



Education and Culture

# Leonardo da Vinci

PROJECTO BG/05/B/F/LA-166019 “LEARN FOREIGN LANGUAGES ANYTIME  
ANYWHERE BY LINGUANET”

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO



**Este documento foi desenvolvido com o apoio financeiro da Comunidade Europeia através do programa Leonardo da Vinci no Projecto BG/05/B/F/LA-166019 “Learn Foreign Languages Anytime Anywhere By Linguanet”. As opiniões expressas neste documento são da responsabilidade do Colégio Internacional Albena e não reflectem a posição da Comunidade Europeia ou da Agência Nacional, nem envolvem quaisquer responsabilidades de sua parte.**

**Agosto 2007**

**ÍNDICE**

I. INTRODUÇÃO .....	4
II. TENDÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO NO SECTOR DO TURISMO .....	5
III. NORMAS DE CERTIFICAÇÃO EXISTENTES RELACIONADAS COM O TURISMO .....	8
IV. CUSTOMER CARE (cuidados para com os clientes) .....	9
1. REGRAS DE OURO SOBRE A ATITUDE PARA COM O CLIENTE .....	11
2. RESOLVER CONFLITOS .....	13
V. COMUNICAÇÃO ENTRE A GESTÃO E O PESSOAL DE SERVIÇO.....	14
VI. PESSOAL DA HOTELARIA .....	17
VII. MODELO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	20

## **I. INTRODUÇÃO**

O turismo contemporâneo é um fenómeno socio-económico e cultural complexo e com um significado multifacetado. A indústria turística na União Europeia engloba cerca de 2 milhões de empresas e organizações, na sua maioria pequenas e médias empresas que criam emprego dentro da Comunidade e em média 5% do Produto Interno Bruto (PIB), variando este valor entre 3% e 8% para os diferentes Estados-membros. Adicionalmente, gera actividades suplementares em outros sectores, como por exemplo, no comércio e equipamento (num espectro de 1.5 vezes superior ao seu próprio sector de actividade).

A relevância do turismo enquanto um sector importante na economia da Europa tem sido confirmada através da Comunicação “Uma política de turismo europeia renovada: Rumo a uma parceria reforçada para o turismo na Europa” (2006/2129(INI) elaborada pela Comissão ao Conselho da União Europeia, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões. Este documento reforça o crescimento e o potencial empregador do sector do turismo, demonstrando o seu impacto concreto na coerência económica, social e territorial de todos os Estados-membros e revela-se como a principal fonte financeira com impacto directo no crescimento de outros sectores para determinadas regiões.

Complementarmente, a iniciativa da Comissão Europeia em criar a Agenda Europeia 21 é reconhecida como necessária, por forma a que todos os Estados-membros recebam orientações para melhorar a coordenação do desenvolvimento turístico a nível nacional, regional e local, assim como, para aumentar a sustentabilidade das actividades turísticas.

O estabelecimento de micro, pequenas e médias empresas no sector do turismo apoia o desenvolvimento das economias locais, especialmente se trabalham em sinergia com outros sectores da economia local. As boas práticas na gestão de recursos humanos apoiam as empresas turísticas a promover a tendência de relacionar o seu crescimento económico com estratégias empresariais de formação, qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos, dependendo da situação económica actual. Neste momento as Directivas Europeias enfatizam o desenvolvimento de práticas e métodos de formação, auto-estudo e formação a distância.

O principal objectivo deste manual prático consiste em providenciar orientações básicas e critérios profissionais reconhecidos por diferentes estados da União Europeia para promover a qualificação e competência profissional de gestores e pessoal do sector do turismo. É desenvolvido pela equipa experiente do Colégio Internacional Albena, no âmbito do projecto “Learn Foreign Languages Anytime by Linguanet”, financiado pelo programa Leonardo da Vinci da Comissão Europeia.

## **II. TENDÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO NO SECTOR DO TURISMO**

Como parte indissociável da nossa vida, o turismo é fortemente influenciado pelas diversas alterações no ambiente económico e social. É importante que estas alterações sejam antecipadas ou detectadas logo que ocorram e os produtos de marketing e políticas de investimento já existentes estejam adaptados à nova vaga. Se no passado a oferta determinava a procura, actualmente, como resultado do excesso de oferta no mercado, verifica-se o oposto. A crescente experiência dos turistas e as suas elevadas exigências determinam o aumento da crescente competição no sector.

As seguintes nove tendências são de extrema importância para os profissionais do turismo, no planeamento a longo prazo do negócio uma vez que são o reflexo de algumas alterações antecipadas para os próximos cinco anos, na estrutura e características da sociedade Europeia.

### **(1) Alterações demográficas**

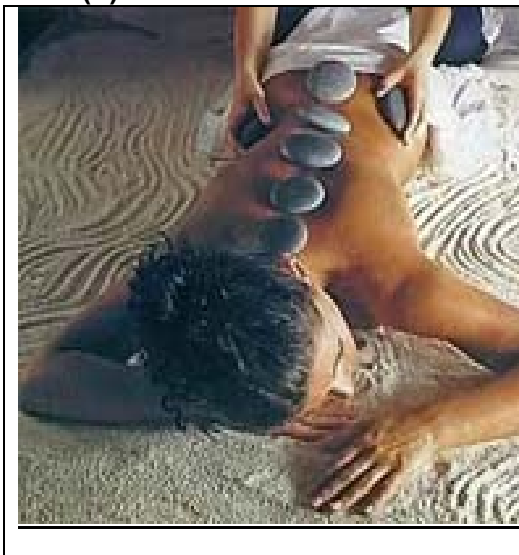
O número de pessoas na terceira idade irá progressivamente aumentar. As pessoas serão mais saudáveis que antes e terão mais recursos financeiros que no passado. Muitas irão reformar-se mais cedo e terão mais tempo para dedicar ao turismo. Esta tendência pode abrandar um pouco devido ao aumento da idade da reforma. Neste sentido, o número de turistas experientes irá aumentar a uma taxa muito superior à do nível de desenvolvimento do turismo.



Todas estas influências conduzirão ao aumento da qualidade, conforto, segurança e requisitos de alojamento e as estratégias de marketing irão orientar-se concomitantemente nessa direcção. Os programas individualizados, onde todas as necessidades dos respectivos clientes serão consideradas, irão aumentar de importância. Ao mesmo tempo, estes programas serão realizados fora da época alta e irão incluir oportunidades relaxantes de recreação (por exemplo golfe). O número diminuto de membros das famílias levará a um rendimento mais elevado per capita e desse modo aumentarão as oportunidades de descanso.

Esta tendência levará inevitavelmente à procura de programas cada vez mais luxuosos. Os denominados city break (que correspondem a conhecer uma cidade e as suas atracções monumentais, arquitectónicas, culturais, comerciais, gastronómicas, etc.) assim como as férias no estrangeiro fora de época irão desenvolver-se com bastante sucesso. As oportunidades para o turismo de recreação marinha tornar-se-ão também muito atractivas.

## **(2) BEM-ESTAR**



Cada vez mais o bem-estar tem-se tornado um assunto importante e os turistas têm vindo a aumentar a preocupação com a sua manutenção. Isto, seguramente, irá influenciar as tomadas de decisão no que concerne a definir onde se irá aproveitar as férias. Assim, destinos que não sejam considerados ambientalmente limpos serão progressivamente evitados pelos turistas. A procura por relaxamento activo irá aumentar. Esta realidade implicará a existência de instalações apropriadas para as actividades desportivas activas. A procura por produtos que concorram para a manutenção da beleza e bem-estar tenderá a aumentar (incluindo SPA e ginásios).

## **(3) FORMAÇÃO**

Nos próximos anos, o nível educacional dos viajantes aumentará e afectará directamente a criação de produtos turísticos. A arte, história e cultura serão motivos principais para viajar e estarão directamente representadas em todos os produtos turísticos. Estes corresponderão melhor à procura espiritual da população moderna e irão ao encontro das suas necessidades e desejos de aprendizagem. Desta forma irá ocorrer um aumento da procura de produtos específicos e a inclusão subsequente, de elementos cognitivo-culturais nos pacotes de férias. Por outro lado, começa a surgir a procura por novos destinos na Europa Central e de Leste fazendo-se notar a necessidade de mais informação e de elevada qualidade relativamente aos mesmos.

## **(4) TEMPO LIVRE**

O modo de vida actual é bastante stressante, o que estimula o desejo das pessoas por mais descanso. Por isso, os programas tornar-se-ão cada vez mais relaxantes e a sua duração irá diminuir no sentido de aumentar o número de viagens por ano. Por outro lado, o maior número de férias implicará maiores despesas para as famílias e a necessidade de produtos mais económicos.

## **(5) EXPERIÊNCIA DOS TURISTAS**

Os clientes tornar-se-ão cada vez mais exigentes e confiantes relativamente às suas necessidades e direitos. Apesar da lealdade dos turistas a determinados destinos poder vir a diminuir, os que não cumpram os padrões, irão perder clientes durante um longo período. Complementarmente, as regiões com uma oferta de produtos mais alargada serão preferidas. A experiência bem como a atitude crítica estimulará os turistas a frequentarem os destinos nos quais vivenciaram momentos agradáveis no passado. Uma vez que os produtos turísticos serão mais diversificados, tanto as férias mais económicas como as mais caras serão escolhidas. Os turistas mais experientes tornar-se-ão cada vez mais exigentes não só com a autenticidade dos lugares frequentados mas também com a necessidade de experiência emocional. Posto isto, a necessidade por atracções artificialmente criadas irá diminuir (por exemplo parques temáticos), assim como irá decrescer a necessidade de viagens e passeios conduzidos por guias turísticos.

## **(6) NÍVEL DE VIDA**

O nível de vida das sociedades ocidentais irá aumentar drasticamente e esta tendência afectará as necessidades pessoais dos indivíduos, assim como as suas ideias para gozar férias. Actualmente, verifica-se que o interesse por espaços de alojamento mais pequenos (hotéis rurais e quintas), bem como a compra de casa de férias nos arredores dos aeroportos regionais está a aumentar. A tendência do “regresso à natureza” conduzirá a meios de alojamento cada vez mais simples – desde hotéis a bangalôs, desde caravanas a tendas. Os fornecedores de serviços que tenham gerido a criação de produtos novos terão sucesso no mercado e o produto do “turismo-passatempo” será desenvolvido a um passo acelerado.

## **(7) TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO**

O aumento na utilização da Internet como ferramenta de acesso a informação e de apresentação de produtos turísticos irá continuar a crescer de importância no mundo moderno actual. Os turistas mais experientes organizarão as suas férias sem o recurso a ajuda externa e efectuarão directamente as reservas e outros serviços. O papel das agências de viagens irá diminuir, considerando que os pacotes turísticos serão adquiridos directamente pelos clientes. Ao mesmo tempo a compra na Internet irá estimular as reservas de última-hora.

O aumento das oportunidades de recolha de informação para diferentes destinos irá contribuir para que os turistas possam fazer comparações antes de escolher e conduzirá, subseqüentemente a uma maior concorrência no turismo. O acesso a informação mais detalhada dos produtos e dos destinos será ainda mais importante que o design da páginas da Internet. O marketing territorial (estabelecimento de marcas de destinos com o apoio activo do sector público) ganhará importância e aumentará o número de visitas às páginas relevantes da Internet. Assim, a Internet irá realçar o papel das empresas de turismo e os quadros das empresas terão também novas condições.

## **(8) TRANSPORTE**

A diminuição do preço dos serviços de transporte, em geral, terá impacto directo no fluxo de turistas. Todos os destinos turísticos beneficiarão dos transportes mais baratos, especialmente se publicitarem eventos e produtos fora da época alta. A maior acessibilidade irá estimular a procura para férias de curta duração no estrangeiro e a migração das grandes cidades para as áreas rurais. Conseqüentemente, o tráfego rodoviário tornar-se-á mais intenso, o que implicará um impacto negativo nas viagens com veículos pessoais, especialmente durante a época alta. Utilizar comboios de alta velocidade para distância médias, será muito mais importante do que utilizar linhas aéreas regulares. As viagens de cruzeiro tornar-se-ão moda mas também mais caras e luxuosas.

## **(9) SEGURANÇA**

Actos terroristas, conflitos regionais, poluição global e outras crises mundiais têm, infelizmente, vindo a tornar-se parte integrante do dia-a-dia. No turismo, este facto traduz-se na necessidade de maior segurança e os turistas começarão a evitar destinos considerados potencialmente perigosos.

Os custos para garantir de segurança irão aumentar significativamente e todas as indústrias irão necessitar estar mais bem preparadas para lidar com turistas mais flexíveis nos momentos de crise. Na escolha de um destino, haverão factores adicionais a ser considerados como a qualidade da água potável e o nível de poluição ambiental.

**III. NORMAS DE CERTIFICAÇÃO EXISTENTES RELACIONADAS COM O TURISMO**

A elevada qualidade dos produtos turísticos oferecidos está dependente, em larga escala, da introdução de sistemas de controlo em todos os níveis das empresas de gestão e prestação de serviços turísticos.

As Normas básicas que determinam a qualidade do serviço turístico são as seguintes:

- **Normas Internacionais de Gestão**
  - ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade
  - ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar – Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.
  - ISO 14001:2004 – Sistemas de Gestão Ambiental;
  - OHSAS 18001: 2002 – Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho – para a saúde e segurança do pessoal contratado nos hotéis e restaurantes.
  
- **Normas Internacionais de Segurança Alimentar**
  - ISO 22000:2005 – Sistemas de gestão da segurança alimentar – para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.
  - ISO 22005:2007 – Rastreabilidade no alimento e na cadeia alimentar – Princípios gerais e guia para a criação e desenvolvimento do sistema
  - HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point (que pode ser traduzido por Sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos).
  
- **Segurança e Higiene no Trabalho**
  - OHSAS 18001: 1999 – Sistema de Gestão de Segurança e Higiene no Trabalho





#### **IV. CUSTOMER CARE (cuidados para com os clientes)**

O sector do turismo é dependente dos clientes, ou seja, dos turistas. As suas necessidades, expectativas e avaliações são a base para tomar todas as decisões relativas a cada compra de bem ou serviço. É por isso que o conhecimento e competências hoteleiras, a gastronomia, a gestão dos restaurantes, o serviço de bar, o marketing, a animação, a contabilidade, a gestão, os percursos guiados, as línguas estrangeiras, etc., todos envolvidos simultaneamente no turismo terão de ser entendidos e informados para atingir a atitude do turista<sup>1</sup>.

A pedra angular do serviço turístico tem sido e será a hospitalidade, mas cada cliente compreende esta definição de modo diverso. Para ser hospitaleiro, o pessoal dos serviços têm de perceber o que os clientes entendem por “hospitaleiro”.

Todos os clientes esperam limpeza, segurança, cortesia e bom serviço. Para além disso, avaliam o hotel com base nas suas próprias referências culturais e experiências prévias. Os clientes europeus apreciam o serviço de quartos, disponível 24 horas e a etiqueta nos restaurantes, bem como a eficiência em geral. Os alemães, em particular, são realmente meticulosos acerca da limpeza. Os americanos, por outro lado, exigem serviço e alojamento rápidos, preferindo comer e sair logo a seguir. Dada a diversidade, os hotéis e restaurantes precisam de respeitar as especificidades do respectivo mercado turístico onde operam.

É essencial saber que clientes de diferentes países possuem diferentes critérios quando optam por um hotel ou por um restaurante. Para os japoneses a abordagem pessoal e a atitude do pessoal de serviço é o que mais conta. Os americanos, por sua vez, exigem quartos limpos com camas grandes e quartos de banho confortáveis. Os australianos não apreciam ser demasiado mimados e insistem em obter tudo aquilo que pagaram. Os ingleses, australianos e neozelandeses gostam de preparar o seu chá no quarto e ficam desapontados se não encontrarem os equipamentos necessários para o efeito nos seus quartos.

Devido aos seus valores culturais, os empregados dos hotéis, em alguns países, estão mais predispostos a prestar um bom serviço. Neste sentido, todos os hotéis e restaurantes oferecem programas que possam ajudar os visitantes estrangeiros a desfrutar da sua estadia. Por exemplo, a maioria dos visitantes estrangeiros irá apreciar se tiver acesso a jornais ou revistas na sua própria língua. Alguns hotéis vão mais além ao providenciarem bibliotecas com livros e CD's em diversos idiomas, assim como, edições estrangeiras de imprensa europeia e americana. Outros, providenciam também produtos específicos da sua cultura, como chá verde para os japoneses, cerveja australiana para os australianos ou queijo especial para os ingleses, etc. Outros produtos e serviços incluem rótulos com “Bem-vindo” e cartas de boas vindas em diferentes línguas, adaptadores para os secadores, entre outros.

---

<sup>1</sup> Tatyana Hristova, Mariya Milleva, “Social Psychology and Tourist Conduct,” College of Tourism at Varna University of Economics (2003)

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO

A todos os níveis, o bom serviço e a atenção especial são de importância capital para os visitantes de qualquer país. Um sorriso e um tom delicado pode contribuir para ultrapassar qualquer diferença cultural e fazer o cliente sentir-se em casa.

O conceito “Customer Care” relaciona-se com estabelecer uma relação efectiva com os clientes assim como atrair clientes leais que prefiram o nosso hotel em detrimento do dos nossos concorrentes. Por customer care pretende-se dizer “avaliar o negócio do ponto de vista do cliente”, isto é, colocarmo-nos no seu lugar e dessa posição avaliar as nossas acções e atitudes nos serviços que oferecemos.





## **1. REGRAS DE OURO SOBRE A ATITUDE PARA COM O CLIENTE**

### **(1) RESPEITE OS SEUS CLIENTES!**

Através do comportamento, as pessoas têm a propensão de responder da mesma forma como lhes falaram. Quando, por exemplo, o rececionista diz: “Boa tarde. Como está?”, convida o cliente a responder do mesmo modo. Desde o primeiro contacto que tem com o cliente, este deve ser apresentado com um sorriso ao qual responderá do mesmo modo. Use sempre uma forma delicada de se dirigir ao cliente, como “Senhor” ou “Senhora”. Isto demonstra respeito. Cumprimente os clientes na sua própria língua. Irá impressioná-los e fazê-los sentir em casa.

### **(2) SEJA CORTÊS E COLOQUE SEMPRE O CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR!**

O cliente é a pessoa mais importante no hotel.

O cliente não depende de nós, mas nós dependemos dele.

O cliente não constitui um impedimento ao trabalho, é antes o nosso objectivo último.

O cliente não é um estranho ao negócio, faz parte dele.

Não estamos a fazer um favor ao cliente ao servi-lo, antes pelo contrário, os clientes estão a fazer-nos um favor ao deixar que tratemos deles.

Coloque sempre as necessidades dos clientes acima das suas. Se não o fizer, outro hotel o fará.

### **(3) DEIXE UMA BOA PRIMEIRA IMPRESSÃO!**

Apenas dois minutos são suficientes para deixar uma primeira impressão, por isso, lembre-se que as primeiras impressões são normalmente as últimas.

Lembre-se de que:

Só há uma possibilidade para deixar uma primeira impressão;

É mais difícil corrigir uma má primeira impressão do que manter uma boa impressão.

Como podemos deixar uma boa primeira impressão?

- sorrindo;
- mantendo uma boa higiene pessoal;
- mantendo-se direito;
- com atitude – sirva sempre o cliente rapidamente; chame-o pelo nome; cumprimente-o sempre que o encontre, ajudando-o, etc.

**(4) ESFORCE-SE POR OFERECER SEMPRE UM SERVIÇO DE QUALIDADE!**

A melhor forma de agradar os seus clientes é dar-lhes mais do que esperam.

**(5) REDUZA O ESFORÇO DO CLIENTE AO MÍNIMO!**

Lembre-se que o cliente veio ter consigo para descansar e entreter-se, esperando fazer o mínimo possível para satisfazer as suas necessidades. Se houver um esforço em tudo, isto virá por acréscimo.

**(6) DEMONSTRE O SEU DESEJO DE AJUDAR!**

**(7) OFEREÇA AO SEU CLIENTE UM SERVIÇO ATEMPADO!**

Não se esqueça que o tempo que o cliente despende a aguardar por algo, lhe parece quatro vezes mais do que o tempo efectivo que aguardou.

**(8) RESPONDA COMPETENTEMENTE A TODAS AS QUESTÕES!**

Como os clientes esperam que tenha uma resposta para todas as questões, tente dar-lhes a informação que pretendem da forma mais curta e completa possível. Se não souber responder ou não está certo da resposta, nunca dê uma informação errada, nunca responda “Eu não sei”, “Não tenho a mínima ideia”, ou “Desculpe”. Nestes casos, em vez de afirmar que não sabe a resposta, comunique que irá imediatamente saber a resposta e dirija o cliente para a pessoa que o pode ajudar.

Lembre-se que um serviço de qualidade significa SER CAPAZ DE AJUDAR O CLIENTE MESMO QUE NÃO SEJA CAPAZ DE SE AJUDAR A SI MESMO.

**(9) APRENDA A VENDER!**

O que é uma venda?

- satisfazer as necessidades dos clientes;
- uma oportunidade para o cliente experimentar algo novo;
- criar uma boa impressão – ser capaz de vender um serviço específico que precisa, sorrir e ser amigável, cortês;
- persuadir o cliente a adquirir o serviço oferecido.

### **(10) MANTENHA UMA APRESENTAÇÃO PERFEITA!**

Se tem cuidado com a sua aparência, está também a ter cuidado com o seu trabalho, colegas, superiores e turistas.

Não se esqueça que a apresentação faz parte de um acolhimento caloroso que os visitantes esperam receber. Antes de iniciar o trabalho, tenha atenção com o seu traje de trabalho, com o seu local de trabalho, sem esquecer a sua higiene pessoal.

Normas de comportamento durante o trabalho:

- Enquanto trabalha, não fume onde possa ser visto pelos clientes;
- Ao serviço não coma ou mastigue pastilha elástica;
- Levante-se sempre que um cliente se aproxima;
- Não fale com os colegas na presença de clientes;
- Não galanteie os clientes.

## **2. RESOLVER CONFLITOS**

O conceito geral de “Customer Care” implica também a gestão de conflitos e lidar com reclamações dos clientes.

Em qualquer momento, poderemos depararmo-nos com situações complexas provocadas pelos diferentes caracteres e expectativas dos turistas. Todavia, determinados clientes podem ser caprichosos, rudes e irritáveis. Para tudo isto, embora possa parecer difícil, o pessoal de serviço deverá responder com um sorriso e explicações adequadas. Não deverão nunca adoptar um comportamento semelhante ao dos clientes. Qualquer hotel de renome investe muito em formação nesta área para o pessoal de serviço.

Comportamento do pessoal de serviço face a um conflito com um cliente:

1. Mantenha a calma e tente falar como cliente em privado, de modo a que o conflito não se torne público entre os demais clientes;
2. Escute a reclamação do cliente atentamente, sem interromper. Tire notas.
3. Peça mais detalhes sobre a situação em causa. Tome atenção aos factos. Não culpe os seus colegas!
4. Recapitule com o cliente de forma a assegurar que compreendeu tudo correctamente!
5. Demonstre empatia em nome do hotel face à situação em mãos.
6. Apresente soluções para o problema da posição de gestor, mas não exceda os seus poderes e não prometa nada que não possa cumprir.
7. Demonstre envolvimento pessoal na resolução do problema do cliente e dedique o tempo necessário à sua resolução.

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO

8. Agradeça ao cliente o facto de o ter informado do problema – deste modo será capaz de o tentar prevenir em situações futuras.
9. Assegure-se que tudo fica bem e que o cliente fica agradado com a solução apresentada.
10. Comunique o ocorrido e a acção de remediação tomada, bem como o resultado do incidente.

A satisfação dos clientes para com os serviços prestados é um dos principais objectivos da gestão hoteleira. Esta satisfação tem de ser provada, as suas conclusões analisadas e decisões tomadas. O contacto directo com os clientes no hotel é o meio mais rápido e fácil de obter a sua opinião e recolher o feedback necessário. Para além disso, um método largamente utilizado para estudar o nível de satisfação dos clientes, é a aplicação de inquéritos. Nos últimos anos o procedimento do “cliente-mistério” tem vindo a ganhar popularidade. A ideia consiste em que um avaliador, sob a capa de ser um cliente regular, possa verificar até que ponto as condições do hotel vão ao encontro das expectativas que as pessoas têm face aos diversos serviços.



## V. COMUNICAÇÃO ENTRE A GESTÃO E O PESSOAL DE SERVIÇO

Num hotel ou restaurante, ainda que com tarefas rotineiras, poderão surgir problemas que não está à espera. Pode sempre surgir um cliente cujas preferências não conhece, mas a quem ainda assim terá de prestar o serviço pretendido, de modo a que regresse. Devido a esta razão é muito importante a existência de briefings, que sejam promovidos regularmente junto do pessoal de serviço, quando os problemas estão a ser resolvidos. Aqui surge a questão sobre o que é realmente importante e necessita ser resolvido rapidamente.

De forma a ter tudo em ordem, as reuniões entre a gestão e o pessoal de serviço devem ir no mesmo sentido. Cumprir determinadas regras básicas apenas contribuirá para que qualquer gestor do turismo possa ultrapassar e lidar com os conflitos do modo mais eficaz<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Vladimir Hristov, “5 minutes which last for hours”, Horemag Magazine, Issue 42, July 2007

### **(1) Prepare a sua agenda**

Na sua agenda deve incluir os problemas mais prementes e dedicar-lhes tempo para debate. É importante deixar claro que irá liderar a discussão. Não permita que as reuniões se transformem na reprodução da sua correspondência. Não repita o que já foi discutido apenas porque pretende discuti-lo pessoalmente. Se um determinado assunto necessita de resolução face a face, então porquê perdeu tempo a enviar emails se sabia que não seriam capazes de gerir a situação?

### **(2) Apenas os assuntos mais complexos necessitam ser resolvidos nos briefings.**

Para tudo o resto existe o correio electrónico, o telefone, etc. Não perca o tempo do pessoal de serviço com coisas que dizem respeito apenas a duas ou três pessoas. Alguns empregados podem sentir que estão a ser ignorados se ouvem constantemente “Resolveremos isso mais tarde o Sr. X. Não há necessidade de desperdiçar o tempo de todos com isso agora”. É então vital, que sejam diferenciados os tópicos que dizem respeito a um conjunto restrito de pessoas, dos que serão discutidos, ouvidos por toda a gente.

### **(3) Assegure que tudo é feito de acordo com o planeado**

A determinada altura, é dado algum tempo para reflectir em cada um dos itens presentes na agenda. Relembre a pessoa que está a falar que só dispõe de alguns minutos, o que levará as pessoas a sintetizar as suas ideias mais importantes acerca do tópico em discussão. No caso do tempo disponibilizado não ser suficiente para delimitar a extensão do problema, outra reunião poderá ser agendada sendo totalmente dedicada à resolução desse mesmo problema.

Embora os adultos devessem ser maduros o suficiente para serem capazes de permanecer focados e ao contrário das crianças, serem capazes de se concentrar por longos períodos de tempo, os peritos afirmam que, na realidade, isto não é bem assim. Testes têm demonstrado que se os participantes num briefing tiverem hipótese, irão usar o seu tempo a falar ao telefone ou para verificar coisas no computador ou PDA e não encontrar uma qualquer outra actividade não relacionada com o problema importante em discussão e que exige a sua atenção imediata. Se a natureza do trabalho de alguns colegas for tal, que requeira que esteja constantemente ao computador ou ao telefone, disponibilizar algum tempo para um intervalo, mas não interrompa de todo a reunião.

### **(4) Dê sempre orientações claras ao pessoal de serviço**

Faça-os familiarizarem-se com as suas condições e os resultados que espera obter. Discutir um tópico por tempo interminável não levará a lado algum, mas desperdiçará tempo. Saiba de antemão as questões que gostaria de colocar a cada elemento do pessoal do serviço e dirija-as directamente à pessoa indicada de modo a receber uma resposta adequada. Os itens da agenda não são apenas para indicar assuntos já tratados, mas terão de incluir assuntos que realmente urgem por uma solução, para que alguém que não esteja familiarizado com o problema possa ficar a saber algo mais sobre

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO

a situação. Não assuma, afirme ou escute opiniões apenas porque existe um tópico para debater.

Não transforme os briefings em almoços, jantares ou coquetéis. É muito provável que as pessoas precisem de água mineral e algum tempo para fumar um cigarro, mas não inclua na agenda sobremesas ou snacks, que podem desviar a atenção das pessoas e levá-las a iniciar conversas muito mais interessantes. Outro modo de ajudar os colegas e prevenir a sua distração é fazer uma apresentação sumária dos pontos a abordar. Tente ser conciso e breve se realmente pretende ser ouvido.

Comunique os resultados no próximo briefing ou coloque-os no quadro de informação, onde podem ser lidos por todos os interessados. Quando o pessoal de serviço vir os resultados de todas as reuniões, irá começar a olhar para elas de maneira mais séria.





**VI. PESSOAL DA HOTELARIA**

O pessoal de serviço de um hotel é de inegável importância para a qualidade dos serviços prestados e para a procura de satisfação.

**FUNÇÕES DO PESSOAL DE UM HOTEL DE QUALIDADE ELEVADA**

<b>Função</b>	<b>Principais Responsabilidades</b>
Director do Hotel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar a demonstração de resultados e as expectativas do hotel.</li><li>• Controlar as actividades dos departamentos – Andares e Recepção</li><li>• Dar instruções e informação</li><li>• Determinar a política do hotel</li><li>• Gerir o orçamento dos departamentos – Andares e Recepção</li><li>• Negociar as condições com clientes e fornecedores</li><li>• Contratar, formar e gerir o pessoal</li></ul>
Gestor de Front-office (Chefe da Recepção)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar o trabalho na recepção</li><li>• Receber os clientes VIP do hotel</li><li>• Manter a ligação com todos os departamentos</li><li>• Implementar a política do hotel</li><li>• Providenciar ocupação máxima do hotel</li><li>• Gerir o pessoal e o orçamento da recepção</li><li>• Organizar o trabalho e a observação de todos os procedimentos</li><li>• Formar o director geral</li></ul>
Recepcionista Sênior	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar a recepção dos clientes</li><li>• Gerir a equipa de gestores</li><li>• Controlar o “fluxo” de clientes</li><li>• Trabalhar juntamente com o sector dos Andares durante a recepção dos clientes e durante a sua estadia</li><li>• Dar informação sobre os serviços disponíveis</li><li>• Formar os gestores</li><li>• Ajudar os gestores</li><li>• Controlar o cumprimento dos procedimentos de trabalho</li></ul>
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar as Boas-vindas aos clientes</li><li>• Receber e acompanhar os clientes na ocupação dos quartos</li><li>• Abrir, manter e fechar as contas dos clientes</li><li>• Assegurar estadias agradáveis dos clientes</li><li>• Vender serviços adicionais do hotel</li><li>• Classificar e preparar documentos necessários</li><li>• Informar o sector dos Andares do “fluxo” dos clientes</li><li>• Dar informação por telefone</li><li>• Calcular as taxas acumuladas</li><li>• Receber e transmitir mensagens para os clientes</li></ul>

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO

Assistente de Reservas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Receber e processar reservas</li><li>• Dar informação dos quartos do hotel, bem como dos preços para os diversos serviços</li><li>• Registar as reservas directas na ordem estabelecida pelo hotel</li><li>• Fazer todas as verificações necessárias e preparar todos os documentos relativos às estadias existentes e ocupação potencial do hotel</li><li>• Atender o telefone anunciando o nome do hotel, bem como o seu próprio</li><li>• Estar informado dos preços para cada tipologia de quarto</li><li>• Oferecer pacotes especiais do hotel</li><li>• Responder tão rápido quanto possível a todos os pedidos de reserva</li><li>• Informar todos os outros departamentos no hotel e dar informação</li></ul>
Vigilante Nocturno	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar as visitas do hotel com o recurso a aparelho de vigilância (câmaras de vídeo, etc.)</li><li>• Registar chegadas tardias</li><li>• Providenciar informação por telefone</li><li>• Calcular os serviços efectuados</li><li>• Controlar os resultados financeiros</li><li>• Fechar o dia de trabalho</li><li>• Dar as chaves e passes de acesso aos clientes para que possam aceder aos quartos</li><li>• Manter os clientes actualizados sobre os eventos a decorrer</li><li>• Aceitar pedidos (chamadas de despertar, comissões, bagagens, etc.)</li></ul>
Caixa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolher as contas</li><li>• Cambiar a moeda</li><li>• Controlar e fechar as contas dos clientes</li><li>• Recolher os envelopes do balcão do caixa</li></ul>
Porteiro Mensageiro Motorista	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumprimentar os clientes</li><li>• Controlar o estacionamento e a lavagem dos automóveis</li><li>• Acompanhar pessoalmente os clientes na ocupação dos seus quartos</li><li>• Explicar o funcionamento dos diversos equipamentos, após a entrada nos quartos</li><li>• Esclarecer os clientes sobre todas as questões, assuntos, etc.</li><li>• Reservar serviços (mesa num restaurante, entradas, etc.)</li><li>• Entregar chaves e mapas para acesso aos quartos</li><li>• Entregar mensagens ou correio</li><li>• Comunicar com os demais departamentos</li></ul>
Gestor do Economato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar as actividades do departamento</li><li>• Determinar os critérios de qualidade (quartos, áreas comuns, roupa dos quartos, brochuras, detergentes)</li><li>• Gerir o orçamento (roupa dos quartos, anúncios, detergentes)</li><li>• Determinar procedimentos de manutenção e de mobiliário para os quartos e áreas comuns</li></ul>

## MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA GESTORES E PESSOAL DO SECTOR DO TURISMO

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar e formar a governanta</li><li>• Providenciar o stock com roupa, detergentes, material publicitário, etc., de acordo com a ocupação do hotel</li><li>• Manter relações amigáveis com os clientes</li><li>• Negociar as condições com os fornecedores</li><li>• Comunicar com os demais departamentos</li></ul>
Governanta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar a qualidade nos espaços de alojamento</li><li>• Formar as camareiras</li><li>• Gerir a equipa de camareiras</li><li>• Organizar o material publicitário e os produtos para os clientes VIP</li><li>• Comunicar com os demais departamentos</li><li>• Dar resposta aos pedidos dos clientes (lavagem de roupa, passagem a ferro...)</li><li>• Colocar o material publicitário nos gabinetes dos diferentes andares</li><li>• Cuidar dos pertences perdidos dos clientes</li></ul>
Camareiras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumprimentar os clientes</li><li>• Arrumar os quartos de acordo com o procedimento estabelecido</li><li>• Arrumar os pertences dos clientes</li><li>• Deixar lençóis e material publicitário nos quartos</li><li>• Implementar as ordens da governanta</li><li>• Arrumar os equipamentos do andar (carrinho, aspirador, lençóis, produtos)</li><li>• Limpar e usar detergentes nos equipamentos dos gabinetes dos andares</li></ul>
Lavandaria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolher os lençóis, toalhas, etc., usados</li><li>• Separar e contar os tipos de lençóis, toalhas, etc.</li><li>• Mandar os lençóis, toalhas, etc., para lavar</li><li>• Receber e controlar o fornecimento de lençóis, toalhas, etc., limpos</li><li>• Enviar os lençóis, as toalhas, etc., para onde pertencem – hotel e restaurante</li><li>• Manter o Director do Economato informado de todas as eventualidades</li></ul>
Empregados de Limpeza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpar e desinfetar as áreas comuns (elevadores, escadas, corredores, casas de banho)</li><li>• Limpar os halls e tratar da sua arrumação</li><li>• Limpar e desinfetar as instalações usadas pelo pessoal de serviço</li><li>• Levar os lençóis e as toalhas limpas para os gabinetes dos andares</li><li>• Transportar produtos, mobiliário, equipamento, etc.</li><li>• Arrumar produtos, mobiliário, equipamento, provisões, etc.</li></ul>

## **VII. MODELO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**

### **DIRECTOR DO HOTEL**

**Função:**

Director do Hotel

**Local:**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Controlar todas as actividades na área do hotel de acordo com os critérios da empresa, com vista a aumentar os resultados

**Sob a supervisão de:**

Director Geral

**Responsável por:**

Porteiro

Motorista

Gestores

Caixas

Operadoras de telefone

Agentes de reservas

Camareiras

**Em contacto com:**

Gestor do Aprovisionamento

Director de Segurança

Director de Recursos Humanos

Director Financeiro

Director de Manutenção

Chef

**Tarefas Principais:**

- Assegurar a recepção cortês e a acomodação rápida dos clientes
- Controlar os procedimentos de check-in
- Estar sempre disponível em caso de conflito ou reclamação por parte dos clientes
- Controlar o estado e o aprovisionamento dos quartos de acordo com os critérios do hotel

- Providenciar a ocupação máxima do hotel
- Controlar a actividade do departamento de reservas
- Contribuir para o estabelecimento de uma boa comunicação entre o Front Office e os restantes departamentos.
- Controlar as contas dos clientes
- Controlar os procedimentos de check-out
- Controlar o transporte das bagagens pelos paquetes
- Assegurar a concretização de todos os pedidos dos clientes – entregar mensagens, reserva de mesa, compra de bilhetes, etc.
- Assegurar a boa apresentação de todos os empregados do hotel
- Assegurar a limpeza do foyer e das áreas comuns
- Controlar a entrega dos jornais, revistas nos quartos dos clientes
- Controlar o trabalho das operadoras telefónicas
- Controlar a segurança de todos os valores deixados no cofre
- Assegurar a reparação atempada dos equipamentos
- Assegurar as instruções necessárias para os empregados, de acordo com os critérios do hotel
- Convocar reuniões regulares com os directores dos departamentos
- Assegurar a segurança e conforto de todos os clientes em toda a área do hotel
- Conversar diariamente com os clientes e com o pessoal de serviço
- Preparar e apresentar relatórios anuais das actividades desenvolvidas no hotel
- Manter-se atento às novas tendências, procurando oportunidades de implementação.

**GOVERNANTA**

**Função:**

Governanta

**Local:**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Assegurar e controlar a limpeza e o aprovisionamento dos quartos, das escadas, dos elevadores e das áreas comuns

**Sob a supervisão de:**

Director do Hotel

**Responsável por:**

Camareiras

Empregados de limpeza

Gestor do economato

Empregados da lavandaria

**Em contacto com:**

Gestor de aprovisionamento

Gestor de Front office

Director de manutenção

Director de segurança

Director de Recursos Humanos

Director Financeiro

Chef

**Tarefas Principais:**

- Ser responsável pela correcta limpeza e aprovisionamento dos quartos e áreas comuns
- Assegurar a limpeza dos gabinetes dos andares
- Solicitar informação à recepção sobre os clientes que partem e os que chegam
- Apresentar informação diária na recepção sobre o estado dos quartos
- Controlar o aprovisionamento especial dos quartos VIP
- Assegurar os lençóis e toalhas extra suficientes para os quartos
- Controlar o estado dos quartos juntamente com o director de manutenção
- Assegurar a formação necessária ao pessoal de serviço para o respectivo departamento
- Solicitar o material publicitário e detergentes necessários
- Negociar as condições com os fornecedores
- Formar os empregados novos de acordo com os critérios do hotel.

**GESTOR DE FRONT-OFFICE (CHEFE DA RECEPÇÃO)**

**Função:**

Gestor de Front-Office (Chefe da Recepção)

**Local:**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Supervisionar e controlar a recepção, o registo, a acomodação e a estadia dos clientes.

**Sob a supervisão de:**

Director do Hotel

**Responsável por:**

Administrativos

**Em contacto com:**

Governanta

Todos os departamentos do Front-office do hotel

**Tarefas Principais:**

- Controlar o pessoal de serviço da recepção
- Estabelecer o horário
- Estar presente durante os procedimentos de check-in para ajudar na resolução de problemas que possam surgir
- Ser responsável pela boa aparência do pessoal de serviço da recepção, dado ser um factor representativo da imagem do hotel
- Cumprimentar os clientes com um sorriso
- Controlar o procedimento de registo dos clientes
- Receber os clientes VIP pessoalmente
- Assegurar uma boa comunicação entre todos os departamentos – desde o front-office até ao sector da limpeza.
- Controlar a elaboração da lista diária dos quartos e enviá-la para os departamentos respectivos – Limpeza, Telefonistas, balcão da caixa, restaurante, etc.
- Estar em contacto permanente com o sector da limpeza no que concerne à acomodação, saídas e movimentos dos clientes
- Assegurar a acomodação noutra hotel, em caso de lotação.
- Assegurar a ocupação máxima do hotel sem quebra da política de lotação do hotel
- Realizar reuniões periódicas com o pessoal da recepção relativamente aos problemas existentes ou necessidades de formação
- Garantir o cumprimento das condições de trabalho
- Reportar erros técnicos ao departamento da manutenção no sentido de os resolver rapidamente.

**RECEPCIONISTA**

**Função:**

Recepcionista

**Local:**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Cumprimentar os clientes e acomodá-los de acordo com o procedimento

**Sob a supervisão de:**

Gestor de Front-Office (Chefe da Recepção)

**Responsável por:**

Camareiras

Empregados de limpeza

Gestor do economato

Empregados da lavandaria

**Tarefas Principais:**

- Cumprimentar os clientes
- Registrar os clientes rápida e correctamente, preenchendo todos os documentos necessários
- Comparar a reserva necessária face às preferências dos clientes
- Receber e apresentar as mensagens e encomendas para os clientes
- Oferecer e vender serviços adicionais
- Entregar as chaves e cartões de acesso aos clientes
- Solicitar aos paquetes o transporte das bagagens para e dos quartos
- Preparar e editar, se necessário, a lista de quartos e apresentá-la aos respectivos departamentos
- Registrar as alterações das partidas e das chegadas.

**PORTIERO CHEFE**

**Função:**

Porteiro chefe

**Local**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Receber e cumprimentar os clientes

**Sob a supervisão de :**

Gestor de Fronte –Office (Chefe da Recepção)

**Tarefas Principais:**

- Receber e cumprimentar os clientes
- Chamar os táxis
- Guardar a bagagem
- Limpar o local de trabalho
- Providenciar o carro das bagagens
- Dar direcções
- Estabelecer o horário para o pessoal ao serviço
- Supervisionar e guardar
- Carregar bagagem se lhe for pedido
- Controlar o trabalho do porteiro
- Assegurar etiquetas para a bagagem
- Organizar o transporte para o aeroporto
- Reportar a necessidade de reparações necessárias
- Receber pessoalmente os clientes especiais
- Coordenar as reuniões no hotel

**Competências :**

- Possuir boas competências comunicacionais
- Estar bem informado sobre detalhes geográficos
- Estar familiarizado com as atracções locais
- Conhecer e cumprir a política do hotel
- Reagir adequadamente em caso de emergência
- Delegar responsabilidades aos paquetes e motoristas
- Coordenar o trabalho do pessoal de serviço



**PORTEIRO**

**Função:**

Porteiro

**Local**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Receber e cumprimentar os clientes

**Sob a supervisão de :**

Porteiro chefe

**Tarefas Principais:**

- Receber e cumprimentar os clientes
- Abrir portas
- Limpar o local de trabalho e mantê-lo asseado e cuidado
- Dar orientações se necessário
- Vigiar o parquet de estacionamento
- Manter a entrada do hotel limpa
- Chamar táxis para a porta de entrada
- Controlar o estacionamento dos carros
- Despedir-se dos clientes que estão de partida
- Reportar a necessidade de reparação
- Ter conhecimentos básicos sobre localidades e estradas

**Competências**

- Ter conhecimentos básicos sobre localidades e estradas
- Possuir boas competências comunicacionais
- Conhecer de cor o hotel e as áreas comuns
- Conhecer o equipamento e serviços especiais para pessoas de mobilidade reduzida
- Conhecer e implementa as regras de segurança
- Estar familiarizado com os horários de voos

**OPERADORA DE TELEFONE**

**Função:**

Operadora de telefone

**Local**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Manter e cumprimentar directórios nacionais e internacionais

**Sob a supervisão de :**

Gestor de Fronte –Office (Chefe da Recepção)

**Tarefas Principais:**

- Manter o registo e fazer integração regular dos contactos em directórios nacionais e internacionais
- Testar e reportar erros nas linhas e nos equipamentos
- Conhecer muito bem o directório telefónico e ser capaz de navegar nele
- Assegurar atempadamente as chamadas de despertar solicitados pelos clientes
- Conhecer os critérios sobre terminologia da empresa
- Entregar mensagens com precisão aos clientes
- Manter a linha livre até ao quinto toque
- Notificar os clientes acerca das chamadas perdidas
- Efectuar chamadas directas para os diferentes departamentos
- Manter o local de trabalho limpo e cuidado

**Competências**

- Estar familiarizado com os procedimentos em caso de emergência
- Possuir as competências informáticas necessárias
- Possuir conhecimento geográfico necessário
- Conseguir efectuar conversas internacionais
- Falar clara e articuladamente com o tom apropriado
- Conhecer os serviços especializados e as ofertas do hotel
- Saber, cumprir e implementar a política e regulamentos da empresa.

**LIGAÇÃO COM O CLIENTE**

**Função:**

LIGAÇÃO COM O CLIENTE

**Local**

Hotel

**Responsabilidade Principal:**

Estabelecer uma relação com o cliente

**Sob a supervisão de :**

Gestor de Fronte –Office (Chefe da Recepção)

**Tarefas Principais:**

- Estabelecer contactos tão precisos quanto possível com os clientes
- Analisar as questões colocadas pelos clientes
- Obter informação prévia dos clientes, antes da sua chegada ao hotel
- Controlar os quartos VIP oferecidos
- Receber oficialmente os grupos VIP
- Estabelecer uma relação com o cliente tanto por telefone como pessoalmente
- Aceitar elogios e reclamações
- Estar apto a responder a pedidos especiais
- Observar o movimento no lobby
- Estar informado sobre a disponibilidade para conferências
- Estar informado sobre as promoções em hotéis locais

**Competências:**

- Manter um registo de informação acerca dos clientes prioritários
- Conhecer e estar familiarizado com os serviços especiais do hotel

**Parceiros no âmbito do Projecto**

**Coordenador**

**Universidade de ROUSSE**

8 Studentska St.  
Rousse 7017, Bulgaria  
Tel. +359 82 888743, Fax: +359 82 841621  
e-mail: [ssmrikarova@ecs.ru.acad.bg](mailto:ssmrikarova@ecs.ru.acad.bg), web: [www.ru.acad.bg](http://www.ru.acad.bg)

**Parceiros**

**Global Solutions Ltd**

Haskovo 6300, Bulgaria  
Tel. +359 38 662931, Fax: +359 38 662931  
e-mail: [redzhev@globsol.net](mailto:redzhev@globsol.net), web: [www.globsol.net](http://www.globsol.net)

**Associação de Universidades de Professores de Línguas Estrangeiras**

125 Tsarigradsko Shosse Blvd, bl. 3, room 230  
Sofia 1000, Bulgaria  
Tel. +359 2 9308474  
e-mail: [us@zapadni-ezici.info](mailto:us@zapadni-ezici.info), web: [www.zapadni-ezici.info](http://www.zapadni-ezici.info)

**Colégio Internacional - Albena**

3 Bulgaria blvd  
Dobrich 9300, Bulgaria  
Tel. +359 58 655620, Fax. +359 58 605760  
email: [icollege@mail.bg](mailto:icollege@mail.bg), web: [www.internationaledu.org](http://www.internationaledu.org)

**COMHARD C.K.B. GmbH**

Moellendorffstrasse 52  
10367 Berlin, Germany  
Tel. +49 30 550960, Fax: +49 30 5596021  
e-mail: [rositsa.fischer@comhard.de](mailto:rositsa.fischer@comhard.de), web : [www.comhard.de](http://www.comhard.de)

**Associação Britânico-Helénica de Desenvolvimento Educacional**

2 Rethimnou str. (Museum),  
106 82, Athens, Greece  
Tel. 210-8217710, Fax: 210-8215025  
E-mail: [info@bhc.gr](mailto:info@bhc.gr), web: [www.bhc.gr](http://www.bhc.gr)

**LID Editorial Empresarial, S.L.**

C/ Musgo 5, bajo izquierda  
28023 Madrid (La Florida), Spain  
Tel. +34 913729003  
E-mail: [beatriz.bernabe@lideditorial.com](mailto:beatriz.bernabe@lideditorial.com), web: [www.lideditorial.com](http://www.lideditorial.com)

**Sociedade Portuguesa de Inovação**

Edifício "Les Palaces"  
Rua Júlio Dinis 242, 2º, s208  
4050-318 Porto, Portugal  
Tel. + 351 22 607 64 08, Fax: +351 22 609 91 64  
e-mail: [analeal@spi.pt](mailto:analeal@spi.pt), web: [www.spi.pt](http://www.spi.pt)