

# Gestão do Alojamento, Receção e *Housekeeping*



#### EDIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Lidel – Edições Técnicas, Lda.  
Rua D. Estefânia, 183, r/c Dto – 1049-057 Lisboa  
Tel.: +351 213 511 448  
lidel@lidel.pt  
Projetos de edição: editoriais@lidel.pt  
www.lidel.pt

#### LIVRARIA

Av. Praia da Vitória, 14 A – 1000-247 Lisboa  
Tel.: +351 213 511 448  
livraria@lidel.pt

Copyright © 2019, Lidel – Edições Técnicas, Lda.  
ISBN edição impressa: 978-989-752-411-0  
1.ª edição impressa: março 2019

Paginação: Teresa Antunes  
Impressão e acabamento: Tipografia Lousanense, Lda. – Lousã  
Dep. Legal: n.º 452900/19

Capa: José M. Ferrão – Look-Ahead

Imagens: © benedek/© Hispanolistic/© andresr/© SolStock/© macniak/© jacoblund/ © Jecapix/© Igor Vershinsky/  
/© yacobchuk/© 1001nights/© Srisakorn/© M\_a\_y\_a/© Matveev-Aleksandr/© RossHelen/© matteozin

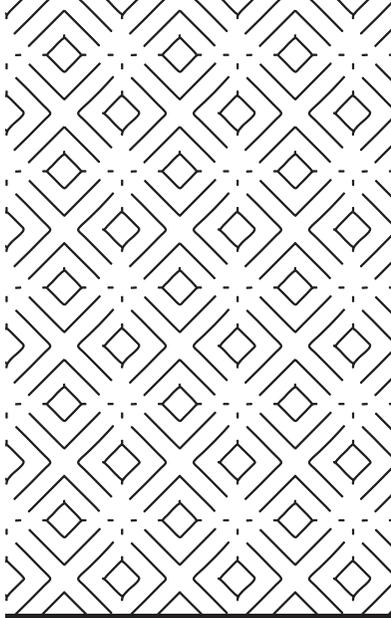
Todos os nossos livros passam por um rigoroso controlo de qualidade, no entanto aconselhamos a consulta periódica do nosso *site* ([www.lidel.pt](http://www.lidel.pt)) para fazer o *download* de eventuais correções.

Não nos responsabilizamos por desatualizações das hiperligações presentes nesta obra, que foram verificadas à data de publicação da mesma.

Os nomes comerciais referenciados neste livro têm patente registada.



Reservados todos os direitos. Esta publicação não pode ser reproduzida, nem transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo eletrónico, mecânico, fotocópia, digitalização, gravação, sistema de armazenamento e disponibilização de informação, sítio Web, blogue ou outros, sem prévia autorização escrita da Editora, exceto o permitido pelo CDADC, em termos de cópia privada pela AGECOP – Associação para a Gestão da Cópia Privada, através do pagamento das respetivas taxas.



## ÍNDICE

Autores .....	9
Prefácio .....	11
Introdução .....	13
Glossário .....	17

## I ALOJAMENTO

### CAPÍTULO 1

#### **O ALOJAMENTO TURÍSTICO EM PORTUGAL**

1. Tipologia de empreendimentos turísticos em Portugal .....	35
2. Enquadramento e números da hotelaria em Portugal .....	35
3. Aspetos fundamentais do fenómeno turístico .....	39
3.1. Antecedentes históricos .....	39
3.2. Repercussões sobre as atividades económicas diretas e indiretas .....	41
4. Organização dos serviços do turismo em Portugal aos níveis local, regional e nacional .....	44
4.1. Nível local .....	44
4.2. Nível regional .....	45
4.3. Nível nacional .....	46
5. Novas tendências no turismo .....	47
5.1. Novos produtos e serviços do turismo .....	49
5.2. Novos mercados de consumo da hotelaria em Portugal .....	52



5.3 Os serviços de alojamento hoteleiro como área de negócio .....	53
5.4 As relações com o exterior e a promoção dos serviços da unidade hoteleira .....	55

## CAPÍTULO 2

**GESTÃO DO ALOJAMENTO**

1. Hotel – definições, características e classificação .....	59
1.1. Definições .....	59
1.2. Características .....	59
1.3. Classificação .....	61
2. A importância da gestão do alojamento no desempenho da unidade hoteleira .....	63
3. Técnicas de atendimento e acolhimento de excelência ao hóspede .....	66
4. Organograma .....	69
4.1. Estrutura hierárquica .....	70
4.2. Relações de autoridade e interdependência funcional .....	72
4.3. Comunicação entre os órgãos estruturais .....	74
5. Organização funcional de uma unidade hoteleira – estruturação e serviços .....	77
5.1. Receção/reservas .....	78
5.2. <i>Housekeeping</i> /andares .....	79
5.3. Lavandaria .....	80
5.4. Economato .....	80
5.5. Restaurante .....	81
5.6. Cozinha/pastelaria .....	81
5.7. Bar .....	82
5.8. Animação .....	82
6. Comunicação interna de uma unidade hoteleira .....	83
6.1. Circuitos do processo de comunicação .....	83
6.2. Canais e meios de comunicação .....	84
6.3. Relacionamento interpessoal – atitudes, etiqueta, cortesia, assertividade .....	87
7. Legislação reguladora da atividade hoteleira .....	91

## II RECEÇÃO

## CAPÍTULO 3

**GESTÃO DE FRONT OFFICE**

1. Organização do departamento de <i>front office</i> – receção e portaria .....	100
--	-----

11	Estrutura organizacional – localização, áreas de serviço, equipamento, operações	100
12	Conceção do espaço de receção e “balcão”	100
2	Acolhimento hoteleiro	102
3	A interação do <i>front office</i> com os outros departamentos da unidade hoteleira	107
3.1	Departamento de recursos humanos/pessoal e <i>front office</i>	109
3.2	Departamento de <i>marketing/comercial</i> e <i>front office</i>	110
3.3	Departamento financeiro e administrativo e <i>front office</i>	112
3.4	Departamento de F&B e <i>front office</i>	113
3.5	Departamento de manutenção e segurança e <i>front office</i>	114
3.6	Departamento de alojamento/ <i>housekeeping</i> e <i>front office</i>	116
4	Gestão de equipa – categorias profissionais e funções do <i>staff</i> de receção	117
5	Funções e procedimentos do chefe de receção	119
6	Funções e procedimentos do rececionista	124
6.1	Apresentação/imagem pessoal	125
6.2	Personalidade e perfil	127
6.3	Técnicas de excelência no atendimento e na comunicação	127
7	Funções e procedimentos na portaria	130
7.1	Procedimentos gerais – <i>checklist</i>	130
7.2	Porteiros e bagageiros	132
7.3	Entradas individuais e subida de bagagem	133
7.4	Entradas de grupos e subida de bagagem	134
7.5	Saídas individuais e descida de bagagem	134
7.6	Saídas de grupos e descida de bagagem	135
7.7	Registos e entregas	135
8	Funções e procedimentos na receção	136
8.1	Turnos	137
8.2	<i>Check-in</i>	139
8.3	<i>Checkout</i>	144
8.4	Pagamentos	146
8.5	Emissão de faturas – <i>city ledger</i>	149
8.6	<i>Remarks, traces, logbook</i> e livro de ocorrências	149
8.7	Telefones	150
8.8	Email	153
8.9	O serviço de balcão	154
8.10	O serviço de <i>night audit</i>	156



811. <i>Vouchers</i> de oferta .....	159
812. Fecho de caixa .....	159
813. Câmbios .....	159
814. <i>Payout</i> .....	160
815. <i>Petty cash</i> .....	160
816. Débitos diversos .....	160
9. Cliente hoteleiro .....	161
91. A comunicação com o hóspede e a prestação de informação .....	161
92. Clientes intermediários – agências de viagens, operadores turísticos e <i>Online Travel Agencies</i> .....	162
93. Hóspedes com necessidades especiais .....	163
94. Hóspede <i>full credit</i> .....	165
95. Hóspede VIP .....	167
96. Hóspede <i>walk-in</i> .....	167
97. Hóspede <i>day use</i> .....	168
98. Gestão de reclamações de hóspedes .....	168
10. Sistemas e técnicas de segurança de pessoas e de bens .....	169
101. Detetores de incêndio, extintores e câmaras detetoras de intrusões, alarmes diversos .....	170
102. Regras e procedimentos relativos a pessoas e bens .....	170
103. Comunicação aos serviços responsáveis .....	172

## CAPÍTULO 4

**GESTÃO DE BACK OFFICE**

1. Normas gerais de planeamento de ocupações .....	181
2. Sistemas de informação sobre a disponibilidade de alojamento .....	183
21. Programas/sistemas informáticos de registo de reservas e de planeamento de ocupações e de chegadas .....	184
22. Serviço de reservas .....	189
23. Reserva ao balcão .....	191
24. Reservas por telefone .....	192
25. Reservas por email .....	193
26. Reservas via intermediários .....	193
27. Pedidos extraordinários .....	199
28. Pagamentos ou depósitos antecipados .....	200
29. <i>Transfers</i> .....	201
210. Cancelamentos de reservas .....	201
211. Prolongamento de estadia .....	202

3. Registo e contabilização de aceitação ou recusa de reservas .....	203
4. Alterações, <i>upgrades</i> e <i>downgrades</i> de quartos .....	204
5. <i>Allotment</i> , <i>release</i> e <i>stop sales</i> .....	205
6. <i>Overbooking</i> e <i>no-show</i> .....	207
7. Verificação de cobranças e contabilização de sinais, antecipações e <i>vouchers</i> .....	210
8. <i>Rooming list</i> , atualização e controlo de <i>room status</i> .....	210
9. Indicadores de desempenho .....	212
91. Rácios de ocupação .....	214
92. <i>Revenue management</i> .....	214

### III HOUSEKEEPING

#### CAPÍTULO 5

#### GESTÃO DE ANDARES

1. <i>Housekeeping</i> .....	231
2. A organização do serviço de andares .....	232
21. Hierarquia profissional do departamento de <i>housekeeping</i> .....	235
22. Horários .....	236
3. Funções gerais da governanta-geral .....	239
4. O colaborador de andares .....	242
41. Apresentação e imagem pessoal .....	244
42. Técnicas de excelência no atendimento e na comunicação .....	246
5. Boas práticas de higienização e segurança no manuseamento de aparelhos e de produtos de limpeza .....	246
6. Requisições e reposições em serviço de andares .....	248
7. Procedimentos de andares .....	249
71. Preparação do carro de andares .....	250
72. Limpeza e preparação do quarto .....	251
73. Acessórios e <i>amenities</i> de quarto e casa de banho .....	253
8. Limpeza e preparação de zonas sociais/públicas .....	256
9. <i>Turndown</i> .....	256
10. Perdidos e achados .....	257



CAPÍTULO 6

**GESTÃO DA LAVANDARIA**

1. Lavandaria - características .....	259
2. Lavandaria interna <i>versus</i> lavandaria externa (vantagens e desvantagens) .....	260
21. Lavandaria interna .....	261
22. Lavandaria externa .....	261
3. Gestão da lavandaria .....	263
31. Métodos de trabalho .....	264
32. Organização do espaço (instalações, recursos, equipamentos e materiais) .....	266
33. Circuitos e condições logísticas de funcionamento .....	267
34. Cálculos de <i>stocks</i> de roupa .....	268
4. Gestão da rouparia .....	269
41. Sistemas de armazenamento de roupas .....	269

IV FICHAS DE TRABALHO

1. O alojamento .....	272
2. Gestão do alojamento .....	275
3. Gestão de <i>front office</i> .....	278
4. Gestão de <i>back office</i> .....	281
5. Gestão de andares .....	287
6. Gestão da lavandaria .....	291
Conclusão .....	295
Bibliografia .....	299

## GLOSSÁRIO

>A

### **Account**

Conta do hóspede na qual se lançam todas as despesas internas contraídas.

### **Advance deposit**

Depósito pago pelo hóspede no momento da reserva ou antes de dar entrada na unidade hoteleira.

### **Agência de viagens**

Empresas turísticas que operam de forma retalhista entre os produtores turísticos e os seus consumidores. Estas adquirem normalmente os produtos de turismo através dos operadores turísticos e vendem-nos diretamente ao consumidor final.

### **All-inclusive [Tudo incluído]**

Determina, normalmente em hotéis, o sistema no qual todas as despesas (como, por exemplo, refeições, bebidas alcoólicas, *snacks* e, em algumas unidades, as gratificações) estão incluídas no valor da diária paga pelo hóspede.

### **All suites**

Designação de unidade hoteleira que tem apenas *suites*, ou seja, quartos em que há sempre uma sala anexa.

### **Allotment**

Bloqueio efetuado por uma agência responsável pela marcação de voos, cruzeiros e unidades hoteleiras, entre outros, para a sua respetiva venda. É um regime de venda de espaço numa unidade hoteleira ou num meio de transporte que consiste em bloquear, a favor de um agente de viagens ou operador turístico, um determinado número de quartos ou de lugares, por um determinado período e com um prazo de liberação (*release*) pré-fixado, que pode ir de 24 horas em épocas altas a 3 meses em temporadas baixas. As condições dos contratos de concessão de *allotment* variam de acordo com os interesses das partes envolvidas. De for-



ma simplificada, o *allotment* é um contrato de “consignação” de quartos hoteleiros ou lugares sentados.

**Amenities**

Acessórios de higiene.

**American breakfast**

Pequeno-almoço tipo *buffet* que inclui diversos itens, tais como: ovos, *bacon*, variedades de frios, pães, doces, cereais, sumos de frutas, iogurtes e pratos quentes. Geralmente, é servido nos hotéis de classificação superior.

**Arrival**

Chegada.

>B

**Back of the house**

Áreas de circulação interna dos colaboradores, não expostas ao público.

**Back office**

Departamento da unidade hoteleira adjacente à receção, cujas funções principais consistem em receber e processar as reservas.

**Bag tag**

Etiqueta de bagagem.

**Ball room**

Salão de baile, festas, eventos, congressos, etc.

**Banquete**

Conjunto de refeições organizado geralmente sob um protocolo cerimonioso, normalmente composto por almoço e/ou jantar e um combinado de *buffets* específicos, meticulosamente preparados a pedido e destinado a um determinado grupo de pessoas. O banquete está associado à atividade profissional de planeamento, organização, gestão e supervisão do serviço, designada de *banqueting*.

**Bed & breakfast**

Designação normalmente atribuída a estabelecimentos de alojamento económico que fornecem a dormida e pequeno-almoço. Este é também um regime de alojamento/alimentação que em português corresponde ao APA (Alojamento e Pequeno-Almoço).

**Bell attendant [Bagageiro/Mensageiro]**

Pessoa encarregada de transportar as malas dos hóspedes de e para o quarto.

**Bell captain**

Supervisor da equipa de bagageiros/mensageiros da unidade hoteleira.

**Blacklist**

Lista negra de uma unidade hoteleira na qual constam os nomes dos clientes indesejados.

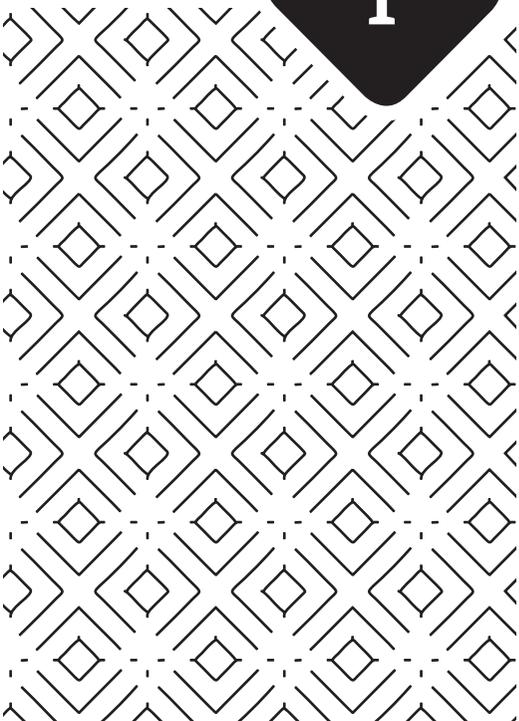
**Blackout periods**

Datas específicas nas quais não há disponibilidade de certas tarifas, como, por exemplo, as



I

## ALOJAMIENTO



◆ DEPOIS DE LER ESTA PARTE, VAI SABER MAIS SOBRE:

Enquadramento ao alojamento turístico em Portugal: tipologia, características, composição e situação atual.

Novas tendências do turismo - produtos, serviços, novos mercados de consumo e promoção.

Técnicas de atendimento e acolhimento de excelência.

Relações de autoridade e interdependência funcional - comunicação, estrutura e organização funcional.

Comunicação interna - circuitos, canais e meios de comunicação.

Relacionamento interpessoal - comportamental e corporativo.

Legislação reguladora da atividade hoteleira.

*O elemento humano é, portanto, fundamental para qualquer instituição e, sem o mesmo, uma unidade hoteleira dificilmente funcionará, por mais tecnologias que se desenvolvam em prol de um sistema cada vez mais automatizado e eletrónico.*

# O alojamento turístico em Portugal

1

## 1. TIPOLOGIA DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS EM PORTUGAL

Segundo o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), contemplado pelo Decreto-lei n.º 80/2017, de 30 de junho (5.ª alteração – versão atual), consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, integrados num dos tipos listados no Quadro 1.1.

Segundo o RJET, não são considerados empreendimentos turísticos:

- ▶ As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento, sejam explorados sem intuito lucrativo ou para fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grupos limitados;
- ▶ As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento temporário com fins lucrativos, não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos e que, como tal, se enquadram no alojamento local (regulados por regime próprio).

## 2. ENQUADRAMENTO E NÚMEROS DA HOTELARIA EM PORTUGAL

Segundo dados da 13.ª edição do *Atlas da Hotelaria 2018* da Deloitte, estudo que contempla a análise da oferta de alojamento em Portugal e a sua distribuição em território nacional, Portugal contava, no final de 2017, comparativamente com o ano anterior, com mais de 1993 empreendimentos turísticos, 143 089 unidades de alojamento, 48 empreendimentos turísticos e 3350 unidades de alojamento.

O Norte e o Algarve foram as regiões que contemplaram o maior número de empreendimentos turísticos no país (22 % cada), seguidos pela Região do Centro (21 %), Lisboa (16 %), Alentejo (8 %), Região Autónoma da Madeira (7 %) e Região Autónoma dos Açores (4 %). Por



sua vez, o Algarve liderou no número de unidades de alojamento, representando 32 % do total nacional, assumindo Lisboa a segunda posição, com 21 %.

De acordo com os dados apresentados, Portugal bateu um novo recorde no setor do turismo em 2017, o qual se repercutiu na economia nacional, colocando Portugal na competição com as principais cidades europeias. O total de dormidas superou os 57 milhões, as receitas de aposento chegaram aos dois mil milhões e meio de euros e a taxa de ocupação média atingiu os 64 %.

Segundo o mesmo estudo, a Região Autónoma da Madeira e Lisboa foram as regiões do país com a maior taxa de ocupação, 78,2 % e 76,4 % respetivamente. Em relação ao número de quartos, o Algarve e Lisboa lideraram a tabela, com 44 778 e 30 906 quartos respetivamente, assim como em relação ao número de dormidas: registaram-se 19 020 e 14 324 respetivamente. A região de Lisboa apresentou igualmente o maior registo de hóspedes, contabilizando 6177 pessoas.

#### QUADRO 1.1. ♦ Tipos de empreendimentos turísticos.

##### Estabelecimentos hoteleiros

- ▶ **Hotéis;**
- ▶ **Hotéis-apartamentos** (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos e/ou moradias;
- ▶ **Pousadas**, quando explorados diretamente pela ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como de interesse nacional, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

Em termos de condição de instalação, é de referir que os estabelecimentos hoteleiros:

- ▶ Devem dispor, no mínimo, de 10 unidades de alojamento;
- ▶ Podem ocupar a totalidade ou uma parte independente, constituída por pisos completos, de um ou mais edifícios, desde que os edifícios em causa constituam, entre eles, um conjunto de espaços contíguos, ou desde que, entre eles, exista uma área de utilização comum;
- ▶ Num mesmo edifício podem ser instalados estabelecimentos hoteleiros de diferentes grupos ou categorias.

##### Aldeamentos turísticos

- ▶ Um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitetónica coerente, com unidades de alojamento, situadas em espaços com continuidade territorial;
- ▶ Contempla vias de circulação interna que permitam o trânsito de veículos de emergência, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetadas a funções de proteção e conservação de recursos naturais;
- ▶ São destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas.

No que concerne às características dos aldeamentos turísticos, é de referir que:

- ▶ Os edifícios que integram os aldeamentos turísticos não podem exceder três pisos, incluindo o rés do chão, sem prejuízo do disposto em instrumentos de gestão territorial aplicáveis ou alvarás de loteamento válidos e eficazes nos termos da lei, quando estes estipularem número inferior de pisos;
- ▶ Devem dispor, no mínimo, de 10 unidades de alojamento.

A capacidade de garantir a imagem que se pretende que o hóspede tenha da unidade hoteleira invariavelmente está condicionada pelo contacto direto que é estabelecido com o mesmo. Por conseguinte, a cortesia, a devida formalidade adequada à tipologia de alojamento e simpatia são características de um atendimento que se pretende de excelência (Figura 2.3.).

FIGURA 2.3.

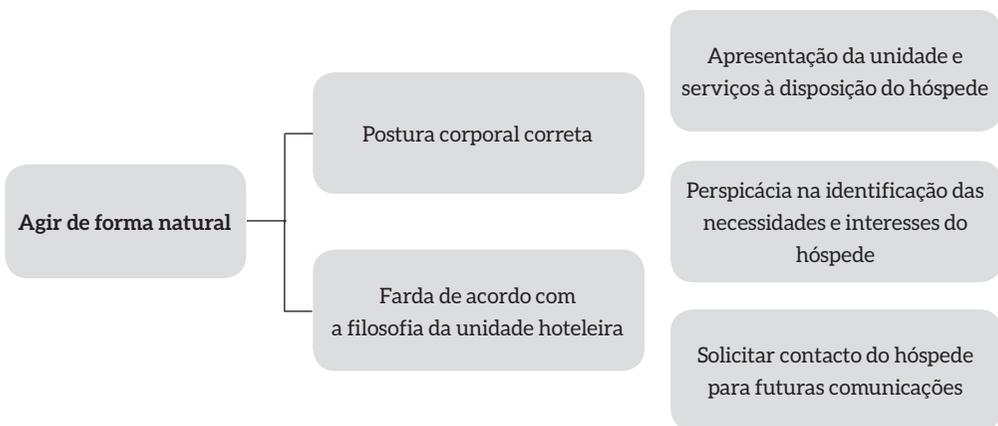
Atendimento e acolhimento de excelência.



O detalhe adquire cada vez mais relevância no tratamento do hóspede. É, portanto, necessário atender a determinados aspetos representados na Figura 2.4.

FIGURA 2.4.

Aspetos a ter em conta na postura perante o hóspede.



O atendimento formal e cortês é indispensável, e o grau de intimidade deve ser tido em consideração, uma vez que é com base nestes que o hóspede vai formar uma opinião. Para que se preste um atendimento e acolhimento de excelência, há que atender a determinadas técnicas, que deverão ser incutidas nos colaboradores que façam parte da unidade



hoteleira e pelos quais devem ser respeitadas e praticadas. Seguem-se os princípios que devem ser instituídos na equipa que presta serviço ao hóspede numa unidade hoteleira:

- ▶ **Pronto atendimento:** Nunca se deve deixar o hóspede à espera. Se eventualmente o colaborador estiver a desempenhar outra tarefa, deverá interromper a mesma e solicitar-lhe educadamente e com um sorriso atencioso para aguardar;
- ▶ **Identificação:** No primeiro contacto estabelecido com o hóspede, o colaborador deve identificar-se assim como a unidade hoteleira que representa. A apresentação deve ser clara, com entoação e dicção que transmitam segurança e satisfação em atender o hóspede;
- ▶ **Identificação do hóspede:** Por consequência, e com o intuito de colocar as duas partes em adequada interação, é necessário que o hóspede se identifique;
- ▶ **Atenção:** É de extrema relevância que o colaborador ouça bem os requisitos do hóspede, para que consiga atender os mesmos da melhor forma. Um cuidado simples do colaborador pode passar por tratar o hóspede pelo seu nome, demonstrando proximidade e atenção para com ele;
- ▶ **Confirmação:** É da competência do colaborador demonstrar interesse pelos requisitos e necessidades do hóspede, fazendo perguntas pertinentes, com o objetivo de confirmar as mesmas, ou fazer com que ele adquira serviços complementares à sua necessidade inicial;
- ▶ **Transmissão da solução:** É fulcral manter o hóspede informado de todos os processos inerentes à sua estadia e em prol da satisfação das suas necessidades;
- ▶ **Certificação:** É importante certificar-se de que o hóspede entendeu devidamente a mensagem comunicada ou o encaminhamento que será dado à sua solicitação. Para tal, é legítima a recapitulação de toda a mensagem para assegurar que a mesma foi corretamente veiculada;
- ▶ **Finalização:** Demonstrar cordialidade como forma de cativar o hóspede, mantendo a empatia inicial e encerrando com um agradecimento simpático e um cumprimento final.

A interação do colaborador de uma unidade hoteleira com o hóspede e a forma como se apresenta e se comporta interferem, por um lado, no seu relacionamento com este e, por outro, no comportamento deste. Como é do conhecimento geral, comportamento gera comportamento, pelo que é importante destacar alguns procedimentos e posturas que devem ser adotados quando se presta serviço ao público e se pretende conferir qualidade no atendimento e acolhimento que é praticado (Figura 2.5.).

Porque a comunicação oral é deveras importante e porque a multiculturalidade dos clientes de uma unidade hoteleira é vasta, uma vez que se estabelece o contacto com várias nacionalidades, há que ter em atenção, no contexto da fala, a origem, região, idade, entre outros fatores, que influem na comunicação e respetiva compreensão da mensagem passada. De ressaltar que a comunicação corporal é também de elevada relevância, dado que os gestos, as expressões e o tom de voz podem ser mais relevantes do que a mensagem propriamente dita.

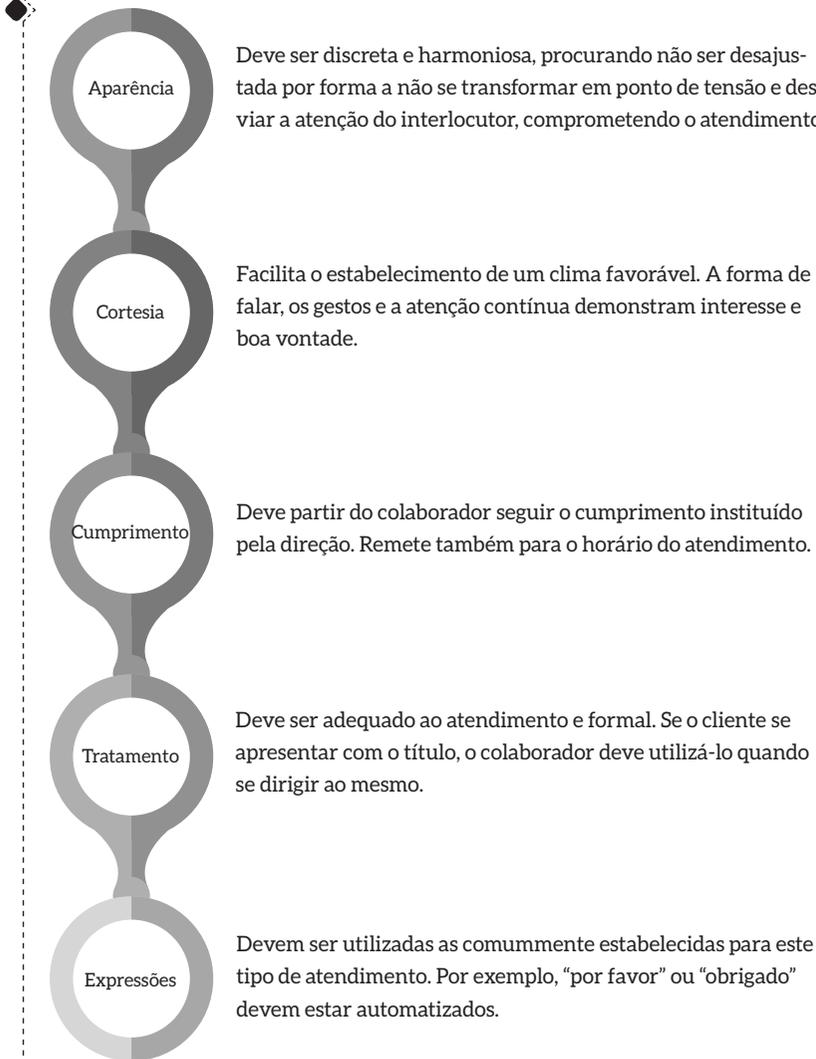
Na comunicação oral, no contexto de atendimento/acolhimento de excelência do hóspede, é necessário considerar os pontos compilados no Quadro 2.1.

São estes aspetos que irão determinar a excelência ou a ausência da mesma no atendimento/acolhimento, tomada em consideração por parte do hóspede.

O detalhe pode ser mais importante do que o resultado de todas as partes, no entanto é o conjunto que permite alcançar a excelência pretendida.

FIGURA 25.

Comportamentos e posturas a serem adotados na prestação de serviço ao público.



#### 4. ORGANOGRAMA

O organograma traduz a representação gráfica de uma determinada unidade hoteleira, indicando quais os elementos que a constituem bem como as relações estabelecidas e existentes entre eles. Como tal, os organogramas devem explicitar claramente:

- ▶ Quais são os órgãos de gestão;
- ▶ Quais são as ligações hierárquicas;
- ▶ Quais são as ligações funcionais;
- ▶ Quais são os níveis ou escalões hierárquicos;
- ▶ Quais são os canais de comunicação formais.



- ▶ **Portaria n.º 25/2000, de 26 de janeiro**  
Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação dos empreendimentos turísticos e das placas identificativas dos estabelecimentos de restauração e de bebidas. O diploma em referência revoga a **Portaria n.º 1070/97, de 23 de outubro**, e a **Portaria n.º 6/98, de 12 de fevereiro**.
- ▶ **Portaria n.º 358/2009, de 6 de abril**  
Estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos, com exceção dos requisitos de segurança.
- ▶ **Portaria n.º 1219/93, de 19 de novembro**  
Regula o regime de preços livres e serviços prestados nos estabelecimentos hoteleiros. Esta portaria revoga a **Portaria n.º 812/82, de 28 de agosto**.
- ▶ **Portaria n.º 513/94, de 7 de julho**  
Estabelece a obrigatoriedade de indicação de preços do custo do serviço telefónico cujo acesso é assegurado pelos empreendimentos turísticos.
- ▶ **Portaria n.º 1229/2001, de 25 de outubro**  
Regulamenta as taxas a cobrar por auditorias do Turismo de Portugal, I. P.
- ▶ **Portaria n.º 321-B/2007, de 26 de março**  
Aprova o modelo da comunicação da abertura ao público de empreendimentos turísticos.
- ▶ **Decreto-lei n.º 136/2014, de 9 de setembro**  
Estabelece o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE)  
Diploma inicial: **Decreto-lei n.º 555/99, de 16 de dezembro**
- ▶ **Portaria n.º 113/2015, de 22 de abril**  
Identifica os elementos instrutórios dos procedimentos previstos no RJUE.  
Diploma inicial revogado: **Portaria n.º 232/2008, de 11 de março**
- ▶ **Portaria n.º 517/2008, de 25 de junho**  
Considera os requisitos contemplados para os estabelecimentos de alojamento local.
- ▶ **Decreto-lei n.º 275/93, de 5 de agosto**  
Aprova o regime jurídico da habitação periódica.  
Diploma inicial revogado: **Decreto-lei n.º 130/89, de 18 de abril**

## ENTREVISTAS

### José Arnaut

[Hotel *manager*, Evolution Lisboa]

#### Caracterize resumidamente a empresa onde trabalha atualmente.

O hotel Evolution surgiu em 2015 com o objetivo de oferecer um conceito novo de hotelaria em Lisboa, sendo um hotel tecnológico e onde tudo roda à volta de tecnologia, desde o *self check-in/checkout*, o facto de no quarto tudo ser comandado através da televisão ou da *app* do hotel, bar aberto 24 horas com o conceito de *self-service* e *honesty bar*, computadores *Mac* disponíveis para os clientes, *Sonic Chair* para ouvir música, ginásio, piscina, sauna, banho turco e duche de sensações disponíveis 24 horas, ou seja, o hotel não para e os clientes podem usufruir de todos os serviços do mesmo ao longo das 24 horas do dia.

**Qual o seu percurso profissional ligado ao alojamento turístico?**

O meu percurso na hotelaria começou há cerca de 20 anos na área de F&B – trabalhei em bares e discotecas, a fazer extra como empregado de mesa enquanto frequentava o curso de Gestão Turística e Hoteleira no ISPI. Uma vez terminado o curso, emigrei para Espanha onde passei 10 anos em diferentes hotéis das cadeias Meliã e Starwood, crescendo no departamento de F&B. Quando regresssei a Portugal, em 2017, entrei na cadeia Sana como diretor de F&B no EPIC SANA Lisboa e, desde fevereiro de 2018, deram-me a oportunidade de ser hotel *manager* do EVOLUTION Lisboa onde estou até ao momento.

**Qual a repercussão para si do fenómeno turístico no alojamento turístico?**

Lisboa teve um grande *boom* turístico nos últimos anos – quer devido aos prémios consecutivos como melhor destino turístico que tem obtido, quer devido aos desvios de mercados que iam para as zonas onde houve atentados terroristas e que passaram a procurar novos destinos. Lisboa foi um dos destinos escolhidos pelo seu bom clima e pela segurança. Com o regresso da paz a esses destinos, veremos como vão ser os próximos anos.

**Quais as novas tendências, produtos e serviços que identifica na hotelaria em Portugal?**

Tal como em todo o mundo, o Airbnb está muito em voga, o que afeta diretamente os hotéis. Todas as formas de circular na cidade ajudam muito os turistas, que as utilizam bastante, sejam elas motas elétricas, bicicletas elétricas, trotinetes, *tuk-tuk*; a grande oferta em termos de restauração que surgiu nos últimos anos com o nascer de novos restaurantes de todos os tipos de culinária mundial também é marcante.

**Como vê os serviços de alojamento hoteleiro enquanto área de negócio?**

São um complemento ao alojamento em si, importantes para ajudar a atrair clientes para o hotel. Se houver boas salas de conferências, bons serviços de F&B, isso ajuda a vender os quartos e os hotéis a aumentarem a sua faturação.

**Que tipo de relações estabelece com o exterior, no âmbito da promoção dos serviços da unidade hoteleira que representa?**

Estamos presentes em *sites* de reserva como *The Fork*, *Zomato*, temos parcerias com a Eletric Tuk Tuk, a escola de *surf* de Carcavelos, o *site* de atividades *Portugal4fun*, muita presença nas redes sociais, sendo o único hotel do grupo que tem uma página independente de *Instagram*.

**Que importância tem para si a gestão do alojamento no desempenho do hotel?**

É muito importante, pois temos de fazer uma otimização dos custos em relação à receita para podermos atingir o maior proveito possível.

# Gestão de *front office*

3

A expressão *front office* poderia ser traduzida literalmente por “escritório da frente”, mas essa tradução não transmite da melhor forma todo o trabalho que é realizado diariamente neste grande departamento de uma unidade de alojamento turístico. Para nós, a tradução mais correta seria “linha da frente”, uma vez que significa isso mesmo – estar nas “trincheiras” de um hotel, de uma pousada, de uma estalagem, de qualquer espaço de pernoita de turistas, onde tudo acontece e onde tudo se resolve.

## O QUE É...

**Front office:** Tradicionalmente, o *front office* é o departamento que inclui a receção e a portaria de uma unidade hoteleira, “balcões” de atendimento ao cliente, reunindo em si as funções de gestão do hóspede e de tudo o que lhe diz respeito, desde as formalidades de entrada (*check-in*) até às de saída (*checkout*), passando por todas as suas ações interna e externamente durante o seu alojamento.

Embora não possamos ter a certeza, prevemos que a receção tal com a conhecemos hoje venha a ter os dias contados, começando a surgir modelos de acolhimento diferentes e mais personalizados. Alguns hotéis de luxo entregam a chave do quarto aos seus clientes assim que chegam e realizam o *check-in* já hospedados no conforto do alojamento. Outras unidades hoteleiras estão a reformular os seus *lobbies*, substituindo as imponentes mesas ou balcões por pequenas secretárias de atendimento sentado com os computadores portáteis de serviço. Diferente em outros hotéis, encontramos já os rececionistas a convidarem os clientes à chegada para irem até ao *lobby* ou ao bar e são esses próprios colaboradores que se dirigem até eles para realizarem o *check-in* enquanto desfrutam de uma *welcome drink*. Outros empreendimentos mais extremistas já substituíram pessoas por máquinas computadorizadas que realizam o *check-in* eletrónico ao hóspede no momento da chegada, sem existir sequer qualquer contacto humano. Independentemente do modelo de receção, é de extrema importância estudar este departamento nas suas várias vertentes pela sua incontornável presença na hotelaria.

### ◆ RECOMENDA-SE

Optar por soluções que proporcionem admiração, funcionalidade, absorção acústica, facilidade de limpeza, diminuição do consumo energético, simplicidade de manutenção e resistência ao desgaste.

No que ao **conforto** diz respeito, é fundamental que os espaços contíguos às receções hoteleiras disponibilizem um recanto com sofás e/ou cadeiras que proporcionem uma espera agradável a todos os clientes. A ergonomia das áreas neste caso é crucial, dependendo a escolha do material das dimensões do espaço, do conceito e do perfil do público-alvo.

Se a unidade de alojamento turístico optar por balcão de atendimento em vez de secretária e cadeiras, ou outro modelo, o balcão deve cumprir as dimensões recomendadas viabilizando a arrumação de equipamentos e materiais e o arquivamento de documentos.

Em relação à **segurança e acessibilidade** do espaço de receção, todos os sistemas legais e recomendados de cada país devem ser cumpridos para garantir o acesso a todos os clientes independentemente das suas limitações físicas ou mentais, e um espaço de uso seguro (tema desenvolvido na secção “9.3. Hóspedes com necessidades especiais”).

## 2. ACOLHIMENTO HOTELEIRO

O acolhimento hoteleiro é normalmente avaliado de acordo com a forma como os colaboradores de um empreendimento turístico praticam o serviço e as ações de atendimento. Acolher é fazer o hóspede “sentir-se em casa fora de casa», alguém especial para a empresa com um papel relevante no quotidiano comercial da organização. Acolher está quase sempre associado às políticas de qualidade praticadas pela unidade, em que a sua eficácia depende de um conjunto vasto de serviços e de colaboradores. Para garantir a qualidade dos serviços prestados ao hóspede, é imprescindível o contributo de todas as áreas e departamentos, com natural destaque para a relevância que tem o departamento de *front office* por ser precisamente o primeiro contacto com o cliente (Figura 3.1.).

FIGURA 3.1.

Acolhimento hoteleiro.





FIGURA 4.5.

## Exemplo de voucher.



## 261 CONTRATOS DE ALLOTMENT

Existem diferentes tipos de contrato de *allotment*:

- ▶ **Contrato de *allotment on request***: Acordos comerciais em que não são definidos quaisquer números ou tipos de quartos ou *room nights* e, naturalmente, sem indicação do período de *release*. Porém, poderão ser acordadas tarifas preferenciais. Nesse caso, os intermediários turísticos terão sempre de contactar a unidade hoteleira para consultar a sua disponibilidade;
- ▶ **Contrato de *allotment em venda livre (free sale)***: Acordos comerciais sem *allotments* e *releases* definidos. A unidade hoteleira autoriza o intermediário turístico a vender um determinado número de quartos ou noites acordadas sem consulta prévia, com a condição de poder suspender as vendas (*stop sales*) quando necessitar, com a devida comunicação prévia;
- ▶ **Contrato de *allotment com venda livre***: Acordo comercial que mistura um contrato normal, no qual ficam definidos *allotment*, *release period* e limite de reservas não confirmadas, e um contrato em *free sale*. Neste tipo de contrato, a unidade hoteleira pode aceder, por norma, à intranet do intermediário turístico e fechar as vendas (ativar o *stop sales*) diretamente.

O contrato de *allotment* (ver exemplo na Figura 4.6.) é um contrato hoteleiro caracterizado por um conjunto de obrigações e direitos, mutuamente acordados, a saber:

- ▶ Direito de utilização pelo intermediário turístico de uma tabela de preços preferencial – tarifas de *allotment*;
- ▶ Definição do número e tipo de quartos que constituem o *allotment*, ou seja, o número de quartos garantidos, em permanência, pela unidade hoteleira para comercialização do intermediário turístico;
- ▶ Definição do período de *release* que determina, face ao dia de entrada da reserva efetuada, a data de *deadline*, que separa as seguintes situações:
  - ▶ Além da data de *deadline*, o intermediário turístico pode não só vender um aposento incluído no *allotment* acordado sem consultar a unidade hoteleira, como também cancelar reservas anteriormente efetuadas sem ter de pagar qualquer indemnização;

- ▶ Entre a data do *deadline* e o dia de entrada da reserva efetuada, caso o intermediário pretenda realizar uma venda, tem de consultar previamente a unidade hoteleira sobre a disponibilidade. Nestes casos, poderá ter de pagar também a primeira noite do serviço requisitado se cancelar a reserva.
- ▶ Período de validade do contrato;
- ▶ Publicação da referência à unidade hoteleira, em texto e/ou imagem, nas brochuras editadas ou no *site* do intermediário turístico.

FIGURA 4.6.

Exemplo de contrato de *allotment*.

ACORDO COMERCIAL entre:

A Unidade Hoteleira \_\_\_\_\_, com sede em \_\_\_\_\_, com o NIF \_\_\_\_\_, representado neste ato por \_\_\_\_\_, com os contactos \_\_\_\_\_.

e

a Agência de Viagens \_\_\_\_\_, com sede em \_\_\_\_\_, com o NIF \_\_\_\_\_, representado neste ato por \_\_\_\_\_, com os contactos \_\_\_\_\_.

Entre as duas entidades, é celebrado o presente acordo comercial, válido para o período de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_, comprometendo-se a respeitar as condições contratuais a seguir apresentadas.

**I. TARIFAS**

A Agência de Viagens \_\_\_\_\_ beneficiará das tarifas especiais acordadas, comprometendo-se a cumprir as condições gerais de venda e pagamento a seguir indicadas.

**I.1. Tarifa para Individuais**

	Época A	Época B	Época C	Época D	Allotment	Release
Single						
Duplo						
Triplo						
Suite						
Cama extra						

Condições (assinalar com uma cruz as condições de contrato)

- Tarifa válida para todos os mercados, incluindo Portugal
- Tarifas de mercado nacional [tarifas de balcão comissionáveis em \_\_\_\_ %]
- Tarifas de mercado estrangeiro [tarifas de balcão comissionáveis em \_\_\_\_ %]
- Tarifa NET (incluindo IVA e outras taxas) de \_\_\_\_ por *pax*/noite
- Tarifa NET (incluindo IVA e outras taxas) de \_\_\_\_ por quarto/noite
- Pequeno-almoço *buffet* incluído. Tipologia: \_\_\_\_\_
- Regime de meia-pensão incluído. Tipologia: \_\_\_\_\_
- Regime de pensão-completa incluído. Tipologia: \_\_\_\_\_
- Regime de pensão-completa incluído (com bebidas à limitação da unidade hoteleira)
- Regime de *all-inclusive* incluído. Tipologia: \_\_\_\_\_
- Tarifas aplicáveis ao fim de semana [noites de sexta-feira, sábado e domingo]
- Tarifas aplicáveis durante a semana [noites de segunda a quinta-feira]
- Política de crianças em cama extra (aplicável a crianças em quarto com dois adultos)
- Cliente *full credit*. Tipologia: \_\_\_\_\_

A OPINIÃO DE...

**Raúl dos Santos Ribeiro Ferreira**

[Diretor, Estalagem Hotel Muchaxo]

Hoje em dia, com a experiência que já existe nos hotéis de ter o serviço de lavanderia externa e em comparação com o serviço tradicional em que lavamos a roupa internamente, não se pode afirmar que uma das soluções é indicada em detrimento da outra. Cada hotel/diretor deverá optar conforme as suas limitações ou necessidades. O custo para os hotéis independentes de uma lavanderia vai muito além do equipamento ou do pessoal. Temos de ter em consideração o custo da roupa, dos detergentes, água e gás/eletricidade. Sabemos que, mesmo no caso da contratação de uma lavanderia exterior, há que decidir também se a roupa a lavar pertence ao hotel ou à lavanderia, decisão fundamental para a perceção que temos da vantagem ou inconveniente de enviar o serviço para fora. O investimento em roupa e o número de mudas que são necessárias para garantir a qualidade da mesma num hotel é grande e, muitas vezes, acaba por se deixar a roupa até atingir estados menos aceitáveis. Ao usar este serviço em *outsourcing* e feito por empresas reconhecidas e que cumpram as normas de segurança e higiene, podemos ter um ganho de qualidade, no entanto, não podemos ter como objetivo a poupança como principal razão, ao optar por este serviço.

Na eventualidade de optar por lavanderia interna, o gestor terá de perceber se o espaço destinado à lavanderia interna tem capacidade para os equipamentos e materiais necessários para o seu funcionamento.

A OPINIÃO DE...

**Isabel Guerreiro**

[Diretora regional, Pousadas Alentejo – Grupo Pestana Pousadas]

Um dos grandes fatores que nos faz decidir no sistema de lavanderia tem que ver com uma detalhada análise financeira. Tem de se analisar o espaço físico, o custo para implementação da lavanderia e o custo do espaço a ocupar. Depois disso, e também fundamental, a capacidade de recrutamento de *staff*: em determinadas zonas do país não há respostas em termos de recrutamento. Depois, temos de ver o que o mercado oferece em termos de empresa de fornecimento deste serviço. Analisando “friamente”, opto por um sistema misto, pois o investimento é reduzido e mantemos 1 ou 2 pessoas na unidade que trata de roupa dos hóspedes e resolve pequenos problemas que podem surgir com a roupa que vem da empresa externa.

### 3. GESTÃO DA LAVANDARIA

Como já vimos, a gestão da roupa é de grande importância para a unidade hoteleira. As roupas dos quartos, dos restaurantes, e de outras secções complementares têm de satisfazer a necessidades dos hóspedes e da direção da unidade.

Diariamente, a unidade hoteleira produz grandes quantidades de roupa suja. O seu tratamento deverá processar-se nas melhores condições de higiene, segurança, qualidade e prontidão. As principais tarefas da governanta de lavanderia/rouparia são:

- ▶ Registo de presença dos colaboradores da lavanderia e roupa;
- ▶ Análise do relatório diário da receção e verificação da taxa de ocupação, *check-in* e *checkouts* para o dia;
- ▶ Orientar o pessoal ao serviço para as tarefas o dia;
- ▶ Verificar os equipamentos e registar e comunicar anomalias ao departamento de manutenção;

- ▶ Confirmar faltas de material e providenciar a sua substituição;
- ▶ Tomar nota de reclamações e proceder à sua correção;
- ▶ Levantamento de inventários periódicos de roupas;
- ▶ Entregar objetos ou valores esquecidos pelos clientes à governanta-geral;
- ▶ Zelar pela higiene, segurança e qualidade do serviço.

#### SABIA QUE...

Para as unidades hoteleiras, é mais atrativo economicamente e ambientalmente fazer o *outsourcing* da lavandaria. Na lavandaria, cerca de 35 % da energia é consumida na lavagem e 65 % na secagem. Dos quartos, são remetidos para a lavandaria cerca de 2,5 a 6 kg de roupa (cama e toalhas) por dia (0,5 kg/toalha de algodão; 0,8 kg por lençol; 1,6 kg capa de edredão; 0,3 kg fronhas de almofadas).

Tanto a governanta de lavandaria/rouparia como a governanta-geral e o diretor devem estar atentos à gestão deste departamento e manterem-se atualizados relativamente ao bom funcionamento e utilização dos equipamentos e sua manutenção, novos produtos e equipamentos, e procedimentos que visam modernizar o processo de tratamento da roupa. Qualquer desequilíbrio neste serviço poderá trazer custos significativos para a unidade hoteleira.

### 3.1. MÉTODOS DE TRABALHO

A entrega da roupa lavada na lavandaria à rouparia deve ser organizada e disposta para contagem e verificação do número e tipo de peças entregues para lavar. Durante a contagem, a roupa deverá ser selecionada e separada por tipologia, e o seu estado de conservação deve ser verificado – detetar eventuais nós ou se está danificada de alguma forma (Figura 6.3.).

FIGURA 6.3.

Exemplo de organização de roupa na rouparia.



Esta publicação, com grande ênfase nas operações, surge num momento em que se constata um novo *boom* do turismo internacional, com elevada incidência no nosso país, registando-se números de movimentações turísticas nunca antes verificados, provocando por isso uma elevada necessidade de mão de obra qualificada em todos os campos de ação turística em geral, mas na hotelaria em particular, pela sua peculiar relevância.

O futuro ditará que o elemento diferenciador e determinante na escolha do alojamento deixará de ser apenas o produto hoteleiro, para incidir mais no serviço e no atendimento praticados pelas unidades hoteleiras. Estas são hoje confrontadas com elevados desafios ao nível das operações, da tecnologia, da formação, da competitividade e dos mercados de consumo, implicando uma intervenção rápida no campo do conhecimento e da construção de competências diferenciadoras.

**Este livro aborda fundamentalmente os procedimentos técnicos da área do alojamento, do *front office*, do *back office* (reservas) e do *housekeeping* (andares e lavandaria), as áreas operacionais porventura mais importantes do ponto de vista da produtividade e da rentabilidade de uma unidade hoteleira.**

Esta obra inclui **entrevistas** a administradores hoteleiros, diretores de hotéis, chefes de receção, chefes de turno, diretores de *front office*, rececionistas, *night auditors* e governantas que exercem funções em vários hotéis em Portugal e no estrangeiro e que partilham as suas opiniões profissionais com base em largos anos de experiência hoteleira.

São disponibilizadas também **fichas de trabalho de elevada utilidade** para quem estuda, ensina e trabalha na hotelaria em Portugal, permitindo ao leitor aferir os seus conhecimentos e competências neste campo de estudo.

*(...) Só somos o melhor destino turístico do mundo (e este ano fomo-lo pelo segundo ano consecutivo) porque temos as melhores Pessoas do mundo a trabalhar no Turismo. (...) Com esta publicação desvendam-se várias faces por vezes invisíveis, mas fundamentais, da organização e da estruturação da oferta turística. (...).*

**Ana Mendes Godinho (Secretária de Estado do Turismo)**



Nuno Abranja • Mafalda Almeida • Anabela Elias Almeida

Currículos no interior do livro



Soluções das fichas de trabalho disponíveis em [www.lidel.pt](http://www.lidel.pt) até o livro se esgotar ou ser publicada uma nova edição atualizada ou com alterações.



ISBN 978-989-752-411-0



9 789897 524110

[www.lidel.pt](http://www.lidel.pt)