma recuperação comparável aos níveis de 2019 apenas em 2024. Hao *et al.* (2020) corrobora esta abordagem, enunciando que as organizações de turismo e hotelaria e os seus empreendimentos devem desenvolver diferentes cenários a fim de preparar uma ação apropriada para mitigar a incerteza.

Face ao exposto, são apresentadas as primeiras questões de investigação:

QI1: Como se encontrava a indústria hoteleira preparada para as mudanças decorrentes das medidas de combate à pandemia COVID-19?

QI2: Como é que a indústria hoteleira reagiu e se adaptou à nova realidade da COVID-19?

2.2. *Gestão da Mudança*

A globalização nas últimas décadas criou uma interligação entre as organizações e os mercados mundiais, fazendo com que os fenómenos – antes limitados a uma área geográfica – tenham atualmente um impacto sobre todo o sistema (Begolli, 2019). Tais mudanças consistem em desafios, mas também em oportunidades para uma revisão de estratégias de atuação nas empresas (Antunes, 2012).

É possível caracterizar o fenómeno da pandemia como um acontecimento inesperado e rápido, que trouxe um sentido de incerteza e insegurança para todas as organizações (Deloitte, 2020). Cunha e Rego (2002, p.11) afirmam que uma mudança emergente é “resultante de interações no sistema e não na vontade de quem gere”. Clayton (2021) corrobora esta abordagem, referindo que a mudança sentida com a pandemia foi repentina e que durante a crise iniciada em 2020, diversas indústrias sofreram substancialmente. Assim, o principal objetivo das organizações face a mudanças provenientes de crises e fenómenos urgentes passaria a ser: repensar nos seus produtos, serviços, estratégias, como também reestruturar a sua cadeia de valor.

Face ao exposto, é notória a importância em estudar a teoria da gestão da mudança, as suas características e metodologias. Com este estudo pretende-se analisar se os gestores e as organizações teriam algum benefício caso utilizassem as metodologias e processos da gestão da mudança, apesar de Antunes (2012) referir que as mudanças repentinas e urgentes esperam por um posicionamento improvisado das organizações.

2.2.1. *O que é a Mudança e a sua área de Gestão*

A mudança é um fenómeno definido heterogeneamente (Martins, 2014). Enquanto que para Vladoš *et al.* (2018, p.19) a mudança é “um procedimento de modificação de como uma organização passa por um conjunto de ações e comportamentos para outro”, para Acuña e Fernández (1995) é a alteração de aspetos internos com objetivo a alcançar um novo comportamento coletivo. AlManei *et al.* (2018) reforça a visão destes autores, reafirmando que é uma alteração comportamental na organização. Se “a mudança é fazer as coisas de forma diferente” (Antunes, 2012, p.5), pode caracterizar-se como um processo de sucessões de atividades que devem ser realizadas para alcançar um determinado efeito. Sendo um fenómeno comum no quotidiano das organizações, é importante caracterizar o seu surgimento, a área específica de estudo da mudança e as conjeturas observadas quando implementada nas organizações.

Num mundo caracterizado por constantes mudanças e evoluções (Neill, 2018), a adaptabilidade das organizações face a estes fenómenos deve ser o mais eficiente possível (Sah e Nadda, 2017). Para ultrapassar as mudanças, quer as mesmas sejam planeadas ou não, é necessário que as organizações alterem certos elementos organizacionais – direção estratégica, estrutura e níveis de recursos humanos (Bordia *et al.*, 2004) – conseguindo reajustar os seus processos e *status quo* para garantir a sua sobrevivência e manter a sua competitividade (Antunes, 2012; Machado *et al.*, 2016).

A gestão da mudança surge como uma área da gestão que procura dar resposta à necessidade sentida da inevitabilidade de adaptação das organizações contemporâneas. Tang (2019) descreve que a gestão da mudança é relevante para garantir uma melhor adaptação às alterações observadas no mercado. Para Hiatt e Creasey (2012), esta área é um sistema com capacidade para gerir o lado humano, pelo que é importante criar diretrizes para clarificar como o “futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer deste futuro uma realidade” (Martins, 2014, p.47). AlManei *et al.* (2018) aprofunda esta abordagem, afirmando que esta área fomenta a orientação eficaz de transições realizadas a diversos níveis dentro da organização – individualmente, em equipas, ou num todo. Sendo um processo complexo, é imprescindível que a organização seja flexível para encarar os desafios como oportunidades de vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1994) enunciam que a equipa de gestão deve reconhecer a importância do presente, tornando-o viável e constante, bem como a oportunidade de competir pelo futuro, para ser-se bem sucedido na implementação da mudança. Assim, é fundamental entender a urgência nesta fase, bem como as competências de liderança necessárias para incentivar as equipas e envolver os colaboradores, criando “confiança na mudança” e evitando “situações de resistência” (Martins, 2014, p.46). Na mesma perspetiva de liderança, Tang (2019) reafirma que este tipo de gestão orienta os líderes a fornecer apoio aos seus colaboradores com a finalidade de atingir sucesso na implementação da mudança, bem como sucesso organizacional. Acuña e Fernández (1995) corroboram esta linha de pensamento, afirmando que a liderança é um fator crucial na mudança, sendo necessário qualidades carismáticas para desenvolver, comunicar e motivar o capital humano perante o futuro da organização.

2.2.2. Triggers da Mudança e as suas Tipologias

Após o estudo da perspectiva sobre a temática por vários autores, é relevante apresentar o que pode causar estas mudanças, denominados de *triggers*. Compreender a origem da mudança é uma vantagem para os gestores, pois permite analisá-la e implementá-la, aumentando a possibilidade de sobrevivência. Machado *et al.* (2016) expõem que as mudanças podem ser causadas por *triggers* internos ou externos à organização. Tanto Bressan (2004), como Robbins e Judge (2013) e Tang (2019) classificam os *triggers* mediante essas classificações. São enunciados como *triggers* internos o desempenho, o crescimento organizacional, a reestruturação da organização, a comunicação ineficaz, a natureza da força de trabalho e o desejo de aumentar a lucratividade. Seguidamente, os externos são classificados entre uma recessão económica, inovações tecnológicas, interesses políticos, choques económicos, crises, competição global e tendências sociais (consciência ambiental e LGBT+). Por outro lado, Morais *et al.* (2020) indicam somente *triggers* externos: as crises e tendências económicas, a inovação tecnológica, a concorrência e as tendências macroeconómicas.

Bressan (2004) refere que mudanças significativas têm maioritariamente origem em grandes crises e Wood Jr. *et al.* (1994) salienta a importância da mudança após a ocorrência de grandes perturbações ambientais. Tang (2019) expõe que o principal *trigger* para ocorrer uma mudança organizacional provém de fatores externos, pelo que a organização deve ser capaz de adaptar-se a alterações do ambiente externo inesperadas.

“A mudança pode ser classificada por base em diferentes perspectivas” (AlManei *et al.*, 2018, p.1161), dimensões e velocidades (Martins, 2014), dependendo da situação da organização e análise interna dos gestores perante o seu *trigger* e urgência. Uma mudança pode ser caracterizada entre Incremental, (também denominada como Linear, Contínua ou Evolucionária) e Transformacional (ou Radical, Descontínua ou Revolucionária) (Van De Ven e Poole, 1995; Bressan, 2004; Romanelli e Tushman, 1994; Cardoso, 2005; Antunes, 2012):

- Mudança Incremental – Mudança de amplitude pequena, com objetivo de ajustar os componentes da organização em períodos de equilíbrio. Tem por base a eficácia e melhoria dos sistemas internos, mantendo padrões organizacionais. Decorre num circuito de constante evolução, tendo principalmente uma vertente operacional;

- **Mudança Transformacional** – Mudança que ocorre em resposta a eventos inesperados – de desequilíbrio – alinhando um reenquadramento de pressupostos e da envolvência. São forçadas pela imprescindibilidade de adaptação por parte das organizações para manter a sua continuidade, criando efeitos nos padrões e *modus operandi* do passado. O que impulsiona este tipo de mudança são as alterações estratégicas que impactam diretamente os elementos da organização, sendo implementada rapidamente para tentar diminuir a resistência dos colaboradores.

A mudança pode ser caracterizada face à sua dimensão, caso seja direcionada para uma pequena parte ou para toda a organização, como também pelo processo da mudança – podendo dividir-se entre um processo rápido ou demorado (AlManei *et al.*, 2018). A tabela 1 apresenta a categorização das mudanças consoante o seu horizonte de tempo e a sua radicalidade.

		Radicalidade da Mudança	
		Incremental	Estratégica
Tempo de Resposta	Mudança Antecipatória	Sintonia	Reorientação
	Mudança Reativa	Adaptação	Recriação

Tabela 1 - Categorização das mudanças (Adaptado de Acuña e Fernandez, 1995)

As mudanças reativas dão resposta a pressões que a organização sofre, enquanto as antecipatórias resultam da análise de cenários futuros, tentando antecipar eventos (Acuña e Fernández, 1995). Perante a radicalidade e o horizonte de tempo, são criados quatro tipos de mudança: Sintonia e Reorientação, ambos antecipatórios, o primeiro incremental e o segundo estratégico, e Adaptação e Recriação (ambos reativos, incremental e estratégico, respetivamente). É de salientar que as mudanças de recriação são "mais arriscadas, porque se iniciam em situações de crise e porque o tempo constitui uma forte restrição" (Acuña e Fernández, 1995, p.85). Santos (2014) concorda, caracterizando a mudança como um processo complexo e distinguível entre um acontecimento planeado para atingir um propósito futuro e as mudanças não planeadas, que respondem a situações à medida que se apresentam.

É importante compreender que quando sucedem mudanças ambientais repentinas, a probabilidade de provocar uma crise nas organizações e criar uma mudança revolucionária é maior (Romanelli e Tushman, 1994). Deste modo, Shaw (2017) expõe que uma mudança

não planeada é urgente na medida em que não era previsível mudar antes da sua própria necessidade surgir repentinamente. A urgência pode comprometer a superação de um acontecimento inesperado através do planeamento, pois a solução planeada pode ocorrer tarde, uma vez que “é durante eventos importantes, urgentes e difíceis que a maioria das improvisações criativas frequentemente surge” (Cunha e Cunha, 2001, p.344). Van Woerkum *et al.* (2011, p.149) demonstram que os eventos inesperados traduzem-se em “truques da natureza em forma de inundações ou pragas”. Antunes (2012) refere que a urgência gera a necessidade de improvisar a resposta à mudança com o objetivo de ter uma resolução a situações imprevistas.

Por outro lado, quando este tipo de mudanças e crises sem precedentes surgem, Shaw (2017, p.1) afirma que “espera-se que as pessoas em posições de poder respondam de modo programado” e que tenham um “plano de resposta por escrito”. No entanto, o autor demonstra que existe uma controvérsia ao se esperar uma “programação e planeamento como resposta desejada a um evento inesperado, não programado e não planeado”. Para solucionar este conflito, é necessário um pensamento flexível por parte dos gestores, juntamente com ações de processos rápidos e intuitivos, com base nos recursos disponíveis para tentar minimizar o impacto das crises, requerendo “um conhecimento dos processos de mudança e uma disposição para se envolver nos desafios da mudança não planeada”. Assim, van Woerkum *et al.* (2011) abordam a necessidade inerente em ter bons gestores na liderança das organizações, pois são estes que, perante situações imprevistas, conseguem lidar melhor com os dilemas e torná-los em oportunidades. Paralelamente, Mintzberg (1994) demonstra que o pensamento estratégico é muito necessário para liderar as mudanças, independentemente da sua tipologia.

Ao ser possível identificar a origem da mudança, as suas características e as suas consequências, aumentamos a possibilidade de encontrar uma resposta de processo eficaz, mesmo não sabendo previamente se será aceite pelos colaboradores.

2.2.3. Resistência à Mudança

Uma ação intrínseca à mudança é a resistência, “dada a natureza tendencialmente conservadora do ser humano” (Antunes, 2012, p.7). Do mesmo modo, Tang (2019, p.52) afirma que “quase sempre há resistência” pois a mudança leva a uma maior incerteza. Martins (2014) refere que a resistência é tão comum quanto a própria necessidade de mudança, visão igualmente suportada por Hiatt e Creasey (2012) ao reforçarem que a

resistência é inevitável e pode afetar a *performance* da organização. Mattos (2002, p.20) corrobora com esta linha de pensamento, indicando que uma mudança “envolve elementos de incerteza e oportunidade”, levando a que os colaboradores se sintam ameaçados, inseguros e com ansiedade face à mudança (AlManei *et al.*, 2018), criando resistência. Por oposição, Machado *et al.* (2016, p.80) propõe que as reações podem “variar da imediata adesão (...) até à resistência completa” dependendo do tipo de mudança que ocorre, como também pelo modo de como a mesma é gerida internamente na organização, não concordando com a perspetiva da inevitabilidade expressa anteriormente. Shaw (2017) evidencia que a resistência proveniente de uma mudança causada por crises pode tornar-se mais moldável, pelo facto dos colaboradores sentirem um maior comprometimento com o processo de gestão da mudança. AlManei *et al.* (2018) aponta que as mudanças iniciadas externamente à organização são as que obtêm maior resistência por parte dos colaboradores.

Conhecer os fatores de resistência, individuais e organizacionais, é indispensável para uma gestão pertinente e capaz de fazer face à relutância, evitando situações de conflito. Kotter e Schlesinger (2013, p.3) apresentam como fatores individuais para a resistência o “desejo de não perder algo de valor, mal-entendido sobre a mudança e as suas implicações, crença de que a mudança não faz sentido (...) e baixa tolerância para mudanças”. Antunes (2012) identifica como fatores organizacionais a inércia, a amplitude do foco e a ameaça ao poder, pois altera o *status quo*.

Por se compreender que é comum originar-se algum nível de resistência no decorrer de uma mudança na organização, Kotter e Schlesinger (2013, p3) salientam que “poucos gestores preparam-se antes de uma mudança organizacional para avaliar sistematicamente quem pode resistir à iniciativa (...) e por quais motivos”, criando uma lacuna entre a perceção por parte dos gestores sobre como gerir a resistência.

Partindo desse pressuposto, é importante analisar quais as estratégias organizacionais que têm sucesso na gestão da resistência à mudança. Algumas estratégias baseiam-se na comunicação e partilha de informação. Antunes (2012) enuncia estratégias como: partilhar a informação com os colaboradores, aumentando o grau de confiança; envolver as pessoas no processo de tomada de decisão; criar estratégias de negociação, cedendo alguns benefícios; recorrer à manipulação, ainda que subtilmente, e, em casos mais extremos, a coerção, ameaçando a despromoção ou a mobilidade. Neill (2018) corrobora com o

exposto, demonstrando que a estratégia a seguir é adotar uma comunicação interna forte, interligando os diversos níveis da organização.

Algumas abordagens para combater a resistência à mudança passam pela envolvimento dos colaboradores nos processos, com o objetivo de educar e comunicar a informação relevante e coerente, criando fundamentos para a mudança ser implementada e um maior sentido de pertença e controlo pelos colaboradores (Mattos, 2002; Kotter e Schlesinger, 2013). Acuña e Fernández (1995) expõem que os processos de mudança organizacional são complexos, ainda mais quando necessários em diversos setores e em condições de crise, pois as mudanças criam incerteza e insegurança, aumentando a resistência. A Pandemia COVID-19 trouxe um grau de incerteza capaz de criar resistência tanto por parte dos colaboradores como pelas organizações, devido à sua imprevisibilidade, pelo que para garantir continuidade dos negócios foi necessário exigir às organizações uma reestruturação dos métodos operacionais de forma repentina (Deloitte, 2020).

2.2.4. Modelos de Gestão da Mudança

Segundo a Mckinsey & Company (2019), cerca de 70% dos modelos de gestão de mudança falham na sua implementação nas organizações, no entanto os mesmo continuam a ser utilizados (Jones, 2020). Ao implementar um plano de gestão de mudança viável, é necessário compreender quais os diversos modelos possíveis e qual pode ser o mais eficaz (Galli, 2018). Em momentos de mudança consequentes a crises e fenómenos urgentes, Clayton (2021) refere que as organizações devem focar primeiramente em repensar nos seus produtos e serviços e na reestruturação da sua cadeia de valor.

AlManei *et al.* (2018) classifica os modelos de gestão de mudança em dois grandes grupos: racionais e sociais. Os modelos racionais (ou tradicionais) partem do princípio de que as atitudes dos trabalhadores e da própria mudança são controláveis, pelo que a liderança e os processos de gestão de mudança podem seguir passos sistemáticos e lógicos. Contrariamente, os modelos sociais são os que focam primordialmente na dimensão humana e o impacto que a mesma pode ter negativamente quando não é bem gerida.

Existem vários modelos de gestão de mudança implementados pelas organizações quando uma mudança ocorre (Jones, 2020). Serão apresentados superficialmente três modelos: o Modelo de Mudança de três fases de Kurt Lewin, o Modelo ADKAR por Jeff Hiatt e o Modelo de Mudança pela Liderança de Oito Passos por John Kotter.

- O Modelo de três fases: Este modelo de gestão de mudança criado por Kurt Lewin em 1947 (Burnes, 2020) é constituído por três etapas: *unfreeze*, *change* e *re-freeze* (Galli, 2018). Na primeira fase encontra-se a necessidade de mudança por parte da organização, compreendendo que algo necessita ser alterado. Na etapa da mudança espera-se que os colaboradores ajam em conformidade com a organização para encontrar soluções sobre o que é necessário alterar, surgindo nesta fase a resistência (Tang, 2019). Por último, inicia-se a fase de *re-freeze*, quando a mudança é integrada, passando a ser parte da operação da organização. Este modelo é considerado simples (Burnes, 2020; Jones, 2020), no entanto foi o modelo delineador para o desenvolvimento dos modelos seguintes.
- O Modelo ADKAR: Este modelo foi desenvolvido por Jeff Hiatt em 2003, e consiste em uma ferramenta de *coaching* e de gestão de mudança com o objetivo de ajudar os colaboradores durante o processo de transição (Tang, 2019). A tabela 2 apresenta as cinco etapas do processo, criando o seu acrónimo. É um modelo focado no sucesso da performance individual dos colaboradores face às metas estipuladas (Tang, 2019), e que apesar de ser bem sucedido por diversas organizações, Jones (2020) sublinha que é possível que para alguns tipos de mudança nas organizações não seja o modelo mais indicado devido à sua pouca adaptabilidade.

Nome da Etapa	Definição da Etapa
<i>Awareness</i>	necessidade de mudança
<i>Desire</i>	apoio à mudança
<i>Knowledge</i>	como mudar
<i>Ability</i>	comportamentos necessários
<i>Reinforcement</i>	reforçar e manter a mudança

Tabela 2 - Modelo ADKAR (Adaptado de Hiatt, 2003)

- O Modelo de Mudança pela Liderança: O modelo de gestão de mudança desenvolvido por John Kotter nos anos 90 (Galli, 2018), baseou-se num amplo estudo em diversas organizações e foca-se no sucesso da implementação da mudança com base na liderança e no nível estratégico do processo da mudança para toda a organização (Tang, 2019). AlManei *et al.*, (2018) refere que este modelo, apresentado na tabela 3, demonstra várias vantagens que podem ser facilmente alcançadas quando os colaboradores são motivados e quando é comunicada uma visão clara da mudança na organização.

1) Criar estado de urgência	Analisar o mercado e compreender a urgência na mudança, identificando possíveis crises, ameaças e oportunidades
2) Desenvolver grupo para a liderança	Reunir um grupo com poder e capacidade para liderar a mudança
3) Desenvolver visão	Criar visão que direcione os esforços para a mudança e delinear estratégias que a suportem
4) Comunicar a visão	Comunicar constantemente a visão e as estratégias. Grupo responsável deve liderar pelo exemplo
5) Empowerment a outros funcionários	Eliminar obstáculos à participação dos restantes funcionários nas atividades necessárias à mudança, foco no feedback.
6) Vitórias de curto prazo	Definir métodos para reconhecer melhorias de performance e recompensar colaboradores
7) Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	Alterar estruturas e políticas que não estejam adequadas à mudança. Promover e desenvolver pessoas que implementem a visão da mudança
8) Incorporar mudanças à cultura da organização	Articular ligações entre novos comportamentos e o sucesso organizacional; criar planos de desenvolvimento de sucessão de liderança consistentes com a nova abordagem

Tabela 3 - Modelo de gestão da mudança pela Liderança dos oito passos (Kotter, 2007)

Após apresentação dos três modelos, consegue-se classificar os modelos ADKAR e de Lewin como modelos tradicionais, enquanto o modelo de Kotter classifica-se como modelo social de gestão da mudança (AlManei *et al.*, 2018). O mesmo autor aprofunda a sua perspetiva, referindo que os dois primeiros modelos estão diretamente correlacionados com a mudança individual do colaborador, focando na melhor eficiência da organização – pressupondo que o comportamento dos colaboradores e da organização são controláveis, algo que não existiu na mudança radical do último ano. Para Clayton (2021) os modelos de gestão de mudança tradicionais, com processos longos e complexos, não são os mais indicados para mudanças emergenciais. Apesar do modelo de Kotter ser considerado longo, é o que se alinha melhor com mudanças de grande escala, impactando um maior número de pessoas (AlManei *et al.*, 2018), como a totalidade de uma organização.

Face ao exposto, é possível afirmar que as organizações necessitam desenvolver e estabelecer estratégias capazes de responder às mudanças repentinas. Adicionalmente, é importante salientar que a imprevisibilidade deste tipo de mudança faz com que as estratégias e passos a seguir sejam elaborados espontaneamente, ou seja, improvisadas (Cunha e Cunha, 2001; Antunes, 2012). No entanto, dado que este trabalho visa compreender a possibilidade de melhorar a eficácia e eficiência das medidas e estratégias estabelecidas pelas organizações hoteleiras face à pandemia, o modelo de gestão de mudança de Kotter é o selecionado para estudar a amostra de estudo, pois classificou-se como o modelo de gestão focado na liderança e com maior conexão entre a equipa de gestão e os colaboradores respetivos, como também o modelo que melhor se aplica a mudanças de grande dimensão (AlManei *et al.*, 2018).

Após a revisão de literatura sobre a Gestão de Mudança e as suas características, e interligando esse capítulo com os impactos que a Pandemia trouxe a nível hoteleiro e turístico mundial, percebe-se que um dos objetivos deste trabalho é compreender se a teoria da Gestão da Mudança poderia ajudar a guiar os gestores e trazer benefícios quando surgem mudanças inesperadas, ou se realmente, como é exposto por Shaw (2017), as organizações foram respondendo intuitivamente face ao aparecimento das mudanças repentinas e não planeadas.

Assim, é pertinente apresentar as últimas questões de investigação:

QI3: Foi seguido algum ensinamento da teoria da gestão de mudança no processo de ajustamento ocorrido na indústria hoteleira – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?

QI4: Os gestores hoteleiros estão mais capacitados para gerir uma mudança depois deste processo de adaptação – de que modo?

QI5: Após as adaptações realizadas, a indústria hoteleira ficou mais resiliente para fenómenos semelhantes?

QI6: Houve ensinamentos colhidos deste processo de adaptação que foram incorporados nos processos de tomada de decisão – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?

3. Metodologia de Investigação

3.1. Escolha e tipo de Metodologia

A escolha da metodologia de investigação é uma decisão fundamental para a realização de uma pesquisa científica (Basias e Pollalis, 2018). O processo de pesquisa traduz-se em: definir as questões de investigação, recolher e processar os dados, e responder às questões e apresentar os resultados (Goertz e Mahoney, 2012).

Compreendeu-se que a natureza do problema em questão não se alinha somente entre uma abordagem qualitativa ou quantitativa. Posto isto, é pertinente salientar superficialmente as metodologias existentes e qual a abordagem escolhida – Metodologia Mista.

A metodologia qualitativa é definida por Maanen (1983) como uma sequência de técnicas que tendem a descrever fenómenos sociais já existentes em sociedade. O seu objetivo passa por contextualizar os comportamentos, motivações e experiências dos participantes, caracterizando o impacto e as consequências de um fenómeno específico,

sem a necessidade de recorrer a estatísticas (Hennink *et al.*, 2020). Este método “desafia o pesquisador a interpretar dados” (Basias e Pollalis, 2018, p.94) fornecidos pelos participantes com objetivo de estabelecer as perspetivas dos mesmos face a um fenómeno em causa (Creswell, 2014).

Quando o pesquisador segue uma abordagem qualitativa, é esperado que tenha a capacidade de observar, resumir, entrevistar, descrever, e interpretar os fenómenos (Basias e Pollalis, 2018), buscando estabelecer uma ligação entre os objetivos da pesquisa, a revisão de literatura e os resultados obtidos (Soklaridis, 2009).

Este modo de pesquisa foi selecionado pois procura responder a questões “como” e “porquê” sobre a ligação entre a Indústria Hoteleira e o impacto que o setor sentiu face à Pandemia COVID-19. Este é o método escolhido quando há incapacidade de controlar eventos dado a presença na atualidade (Godoy, 1995).

Por oposição, a metodologia quantitativa é utilizada para testar teorias objetivas, que através de variáveis, obtêm dados capazes de ser analisados por métodos estatísticos (Creswell, 2014) – normalmente são utilizados questionários com questões fechadas (Goertz e Mahoney, 2012) – sendo ponderada a sua utilização quando é observada a necessidade de completar os dados qualitativos obtidos. Creswell (2014) afirma que, por vezes, os estudos podem direcionar-se mais para um dos tipos de pesquisa. Quando isso não acontece, é porque deverá ser utilizada a metodologia mista, com o objetivo de adquirir informação pertinente para responder a todas as questões de investigação.

Johnson *et al.* (2007, p.123) define metodologia mista como uma tipologia de pesquisa onde se “combina elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa”. Creswell (2014) e Johnson *et al.* (2007) referem que o propósito desta abordagem de investigação é de aprofundar a compreensão existente de certa temática e, por conseguinte, fortalecer as conclusões da sua pesquisa que não seriam as mesmas por si só. A vantagem da utilização desta metodologia é de conseguir obter o melhor de cada um dos métodos utilizados e corroborar os resultados (Paranhos *et al.*, 2016; Galvão *et al.*, 2017).

3.1.1. Locus Empírico: Área Metropolitana de Lisboa

No dia 18 de março de 2020 o Governo de Portugal (2020) decretou Estado de Emergência, dada a situação de pandemia da COVID-19. Por conseguinte, os setores turístico e hoteleiro viram uma redução substancial e quase imediata das suas receitas (Gomes, 2020b) devido aos cancelamentos de reservas face ao encerramento de fronteiras e as incertezas quanto às possibilidades de circulação. Este fenómeno foi observado tanto a nível do turismo *corporate* (eventos, reuniões, congressos, e viagens a trabalho) como do turismo de lazer.

A cidade de Lisboa é o *Locus* empírico deste trabalho, por cinco razões:

- 1- Lisboa sempre foi um grande foco de turismo em Portugal e Mendes (2021, p.51) sublinha que, antes da pandemia, era a cidade portuguesa que nos últimos anos tinha maior “projeção internacional como destino turístico”, pelo seu crescimento ininterrupto de hóspedes, dormidas e proveitos por aposento médios, bem como um número crescente de hotéis – conforme pode ser avaliado nos gráficos de 1 a 5 elaborados através de informação analisada das fontes ‘Portal do INE’ (2021), Turismo de Portugal (2021) e Turismo de Portugal (2021a).
- 2- As estatísticas do Instituto Nacional referentes a 2020 revelam uma rápida análise de que a Área Metropolitana de Lisboa registou uma quebra de mais de 70% no número de hóspedes, quando comparado com o período homólogo do ano anterior – percentagem superior aos 50% de quebra quando considerado o território nacional (Laranjeiro, 2021a).

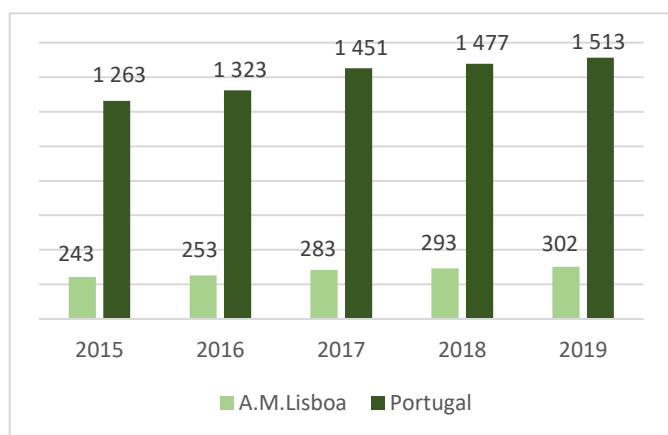


Gráfico 1 - Crescimento do número de hotéis na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal

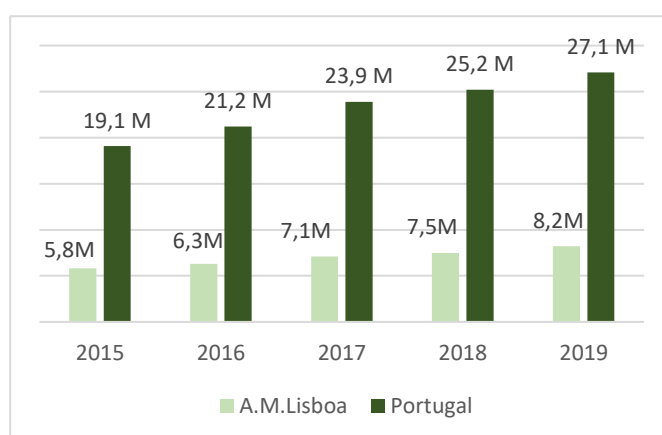


Gráfico 2 - Evolução de hóspedes na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal

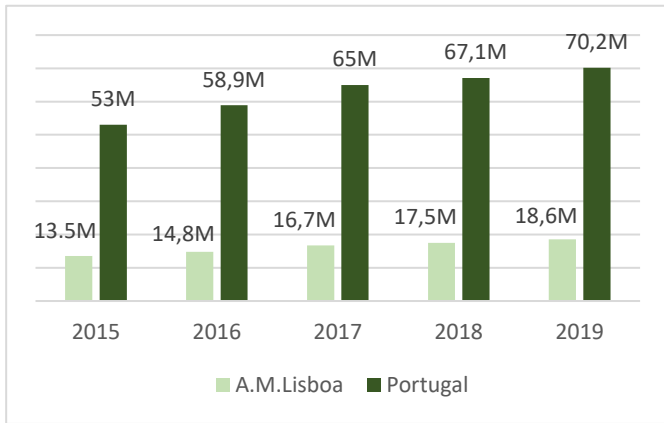


Gráfico 3 - Evolução de dormidas na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal

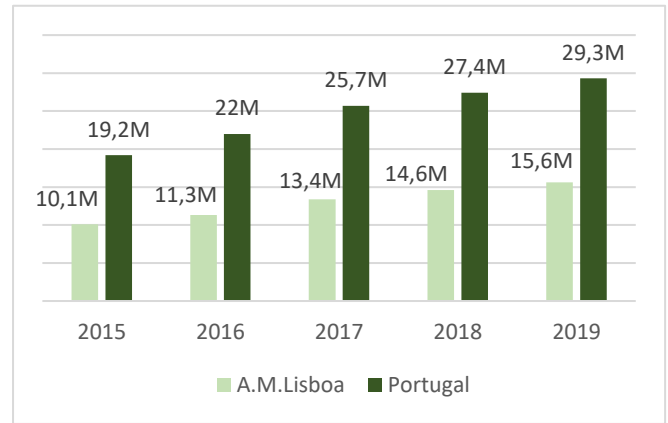


Gráfico 4 - Comparação de passageiros desembarcados no Aeroporto de Lisboa vs. todos os aeroportos do país

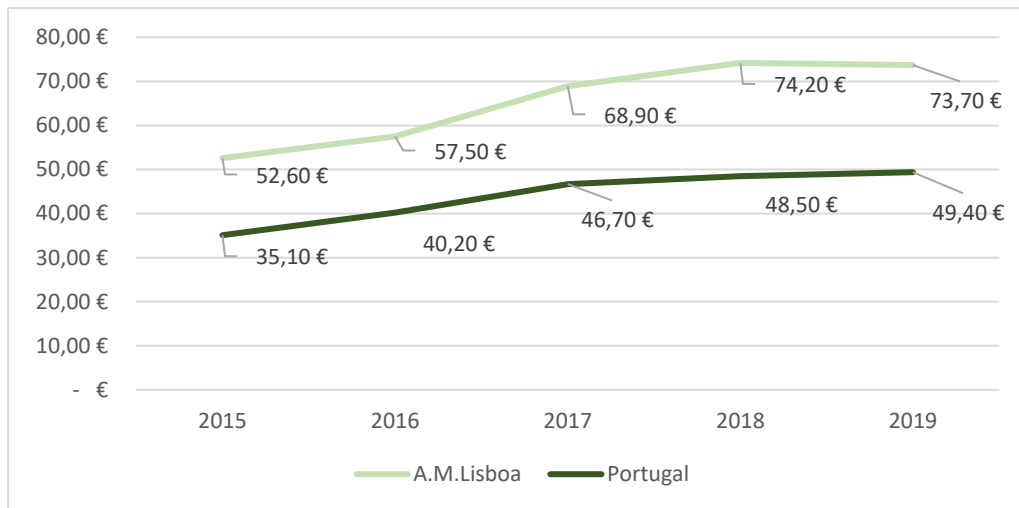


Gráfico 5 - Comparação do RevPar das unidades de alojamento na Área Metropolitana de Lisboa vs. Portugal

- 3- As unidades hoteleiras não foram obrigadas a encerrar por decreto de lei durante os confinamentos em Portugal, sendo o segundo confinamento entre 18 de janeiro a 15 de março de 2021, com consecutivos planos de passos para o desconfinamento no país. No entanto, a falta de procura e o encerramento das fronteiras prolongado, levou a que muitos estabelecimentos hoteleiros mantivessem-se fechados durante 2020 e alguns meses de 2021 para reduzir os custos (Laranjeiro, 2021b).
- 4- É a cidade onde o local laboral e o ISEG – Universidade de Lisboa, onde a aluna estuda, se situam.

- 5- Tornou-se inviável escolher outro local que requisitasse deslocação, devido às restrições, às constantes renovações do Estado de Emergência no país e os valores alarmantes da pandemia no final de 2020 e na primeira metade de 2021.

3.2. *Técnica de Recolha de Dados*

As ferramentas de recolha de dados utilizadas neste trabalho foram entrevistas semiestruturadas e um questionário de respostas fechadas, corroborando com a visão de Galvão *et al.* (2017) que refere que as ferramentas mais utilizadas em pesquisas de metodologia mista são as previamente apresentadas.

Como analisado anteriormente, a pesquisa qualitativa visa recolher dados de diversas fontes com o objetivo de estudar um fenómeno (Yin, 2016) de resposta aberta e sem predeterminação (Creswell, 2014). Hennink *et al.* (2020) defende que a população em estudo deve ser reduzida. Para Seidman (2006, p.9-10) o ato de entrevistar baseia-se em “compreender a experiência vivida por outras pessoas e o significado que as mesmas fazem dessa experiência com o intuito de fornecer acesso ao contexto do comportamento”. A ferramenta utilizada da metodologia qualitativa para esta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, pois é o “modo dominante de entrevistar em pesquisa qualitativa” (Yin, 2016, p.120) e por demonstrar flexibilidade e acessibilidade à informação (Qu e Dumay, 2011). As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por serem guiadas por temas específicos de modo a direcionar a conversa sobre tópicos essenciais, mas o entrevistador “consegue modificar a ordem das perguntas para evocar as respostas mais completas dos participantes” (Qu e Dumay, 2011, p.246).

O desenvolvimento das questões das entrevistas baseou-se nas referências da revisão de literatura, juntamente com os objetivos específicos da pesquisa. A tabela 4 apresenta a relação entre as questões das entrevista com as referências de literatura.

Por outro lado, a pesquisa quantitativa utiliza métodos de recolha de dados – de resposta fechada, que normalmente são obtidos por questionários – com base em instrumentos que obterão dados numerados que possam ser analisados através de métodos estatísticos (Creswell, 2014).

Ordem	Questão da Entrevista	Literatura	Questões de Investigação
1	Relembre o ponto de situação do fecho do ano em dezembro de 2019. Pode-me indicar os seguintes KPI's dessa altura? Intervalo de valor de receita de 2019; percentagem de ocupação anual; principais segmentos de mercado; principais mercados emissores; intervalo de número de colaboradores da unidade. Pode de seguida informar os mesmos KPI's relativamente ao ano de 2020?	Alonso <i>et al.</i> (2020); Sousa e Machado (2020); Nicola <i>et al.</i> (2020); Turismo de Portugal (2020a) Turismo de Portugal (2020b)	1
2	Crê que o seu hotel estava preparado para esta pandemia?	Sah e Nadda (2017); UNWTO (2019); Ferreira (2020); OECD (2020);	1
3	Consegue indicar o momento em que existiu a tomada de consciência sobre a dimensão do problema?	Andraz e Rodrigues (2016); Linka <i>et al.</i> (2020); Ferreira (2020); Alonso <i>et al.</i> (2020)	2
4	Que medidas foram tomadas?	Gomes (2020a); Guilherme (2020); Hao <i>et al.</i> (2020)	2
5	As medidas que mencionou seguiram algum plano de contingência previamente estipulado pela organização – anterior à pandemia?	Shaw (2017); Eggers (2020)	3
6	As estratégias de reação à pandemia foram baseadas em alguma metodologia específica?	Cunha e Cunha (2001); Antunes (2012); Tang (2019); Jones (2020)	3
7	Todos os segmentos de mercado foram impactados – o que estão a fazer para recuperar esses segmentos?	Machado <i>et al.</i> (2016); Binggelli <i>et al.</i> (2020); Hao <i>et al.</i> (2020)	2
8	Relativamente aos colaboradores da unidade hoteleira, foi sentido algum tipo de descontentamento, insegurança ou incerteza face às medidas implementadas?	Mattos (2002); Machado (2016); AlManei <i>et al.</i> (2018); Tang (2019)	2
9	Que medidas foram implementadas para assegurar e motivar os colaboradores?	Acuña e Fernandez (1995); Antunes (2012); Kotter e Schlesinger (2013); Neill (2018)	3
10	A experiência dos últimos meses trouxe algum contributo que hoje otimize os processos de tomada de decisão da organização?	Laws <i>et al.</i> (2007); Tang (2019); Hao <i>et al.</i> (2020); Breda <i>et al.</i> (2020)	4 e 6
11	Sente que, como gestor e profissional, está mais capacitado para gerir mudanças e adversidades?	Hamel e Prahalad (1994); Acuña e Fernandez (1995); Kotter e Schlesinger (2013); Shaw (2017)	4
12	Na sua opinião, qual é a previsão futura a médio longo prazo, 5 anos, da unidade hoteleira?	Pereira (2020); Hao <i>et al.</i> (2020)	6
13	Apelando à sua capacidade para prever o futuro – consegue descrever-me tão detalhadamente como possível aquilo que acha que vai ser a atividade hoteleira lisboeta num horizonte dos próximos 5 anos?	Binggelli <i>et al.</i> (2020); Hao <i>et al.</i> (2020)	5
14	Crê que, após todas as adaptações implementadas, a indústria hoteleira está mais resiliente para fenómenos semelhantes?	Ferreira (2020); Breda <i>et al.</i> (2020); UNWTO (2019); Eggers (2020); OECD (2020)	5

Tabela 4 - Elaboração própria. Relação de estudo: Questões de Investigação e guião das entrevistas

Os questionários de resposta fechada foram desenvolvidos com base em dois trabalhos: um questionário realizado por Miguel Santos (2014a), na sua tese de mestrado da Universidade de Évora e com base na própria literatura de John Kotter, no seu livro escrito em 1996 *Leading Change* e mais tarde no artigo da *Harvard Business Review* em 2007 intitulado *Why transformation efforts fail*. Nestes dois trabalhos de Kotter, foi apresentado o seu modelo de gestão da mudança com base na liderança mais pormenorizadamente e com ações determinantes para definir o seu sucesso (Kotter, 1996; 2007). Os questionários foram desenvolvidos para serem avaliados através de uma escala de *Likert* entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A tabela 5 apresenta a estrutura do questionário, e no anexo I são expostas as perguntas do questionário.

Etapas do Modelo de Mudança de Kotter	Perguntas do Questionário	
1) Criar estado de urgência	1	2
2) Desenvolver grupo para a liderança	3	4
3) Desenvolver visão	5	6
4) Comunicar a visão	7	8
5) Empowerment a outros funcionários	9	10
6) Vitórias de curto prazo	11	12
7) Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	13	14
8) Incorporar mudanças à cultura da organização	15	16

Tabela 5 - Elaboração própria. Associação perguntas do questionário com Modelo de Kotter (2007)

A amostra de estudo contou com seis inquiridos, que por questões de sigilo e confidencialidade, não serão revelados os respetivos nomes. Os inquiridos são personalidades de cariz Administrativo ou Direção Comercial de Hotéis de 5 estrelas que exercem as suas funções na Área Metropolitana de Lisboa, com o intuito de compreender quais foram as estratégias que os hotéis desenvolveram para responder ao impacto causado pela pandemia – na tabela 6 são apresentados os principais dados dos entrevistados.

As entrevistas tiveram em média 44 minutos de duração e as mesmas foram gravadas por áudio, com prévia autorização dos inquiridos. Durante as entrevistas foi desenvolvida a metodologia de entrevista semiestruturada juntamente com um questionário de resposta fechada, podendo referir-se que o propósito desta metodologia mista é convergente – a recolha de dados das “etapas qualitativas e quantitativas são concomitantes (...) documentam os mesmos fenômenos de forma complementar, havendo (...) uma integração

dos resultados a fim de melhor entender o fenômeno” (Creswell, 2014, p.10), conseguindo obter-se uma análise mais abrangente do problema em pesquisa. A análise das entrevistas relativamente ao seu conteúdo, interligando com as questões de investigação e questões das entrevistas está apresentada no anexo 2.

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Data da Entrevista	16/04	23/04	14/05	31/05	16/07	22/07
Modo	Presencial	Virtual	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
Duração	39m	60m	34m	45m	57m	29m
Género	M	M	M	F	M	M
Função	Sales Director	Deputy Sales & Marketing Diretor	Sales Manager	Sales and Marketing Director	General Manager	Sales and Marketing Director
Idade	50/60	40/50	30/40	50/60	50/60	50/60
Tenure	25/30	20/25	10/15	25/30	25/30	25/30
Classificação Unidade	5	5	5	5	5	5
Core Business	MICE e Corporate	MICE, Leisure e Golfe	MICE, Leisure e Golfe	Leisure e Corporate	Luxo	MICE e Corporate
Tipo Empreendimento	Cadeia Hoteleira	Independente	Independente	Cadeia Hoteleira	Independente	Cadeia Hoteleira
Nome Hotel	Dom Pedro Lisboa	Palácio Estoril Hotel Golf & Wellness	Onyria Quinta da Marinha	Corinthia Lisboa	Bairro Alto Hotel	VIP Grand Hotel

Tabela 6 - Elaboração própria. Análise das entrevistas realizadas

4. Apresentação e Discussão de Resultados

4.1. Contextualização da situação Hoteleira em Lisboa: Comparação de Key Performance Indicators entre 2019 e 2020

Após verificar-se o impacto negativo que o setor hoteleiro teve com o desenvolvimento da Pandemia, é relevante apresentar algumas alterações nos *Key Performance Indicators* Turísticos para justificar a escolha desta cidade.

Até ao início de abril de 2020, um estudo realizado pela AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) demonstrou que mais de 74% dos estabelecimentos encerraram (Gomes, 2020b). O indicador preliminar de Viagens e Turismo (Banco de Portugal, 2020) apontava para uma redução de 85% de despesas efetuadas por não residentes em Portugal, quando comparado com o período homólogo. Entre junho e setembro, alguns hotéis reabriram devido ao aumento, ainda que pouco substancial, de procura face à reabertura do espaço aéreo e abrandamento das restrições

(Agência Lusa, 2020). Mesmo assim, os grandes mercados emissores turísticos obtiveram valores muito descendentes como se demonstra na tabela 7.

Mercados Emissores Turísticos	Redução de Mercado
UK, Brasil, EUA, Irlanda, Canadá, Suíça, Suécia e Dinamarca	decrécimo entre 80% e 96%
Alemanha, Itália, Bélgica e Polónia	decrécimo entre a 61% e 80%
Espanha, França e Países Baixos	decrécimo entre a 44% e 58%

Tabela 7 - *Elaboração própria. Redução de volume de mercados emissores turísticos (Turismo de Portugal, 2020a)*

Em outubro foi registado que cerca de 30% dos estabelecimentos de alojamento mantinham-se encerrados (INE, 2020). A previsão da AHP (Associação de Hotelaria em Portugal) foi confirmada de que o setor concluiu o ano de 2020 com uma perda de 70% de dormidas (comparativamente à média dos últimos anos), o que representa perdas ultrapassadas em aproximadamente 3,6 mil milhões de euros (Agência Lusa, 2020). Segundo Cristina Siza Vieira¹, em entrevista para a Agência Lusa (2020), seria expectável que os hotéis com vertente mais *corporate* (hotéis de Lisboa e das grandes cidades) se mantivessem encerrados até ao final de 2020. Com dados de inquéritos da AHP, 51% dos associados pretende reduzir o número de trabalhadores, o que resulta num aumento de incerteza e de padrões dos colaboradores, crescendo a resistência (Antunes, 2012).

Para uma perspetiva do impacto da pandemia em 2020, é relevante a apresentação de valores de anos anteriores sobre estes setores. O INE (2020) evidenciou que a previsão do peso do Turismo no PIB em 2018 foi de 14,8%, com uma variação de 5% relativamente a 2017. Já em 2019, o peso do Turismo no PIB foi estimado para 15,4%. Portugal totalizou 27.142.439 hóspedes em 2019 e a Área Metropolitana de Lisboa foi a zona mais visitada contanto com 8.216.681 hóspedes. Mais de 73% desses hóspedes em Lisboa foram estrangeiros, provenientes de Espanha, Reino Unido, França, Alemanha e Brasil (Turismo de Portugal, 2020b), compreendendo-se que o país depende do Turismo Internacional para atingir os valores positivos dos últimos anos. Parece revelante ressaltar que os primeiros dois meses de 2020 tinham sido benéficos para o Turismo – os valores de hóspedes em Portugal, e mais concretamente em Lisboa, atingiram números superiores comparativamente a 2019.

¹ Presidente da Direção Executiva da AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

No entanto, já em março foi possível verificar os impactos da pandemia no setor: enquanto que em 2019, Portugal contabilizou 1.863.147 hóspedes, sendo em Lisboa um total de 636.285 hóspedes, no mês em que foi decretado o Estado de Emergência, os hóspedes em Portugal reduziram para 692.691 e em Lisboa foram menos de 230.000 hóspedes – demonstrando um decréscimo de 64,3% (Turismo de Portugal, 2020b). Em abril, Lisboa teve a maior variação negativa comparativamente a 2019, alcançando um decréscimo de 97,5% de hóspedes. A partir de julho, o país começou gradualmente a verificar um aumento, atingindo 1.032.523 de hóspedes nesse mês e quase 2 milhões em agosto (Turismo de Portugal, 2020b).

Outro indicador relevante para analisar o setor é o número de dormidas. Em 2019, a Área Metropolitana de Lisboa obteve um total de 18.639.062 dormidas, com uma variação de 6,4% comparativamente a 2018. Desse total, o mercado estrangeiro contabilizou 79% e o Mercado Nacional 21%. Por outro lado, decorridos nove meses do ano 2020, o país somou 4.458.874 dormidas, obtendo uma variação de -69,1% comparativamente a 2019. Desse total de dormidas, o mercado estrangeiro obteve 66% e os restantes 34% foram representados pelo mercado nacional (Turismo de Portugal, 2020a). É relevante salientar que as organizações, juntamente com as associações do setor, devem analisar regularmente a retoma de diversos mercados, pelo facto dos mesmos serem rapidamente moldados devido às restrições mais fortes como o encerramento das fronteiras (Lider Magazine, 2020). Através das estatísticas apresentadas, consegue-se prever uma tendência futura dos turistas para a escolha de destinos mais próximos da residência, focando em destinos domésticos ou continentais. Uma pesquisa realizada pela *McKinsey & Company* apresentou cinco fatores referentes ao comportamento dos consumidores face ao turismo em pandemia, e focou na atratividade dos destinos domésticos e o aumento do turismo interno (Binggeli *et al.*, 2020), reduzindo a dependência das organizações dos mercados externos face à reduzida procura.

4.2. *Análise e Discussão dos Resultados – Entrevistas e Questionários*

Nos próximos sub-capítulos serão demonstrados e analisados os resultados da investigação realizada a uma amostra de seis unidades hoteleiras da AML.

No que diz respeito ao género, 83% dos respondentes são do sexo masculino e 17% do sexo feminino. As idades dos entrevistados foram agrupadas em intervalos de 10 anos – 67% dos inquiridos estão entre os 50 e os 60 anos, e 33% estão abaixo dos 50 anos. Por

consequente, é possível analisar que 67% dos respondentes têm mais de 25 anos de experiência profissional, enquanto os restantes 33% têm entre 10 a 25 anos de experiência.

4.2.1. Cenário Pré-Pandemia

O primeiro objetivo expectável com as entrevistas realizadas foi compreender o cenário do mercado hoteleiro em Lisboa antes da pandemia e se a mesma estava preparada para reagir. Primeiramente foram analisados os principais resultados das unidades hoteleiras estudadas do seu fecho do ano de 2019. Dos dados apurados – apresentados na tabela 8, é possível apresentar que a percentagem de ocupação média anual dos hotéis estudados foi de 69%, sendo que três hotéis obtiveram uma ocupação acima da média. Todos os entrevistados mencionaram que 2019 foi um ano com resultados muito positivos em termos de negócio, face à alta procura, aos diversos eventos e reuniões que se realizaram, em conjunto com outros fatores – os valores de receita foram superiores a 9 milhões de euros em média. Quando analisados os principais mercados emissores, é perceptível que os mesmos sejam o mercado americano e o brasileiro, no entanto, enquanto os entrevistados E1 e E2 mencionam o mercado nacional como um dos seus principais mercados, os entrevistados E4, E5 e E3 opõem-se, revelando que existem mercados europeus mais fortes. Estas informações vão de encontro com os dados apresentados anteriormente na tabela 7, onde são demonstrados os principais mercados emissores turísticos em Portugal – Reino Unido, Brasil, EUA, e diversos mercados europeus.

2019	Percentagem Ocupação	Intervalo/valor da Receita em Euros	Estimativa nº colaboradores	Principais Segmentos de Mercado	Principais Mercados Emissores
H1	68%	11 milhões	120	MICE e Corporate	Brasil, Portugal e EUA
H2	65%	10,2 milhões	110-120	MICE e Corporate	Reino Unido, França, Espanha, Alemanha, EUA, Brasil e Portugal
H3	70%	9-10 milhões	140-150	Individuais, MICE e Golfe	França, Espanha e Reino Unido
H4	70%	N/A	200	Individuais e Corporate	EUA, Brasil, França, Reino Unido e Alemanha
H5	60%	N/A	80	Individuais	EUA, Brasil, Reino Unido, França e Alemanha
H6	78%	10 milhões	N/A	Corporate, Lazer e MICE	Espanha, Japão e Brasil

Tabela 8 - Elaboração própria. Resposta a principais KPI's dos hotéis em 2019

Todos os entrevistados referiram que nenhum dos respetivos hotéis estava preparado para responder à pandemia, sendo que o entrevistado E5 declara que “ninguém estava preparado para esta pandemia” e que “foi muito desafiador” observar a sua chegada e começar a preparar medidas de reação e estratégias de resposta. Este pressuposto vai de

encontro ao referido pelos autores Alonso *et al.* (2020) e Ferreira (2020), onde foi evidenciado que a pandemia COVID-19 desencadeou uma crise humana e sanitária, e por conseguinte, um conjunto de mudanças adjacentes inesperadas que impactaram todas as indústrias e sociedades em diversos níveis.

Com a chegada da pandemia em Portugal, os *Key Performance Indicators* foram drasticamente impactados. O Entrevistado E2 referiu que 2020 “foi (...) considerado um ano perdido”. A percentagem média de ocupação anual destas unidades hoteleiras em 2020 rondou os 14%. Apesar da amostra deste estudo ser considerada uma amostra reduzida, é possível afirmar que as unidades hoteleiras na AML sofreram uma redução superior a 50% nas taxas de ocupação anuais. Também é importante salientar a alteração dos principais mercados emissores e dos segmentos de mercado dos hotéis entre o cenário pré-pandemia face aos resultados de 2020. Estes argumentos são fundamentados com o que previamente foi referido por Alonso *et al.* (2020), Sousa e Machado (2020), Linka *et al.* (2020) e Nicola *et al.* (2020), pois a redução da atividade hoteleira foi visível após a crise sem precedentes – com especial foco no encerramento das fronteiras causando a impossibilidade de viajar, e que em poucos dias inúmeros empreendimentos decidiram encerrar após as restrições implementadas e os cancelamentos em massa dos turistas.

Paralelamente, todos os entrevistados referiram uma quebra de faturação no ano de 2020. Enquanto o entrevistado E5 mencionou uma quebra de 75%, o entrevistado E3 mencionou uma quebra de 90% – dados apresentados na tabela 9. Quando questionados sobre a preparação das unidades hoteleiras para fazer face à pandemia, somente o entrevistado E3 informou que a empresa estava estável financeiramente. Os restantes relataram que era comum pensarem que "em um mês esta situação estaria resolvida" e que "nunca se pensou que fosse tomar esta dimensão" (E1). O Entrevistado E4 sublinha que a organização teve que "apostar na adaptação" dos seus processos.

2020	Percentagem Ocupação	Varição percentual da Receita em Euros	Estimativa nº de colaboradores	Principais Segmentos de Mercado	Principais Mercados Emissores
H1	N/A	-90%	25	Individuais	Portugal
H2	18%	-77%	Sem renovação contratos de termo certo	MICE Inexistente	Portugal
H3	10%	-90%	100	Golfe e Individuais	França, Espanha e Reino Unido
H4	18%	-85%	Sem renovação contratos de termo certo	MICE Inexistente	N/A
H5	10%	-75%	N/A	N/A	Europa
H6	N/A	N/A	Sem renovação contratos de termo certo	Individuais e Corporate Nacional	Alteração completa

Tabela 9 - Elaboração própria. Resposta a principais KPI's dos hotéis em 2020

A primeira questão de investigação deste estudo é:

QII: Como se encontrava a indústria hoteleira preparada para as mudanças decorrentes das medidas de combate à pandemia COVID-19?

É possível referir que a indústria hoteleira na AML estava com um ritmo de crescimento avançado até 2019, e que o cenário dos resultados e os *KPI's* das organizações era o corolário desse acontecimento – não obstante, com a dispersão global do vírus, e com o desencadeamento de situações humanas, sociais, culturais, económicas e políticas, as sociedades e indústrias foram surpreendidas com este surto pandémico e sentiram-se desafiadas ao iniciar um projeto de reação à pandemia, pois reconheciam que não estavam desenvolvidas e adaptadas para esta conjuntura. É possível afirmar, que a mudança sentida com a pandemia foi uma mudança repentina e emergente, e que inúmeras empresas sofreram substancialmente (Clayton, 2021). Afirma-se que a indústria hoteleira não estava preparada para fazer face à pandemia COVID-19 e as suas consequências adjacentes.

4.2.2. Reação face à Pandemia COVID-19

Quando questionados sobre o momento chave de consciência da dimensão da pandemia e das suas implicações reais, a opinião dos entrevistados foi ramificada entre o imediato e o momento passado alguns meses. Os entrevistados E5, E4 e E2 referiram que evidenciaram a dimensão do problema imediatamente sobre o início do seu acontecimento, em março de 2020:

“O impacto foi automático, é uma crise impactante logo no momento pois teve efeitos imediatos.” (E2);

“(…) foi impactante logo no início de março termos que tomar a decisão de fechar o maior hotel de 5 estrelas da cidade e do país, com 518 quartos sem uma data prevista de reabertura” (E4);

Paralelamente, os entrevistados E1 e o E3 mencionaram o mês de junho como ponto de tomada de consciência – quatro meses após o início do estado de emergência no país – referindo que somente nessa altura começaram a verificar “que a situação não se resolvia, mesmo decorrendo o primeiro desconfinamento” (E1) e que quando o H3 reabriu portas depois de uma longa remodelação viram “as limitações que existiam, pela falta de turistas e a situação num todo somente a piorar” (E3).

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre que medidas e estratégias tomaram para tentar recuperar os mercados impactados e como é que os colaboradores estavam a reagir face às diversas medidas implementadas. Sendo um ponto chave do

negócio dos estabelecimentos hoteleiros o seguimento dos protocolos de limpeza, higiene e segurança, com a pandemia estas regras foram reestruturadas arduamente – todos os entrevistados referiram que seguiram as "medidas necessárias em questões de higiene e segurança" (E6). Esta afirmação corrobora com a literatura, pois Gomes (2020a) apresentou a concentração do foco nas medidas de higiene e segurança como linha de combate à disseminação do vírus. O entrevistado E1 afirma que o principal foi "adotar a dimensão da empresa à dimensão da procura" ao ser notório a necessidade de "adaptar à situação da pandemia". É importante mencionar que com o avançar da pandemia, foi notório para os entrevistados que o perfil dos clientes e as suas próprias necessidades foram alteradas. Três dos entrevistados referiram que as estratégias de volume de vendas passaram pelo lançamento de promoções ou produtos que promovessem a dinamização do mercado. Ainda nesta linha de pensamento, é relevante apresentar o reforço que o entrevistado E1 fez face a esta questão – compreender o mercado e reagir consoante as flutuações, com estratégias que tragam benefícios e oportunidades para hotel:

"Fomos vendo o decorrer da pandemia (...) começamos a vender produtos que vêm de encontro a algumas características próprias da pandemia. (...) A principal intenção é de perceber as tendências do mercado e ir de encontro a essas necessidades" (E1).

Como mencionado por Sah e Nadda (2017), os colaboradores são cruciais no setor turístico e hoteleiro, pelo facto de serem a ponte entre o serviço prestado e os clientes. É possível analisar que, com a pandemia, os colaboradores foram impactados e tiveram que realizar mudanças abruptas nos seus processos e procedimentos. Enquanto o entrevistado E1 expõe que alguns colaboradores sentiram incerteza e descontentamento, o entrevistado E4 afirma que "ninguém sentiu insegurança e descontentamento porque a direção sempre foi muito aberta e sempre esteve disponível para ouvir as pessoas e ajudar". Também o entrevistado E2 expõe que as "pessoas têm consciência do problema grave que estamos a viver e não contestam as medidas que foram tomadas", pois percebem que o que está em "causa é a sobrevivência do ser humano, pelo que em geral não sinto um descontentamento em relação às medidas (...), mas somos seres de hábitos". Estes argumentos vão de encontro com a abordagem do autor Shaw (2017), quando este enuncia que a resistência dos colaboradores pode ser mais moldável quando a mudança é externa e os mesmos sentem um maior comprometimento. Somente o E1 e o E6 vão de encontro com a abordagem dos autores Antunes (2012) e Mattos (2002) de que a urgência nas situações

imprevistas gera a necessidade de improvisar uma resposta à mudança e de que efetivamente mudanças impliquem elementos de incerteza capazes de fazer os colaboradores sentirem-se ameaçados e inseguros face à mesma, aumentando a resistência à mudança.

A segunda questão de investigação deste estudo é:

QI2: Como é que a indústria hoteleira reagiu e se adaptou à nova realidade da COVID-19?

Pelo facto deste acontecimento ter sido abruptamente envolvido na sociedade, a indústria hoteleira sentiu alguma dificuldade ao observar o decréscimo de receitas e de turistas inesperado, juntamente com todas as medidas de contenção de segurança, higiene e sanitárias que tiveram de adotar – as organizações devem ser eficientes e adaptáveis a estas situações que forçam mudanças abruptas (Sah e Nadda, 2017), recorrendo a alterações organizacionais e operacionais para manter o seu funcionamento. É possível afirmar que, pelo facto de todos os hotéis estudados mencionarem que foram realizadas alterações nos planos de higiene, e alguns dos entrevistados focarem em estratégias de promoção (com foco no preço) e divulgação de produtos que fossem ao encontro das necessidades dos clientes, a indústria hoteleira teve que, em conjunto com as autoridades oficiais de saúde, de Turismo e do Governo Português, compreender o melhor método para reiniciar o seu negócio e reagir gradualmente com o avançar da pandemia – pois apesar da mesma ter sido repentina, as medidas a serem seguidas foram sendo dadas durante o seu desenvolvimento.

4.2.3. Teoria da Gestão da Mudança vs Pandemia COVID-19

A terceira questão de investigação deste estudo é:

QI3: Foi seguido algum ensinamento da teoria da gestão de mudança no processo de ajustamento ocorrido na indústria hoteleira – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?

A informação dada pelos entrevistados referente à necessidade de se elaborar um plano de contingência face à pandemia foi universal:

“(…) plano de contingência foi elaborado durante a pandemia e adequado à situação. Foi definido ao longo do tempo” (E1);

“(…) foi criado um plano de contingência para a pandemia em específico” (E2);

“(…) criámos um plano durante a pandemia. Os planos de contingência que existiam anteriores eram para incêndios, HACCP. Para esta situação, criamos um plano de raiz com base nas medidas que iam surgindo de segurança face à pandemia.” (E6);

Estes argumentos vão de encontro com a abordagem de Shaw (2017), pois o autor refere que uma mudança não planeada é urgente na medida em que somente se torna previsível quando a mesma já surgiu.

Todos os hotéis estudados foram adotando as medidas de controlo da pandemia consoante a dimensão da situação e das diretrizes que o Governo, a Organização Mundial da Saúde e a Organização Mundial do Turismo comunicavam. Uniformemente, os entrevistados mencionaram a adoção do Selo *Clean & Safe* do Turismo de Portugal. Os entrevistados E5 e E6 declararam a existência de planos de contingência e protocolos *a priori* da pandemia, mas que os mesmos não eram aptos a serem aplicados. Somente o entrevistado E3 referiu que algumas alterações operacionais já tinham sido pensadas devido às remodelações, mas que efetivamente só foram praticadas na reabertura do hotel – já em altura pandémica. Todos os entrevistados mencionaram que não foi seguida nenhuma metodologia específica para a criação dos planos e protocolos de contingência.

Ao analisar-se a revisão de literatura com destaque nos autores Mattos (2002), Antunes (2012), Kotter e Schlesinger (2013) e Neill (2018), é possível afirmar que a principal estratégia realizada por parte das empresas para mitigar a resistência à mudança foi a comunicação, mas ainda assim, como o entrevistado E2 referiu, esta comunicação teve uma ponte mais forte entre o departamento de recursos humanos e os colaboradores e não entre os diversos níveis da organização. Portanto, não foi fortemente adotada uma estratégia de comunicação e partilha de informação com os colaboradores com o objetivo de aumentar o grau de confiança e envolver as pessoas no processo de tomada de decisão, para que existisse um maior sentido de pertença e controlo por parte dos colaboradores. Enquanto os entrevistados E1 e E5 referiram a realização de algumas ações de formação com o intuito de motivação, o entrevistado E4 referiu que “houve muitas medidas adotadas que acabaram por vir de sugetões de colaboradores”. Em contraste, os entrevistados E2 e E5 relataram que não existiram medidas de motivação durante o período de confinamento e encerramento das unidades.

Relativamente ao questionário realizado, é possível demonstrar dados relevantes para a análise das utilizações das Oito Etapas do Modelo de Gestão de Mudança de Kotter – apresentado na tabela 10.

Ao observar os resultados dos questionários, estabelece-se uma relação entre a aderência positiva dos entrevistados com as etapas 1 e 2 – a média de ambas as etapas é de 4,667 e o desvio padrão de 0,623. Isto quer dizer que foi observado pelos gestores

hoteleiros a necessidade urgente em alterar as estratégias e o *modus operandi* das respetivas empresas por se identificar uma crise e ameaça emergente, como também o reconhecimento da necessidade de ter uma equipa com poder e capacidade para liderar as mudanças, ultrapassando adversidades.

Por outro lado, as etapas 7 e 8 do Modelo de Gestão de mudança de Kotter são as que têm menor orientação por parte dos entrevistados, adquirindo uma média de 2,750 e 3,750 e desvio padrões de 1,299 e 1,089 nas etapas 7 e 8, respetivamente. Compreende-se que os gestores hoteleiros não adotaram e interiorizaram as ações que se incluem nas duas últimas etapas do modelo de Kotter, que são fundamentais para a consolidação do processo de mudança dentro das organizações, devido ao foco na alteração de processos e recursos humanos necessários para conseguir implementar as mudanças necessárias, bem como a articulação de ligações entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

É relevante enunciar a convergência de informação disponibilizada entre a etapa 5 e as etapas 4 e 6. Enquanto que na etapa 5 o objetivo é de motivar os colaboradores a assumir riscos e superar obstáculos capazes de impedir o processo de mudança – obtendo uma média de 4,667 nas respostas, já as etapas 4 e 6, focam o envolvimento dos colaboradores no processo e na recompensa dada aos colaboradores pelo seu empenho a curto prazo, as médias reduziram para 3,917 e 4 respetivamente.

	Média	Desvio Padrão
1) Criar estado de urgência	4,667	0,623
2) Desenvolver grupo para a liderança	4,667	0,623
3) Desenvolver visão	4,333	0,623
4) Comunicar a visão	3,917	0,759
5) Empowerment a outros funcionários	4,667	0,471
6) Vitórias de curto prazo	4,000	1,000
7) Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	2,750	1,299
8) Incorporar mudanças à cultura da organização	3,750	1,089
Escala de Likert (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente)		

Tabela 10 - Elaboração própria. Análise dos resultados quantitativos do Modelo de Gestão de Mudança de Kotter

É possível evidenciar que, embora tenha existido algum tipo de comunicação entre cada uma das empresas para com os seus colaboradores, e a análise dos questionários tenha demonstrado adesão nas primeiras fases do modelo de gestão da mudança com foco na liderança, as mais diversas estratégias de teorias de gestão da mudança não foram aplicadas, como o envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão, na negociação de benefícios e na partilha de informação transparente (Antunes, 2012; Neill, 2018) – o

que se traduz no desconhecimento das ferramentas e métodos da teoria de gestão da mudança por parte dos entrevistados com objetivo de ajustar a mudança e mitigar a resistência à mudança por parte dos colaboradores.

4.2.4. Soft skills dos gestores hoteleiros

Quando os entrevistados foram questionados relativamente às suas capacidades para gerir mudanças durante este processo de adaptação que ocorreu na indústria hoteleira, a principal resposta foi a aprimoração das capacidades digitais e virtuais que foram necessárias para manter o fluxo de trabalho durante a pandemia, em momentos de confinamento no país, onde todos estavam restritos a regressar aos seus locais de trabalho. Cinco dos seis entrevistados constataram a importância da vertente digital:

“notou-se uma maximização das ferramentas digitais. É algo que vai mudar um pouco o paradigma” (E1);

“A nível do departamento comercial, eventos ou grupos, vejo uma oportunidade para o negócio se transformar em questões digitais. (...) O próprio setor vai sentir uma transformação total. E vejo isso como uma oportunidade, não como uma ameaça” (E2);

“aprimoramos características virtuais que não tínhamos anteriormente” (E3);

“não é substituir aquilo que existia antigamente, porque o negócio da hospitalidade tem um fator humano muito importante, mas as tecnologias devem ser melhor aproveitadas” (E4);

Além da menção às tecnologias, foi unânime a afirmação por parte dos entrevistados de que este acontecimento inesperado trouxe adversidades e obrigou as empresas a alterar o seu *modus operandi* de um modo nunca antes pensado – o que lhes contribuiu para um acréscimo de competências de gestão.

“passar adversidades traz capacidades. (...) ajudou a desenvolver algumas táticas e estratégias” (E1);

“Esta pandemia obrigou-nos a mudar – saímos completamente da zona de conforto, pelo que foi obrigatório realizar mudanças. O nosso instinto de sobrevivência veio ao de cima.” (E2);

“todas as experiências (...) acabam por nos acrescentar algum conhecimento e ajuste na nossa forma de gerir as mudanças e adversidades.” (E4);

Todas as declarações dos entrevistados corroboram com os trabalhos de Hao *et al.* (2020), Tang (2019) e Hamel e Prahalad (1994), ao enunciarem que a imprevisibilidade do acontecimento foi marcante pelo surgimento de incertezas tanto para os indivíduos como para as organizações, e que as mesmas deviam reconhecer o presente como uma

oportunidade de competir pelo futuro e conseguir criar métodos de adaptação às alterações observadas, de modo a controlar as curvas de recuperação e preparar ações capazes de mitigar as incertezas.

A quarta questão de investigação deste estudo enuncia-se como:

QI4: Os gestores hoteleiros estão mais capacitados para gerir uma mudança depois deste processo de adaptação – de que modo?

É possível evidenciar que os gestores hoteleiros reconheceram as fragilidades que a situação colocava a indústria e as ações anteriormente conseguidas para crises passadas, corroborando com a revisão de literatura deste estudo – a necessidade de conseguir admitir que, apesar da indústria hoteleira ser um enorme contributo para o país em questões económicas, sociais e financeiras, face a mudanças externas as consequências são mais implicantes (Bressan, 2004; Tang, 2019) e que, por conseguinte, é necessário reajustar os seus processos e *status quo* para garantir a sobrevivência das organizações (Antunes, 2012; Machado *et al.*, 2016). Assim, é possível enunciar que os gestores hoteleiros remataram algumas das suas lacunas de gestão e estão mais aptos a combater adversidades.

4.2.5. Resiliência da indústria hoteleira

Quando os entrevistados foram questionados relativamente ao cenário expectável da indústria hoteleira na capital nos próximos cinco anos, as opiniões foram divergentes. Os entrevistados E1 e E4 vêm com positividade o desenvolvimento da capital nos próximos anos, e focam-se na importância dos acessos aéreos e das suas ligações com principais capitais mundiais, referindo que Lisboa já era um destino forte entre o meio dos turistas face à sua relação qualidade preço comparativamente aos diversos produtos que tinha para oferecer, no entanto os restantes entrevistados enunciam algumas fragilidades que podem dificultar a retoma do negócio para os próximos anos, transcrevendo-se alguns desafios para as unidades e para os colaboradores:

“podemos ter um grave problema – não estar à altura para responder à procura e receber estas pessoas, pois há muitos bons profissionais de turismo que tiveram de trocar de área laboral” (E2);

“surge a oportunidade para a Câmara de Lisboa e organizações de urbanismo para rever uma quantidade de coisas na cidade - urbanismo, higiene urbana, com transportes, com mobilidade, poluição” (E5);

“hotelaria de cidade, que é muito focada no mercado corporativo, vai sofrer e vai levar mais tempo a recuperar” (E6);

Estas afirmações corroboram com Breda *et al.* (2020), Guilherme (2020) Sousa e Machado (2020) e Bingelli *et al.* (2020), por mencionam que face a este acontecimento, as organizações precisavam desenvolver soluções e estratégias capazes de mitigar o impacto e que diversos aspetos deveriam ser analisados e reestruturados a fim de colmatar as vulnerabilidades da indústria.

Paralelamente, os entrevistados E1 e E4 têm uma opinião mista relativamente à resiliência da indústria. Como se pode apresentar, psicologicamente ambos apresentam um aumento de capacidade de resiliência para enfrentar crises, mas que financeiramente é uma indústria que está muito fragilizada para ultrapassar outra situação semelhante:

“se as unidades hoteleiras tem muitas dificuldades para honrar os seus compromissos com as instituições financeiras, estamos a tornar as unidades menos resistentes a uma crise que possa acontecer. (...) Por outro lado, pode tornar-se mais resiliente numa forma de conseguir resistir a crises que aconteçam e a trabalhar de uma forma mais rápida para conseguir controlar custos” (E1);

Por outro lado, os entrevistados E3 e E6 não crêm numa maior resiliência e os dois restantes entrevistados vêm a situação pandémica e as reações à pandemia como o caminho para se criar mais anti-corpos e resistência a situações inesperadas. Apresentam-se de seguida as opiniões contrárias:

“Há tendência de mudança, acho que as empresas estão mais resilientes.” (E5);

“A indústria hoteleira de momento está muito fragilizada (...) quem não fatura, não consegue estar mais resiliente.” (E6);

A quinta questão de investigação desta pesquisa é:

QI5: Após as adaptações realizadas, a indústria hoteleira ficou mais resiliente para fenómenos semelhantes?

Como apresentado na literatura por Eggers (2020), Hao *et al.* (2020), Andraz e Rodrigues (2016), UNWTO (2019), Bressan (2004), Antunes (2012) e Neumayer (2004), os académicos e profissionais ao longo das últimas décadas foram desenvolvendo estudos na área dos impactos provenientes de desastres de inúmeras vertentes para capacitar a indústria hoteleira. Sendo esta pandemia uma mudança inesperada e forçada na sociedade, criou-se a urgência em improvisar uma resposta. Dependendo de como os colaboradores e as organizações enfrentaram e coordenaram as mudanças e as suas repercussões, enuncia-se que em alguns aspetos a indústria hoteleira ficou mais resiliente para fenómenos semelhantes, no entanto é relevante referir a citação do terceiro entrevistado:

“se viesse outra pandemia, acho que estávamos mais precavidos do que em 2020, mas certas questões iriam sempre ser distintas e acredito que não estaríamos mais resilientes pois estas situações nunca são iguais.” (E3);

4.2.6. Adaptação dos processos de tomada de decisão

A última questão de investigação é:

QI6: Houve ensinamentos colhidos deste processo de adaptação que foram incorporados nos processos de tomada de decisão – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?

Todos os entrevistados mencionaram inúmeras alterações nos processos operacionais e de gestão nos seus negócios a fim de combater a pandemia, durante os meses em que os empreendimentos estiveram encerrados, como também nas reaberturas. As principais referências de alterações que apontaram como incluídas nos processos de tomada de decisão foram a maximização das ferramentas digitais, a redução da necessidade de deslocamentos físicos para presenciar reuniões de administração e a adoção (em algumas unidades) do teletrabalho, pela quebra de paradigma e de preconceito contra quem trabalha a partir de casa. Alguns dos entrevistados mencionaram que estes ensinamentos adotados durante a pandemia foram incorporados temporariamente – por exemplo, a questão do teletrabalho foi diversas vezes apresentada como algo momentâneo por algumas organizações, utilizada apenas enquanto existirem regras por parte do Governo que delimitem ocupação máxima dos espaços fechados e enquanto continuar o apoio para manter os colaboradores em *lay-off* parcial.

Como apresentado por Bordia *et al.* (2004), Antunes (2012), Machado *et al.* (2016) e AlManei *et al.* (2018), alguns elementos organizacionais necessitam ser alterados com o objetivo de reajustar os processos organizacionais face a mudanças. Para esse efeito, é necessário que as organizações sejam flexíveis para encarar os desafios como oportunidades. É possível referir que alguns ensinamentos serão aplicados no futuro próximo da indústria hoteleira, mas ainda é cedo para afirmar que esses ensinamentos e novos processos farão parte da “nova era da hotelaria”, pois como a ação dos gestores hoteleiros foi espontânea, algumas das mudanças não foram pensadas para serem adotadas a médio longo prazo, mas para responder às necessidades fugazes.

Na tabela 11 é apresentada a triangulação síntese da relação entre as questões de investigação, algumas citações pertinentes das entrevistas realizadas comparativamente à revisão de literatura, corroborando com os sub-capítulos anteriores.

Questão de Investigação	Questão da Entrevista	Contributo dos Entrevistados	Revisão da Literatura
1	1 2	"nenhuma área de negócio estava preparada" (E1); "O ano passado foi realmente considerado um ano perdido" (E2); "nenhuma empresa estava preparada para esta pandemia." (E3); "(2019) excepcional com a ocupação média anual a rondar os 70%" (E4); "alteração completa neste aspeto, pois todos os mercados estavam impactados pelo fecho de fronteiras" (E6);	Tratou-se de uma mudança externa às sociedades e organizações, desencadeando uma recessão económica global (Alonso, <i>et al.</i> , 2020); A pandemia trouxe um grande impacto na economia mundial, trazendo um conjunto de mudanças (Ferreira, 2020); Diversas restrições foram implementadas como o confinamento obrigatório, encerramento de fronteiras e maior controlo fronteiriço (Linka <i>et al.</i> , 2020);
2	3 4 7 8	"O impacto foi automático, é uma crise impactante logo no momento pois teve efeitos imediatos." (E2); "aderimos à certificação do selo Clean & Safe do Turismo de Portugal" (E4); "pessoas (...) têm incerteza, e uma (parte) também sente um descontentamento, quer os que estão a trabalhar quer os que estão em casa de lay-off." (E1);	Face ao impacto drástico, os países deviam começar uma reestruturação para controlar as curvas de recuperação (Binggeli <i>et al.</i> , 2020); Sendo a indústria hoteleira baseada na interação humana, com o controlo de fronteiras e confinamentos, foi expectável uma redução drástica na atividade do setor (Hao <i>et al.</i> , 2020); Mudanças precedem momentos de incerteza (Mattos, 2002);
3	5 6 9	"Não, o nosso plano de contingência foi elaborado durante a pandemia e adequado à situação. Foi definido ao longo do tempo." (E1); "Seguimos as medidas da Organização Geral da Saúde, mas não foi seguida nenhuma metodologia, íamos avançando conforme o que ia sendo comunicado." (E6); "creio que a comunicação tenha sido o principal" (E2);	Ao surgirem mudanças imprevisíveis, espera-se que o posicionamento das organizações seja improvisado (Antunes, 2012); Controvérsia estudada entre esperar-se uma ação programada para dar resposta a uma situação inesperada e urgente (Shaw, 2017); É importante adotar-se uma estratégia de comunicação interna forte nas organizações (Neill, 2018);
4	10 11	"maximização das tecnologias e agilização do tempo" (E4); "adaptações atualmente são constantes, mas bem conseguidas" (E5); "todos estamos mais capacitados porque aprendemos sempre com mudanças." (E3);	Foi necessário reajustar os seus processos e status quo para garantir a sobrevivência e competitividade das organizações (Machado, <i>et al.</i> , 2020); A imprevisibilidade do acontecimento foi marcante pelo surgimento de incertezas (Tang, 2019);
5	13 14	"se viesse outra pandemia, acho que estávamos mais precavidos do que em 2020, mas certas questões iriam sempre ser distintas e acredito que não estaríamos mais resilientes pois estas situações nunca são iguais." (E3); "Não me parece em termos financeiros." (E1);	O setor hoteleiro é um dos setores mais dinâmicos e com maior crescimento em termos globais e sofreu um impacto devastador (Breda <i>et al.</i> , 2020);
6	10 12	"estamos mais ágeis a reagir. Notei uma grande diferença." (E5); "Neste momento, estão a ser feitas diversas alterações em termos e estrutura, estamos a começar a repensar." (E6)	É importante que a organização seja flexível para encarar os desafios como oportunidades (Machado <i>et al.</i> , 2016);

Tabela 11 -Elaboração Própria. Síntese de triangulação de informação

5. Conclusão, limitações e trabalhos futuros

5.1. Conclusão

Este trabalho final de mestrado teve como objetivo analisar em que medida as teorias sobre a gestão da mudança pré-existentes ao surgimento da pandemia COVID-19 influenciaram as estratégias e as medidas de reação adotadas pela indústria hoteleira na Área Metropolitana de Lisboa. Deste modo, pôde-se estudar a viabilidade de adoção de um modelo de gestão de mudança como ferramenta fundamental para o desenvolvimento das referidas estratégias.

Este estudo demonstrou que, tal como a indústria hoteleira mundial, as unidades hoteleiras da zona da área geográfica estudada foram fortemente impactadas pelo surgimento da pandemia. Este impacto exigiu das organizações uma capacidade inédita de reagir a esse *trigger* externo de mudança.

Na revisão de literatura abordou-se a teoria de gestão da mudança, os *triggers* da mudança, o fator chave de impasse para a implementação com sucesso da gestão da mudança nas organizações – resistência à mudança – e a utilização do modelo de gestão de mudança de Kotter como ferramenta metodológica para a implementação de mudanças nas organizações. Pôde-se observar como as mudanças emergentes e repentinas tendem a introduzir a necessidade de urgência na adaptação e na adoção de processos espontâneos.

Adicionalmente, verificou-se que a resistência à mudança é um enorme entrave na processo de implementação, adoção e sucesso das mudanças nas organizações, pois os colaboradores sentem incertezas e insegurança – pelo que é de extrema importância as organizações praticarem estratégias de redução à mudança, envolvendo mais os colaboradores. Do mesmo modo, foi possível selecionar o modelo de gestão de mudança de Kotter como o modelo análise para a possível adoção desta ferramenta na indústria hoteleira, por ser classificado como modelo social dentro desta área da gestão e por conseguir analisar mudanças de maior escala e a totalidade de uma organização, e não individualmente cada colaborador.

Na pesquisa empírica observou-se que não foi seguida qualquer metodologia de gestão da mudança na incorporação das alterações aos processos e estratégias utilizadas no *modus operandi* na generalidade das organizações hoteleiras estudadas em função da singularidade do fenómeno pandémico.

Analisou-se a relação entre a revisão de literatura e a pesquisa empírica, concluindo que as crises sem precedentes, imprevistas e emergentes acabam por necessitar de respostas à medida dos seus acontecimentos, com ações improvisadas, e que por estes serem muitas vezes imprevisíveis, desafiam a adoção de planos metodológicos previamente estipulados, exigindo das organizações uma capacidade de reação à altura da rapidez dos acontecimentos.

Posteriormente, analisou-se uma convergência entre as abordagens da revisão de literatura quanto à obrigatoriedade de inclusão dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, e a adoção de partilha de informação entre as organizações com os seus colaboradores. Foi observado que, apesar das organizações não terem adotado estes métodos como um auxílio à implementação dos processos de mudança, as organizações estudadas acabaram por resistir à pandemia e às suas consequências, gradualmente regressando à sua atividade – mesmo que parcial – começando a reagir às novas necessidades do mercado e dos seus clientes.

Deste modo, é possível concluir este trabalho final de mestrado afirmando que a gestão da mudança é uma área de estudo ampla e com conteúdos capazes de auxiliar as organizações a concretizarem e processarem as mudanças necessárias consoante as suas necessidades. No entanto, ao surgirem mudanças abruptas que impactam as organizações e os seus colaboradores como um todo, as teorias de gestão da mudança até ao momento não vão ao encontro da imprevisibilidade de catástrofes súbitas.

Simultaneamente, esta investigação demonstrou que os empreendimentos e gestores hoteleiros foram adotando medidas e estratégias consoante a dimensão da situação pandémica ia-se expandindo, e mesmo que algumas dessas estratégias fossem ao encontro de métodos de gestão da mudança, as mesmas foram tomadas a partir de condicionantes de gestão previamente obtidas, de bom senso e de guias de medidas informadas pelo governo português e pelas organizações institucionais de hotelaria e turismo.

5.2. *Limitações e Pesquisas Futuras*

No início da elaboração deste trabalho foi definido o objetivo de serem realizadas no mínimo dez entrevistas a gestores hoteleiros de unidades classificadas em cinco estrelas na Área Metropolitana de Lisboa, com o intuito da amostra de estudo mais relevante. No entanto, a própria oscilação da situação pandémica foi um grande desafio e por vezes um entrave para a realização deste estudo, reduzindo a amostra estudada face à inicialmente

pretendida. A amostra de estudo contou com seis entrevistas, contudo é relevante informar que uma sétima entrevista realizada foi impossibilitada de fazer parte da amostra, pelo facto de ter sido detetada uma anomalia com o áudio.

Adicionalmente, foram sentidas limitações ao obterem-se artigos científicos atuais relevantes para a análise de estudo, considerando a complexidade e a atualidade do tema em pesquisa.

Com base neste trabalho, foram identificadas algumas lacunas relativamente à possibilidade de utilização de um modelo de gestão de mudança por parte da indústria hoteleira. Deste modo, seria interessante realizarem-se futuramente pesquisas focadas nesta área de negócio – com uma amostra de estudo superior – com o intuito de obter-se maior conhecimento e argumentos que suportem a adoção de estratégias de gestão da mudança por parte destas organizações – realçado a importância das mesmas procederem de modo intrínseco com uma comunicação e partilha de informação transparente, reduzindo as incertezas e as desconfianças por parte dos colaboradores.

Para além disso, seria pertinente existir um enquadramento mais detalhado e especializado para a esta área de negócio face à adoção de ferramentas da área da gestão da mudança, tanto para as mudanças planeadas e não planeadas, pois foi observado com este estudo que esta situação concreta da hotelaria não suporta as práticas adotadas pela academia.

6. Referências Bibliográficas

- Acuña, E. and Fernández, F. (1995) Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*. 29 (2), pp.80–109.
- Agência Lusa (2020) *Covid-19: 25% dos hotéis estiveram fechados em Setembro e número deve subir Público*. 22 October 2020 [online]. Disponível em: <https://www.publico.pt/2020/10/22/economia/noticia/covid19-25-hoteis-fechados-setembro-valor-subir-1936306> [Acesso a 18 Dezembro 2020].
- AlManei, M., Salonitis, K. and Tsinopoulos, C. (2018) ‘A conceptual lean implementation framework based on change management theory’ *Procedia CIRP. 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems* [online]. 72, pp.1160–1165.
- Alonso, A.D. et al. (2020) COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*. [online]. 91.
- Andraz, J. and Rodrigues, P. (2016) Monitoring tourism flows and destination management: Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*. [online]. 56, pp.1–7. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0261517716300346?token=D977ED523306D0342B3158FCCF40713E89086B608AD691A950625A1D5F0DEE34A076AC1949AFFE1B61E30D9C6B6C4559> [Acesso a 2 Janeiro 2021].
- Antunes, S.M.G. (2012) *A Mudança Organizacional e a Gestão da Mudança*In: *Atas das Jornadas*.Secretariado: Ser competitivo em Organizações de Futuro Lamego, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego - Instituto Politécnico de Viseu, 10.
- Banco de Portugal (2020) *Acompanhe com mais antecedência a evolução das viagens e turismo BPstat*. 29 Maio 2020 [online]. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/685> [Acesso a 8 Dezembro 2020].
- Basias, N. and Pollalis, Y. (2018) Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 7 (1), pp.91–105.
- Begolli, G. (2019) Management of Change and Organizational Communication. *Knowledge: International Journal*. 31 (5), p.1313.
- Binggeli, U., Constantin, M. and Pollack, E. (2020) COVID-19 tourism spend recovery in numbers *McKinsey & Company*. 20 October 2020 [online]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/covid-19-tourism-spend-recovery-in-numbers> [Acesso a 18 Dezembro 2020].
- Bordia, P. et al. (2004) Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*. [online]. 18 (4), pp.507–532.
- Breda, Z., Panyik, E. and Costa, C. (2020) Internationalization of the hotel industry: evidence from Portugal. *Public Policy Portuguese Journal*. 5 (2), pp.81–96.

- Bressan, C.L. (2004) Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Seminário de Gestão de Negócios*. 1, p.14.
- Burnes, B. (2020) The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. [online]. 56 (1), SAGE Publications Inc, pp.32–59.
- Cardoso, J.D.F. (2005) *Estratégia como Fonte de Mudança Organizacional: O Caso da Yes Rent A Car Franchising* Trabalho Final de Mestrado [online]. Santa Catarina, Brasil, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102557/211110.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Acesso a 30 Janeiro 2021].
- Clayton, S.J. (2021) An Agile Approach to Change Management. *Harvard Business Review*.
- Creswell, J.W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* 4th ed. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Cunha, J.V. da and Cunha, M.P. e (2001) Brave new (paradoxical) world: structure and improvisation in virtual teams. *Strategic Change*. [online]. 10 (6), pp.337–347.
- Cunha, M. and Rego, A. (2002) As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, FEUNL Working Paper Series*. [online]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/23694291_As_duas_faces_da_mudanca_organizacional_planeada_e_emergente.
- Deloitte (2020) *Combating COVID-19 with an agile change management approach* [online]. India, Deloitte, 14. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-hc-consulting-deloitte-change-management-pov-on-covid-noexp.pdf> [Acesso a 10 Fevereiro 2021].
- Eggers, F. (2020) Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. [online]. 116, pp.199–208. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303222> [Acesso a 14 Dezembro 2020].
- Ferreira, S. (2020) *Uma pandemia que está a criar um ritmo de mudança sem precedentes EY - Building a better working world*. 29 Abril 2020 [online]. Disponível em: https://www.ey.com/pt_pt/covid-19/uma-pandemia-que-esta-a-criar-um-ritmo-de-mudanca-sem-precedentes [Acesso a 17 Outubro 2020].
- Figueiredo, M.I.N. de C. (2017) *O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal* Trabalho Final de Mestrado [online]. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24567/1/2017.04.018.pdf> [Acesso a 18 Outubro 2020].
- Galli, B.J. (2018) Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*. [online]. IEEE Engineering Management Review 46 (3), pp.124–132.

- Galvão, M.C.B., Pluye, P. and Ricarte, I.L.M. (2017) Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*. [online]. 8 (2), pp.4–24.
- Godoy, A.S. (1995) Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. 35 (3), pp.20–29.
- Goertz, G. and Mahoney, J. (2012) *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences* Princeton University Press.
- Gomes, M. (2020a) Novos desafios do setor hoteleiro: das ameaças às oportunidades *Jasmin Software*. 22 Abril 2020 [online]. Disponível em: <https://www.jasminsoftware.pt/blog/desafios-do-setor-hoteleiro/> [Acesso a 22 Dezembro 2020].
- Gomes, P.Z. (2020b) *Visão | Covid-19: Um terço da hotelaria e restauração falhou salários em março* *Visão*. 3 Abril 2020 [online]. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exame/2020-04-03-covid-19-um-terco-da-hotelaria-e-restauracao-falhou-salarios-em-marco/> [Acesso a 19 Outubro 2020].
- Governo de Portugal (2020) *Decreto do Governo que regulamenta o estado de emergência República Portuguesa*. Março 2020 [online]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=decreto-do-governo-que-regulamenta-o-estado-de-emergencia-> [Acesso a 21 Dezembro 2020].
- Guilherme, A.C. (2020) Uma nova realidade e as seis tendências do turismo e hotelaria na era pós-covid *ABC Hospitality*. 21 July 2020 [online]. Disponível em: <https://abchospitality.pt/uma-nova-realidade-e-as-seis-tendencias-do-turismo-e-hotelaria-na-era-pos-covid/> [Acesso a 17 Outubro 2020].
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) Competing for the Future. *Harvard Business Review*. (July–August 1994), p.8.
- Hao, F., Xiao, Q. and Chon, K. (2020) COVID-19 and China’s Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*. [online]. 90.
- Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. (2020) *Qualitative Research Methods 2^a*. [online]. SAGE. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/Qualitative_Research_Methods.html?id=HLVHXQEACAAJ&redir_esc=y [Acesso a 1 Novembro 2020].
- Hiatt, J. and Creasey, T.J. (2012) *Change management: the people side of change ; an introduction to change management from the editors of the Change Management Learning Center* Second edition. Loveland, Colo, Prosci Learning Center Publications.
- INE (2020) *Atividade Turística volta a intensificar reduções em Outubro* Instituto Nacional de Estatística. 30 November 2020 [online]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=461649439&DESTAQUESmodo=2 [Acesso a 8 Dezembro 2020].

- Jafari, J. and Xiao, H. (2016) 'Encyclopedia of tourism' Springer reference Switzerland, Springer International Publishing.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. and Turner, L.A. (2007) Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. [online]. 1 (2), SAGE Publications, pp.112–133.
- Jones, D. (2020) *Change Management in the Age of COVID-19* [online]. Open Work Agency, 14. Disponível em: <https://openwork.agency/wp-content/uploads/2020/06/Change-Management-in-the-Age-of-Covid-19-White-Paper-OpenWork-Agency-June-2020.pdf> [Acesso a 10 Fevereiro 2021].
- Kotter, J.P. (1996) *Leading change* Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2007) Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. p.16.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (2013) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. p.12.
- Laranjeiro, A. (16th Fevereiro 2021a) Covid roubou 12 milhões de estrangeiros e 3 mil milhões em receita *Diário de Notícias*. [online]. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/covid-roubou-12-milhoes-de-estrangeiros-e-3-mil-milhoes-em-receita-13356170.html> [Acesso a 27 Agosto 2021].
- Laranjeiro, A. (2021b) *Turismo: Confinamento leva 62% das unidades de alojamento a estarem encerradas em fevereiro Dinheiro Vivo*.31 Março 2021 [online]. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/turismo-confinamento-leva-62-das-unidades-de-alojamento-a-estarem-encerradas-em-fevereiro-13519849.html> [Acesso a 27 Agosto 2021].
- Laws, E., Prideaux, B. and Chon, K.S. (2007) *Crisis Management in Tourism* CABI.
- Lider Magazine (2020) O que vai mudar no Pós-Pandemia – Esforço de readaptação da Hotelaria – Revista Líder *Lider Magazine - Sapo*.13 Agosto 2020 [online]. Disponível em: <https://lidermagazine.sapo.pt/o-que-vai-mudar-no-pos-pandemia-esforco-de-readaptacao-da-hotelaria/> [Acesso a 10 Novembro 2020].
- Linka, K. et al. (2020) Outbreak dynamics of COVID-19 in Europe and the effect of travel restrictions. *Computer Methods in Biomechanics and Biomedical Engineering*. [online]. 23 (11), Taylor & Francis, pp.710–717.
- Maanen, J. (1983) *Qualitative Methodology* Beverly Hills, SAGE Publications, Inc.
- Machado, E.C. et al. (2016) Mudança organizacional: uma análise a partir da teoria das tipologias estratégicas. *Revista Brasileira de Administração Científica*. [online]. 7 (1), pp.75–96.
- Martins, A.C.O. (2014) *A gestão da mudança no processo de certificação das empresas* Dissertação de Mestrado [online]. Aveiro, Universidade de Aveiro. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/32243730> [Acesso a 24 Outubro 2020].

- Matos, M.F.P.S. de (2015) *A Gestão Estratégica de Operações no Desempenho das Unidades Hoteleiras de Cadeia em Portugal* Tese de Doutoramento [online]. Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/14778> [Acesso a 15 Novembro 2020].
- Mattos, L.K. (2002) *As mudanças Organizacionais e seus Gestores nas Empresas na Era da Informação* Trabalho Final de Mestrado [online]. São Paulo, Universidade Getúlio Vargas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3671> [Acesso a 30 Janeiro 2021].
- McKinsey & Company (2019) *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson* | McKinsey McKinsey & Company. 10 July 2019 [online]. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson> [Acesso a 10 Março 2021].
- Mendes, L. (2021) Gentrificación turística en Lisboa después de la crisis capitalista 2008-2009 y rent gap: Evidencia reciente. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*. [online]. 15 (1), pp.39–58. Disponível em: <https://revistas.udc.es/index.php/rotur/article/view/rotur.2021.15.1.7016> [Acesso a 7 Abril 2021].
- Mintzberg (1st Janeiro 1994) The Fall and Rise of Strategic Planning *Harvard Business Review*. [online]. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> [Acesso a 16 Fevereiro 2021].
- Morais, F., Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2020) Leading through discontinuous change: A typology of problems and leadership approaches in UK boards. *Long Range Planning*. [online]. 53 (2).
- Moura, A.S. and Rocha, R.L. (2012) *Endemias e Epidemias: dengue, leishmaniose, febre amarela, influenza, febre maculosa e leptospirose* [online]. Universidade Federal de Minas Gerais, 15–23. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3285.pdf> [Acesso a 16 Dezembro 2020].
- Neill, M. (2018) Change Management Communication: Barriers, Strategies & Messaging. *The Public Relations Journal*. 12 (1).
- Neumayer, E. (2004) The Impact of Political Violence on Tourism. *Journal of Conflict Resolution*. 48 (2), pp.259–281.
- Nicola, M. et al. (2020) The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*. [online]. 78, pp.185–193.
- OECD (2020) ‘OECD Tourism Trends and Policies 2020’ OECD Tourism Trends and Policies [online]. OECD. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en [Acesso a 3 Janeiro 2021].

- ONU News (2020) *Pandemia transforma 2020 no pior ano para o setor de turismo internacional* ONU News.21 December 2020 [online]. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/12/1736672> [Acesso a 3 Outubro 2021].
- Paranhos, R. et al. (2016) Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*. [online]. 18 (42), pp.384–411.
- Parlamento Europeu (2020) *COVID-19 and the tourism sector* European Parliamentary Research Service [online]. Bélgica, Parlamento Europeu, 2. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA\(2020\)649368_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/649368/EPRS_ATA(2020)649368_EN.pdf) [Acesso a 14 Dezembro 2020].
- Pereira, F.F. and Coutinho, H.R.M. (2007) HOTELARIA: da Era antiga aos dias atuais *Artigo em Revista Eletrónica*. [online]. (Edição 03/2007), 16. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/1418889/hotelaria--da-era-antiga-aos-dias-atuais---revistas> [Acesso a 30 Novembro 2020].
- Pereira, P. (2020) *COVID-19: Impactos estimados e perspectivas de recuperação Travel BI - by Turismo de Portugal*.11 November 2020 [online]. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/COVID19-impactos-estimados-e-perspetivas-de-recuperacao.aspx> [Acesso a 18 Dezembro 2020].
- ‘Portal do INE’ (2021) *INE.2021* [online]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2 [Acesso a 7 Abril 2021].
- Publituris (2020) *OMT: Impacto da COVID-19 no Turismo é três vezes maior ao da Grande Recessão de 2007* Publituris.19 August 2020 [online]. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2020/08/19/omt-impacto-da-covid-19-no-turismo-e-tres-vezes-mais-ao-da-grande-recessao-de-2007/> [Acesso a 15 Dezembro 2020].
- Qu, S.Q. and Dumay, J. (2011) The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*. [online]. 8 (3), pp.238–264.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organizational behavior* 15th ed. Boston, Pearson Education Inc.
- Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *The Academy of Management Journal*. [online]. 37 (5), Academy of Management, pp.1141–1166.
- Sah, S.K. and Nadda, V. (2017) Managing Change and Strategic Thinking: Evidences from Hospitality and Tourism Sector of the UK. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7 (12), pp.1336–1348.
- Santos, M. (2014a) *O Modelo de Kotter: Os Profissionais e a Mudança. Um estudo sobre os estudantes do Mestrado em Gestão da Universidade de Évora* Trabalho Final de Mestrado [online]. Évora, Universidade de Évora. Disponível em: <http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/14651/1/MiguelSantos10272.pdf> [Acesso a 15 Fevereiro 2021].

- Santos, M. de S. e S. (2014b) *GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA* Trabalho Final de Mestrado [online]. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7a-Uma%20Revis%c3%a3o%20Te%c3%b3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Acesso a 26 Outubro 2020].
- Seidman, I. (2006) *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences* 3rd ed. New York, Teachers College Press.
- Serviço Nacional de Saúde (2020) *COVID-19 SNS24.2020* [online]. Disponível em:
<https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/> [Acesso a 16 Dezembro 2020].
- Shaw, M. (2017) Unplanned Change and Crisis Management In: Farazmand, A. (ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [online]. Cham, Springer International Publishing, 1–5. Disponível em:
http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-31816-5_748-1 [Acesso a 15 Fevereiro 2021].
- Soklaridis, S. (2009) The Process of Conducting Qualitative Grounded Theory Research for a Doctoral Thesis: Experiences and Reflections. *The Qualitative Report*. 14 (4), pp.719–734.
- Sousa, B.B. and Machado, A.F. (2020) As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. 15 (25), p.15.
- Tang, K.N. (2019) ‘Change Management’ In: *Leadership and Change Management - Springer*. Springer Briefs in Business [online]. Singapore, Springer, 47–55. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_5 [Acesso a 30 Janeiro 2021].
- Turismo de Portugal (2020a) *Estatísticas | Dormidas 2010-2020 Travel BI - by Turismo de Portugal.2020* [online]. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx> [Acesso a 8 Dezembro 2020].
- Turismo de Portugal (2021a) *Estatísticas | Empreendimentos Turísticos - Oferta (RNET - Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos) Turismo de Portugal.2021* [online]. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/rnet-registo-nacional-de-empreendimentos-turisticos.aspx> [Acesso a 7 Abril 2021].
- Turismo de Portugal (2020b) *Estatísticas | Hóspedes 2010-2020 Travel BI - by Turismo de Portugal.2020* [online]. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx> [Acesso a 8 Dezembro 2020].
- Turismo de Portugal (2021b) *Turismo em Portugal e NUTS II - 2019* 153.

- UNWTO (2019) *International Tourism Highlights, 2019 Edition* World Tourism Organization. [online]. World Tourism Organization (UNWTO). Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421152> [Acesso a 3 Janeiro 2021].
- Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. [online]. 20 (3), pp.510–540.
- Vlados, C., Deniozos, N. and Chatzinikolaou, D. (2018) Global Crisis, Innovation and Change Management: Towards a New Systemic Perception of the Current Globalization Restructuring. *International Business Research*. [online]. 11 (8), p.9.
- van Woerkum, C., Aarts, N. and Van Herzele, A. (2011) Changed planning for planned and unplanned change. *Planning Theory*. [online]. 10 (2), SAGE Publications, pp.144–160.
- Wood Jr., T., Curado, I.B. and Campos, H.M. de (1994) Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*. [online]. 34 (5), pp.62–79.
- World Health Organization (2020) *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) - Situation report - 53* [online]. World Health Organization. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200313-sitrep-53-covid-19.pdf?sfvrsn=adb3f72_2 [Acesso a 16 Novembro 2020].
- Yin, R.K. (2016) *Pesquisa Qualitativa do início ao fim* Porto Alegre, Penso Editora.

7. Anexos

7.1. Anexo I – Quadro de Análise do Questionário realizado com base no Modelo de Gestão de Mudança de Kotter

Etapas para o Sucesso nas Mudanças das Organizações		Perguntas do Questionário	E1	E2	E3	E4	E5	E6	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1) Criar estado de urgência	Analisar o mercado e compreender a urgência na mudança, identificando possíveis crises, ameaças e oportunidades	1 – Foi observada a urgência em alterar as estratégias e <i>modus operandi</i> quando que se introduziu a pandemia.	5	5	5	5	4	5	4,667	0,6236
		2 – Os colaboradores compreenderam a urgência necessária das medidas implementadas devido à realidade.	4	5	3	5	5	5		
2) Desenvolver grupo para a liderança	Reunir um grupo com poder e capacidade para liderar a mudança	3 – A equipa encarregue pelas mudanças tinha características de poder hierárquico e conhecimento.	3	5	4	5	5	5	4,667	0,6236
		4 – Esta equipa tenta trabalhar em equipa para conseguir ultrapassar as adversidades.	5	4	5	5	5	5		
3) Desenvolver visão	Criar visão que direcione os esforços para a mudança e delinear estratégias que a suportem	5 – Foi necessário criar uma visão que ajudasse a direccionar os esforços que eram esperados pela organização e colaboradores.	5	5	4	4	5	5	4,333	0,6236
		6 – A organização desenvolve estratégias capazes de atingir os objetivos das mudanças esperadas e da visão.	3	4	4	4	5	4		
4) Comunicar a visão	Comunicar constantemente a visão e as estratégias. Grupo responsável deve liderar pelo exemplo	7 – Envolvermos os nossos colaboradores no processo.	2	4	3	4	4	4	3,917	0,7592
		8 – Fizemos com que os nossos colaboradores acreditassem na mudança e na sua necessidade, de modo a ser requerido sacrifícios da sua parte.	4	4	5	4	5	4		
5) Empowerment a outros funcionários	Eliminar obstáculos à participação dos restantes funcionários nas atividades necessárias à mudança, foco no feedback.	9 – Na nossa Unidade Hoteleira cremos que é importante capacitar os colaboradores para conseguirem superar grandes obstáculos.	4	5	5	5	5	4	4,667	0,4714
		10 – Mesmo em momentos de contenções, é preciso incentivar os colaboradores a assumir riscos.	5	5	4	5	5	4		
6) Vitórias de curto prazo	Definir métodos para reconhecer melhorias de performance e recompensar colaboradores	11 – É benéfico mostrar as melhorias de performance a curto prazo.	5	5	4	5	5	3	4,000	1,0000
		12 – Na nossa organização, recompensa-se os colaboradores pelo seu empenho e melhorias a curto prazo.	2	4	3	4	5	3		
7) Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças	Alterar estruturas e políticas que não estejam adequadas à mudança. Promover e desenvolver pessoas que implementem a visão da mudança	13 – As alterações implementadas vão consolidar-se e passarão a ser o novo <i>modus operandi</i> .	1	5	3	3	4	4	2,750	1,2990
		14 – Foi necessário, no momento de mudança, contratar, promover e desenvolver pessoas que pudessem implementar visão de mudança na organização.	2	4	2	1	1	3		
8) Incorporar mudanças à cultura da organização	Articular ligações entre novos comportamentos e o sucesso organizacional. Criar planos de desenvolvimento de sucessão de liderança consistentes com a nova abordagem	15 – Prega-se na organização a consolidação da mudança tornando as atividades rotineiras, de modo a incorporá-las na cultura da Unidade Hoteleira.	2	4	4	3	5	3	3,750	1,0897
		16 – Espera-se com as novas mudanças criar uma melhor performance e um serviço mais direccionado para o cliente.	2	5	5	5	4	3		

7.2. Anexo 2 – Análise das Entrevistas por conteúdo

	DADOS DEMOGRÁFICOS							QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	
								Q1 Como se encontrava a indústria hoteleira para as mudanças decorrentes das medidas de combate à pandemia COVID – 19?	
ENTREVISTA	GÉNERO	FUNÇÃO	IDADE	TENURE	CLASSIFICAÇÃO	CORE BUSINESS	TIPO EMPREENHIMENTO	P1 Relembre o ponto de situação do fecho do ano de 2019. Pode-me indicar os seguintes KPI's dessa altura? – % de ocupação anual, principais segmentos de mercado, principais mercados emissores, intervalo de valor da receita de 2019, estimativa do nº de trabalhadores da unidade? Analisando o ano de 2020, como foi a performance desses KPI's?	P2 Crê que o seu hotel estava preparado para esta pandemia?
E1	M	Sales Director	50/60	25/30	5 estrelas	MICE e Corporate	CADEIA HOTELEIRA	"receita de 2019 (...) 11 milhões de euros" "ocupação anual em 2019 rondou os 68%" "principais mercados emissores (...) brasileiro, português e americano." "tinha cerca de 120 trabalhadores" "(houve) (...) uma quebra para 2020 de 90%" "(relativamente a percentagem de ocupação para 2020 não houve percentagem possível a ser mencionada" "(...)mas para 2020 foi o português e o brasileiro em segundo lugar, (...) devido às restrições aéreas." "planos de apoio do governo e do estado, a operar temos cerca de 25 colaboradores no momento" "O foco da unidade estava bem segmentado entre o segmento de MICE, grupos de lazer, individuais de lazer e corporate individuais, mas para 2020 houve uma alteração para uma operação completamente direta, essencialmente para corporate individuais."	"nenhuma área de negócio estava preparada" "(...) a maior parte das pessoas pensava que em um mês esta situação estaria resolvida (...) nunca se pensou que fosse tomar esta dimensão."
E2	M	Deputy Sales & Marketing Director	40/50	20/25	5 estrelas	MICE, Leisure e Golfe	INDEPENDENTE	"2019 tivemos uma receita aproximada de 10,2 milhões de euros" "ocupação anual de 2019, a mesma rondou os 65%" "principal segmento é o Corporate e MICE (...) representando cerca de 32% da nossa receita anual (dados de 2019). Outros segmentos (...) segmento de lazer e de golfe (22% do total de room nights em 2019)." "Reino Unido (18%), a França, Espanha, Alemanha, Estados Unidos da América e Brasil e o mercado nacional" "2019 rondávamos entre os 110 a 120 colaboradores" "receita (em2020) que chegou a 2,4 milhões de euros" "O ano passado foi realmente considerado um ano perdido" "2020 reduziu para 18% de ocupação" "O segmento de MICE acabou em 2020 (...) foi o principal segmento afetado" "(em 2020) principal mercado emissor nesse ano foi o mercado nacional" "empresa não renovou os contratos a termo certo"	"Creio que em nenhuma medida estávamos preparados" "Apanhou todas as pessoas, todos os países de surpresa"
E3	M	Sales Manager	30/40	10/15	5 estrelas	MICE, Leisure e Golfe	INDEPENDENTE	"2019, tivemos entre 9 a 10 milhões de receita" "ocupação anual em 2019 rondou os 70%" "segmentos de mercado eram os individuais, (...)cerca de 40%, (...) MICE (...) 35% e por último temos o golfe" "mercado francês, espanhol e inglês" "2019 tínhamos cerca de 150 colaboradores" "quebra (de receita de 2020 foi de mais de 90%" "(a percentagem de ocupação de 2020) nem chegou a 10%" "únicos segmentos que tivemos foi o golfe e os individuais" "TOP 3 não foi alterado" "(redução para) 100 colaboradores"	"nenhuma empresa estava preparada para esta pandemia." "Financeiramente, nós estávamos estáveis (...)"
E4	F	Sales and Marketing Director	50/60	25/30	5 estrelas	Leisure e Corporate	CADEIA HOTELEIRA	"(2019) excepcional com a ocupação média anual a rondar os 70%" "bom business mix: Temos como principais segmentos o retail – clientes individuais não contratados - e o Group Corporate" "Estados Unidos, Brasil e os principais mercados europeus (França, UK e Alemanha)" "200 colaboradores" "(em 2020) quebras foram dramáticas, na ordem dos 80-90%" "ocupação de 15-20% em 2020, sendo que o primeiro trimestre foi muito bom." "2020 infelizmente não conseguimos renovar com muitos colaboradores que tinham contrato a termo certo" "segmento de reuniões e incentivos basicamente desapareceu e penso que não vai regressar tão cedo"	"nenhum hotel estava preparado para esta pandemia. Tivemos que apostar na adaptação, fazer internamente inúmeros ajustes" "Tivemos que apostar na adaptação" "Acho que nos conseguimos adaptar"
E5	M	General Manager	50/60	25/30	5 estrelas	Leisure (Luxo)	INDEPENDENTE	"Esses cinco meses e meio são uma base de análise, não podemos fazer uma comparação com o pré-covid, porque não temos um ano inteiro de exploração da atividade completo, (...)o hotel está muito diferente do que era." "principais mercados emissores, cerca de 50% mercado americano, segundo mercado é o brasileiro, posteriormente temos o UK, França, Alemanha." "durante os meses de abertura (outubro, novembro, dezembro, janeiro e fevereiro) estávamos na ordem dos 60% de ocupação" "90% do nosso negócio são FIT's" "80 colaboradores - quadro de pessoal pesado devido ao seu modelo de negócio" "o negócio foi drasticamente impactado, caímos a pique – porque as fronteiras fecharam." "(quando reabrimos em 2020) tínhamos 10% de ocupação" "antecipámos o encerramento" "De novembro de 2020 a julho de 2021 estivemos encerrados." "(de momento temos) ocupações na ordem dos 20%" "começamos a ter mais mercado europeu, e passámos a ter alguns suíços, alemães" "Tivemos uma quebra de 75% de faturação."	"Acho que ninguém estava preparado para esta pandemia." "não estávamos preparados em termos de tesouraria" "foi muito desafiador" "O hotel fechou de um momento para o outro, (...) o comité de contingência continuou a trabalhar, adaptando todos os processos." "(relativamente aos custos fixos) tivemos que renegociar com os nossos parceiros"
E6	M	Sales and Marketing Director	50/60	25/30	5 estrelas	MICE e Corporate	CADEIA HOTELEIRA	"taxa de ocupação em 2019 a rondar os 78%" "receita de 2019 foi aproximadamente 10 milhões de euros" "principais segmentos de mercado são o corporate nacional, grupos de lazer internacionais e MICE internacional" "mercados emissores são o mercado espanhol, japonês e brasileiro" "hotel encerrou a 18 de março, e esteve encerrado praticamente o ano inteiro, só reabriu em agosto, setembro e outubro" "percentagem de quebra para 2020 foi abissal" "internacional estava muito limitado - tivemos algumas reservas individuais e pouco corporate nacional" "alteração completa neste aspeto, pois todos os mercados estavam impactados pelo fecho de fronteiras" "contratos a prazo não tiveram as renovações"	"Jamais estávamos preparados para a pandemia" "as discussões sempre em termos de crise colocavam-se em termos de crises económicas e financeiras"

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO			
Q2 Como é que a indústria hoteleira reagiu e se adaptou à nova realidade da COVID-19?			
P3 Consegue indicar o momento em que existiu a tomada de consciência sobre a dimensão do problema?	P4 Que medidas foram tomadas?	P7 Todos os segmentos de mercado foram impactados – o que estão a fazer para recuperar esses segmentos?	P8 Relativamente aos colaboradores da unidade hoteleira, foi sentido algum tipo de descontentamento, insegurança ou incerteza face às medidas implementadas?
<p>"a tomada de consciência foi (...) realista (...) a partir de junho de 2020 (...) começámos a ver que a situação não se resolvia, mesmo decorrendo o primeiro desconfinamento" "Lisboa não iria retomar a sua atividade em 2020 (...) e a quebra muito acentuada para 2021"</p>	<p>"medidas (...) pouco comuns (nas áreas de negócios), que foi estrategicamente definir o posicionamento face aos apoios do estado, tentar delinear a forma estratégica da operação para poder ter a unidade aberta com o mínimo de custos de pessoal." "adotar a dimensão da empresa à dimensão da procura e manter todos os outros colaboradores no apoio" "todas as medidas em termos de protocolos de higiene" "tivemos que nos adaptar à situação da pandemia."</p>	<p>"(...) participação em webinars (...) " estratégia de vendas e marketing (com contacto) com os principais canais de distribuição" "(...) apresentamos os nossos produtos, para tentar dinamizar o mercado." "tentámos lançar vários produtos com parceiros ... eventos de prestígio" "Fomos vendo o decorrer da pandemia (...) produtos que vêm de encontro a algumas características próprias da pandemia. (...) intenção: perceber as tendências do mercado e ir de encontro a essas necessidades."</p>	<p>"pessoas (...) têm incerteza, e uma (parte) também sente um descontentamento, quer os que estão a trabalhar quer os que estão em casa de lay-off." "todos aqueles que também fizeram uma mobilidade realizada no último ano sentiram algum descontentamento." "há uma perceção negativa, quer de incerteza face às condições de trabalho, quer face à remuneração, que são transversais a todas as pessoas hoje em dia."</p>
<p>"A tomada de consciência foi imediata" "O impacto foi automático, é uma crise impactante logo no momento pois teve efeitos imediatos."</p>	<p>"contactámos os clientes, para fazer o ponto de situação e apelar a que todos preferissem adiar a sua reserva em vez de cancelar" "começámos logo a pensar quais eram as medidas que devíamos ter internamente, pois nós não estávamos preparados a vários níveis: (...) higiene, (...) segurança, procedimentos internos como o check-in e check-out e mesmo a nível de operacionalização do negócio – entradas dos colaboradores, refeitório do pessoal, circulação interna do hotel, etc." "stivemos fechados desde abril até ao final de junho, pelo que tivemos três meses para nos preparar."</p>	<p>"Estamos a participar em eventos digitais, a comunicar com os parceiros e com os clientes (...) através das redes sociais." "Temos feito uma aposta muito forte no mercado nacional" "Agora vendemos muito take-away, promovemos refeições nos quartos, alteramos algum tipo de produtos em função daquilo que os clientes procuram hoje."</p>	<p>"pessoas têm consciência do problema grave que estamos a viver e não contestam as medidas que foram tomadas, mas lamentam termos chegado a esta situação" "(o que está em) causa é a sobrevivência do ser humano, pelo que em geral não sinto um descontentamento em relação às medidas." "somos seres de hábitos, e realmente até as pessoas cumprirem a 100% o que lhes é pedido, têm de o fazer repetidas vezes" "questões de higiene e segurança dentro do hotel e consciencialização das pessoas exista e seja cumprida rigorosamente. Garantir o distanciamentos, a higiene das mãos, o uso de máscaras, tem sido feito e sinto que as pessoas sentem que estamos todos no mesmo barco para combater esta pandemia." "enquanto as pessoas ainda não compreendiam totalmente a mensagem, podem ter cometido algumas ações que pudessem fugir ao nosso plano, mas as pessoas eventualmente com o tempo e com as regras, acabam por lá chegar."</p>
<p>"tivemos consciência sobre a dimensão da pandemia quando abrimos o hotel (em junho 2020) e vimos as limitações que existiam, a falta de turistas e a situação num todo somente a piorar."</p>	<p>"medição de temperatura, máscara obrigatória, o álcool-gel disponível em todos os locais públicos e de acesso aos hóspedes e aos colaboradores (...) acrílico no bar. (...) seguimos a regra de deixar um quarto de intervalo entre clientes. Só passamos a fazer limpeza aos quartos quando os clientes solicitavam."</p>	<p>"Tentámos contactar as empresas nacionais, pois queríamos tentar perceber se iriam realizar algum tipo de evento, reunião, almoços" "mantivemos muitos contratos com tour operação" "tivemos que baixar os preços, para nos tornarmos mais competitivos." "Trabalhámos muito na satisfação do cliente" "criámos pacotes de bem-estar (...) lançamos pacotes All Inclusive (...) somos os únicos a ter na região de Lisboa"</p>	<p>"Em relação às medidas, não sinto que tenha havido descontentamento ou insegurança." "Relativamente ao lay-off, (...) muitas pessoas que tiveram medo, pois muitas pessoas não estavam efetivas."</p>
<p>"logo no início de março - (pelo facto de que em dias tivemos que fechar) o maior 5 estrelas da cidade e do país com 518 quartos"</p>	<p>"fechar o hotel para manter tanto os colaboradores como os clientes seguros." "garantir que (...) os procedimentos deveriam ser realizados de modo que o edifício não sofresse qualquer dano em termos de manutenção" "todos nós pensávamos que era algo passageiro, que iam guardar as coisas que ainda tinham validade para 3 meses"</p>	<p>"nunca perdemos o contacto com os principais players" "mercado local que sempre teve a sua importância para nós, tornou-se ainda mais crucial e nesse aspeto a pandemia foi positiva." "Investimos muito no mercado local, tanto que no ano passado tínhamos apenas um espaço, o Soul Garden, e no final do verão tivemos que abrir um segundo espaço, porque de repente toda a gente queria almoçar e estar ao ar livre"</p>	<p>"sempre tentámos fazer foi comunicar com os nossos colaboradores e explicar o que estava a acontecer." "acho que ninguém sentiu insegurança e descontentamento porque a direção sempre foi muito aberta e sempre esteve disponível para ouvir as pessoas e ajudar"</p>
<p>"Foi especificamente em março de 2020" "decidimos voluntariamente fechar o hotel." "Percebemos o impacto, mas foi algo muito súbito."</p>	<p>"aderimos à certificação do selo Clean & Safe do Turismo de Portugal" (Temos uma empresa de higiene e segurança que nos desenvolveu) o plano de contingência e o protocolo interno e programa de boas práticas" "fizemos ações de formação do ponto de vista operacional, ações de formação dedicadas a higiene e segurança, higiene sanitária" "colaboradores, têm que fazer um registo de temperatura, temos tapetes desinfetantes em todas as entradas" "Temos máquinas de ozono, que são colocadas durante a noite nas diversas áreas. Nenhum quarto tem clientes sem antes a máquina fazer a limpeza do ar."</p>	<p>"(com a abertura do hotel e referente às remodelações) temos um perfil, em termos de oferta de restauração, muito direcionado para a comunidade local." "lançamos algumas promoções" "alteração de mercados"</p>	<p>"Insegurança" "pessoas estão mais sensíveis, mais ansiosas."</p>
<p>"existem vários momentos. Primeiro momento (...) quando tudo fecha" "a expectativa era de que iríamos encerrar por dois, três meses. O segundo momento é quando acontece o primeiro desconfinamento e sentimos que há uma abertura, mas que a mesma é ténue. O terceiro momento encontramos em setembro de 2020, quando ainda era verão e começamos a sentir um disparar de casos muito acentuado."</p>	<p>"medidas necessárias em questões de higiene e segurança"</p>	<p>"aceitar todos os pedidos e reservas a partir de setembro" "não estamos a atacar o mercado com base no preço"</p>	<p>"Relativamente aos colaboradores que trabalham mais na parte operacional, foi sentido que o Estado deu muito apoio financeiro às pessoas, balizou o apoio nos bottom lines, o que fez com que muita parte dessa mão de obra se conformasse com o facto de ficar em casa"</p>

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO		
Q3 Foi seguido algum ensinamento da teoria da gestão de mudança no processo de ajustamento ocorrido na indústria hoteleira – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?		
P5 As medidas que mencionou seguiram algum plano de contingência previamente estipulado pela organização – anterior à pandemia?	P6 As estratégias de reação à pandemia foram baseadas em alguma metodologia específica?	P9 Que medidas foram implementadas para assegurar e motivar os colaboradores?
"Não, o nosso plano de contingência foi elaborado durante a pandemia e adequado à situação. Foi definido ao longo do tempo. "	"Nós seguimos as medidas do controlo da pandemia e de saúde pública mencionadas pelo governo como o nosso guideline. "	"A mensagem transmitida foi de que estávamos a atravessar um período sem precedentes, o mais grave período na história da empresa." "de uma forma estratégica, posicionados para continuar a crescer e desenvolver um relacionamento com os seus clientes" Foi criado um plano muito forte e ambicioso no grupo para transmitir conhecimento" "tentou-se, na medida do possível, ir conversando com os colaboradores e tentar que os mesmos estivessem informados" "principais líderes empresariais e mesmo as empresas, têm alguma dificuldade em transmitir algo que se vai passar no futuro."
"criado um plano de contingência para a pandemia em específico"	"as estratégias que ... fomos adotando foram baseadas nas notícias, hoje em dia não temos estratégias a longo prazo. A incerteza é tão grande que o que nós podemos fazer é planejar para amanhã (...). Não houve uma metodologia que fosse seguida. Fomos adaptando em função do desenrolar da situação."	"A mensagem transmitida aos colaboradores foi a de que a situação não é controlável por nós como organização." "não tenha sido feito nada em concreto, relativamente a medidas implementadas para motivar o staff" "creio que o departamento de recursos humanos é que tem o papel fundamental" "(em outubro de 2020) a direção geral (...) convocou todos os colaboradores a ... uma reunião em que foi feito um ponto de situação e comunicado que iríamos entrar novamente num novo processo de lay-off" "creio que a comunicação tenha sido o principal"
"programas do Health and Safety do Turismo de Portugal e fomos adaptando à medida que a pandemia ia avançando."	"Criámos algumas alterações (por vontade própria) - os hóspedes não precisam do key card para entrar no quarto, enviamos um e-mail e realizamos o check-in virtualmente. Mas respondendo à pergunta, não foi seguido nenhum modelo específico."	"fundamental as chefias falarem com as suas equipas para tranquilizar um pouco a situação" "fator que as pessoas mais gostam de motivação – financeiro – não nos é possível dar."
"temos um plano de contingência para determinadas situações, mas creio que ninguém tinha um plano de contingência para aquilo que efetivamente aconteceu. Sendo uma organização internacional, está habituada a trabalhar com contingências, ajudou-nos a adaptar o dia-a-dia, mas não tínhamos um plano estipulado que previsse tamanho acontecimento."	"misto notório entre olhar para o dia-a-dia, para planos de contingência de outras situações juntamente com o facto de irmos adaptando os planos às circunstâncias atuais. "	"comunicação foi muito importante e estar disponível para ouvir as preocupações e as sugestões de todos – houve muitas medidas adotadas que acabaram por vir de sugestões de colaboradores"
"tomar medidas muito rigorosas, criamos um plano de contingência muito duro, porque havia uma grande incerteza" "somos obrigados a ter planos de higiene e segurança no trabalho e com base nisso temos um manual com as práticas de higiene e segurança no trabalho e o HACCP já nos garantem alguma segurança."	"práticas de higiene e segurança no trabalho e HACCP" "Clean & Safe" "Healthy Stays, protocolos da Leaging Hotels of the World"	"nós acompanhamos as pessoas regularmente – emitimos comunicados" "ações de formação específicas dedicadas a várias componentes da nossa atividade" "comité executivo também teve ações de formação, módulos direcionados para liderança, comunicação"
"criámos um plano durante a pandemia. Os planos de contingência que existiam anteriores eram para incêndios, HACCP, etc. Para esta situação, tivemos que criar um plano de raiz com base nas medidas que iam surgindo de segurança face à pandemia. "	"Seguimos as medidas da Organização Geral da Saúde, mas não foi seguida nenhuma metodologia, fomos avançando conforme o que ia sendo comunicado. "	"Não houve medidas de motivação, a empresa não tem capacidade de realizar essas medidas. "

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO		
Q4 Os gestores hoteleiros estão mais capacitados para gerir uma mudança depois deste processo de adaptação – de que modo?		Q5 Após as adaptações realizadas, a indústria hoteleira ficou mais resiliente para fenómenos semelhantes?
P10 A experiência dos últimos meses trouxe algum contributo que hoje optimize os processos de tomada de decisão da organização?	P11 Sente que, como gestor e profissional, está mais capacitado para gerir mudanças e adversidades?	P13 Apelando à sua capacidade para prever o futuro – consegue descrever-me tão detalhadamente como possível aquilo que acha que vai ser a atividade hoteleira lisboeta num horizonte dos próximos 5 anos?
"notou-se uma maximização das ferramentas digitais. É algo que vai mudar um pouco o paradigma" "Internamente, este processo digital tornou com que as tomadas de decisão da administração fossem mais fáceis."	"passar adversidades traz capacidades. (...) não sei se me vai trazer conhecimento para atravessar adversidades normais nos ciclos de procura de hotelaria. (...) ajudou a desenvolver algumas táticas e estratégias, desenvolver algumas formas de pensamento"	"lugar uma regulamentação para eventos corporate e para eventos de lazer que permitam grandes assistências e presenças" ", tem de existir conectividades com hubs, com políticas das próprias companhias aéreas." "é muito importante toda a reconstrução da malha aérea para que possa existir esse boom de clientes novamente " "Temos que ter uma companhia aérea nacional que tenha um hub forte no país." "condições económicas do próprio destino para que se invista em conteúdos para que cidades como Lisboa sejam atrativas para as pessoas virem."
"Nós estamos num processo enorme de mudança" "importância do digital" "A nível do departamento comercial, eventos ou grupos, vejo uma oportunidade para o negócio se transformar em questões digitais." "O próprio setor vai sentir uma transformação total. E vejo isso como uma oportunidade, não como uma ameaça."	"Esta pandemia obrigou-nos a mudar - saímos completamente da zona de conforto, pelo que foi obrigatório realizar mudanças. O nosso instinto de sobrevivência veio ao de cima." "Sinto que este período obrigou-me a pensar, a estudar e a refletir e fazer mudanças todos os dias, a pensar de maneira diferente e perceber se as coisas eram feitas da melhor maneira e como poderíamos constantemente melhorar e evoluir."	"Se mantivermos a dinâmica de apostar nos mercados americanos, brasileiros, europeu – enquanto Lisboa se mantiver um hub destes mercados para a Europa, e mantivermos ligações aéreas com as principais cidades europeias" "Nós precisamos de manter as boas ligações aéreas" "é possível que numa fase inicial possamos correr riscos de não ter tão bons profissionais como tínhamos em 2019." "podemos ter um grave problema – não estar à altura para responder à procura e receber estas pessoas, pois há muitos bons profissionais de turismo que tiveram de trocar de área laboral"
"Esta organização não apela muito ao teletrabalho, pelo que assim que for possível regressarmos, creio que assim será. Os processos (...), continuam totalmente iguais. (...) processos ... muito rápidos - este negócio é familiar (...) então as decisões são muito rápidas e pouco burocráticas."	"todos estamos mais capacitados porque aprendemos sempre com mudanças." "aprimoramos características virtuais que não tínhamos anteriormente"	"capital europeia com fáceis acessos, com bom tempo, os preços continuam bastante competitivos quando comparados com valores de outras cidades europeias. Creio que não vamos conseguir (pelo menos nos próximos anos) um turismo de luxo, pois Lisboa não está vocacionada para esse tipo de turismo." "devem ser desenvolvidas estratégias para a capital de Lisboa tirar proveito do poder do turismo na cidade"
"termos tecnológicos, veio trazer um contributo enorme" "Outra (situação) ... que veio otimizar processos de organização e tomada de decisão (...) observarmos que as pessoas efetivamente conseguem trabalhar a partir de casa." "maximização das tecnologias e agilização do tempo"	"acabamos por crescer e aprender algo de novo com essas situações." "todas as experiências (...) acabam por nos acrescentar algum conhecimento e ajuste na nossa forma de gerir as mudanças e adversidades." "não é substituir aquilo que existia antigamente, porque o negócio da hospitalidade tem um fator humano muito importante, mas as tecnologias devem ser melhor aproveitadas e estão cá para ficar"	"próximos cinco anos vão depender do que acontecer relativamente à epidemia. Mas vejo com bons olhos o futuro de Lisboa, porque para já é um destino que estava a ser descoberto e que tem muito para oferecer aos turistas (...)relação qualidade/preço."
"o comité executivo, (...) ficou mais unido, mais tolerante"	"temos capacidades para mudar diariamente." "adaptações atualmente são constantes, mas bem conseguidas"	"surge a oportunidade para a Câmara de Lisboa e organizações de urbanismo para rever uma quantidade de coisas na cidade - urbanismo, higiene urbana, com transportes, com mobilidade, poluição"
"Seguiu-se uma fase de incerteza, e posteriormente começamos a olhar e a aproveitar o tempo para repensar em certos aspetos"	"Sim. (...) Aproveitei um pouco este tempo, para repensar como devemos seguir daqui para a frente"	"hotelaria de cidade, que é muito focada no mercado corporativo, vai sofrer e vai levar mais tempo a recuperar" "Acho que a cidade de Lisboa vai ter que fazer todos os esforços para tentar alcançar os números de 2019. Acho que a cidade vai ter cada vez mais concorrência, pois mesmo durante a pandemia a Câmara Municipal continuou a aceitar os projetos de investimento em construção de hotéis." "as pessoas vão escolher de um misto entre o preço com o good value for Money"

QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO		
Q5 Após as adaptações realizadas, a indústria hoteleira ficou mais resiliente para fenómenos semelhantes?	Q6 Houve ensinamentos colhidos deste processo de adaptação que foram incorporados nos processos de tomada de decisão – quais foram esses ensinamentos e como foram aplicados?	
P14 Crê que, após todas as adaptações implementadas, a indústria hoteleira está mais resiliente para fenómenos semelhantes?	P10 A experiência dos últimos meses trouxe algum contributo que hoje optimize os processos de tomada de decisão da organização?	P12 Na sua opinião, qual é a previsão futura a médio longo prazo, 5 anos, da unidade hoteleira?
"Não me parece em termos financeiros." "indústria que necessita de uma grande injeção de capital" "se tivermos agora (um período) em que as unidades hoteleiras tem muitas dificuldades para honrar os seus compromissos com as instituições financeiras, estamos a tornar as unidades hoteleiras menos resistentes a uma crise que possa acontecer." "Por outro lado, pode tornar-se mais resiliente numa forma de conseguir resistir a crises que aconteçam e a trabalhar de uma forma mais rápida para conseguir controlar custos"	"maximização das ferramentas digitais." "condições para que aconteçam cada vez mais reuniões digitais."	"só daqui a 10 anos é que iremos provavelmente atingir talvez uma volta significativa, onde a procura seja maior do que a oferta." "de valores similares a 2018 e 2019 daqui a quatro ou cinco anos." "Para atingirmos o 2019, estamos praticamente num ano 0."
"Se não estivéssemos, já teria sido notório." "Estamos muito mais fortes do que éramos dois anos atrás, e faturávamos dez vezes mais do que atualmente." "Antes seguia-se o lema de que o segredo era a alma do negócio. No entanto, creio que as pessoas estão cada vez mais conscientes de trabalhar para um grupo."	"já não estamos a trabalhar da mesma forma como antes - caso se justifique, podemos ficar um dia a trabalhar a partir de casa" "ter metade da equipa a trabalhar presencialmente e os restantes remotamente." "Somos seres de hábitos, mas com as mudanças, acabamos por ser adaptáveis."	"acredito que vamos chegar a alcançar os níveis de ocupação que tínhamos em 2019 rapidamente." "Espero que daqui a 5 anos tenhamos os mesmos níveis que tínhamos em 2019." "Vamos ter de desenvolver segmentos, caso haja segmentos que reduzam o seu volume, vamos arranjar negócio de outros. Se o segmento quebra, temos mais disponibilidade para outros. Em função dos indicadores que cada mercado nos dá, temos que refletir em oportunidade de trabalho."
"se viesse outra pandemia, acho que estávamos mais precavidos do que em 2020, mas certas questões iriam sempre ser distintas e acredito que não estaríamos mas resilientes pois estas situações nunca são iguais."	"organização não apela muito ao teletrabalho, pelo que assim que for possível regressarmos, creio que assim será."	"minha previsão é de que aqui a cinco anos conseguimos fazer pelo menos mais 50% do que em 2019." "Todas estas alterações (face à remodelação) vão ser benéficas para a retoma do mercado e do serviço do nosso hotel"
"Acho que quem conseguir sobreviver a esta pandemia acabará por estar mais resiliente." "(Economicamente) não aguenta outra"	"Achávamos que era mais "normal" fazer uma reunião presencialmente, com deslocações, quando poderíamos fazê-las de forma muito mais eficaz, utilizando as tecnologias" "verifica-se que esse preconceito não faz sentido pois existem pessoas que até funcionam muito melhor em teletrabalho"	"segmento que irá recuperar mais facilmente será o segmento de lazer individual, na medida em que as pessoas são livres de decidir viajar." "eventos, acho que irá ainda demorar cerca de dois ou três anos para chegarmos aos níveis de 2019"
"aprender a viver com o vírus" "mais resilientes." "ser humano tem uma capacidade de adaptação incrível." "Há uma tendência de mudança, acho que as empresas estão mais resilientes."	"estamos mais ágeis a reagir. Notei uma grande diferença."	"algumas restrições que dificilmente irão desaparecer do nosso quotidiano." "prevemos que 2022 seja o ano 0. Ou seja, economicamente, o ano de 2021 é um ano perdido. É expectável que em 2023 já seja um ano de retoma económica – podendo alcançar os números de 2019 em 2024 e 2025, seguindo de uma estabilização"
"Não acredito, a indústria hoteleira de momento está muito fragilizada, é uma indústria que não fatura faz mais de um ano e meio. Quem não fatura, não consegue estar mais resiliente."	"Neste momento, estão a ser feitas diversas alterações em termos e estrutura, estamos a começar a repensar." "A parte de reservas, contabilísticas, principalmente no grupo VIP, onde estas áreas estão muito centralizadas, é possível que o teletrabalho seja adotado."	"(o ano de 2019) foi excecional, não sei se irá voltar." "Quando analisamos externamente e futuramente, temos muitas mais ameaças do que oportunidades. Sinceramente, acho que vai haver uma enorme mudança em termos de hábitos de trabalho"