

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 35 - out/nov/dez 2019 • € 10 (Cont.)

SAVE THE DATE

BTL 11-15 DE MARÇO,
ENCONTRE A ADHP
NO PAVILHÃO 3, STAND **3G45**

CADERNO ESPECIAL

RECURSOS HUMANOS: ONBOARDING
LEGISLAÇÃO: AJUDAS DE CUSTO

TEMA CENTRAL

HOTELARIA INDEPENDENTE VS REDES HOTELEIRAS



ambiente

the show

de 7 a 11.2.
2020
LOOKS
GOOD

Os encontros transformam-se em projectos. E os parceiros em equipas. A Ambiente constitui o ponto de encontro internacional dos compradores para hotéis e espaços públicos. Combina uma grande variedade de artigos, força inovadora e conhecimento das tendências com competências específicas do sector.

Informações e bilhetes:

ambiente.messefrankfurt.com/contract-business

Tel. 21 793 91 40

info@portugal.messefrankfurt.com



messe frankfurt

RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

O desafio ambiental está a correr mal para todos os seres acima da Terra, que não apenas para os humanos, mas a responsabilidade é dos humanos. A pegada ecológica, que é a área da Terra – incluindo os recursos naturais disponíveis – necessária para fazer face ao impacto ambiental que as atividades causam no planeta, excede a capacidade do ambiente para suportar e simultaneamente se regenerar.

Se nada fizermos, isto é, se continuarmos a viver como até aqui, com a atual pegada ecológica, por pessoa, iríamos precisar de dois planetas e meio! É que tudo o que fazemos tem consequências para o meio-ambiente, por colocar nele mais pressão.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

se continuarmos a viver como até aqui, com a atual pegada ecológica, por pessoa, iríamos precisar de dois planetas e meio

Os cientistas alertam de que o nosso planeta se dirige para o abismo. As calamidades ambientais são cada vez mais graves, mais frequentes e em mais lugares da Terra (mesmo onde tais fenómenos não se manifestavam), só vêm reforçar a justeza e oportunidade dos seus avisos. É por isso que aqueles que acham que isto é um problema do futuro estão errados. O planeta já dá importantes sinais de que não está a aguentar as pressões a que está sujeito.

Por outro lado, o aquecimento global não constitui menor ameaça nem menos grave, devido ao excesso de gás na atmosfera e à produção do chamado efeito de estufa. Impõe-se, por isso, promover a redução do dióxido de carbono na atmosfera, para evitar a elevação da temperatura e as alterações climáticas de efeitos devastadores no planeta.

Não admira que, nestas circunstâncias, a União Europeia acabe de declarar o estado de Emergência Climática, o nível de gravidade nunca antes assumido.

Urge por isso adotar um padrão de vida sustentável, que permita reduzir os recursos ambientais que consumimos e absorver o desperdício, sobretudo emissões de carbono.

A atividade turística é responsável por enormes consumos de energia e de água e de exercer elevada pressão sobre outros recursos naturais, incluindo a perda de biodiversidade e de habitats.

Ora o futuro da indústria turística depende de serem assegurados e até melhorados os recursos naturais de que depende e que constituem aliás o seu produto principal.

As empresas turísticas deverão por isso encontrar-se na primeira linha de combate às enormes pressões ambientais, com cada uma a assumir a sua quota-parte no esforço comum de proteção e preservação da natureza, procurando sempre a otimização do uso dos recursos numa operação eco amigável.

As empresas que, de uma forma manifesta, não assumirem, sem mais delongas, a sua responsabilidade ambiental, adotando políticas sustentáveis e práticas de grande eficiência que permitam a obtenção de produtos e serviços amigos do ambiente, ver-se-ão sujeitos em breve a leis duras e incontornáveis a que o Governo e a União Europeia, na sequência da sua declaração de estado de Emergência Climática, as irá sujeitar também. Sem falar, da maior preferência dos consumidores pelas empresas que participem ativamente no maior combate com que a Humanidade se vê confrontada e terá de vencer: o desafio ambiental universal.

Mas, no plano pessoal, a responsabilidade de participar no grande desafio da nossa geração não é menor. Ao contrário, cada um deverá, no âmbito da sua ação e no limite das suas possibilidades, adotar comportamentos consentâneos com o desejo comum de um futuro melhor e mais saudável para todos e procurar influenciar positivamente aqueles que ainda não adotem as melhores práticas ambientais na sua vida de todos os dias.

Foi a pensar assim que escrevi «Sustentabilidade = Hotéis Eficientes e Rentáveis» e a Otel-tur editou. E é por pensar assim que voltarei ao assunto uma vez e outras mais. ■

B2B

OS PROFISSIONAIS DE TURISMO ENCONTRAM-SE AQUI



11 - 15 MARÇO 2020
FIL · LISBOA · PORTUGAL

ORGANIZAÇÃO



PARCEIRO ESTRATÉGICO



MEMBRO DE



MUNICÍPIO CONVIDADO



PARCEIRO



MEDIA PARTNERS



PARCEIRO
TECNOLÓGICO



Propriedade:

ADHP - Associação dos Directores de Hotéis de Portugal
 Sede: Av. Ilha da Madeira, 32 A 1400-204 Lisboa
 Tel.: 21 301 74 43 - www.adhp.org

Diretor:

Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:

Raul Ribeiro Ferreira
 Maria do Rosário Barra
 Luz Pinto Basto

Edição:

Diretora Editorial
 Antónia Barroso
 Mediapearl - Comunicação e Serviços, Lda.
 Rua de Xabregas, 2 - Piso 2, Sala 2.06/2.07
 1900-440 Lisboa
 Tel.: 21 403 76 56 - www.mediapearl.pt

Publicidade

Mediapearl
 Tel.: 21 403 76 56
 mediapearl@mediapearl.pt
 Lurdes Dias
 ldias@mediapearl.pt
 Elisabete Pais de Sousa
 epaisdesousa@mediapearl.pt
 Helena Barquina
 helena.barquina@mediapearl.pt

Design Editorial: Mediapearl



Foto de Capa:

Hotel Portobay Flores

Colaboradores

Manuel Ai Quintas3/6
 Miguel Breyner8
 Diogo Laranjo10
 Maarten P. Drenth12
 Carlos Demony Botelho16
 Ana Helena Farinha20
 Tiago Gonçalves Marques20
 Filipe Ambrósio24
 Pedro Mota Veiga24
 Raul Ribeiro Ferreira24/42
 Patrícia Correia40

Impressão RBM - Artes Gráficas, Ida.

Tiragem 10.000 exemplares

Depósito Legal 322886/11

ISENTA de registo na ERC ao abrigo do Decreto Regulamentar 8/99, de 9 de junho, Artigo 12º, n.º 1, a)



Certificado PEFC

Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas

www.pefc.org

PEFC/13-31-011



TEMA CENTRAL

Hotelaria Independente vs Redes Hoteleiras



CADERNO ESPECIAL



ENTREVISTA

JOÃO PRUDENTE

Presidente Turismo de Portugal

3	EDITORIAL	
	Responsabilidade ambiental.....	3
6	TEMA CENTRAL: HOTELARIA INDEPENDENTE VS REDES HOTELEIRAS	
	Hotéis Independentes Vs Cadeias Hoteleiras.....	6
	Hotelaria Independente versus Cadeias Hoteleiras.....	8
	Visão de uma rede nacional perante a entrada das grandes redes internacionais.....	10
	Marca InterContinental aposta na diferenciação.....	12
16	CADERNO ESPECIAL	
	Recursos Humanos	
	Gerir o processo de “onboarding” - o início de uma relação de trabalho gratificante e produtiva.....	16
	Legislação	
	Ajudas de custo ou como ajudar sem custos (desnecessários).....	20
22	OMT	
	Inovação e desenvolvimento rural no centro de Cimeira de Ministros no WTM.....	22
24	DIRINVESTIGAÇÃO	
	Competitividade da indústria hoteleira: uma abordagem sobre a gestão do conhecimento e outros.....	24
32	ENTREVISTA	
	João Prudente: Esperamos que o novo curso ajude a qualificar jovens para a hotelaria.....	27
30	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS	
36	DIRVITRINA	
40	A NOSSA BABILÓNIA	
	Confiar ou não, eis a questão.....	40
42	MENSAGEM DO PRESIDENTE	



Manuel Ai Quintas
Director da Revista



HOTÉIS INDEPENDENTES VS **CADEIAS HOTELEIRAS**

os hotéis independentes deverão procurar cultivar relações de especial confiança com os seus repeat guests e enfatizar, tanto quanto possível, as suas características mais relevantes

A estrutura da indústria hoteleira nacional e internacional consiste fundamentalmente em hotéis independentes e hotéis pertencentes ou aderentes a cadeias, integradas ou voluntárias, em proporções variáveis de continente para continente e até de país para país, sendo manifesta a preponderância de hotéis de cadeia, por exemplo, nos Estados Unidos da América, relativamente à Europa.

No nosso caso, embora os hotéis em atividade sob qualquer forma de adesão a cadeia hoteleira sejam ainda uma minoria, é notória a tendência para o aumento do número dos empreendimentos que não querem estar, sozinhos, no mercado.

No mundo, salvo o caso verdadeiramente excepcional de hotéis independentes superiormente localizados, que ao longo de muitos anos construíram uma reputação de grande qualidade das suas instalações e serviço, é cada vez maior o desafio suportado pelos hotéis que optam por preservar a sua individualidade em vez de aderir a cadeias voluntárias, franchisadoras ou de *management*.

A adesão a cadeia hoteleira deverá, no entanto, ser convenientemente ponderada, dadas as importantes implicações de uma tal decisão, tanto pela normal obrigatoriedade de conformidade com os padrões de qualidade e regras de funcionamento da cadeia como pelo peso significativo, ou mesmo excessivo, dos *fees* que será necessário suportar, em geral relacionados com o direito ao uso da marca, com o sistema de reservas, com as inspeções regulares e outros encargos.

Acresce que a cadeia poderá – e geralmente acontece – obrigar, como condição para a adesão, à realização de importante investimento para dotar o empreendimento interessado das condições físicas e de equipamento consideradas indispensáveis por aquela, naturalmente preocupada em garantir também a sua imagem e qualidade constante no mercado.

Tais exigências e custos de capital deverão, por isso, ser compensados pelos benefícios da adesão a cadeia hoteleira, uma vez que é praticamente impossível conseguir sozinho a notoriedade e reconhecimento que permitam a um hotel competir

num mercado onde tantos hotéis de nível igual ou superior disputam normalmente a preferência dos potenciais interessados. Aliás, a um hotel não basta dar a conhecer ao mercado que existe, mas ainda que está em melhores condições para satisfazer as necessidades dos clientes.

De uma maneira geral, os hotéis independentes deverão procurar cultivar relações de especial confiança com os seus repeat guests e enfatizar, tanto quanto possível, as suas características mais relevantes, ou mesmo únicas, do ponto de vista de localização, ambiente ou valor histórico, buscando ainda a diferenciação da sua oferta relativamente aos concorrentes, através da promoção dos produtos locais ou regionais.

Além disso, os hotéis independentes deverão adotar uma estratégia de marketing baseada na segmentação da procura, tendo em conta as motivações, necessidades e preferências desta, em ordem a proporcionar aos seus clientes potenciais os serviços certos a preços justos.

Desta maneira, os hotéis independentes evitarão competir com as cadeias hoteleiras da forma mais favorável a estas, como a luta de preços, fazendo, pelo contrário, da sua especial individualidade o seu maior argumento competitivo.

Só assim os hotéis independentes poderão pensar em certa medida a maior confiança dos compradores dos produtos e serviços hoteleiros nas marcas e no que cada uma representa, cuja maior vantagem consiste em transmitir antecipadamente uma ideia do que aqueles poderão esperar dos hotéis das cadeias.

Acresce que os hotéis independentes não poderão beneficiar, evidentemente, dos sistemas de reservas eletrónicos de que os hotéis pertencentes a cadeias usufruem e constituem um elemento crítico na venda dos produtos hoteleiros, pela possibilidade que oferecem de confirmação instantânea dos pedidos formulados em qualquer dia e hora.

Uma vez que a criação de tais sistemas, com o alcance desejado, não poderá ser implementada pelos hotéis independentes, a título individual, estes deverão procurar na adesão a cadeias voluntárias, ou consórcios de marketing e vendas, tal ajuda, além do aproveitamento da Internet e dos sistemas de reservas e venda dos produtos e serviços hoteleiros também independentes.

Por outro lado, poderão acordar numa colaboração baseada em recomendação recíproca, ou *referral*

system, com outros hotéis situados na mesma localidade ou região, permitindo que estabelecimentos circunstancialmente lotados canalizem a procura que não podem atender para hotéis em condições de o fazer.

Não poderá deixar de reconhecer-se, no entanto, que as cadeias hoteleiras procuram incessantemente a sua globalização e consolidação, o que, evidentemente, constitui ameaça agravada para os hotéis independentes, que poderão assim ver instalar-se perto de si novos hotéis aderentes a cadeias.

Os hotéis independentes que decidam optar pela sua adesão a cadeia hoteleira poderão optar por cadeia voluntária ou cadeia integrada. Estas últimas, no entanto, apresentam diferenças notórias, podendo tomar a forma de *franchise* ou de *management*.

Um hotel mantém no caso de cadeia voluntária maior independência de funcionamento do que no caso de *franchise*, enquanto no contrato de *management* o proprietário transfere para a cadeia toda a gestão do seu empreendimento, além de os encargos, direitos e responsabilidades não serem comparáveis.

Daí a necessidade de os hoteleiros independentes interessados ponderarem convenientemente todas as implicações da adesão a cadeia hoteleira, selecionando aquela que pareça oferecer maiores vantagens e menos riscos relativamente àquilo que pretendem conseguir, designadamente quanto aos serviços assegurados e em matéria de exclusividade territorial.

Não menos importante, deverão procurar conhecer a estrutura dos *fees* e outros encargos, os quais assumem em muitos casos a acumulação de taxas de custo elevado.

Não admira que um contrato de adesão a cadeia hoteleira seja, em regra, de grande complexidade e tendencialmente mais favorável à cadeia, pelo que cada uma das suas cláusulas deverá ser analisada com especial atenção e rigorosa avaliação pelos interessados.

Em qualquer caso, os hoteleiros independentes deverão reconhecer que persistir em estar sozinho no mercado comporta riscos sérios, incompatíveis com a prosperidade do seu negócio, agora e no futuro. ■

os hoteleiros independentes deverão reconhecer que persistir em estar sozinho no mercado comporta riscos sérios, incompatíveis com a prosperidade do seu negócio, agora e no futuro



Miguel Breyner
Diretor geral Évora
Hotel

HOTELARIA INDEPENDENTE VERSUS **CADEIAS** **HOTELEIRAS**



Pelo facto de sermos hotéis independentes, somos mais caseiros, conseguimos uma maior proximidade com os clientes, conhecemos melhor os nossos clientes

Na minha vida profissional já dirigi hotéis de cadeia e ultimamente tenho exercido funções em hotéis independentes. Há quem defenda a dificuldade nos hotéis independentes em competirem com as cadeias e não deixam de ter alguma razão, nomeadamente na contratação com operadores no caso de grupos ou circuito, em compras também conseguem melhores condições pela quantidade, na notoriedade da marca por uma maior facilidade em chegarem aos consumidores.

No entanto os hotéis independentes também têm as suas vantagens em relação às cadeias de hotéis:

Pelo facto de sermos hotéis independentes, somos mais caseiros, conseguimos uma maior proximidade com os clientes, conhecemos melhor os nossos clientes, conseguimos perceber quais os quartos que mais lhes agradam, os seus pratos e vinhos preferidos, a mesa que mais gostam no restaurante. Obviamente que os clientes cada vez mais, querem mais que o produto, querem conhecer a região não como turistas, mas como os locais, querem atenção, querem reconhecimento, querem mimo, e isto nas cadeias hoteleiras é muito mais difícil pois estão mais focados na gestão diária em detrimento do cliente.

Isto aplica-se não somente aos clientes de lazer, mas também aos clientes de empresas em que também

conseguimos ser mais flexíveis e adaptarmo-nos às suas exigências nomeadamente nos eventos. Inúmeras reuniões e congressos em que desmontamos ou transferimos mobiliário do hotel de modo a satisfazermos os seus pedidos especiais, horários que mudamos de imediato.

Também pelo facto de sermos hotel independente, somos menos burocráticos que as cadeias hoteleiras, conseguimos decidir mais rapidamente e com menos burocracia, reagir mais rapidamente às mudanças e conseguimos assim uma melhor adaptação às tendências do mercado.

Na hotelaria independente conseguimos ter os nossos próprios segmentos de mercado, trabalhá-los e desenvolvê-los. Conseguimos inovar mais facilmente, adotar estratégias de marketing e de distribuição mais apropriadas ao hotel e não as de rede.

Não posso deixar de mencionar o Évora Hotel em que somos sobejamente reconhecidos pela nossa diversidade de serviços, pela nossa grande envolvimento com a comunidade local, pela nossa gastronomia regional, pelo nosso serviço, que como já referi conseguimos uma melhor personalização do mesmo e uma maior satisfação do cliente. ■



**O segredo da elegância é saber
se destacar sem esforço!**

Uniformes Personalizados e Acessórios
HOTELARIA - RESTAURAÇÃO - CATERING

WWW.DAUTI.PT



Edifício DAUTI
Rua Nova, 420

4750-074 Balasar
Póvoa de Varzim

✉ comercial@dauti.pt

☎ + 351 252 955 336



+ 351 252 955 335



Diogo Laranjo
Director de Hotel

Com este modelo de negócio também são obrigadas a padronizar os seus serviços e conceitos, retirando-lhes a flexibilidade e a autenticidade, tão valorizadas e desejadas nos tempos atuais



VISÃO DE UMA REDE NACIONAL PERANTE A ENTRADA DAS **GRANDES REDES INTERNACIONAIS**

Os turistas de hoje, mais do que nunca, adotaram a “experiência única” e local.

O que torna os Hotéis boutique e as pequenas cadeias tão atraentes, principalmente as nacionais é o facto de permitirem a estes turistas desfrutarem e viverem os ambientes e a cultura portuguesa de uma forma diferenciada.

As cadeias hoteleiras internacionais continuam a ter enormes benefícios, tais como uma maior visi-

bilidade e promoção a nível mundial, grandes bases de dados, programas de fidelização, domínio de novas tecnologias e atuação em vários mercados, tudo isto permite lhes com mais facilidade amortecerem os ciclos económicos e uma maior facilidade de angariação de investimento.

Com este modelo de negócio também são obrigadas a padronizar os seus serviços e conceitos, retirando-lhes a flexibilidade e a autenticidade, tão valorizadas e desejadas nos tempos atuais.



As cadeias nacionais têm grandes vantagens, são conhecedoras e podem oferecer o que o país tem de mais genuíno e exclusivo, os hóspedes podem usufruir de várias experiências que em grande medida só as unidades nacionais conseguem oferecer. Os valores e a cultura locais mais autênticos. É isto que os viajantes dos nossos dias procuram tão incessantemente.

As cadeias hoteleiras internacionais têm mais dificuldade em proporcionar este tipo de experiências, o que as leva a tentarem contornar estas adversidades através da criação de marcas que incorporam Hotéis independentes, colocando à sua disposição o seu know how e a sua máquina comercial.

A “Autograph Collection” da Marriot e a “Curio Collection” da Hilton são bons exemplos deste fenómeno. Muitas vezes, na prática, estes Hotéis acabam por oferecer também um produto diferenciado, o caso dos Hotéis temáticos, mas pouco têm a ver com as raízes e tradições do local ou país onde se encontram. As cadeias nacionais têm a enorme vantagem de conseguirem proporcionar essas tradições da cidade, região ou país.

Nos últimos anos os destinos Lisboa, Porto e outros em Portugal, no seu todo, cresceram bastante, passamos a ter uma maior visibilidade e fomos merecedores de grande atenção enquanto destino, o que levou a que cadeias internacionais viessem para o nosso país e que novas cadeias nacionais surgissem.

As redes nacionais com algumas exceções são de pequena dimensão, como é o caso dos Hotéis Heritage Lisboa, com 5 pequenas unidades, todas em Lisboa, e conseguem diferenciar-se pelo pormenor e pelo serviço, dando grande enfoque à cultura da cidade e do país, daí a sua ligação e parcerias com os Museus da Arte Antiga e do Chiado, com a FRESS – Fundação do Ricardo Espírito Santo, e mais recentemente com a Fundação Calouste Gulbenkian.

Contudo, a chegada das cadeias internacionais ao nosso território tem de ser encarada como um desafio e mesmo uma oportunidade, pois acabam por ajudar na promoção e visibilidade da cidade ou o país, neste caso concreto, Lisboa e mesmo Portugal. ■

a chegada das cadeias internacionais ao nosso território tem de ser encarada como um desafio e mesmo uma oportunidade, pois acabam por ajudar na promoção e visibilidade





Maarten P. Drenth
Cluster General
Manager
Intercontinental Lisbon
Intercontinental
Cascais-Estoril

MARCA INTERCONTINENTAL APOSTA NA **DIFERENCIAÇÃO**



Nos últimos anos, o mundo do turismo foi assistindo a um vasto leque de grandes mudanças, muitas delas significativas, a par do que aconteceu com muitos outros setores económicos em Portugal. A procura e a oferta foram mudando, num constante ajuste às necessidades que o mercado impõe, surgindo novos produtos e melhorando-se cada vez mais os existentes.

No que concerne ao nosso país, o turismo em Portugal tem acompanhado a tendência do resto do mundo, apresentando, ano após ano, dados que comprovam que é um país muito competitivo.

As conclusões de um recente estudo da Cushman & Wakefield (C&W), que adianta que o investimento em hotéis em Portugal bateu os 469 milhões de euros no primeiro semestre de 2019, um aumento de quatro vezes face aos 111 milhões investidos no mesmo período do ano passado. Isto prova o excelente momento que a hotelaria em Portugal está a atravessar, não só em cidades como Lisboa, mas também em outras cidades como o Porto, por exemplo.

Estes resultados são fruto não só de cadeias nacionais que apostam no crescimento das suas redes de hotéis, como da chegada de cadeias internacionais que começam a ver Portugal como um mercado apetecível e em crescimento, com uma oferta diversificada no que diz respeito ao turismo.

Não é o caso da marca InterContinental que chegou a Portugal há oito anos, numa altura em que poucas cadeias internacionais apostavam no país. Desta forma, a marca do grupo IHG ajudou a levar o nome do país além-fronteiras dando a conhecer os destinos Lisboa, Cascais e Porto.

Oferta diferenciada

Como fomos uma das primeiras marcas internacionais a apostar no destino Portugal, trouxemos ao mercado uma oferta diferenciada no que diz respeito ao setor do luxo. A nossa marca está comprometida em oferecer a verdadeira hospitalidade a todos os hóspedes. Acreditamos em fazer o visitante sentir-se bem-vindo e valorizado, onde quer que esteja no mundo, por isso fornecemos serviços com a mais alta qualidade. Esta nossa missão permite que nos possamos distinguir de outras cadeias internacionais e até nacionais, além de que os nossos hotéis procuram transmitir as tradições da comunidade na qual estão inseridos.

cadeias internacionais começam a ver Portugal como um mercado apetecível e em crescimento, com uma oferta diversificada no que diz respeito ao turismo



Sem dúvida que com a instalação de outras marcas de hotelaria conhecidas quer nacional como internacionalmente, muitos desafios se apresentam para o InterContinental. O primeiro de todos é conseguir manter os níveis de qualidade que nos diferenciam no mercado, com um trabalho aprofundado e rigoroso de recursos humanos, que sejam capaz de dar o melhor a todos os hóspedes que nos escolhem.

Por outro lado, com a construção de novos hotéis, criados de raiz, é importante apostarmos na constante renovação dos nossos hotéis, o que tem acontecido. Por exemplo, o InterContinental Lisbon iniciamos recentemente um processo de renovação não só das *suites*, como também das salas de reuniões. Com esta renovação colocamos à disposição do hóspede quartos e *suites* que são uma simbiose entre o luxo e o conforto. Sala de estar, espaço de trabalho, cozinha, sala de jantar/reunião e *walk in closet* compõem as *suites*, oferecendo privacidade em cada espaço. Isto sem esquecer que algumas delas estão dotadas de terraço, onde pode relaxar, usufruindo de uma vista deslumbrante sobre o Tejo, os telhados e monumentos históricos através da luz única da cidade de Lisboa. Em todos os quartos, na

decoreção minimalista e de linhas sóbrias, onde o luxo está nos pequenos detalhes bem ao estilo da marca InterContinental, predominam os tons terra e os azuis. Além disso, podemos encontrar várias referências à cultura portuguesa em pormenores que fazem a diferença e pretendem surpreender os hóspedes, como a placa do número da *suite* com fundo em azulejo ou as guitarras portuguesas penduradas na parede. O país está ainda presente nos pequenos “mimos” oferecidos aos hóspedes, como os famosos produtos da Castelbel, disponíveis em todas as casas de banho, onde predomina o branco dos melhores mármore. Desta forma, a marca alia o conceito do hotel à cultura local na qual está inserido.

Perspetivas

O mesmo estudo da Cushman & Wakefield (C&W) aponta para um aumento de interesse pelo Porto, deixando o foco de ser Lisboa. No entanto, acredito que o turismo em Portugal irá continuar a crescer, havendo espaço para criação de novos hotéis, para a chegada de novas marcas... Desta forma, temos que encarar o futuro com otimismo, pois continuará a haver uma janela de oportunidades para o crescimento da marca IHG no país. ■

com a instalação de outras marcas de hotelaria conhecidas quer nacional como internacionalmente, muitos desafios se apresentam

eco living IBERIA

IFEMA, Feria de Madrid
3-4 de Junho 2020

A feira internacional
essencial para profissionais
do setor natural
Natural. Porque você se importa.

EM COLABORAÇÃO
COM A


organic
food
IBERIA

IFEMA, Feria de Madrid

Eco Living Iberia acontecerá nos dias 3 e 4 de junho de
2020 na IFEMA - Feria de Madrid.

Descubra mais informações em www.ecolivingiberia.com



 @Ecolberia
 Eco Living Iberia
 Eco Living Iberia
 @ecolivingiberia

#ELI2020
#OFI2020

PREMIER SPONSOR:



UMA PARCERIA ENTRE:

diversified
COMMUNICATIONS ■ UK



CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

16 RECURSOS HUMANOS

Gerir o processo do Onboarding

20 LEGISLAÇÃO

Ajudas de custo ou como ajudar sem custos (desnecessários)

Carlos Demony Botelho
Professor Universitário
em Gestão /
Desenvolvimento
Organizacional e GRH



Pese embora a relevância deste conjunto de preocupações a verdade é que nem sempre encontramos processos de integração devidamente pensados e executados

GERIR O PROCESSO DE
“ONBOARDING”^[1] -
**O INÍCIO DE UMA
RELAÇÃO DE TRABALHO
GRATIFICANTE E
PRODUTIVA**



The first few months in an organization can be very demanding as newcomers must process lots of new information about the job, the work group, and the organization.

Van Vianen & De Pater (2012)

tação mas que deverá ser prolongado para englobar igualmente a fase de integração.

A este propósito, Heneman e colegas (2012), comentam que os novos contratados se tornam em recém-admitidos na organização e que é importante acompanhar a sua fase inicial na função e na organização mediante um conjunto de atividades de integração e socialização. Sendo que a primeira possui um foco mais imediato e a segunda de médio-longo prazo. A importância deste processo é reconhecida de forma consensual, sendo aceite que é crítico para o sucesso tanto das pessoas como das organizações (DeSimone & Werner, 2012).

Entre outras razões, é sublinhado o facto de contribuir para assegurar os seguintes aspectos: satisfação, compromisso e desempenho dos novos empregados; satisfação e desempenho dos grupos de trabalho; acelerar o retorno dos custos do investimento inicial nos novos empregados; aumentar a probabilidade dos novos membros permanecerem na organização; e, minimizar os custos de eventuais substituições de empregados.

Pese embora a relevância deste conjunto de preocupações a verdade é que nem sempre encontramos processos de integração devidamente pensados e executados, havendo mesmo lugar em diversas organizações a uma certa filosofia de integração pouco estruturada e centrada na ideia de que é uma fase de teste aos recém-admitidos para ver se são capazes de se aguentarem!!! Salvo melhor opinião, pensamos ser uma estranha forma de pretender mostrar-lhes que nos preocupamos, que os valorizamos e que pretendemos desde o início do seu percurso na organização criar as melhores condições possíveis para que eles se desenvolvam e alcancem um desempenho de excelência.

Para sermos eficazes na forma como gerimos os primeiros tempos de vida dos novos empregados é crítico dar atenção aos programas de integração, especialmente aos seus conteúdos e à distribuição de responsabilidades. Deste modo, estes programas visam introduzir os novos empregados à função, ao respon-

Para sermos eficazes na forma como gerimos os primeiros tempos de vida dos novos empregados é crítico dar atenção aos programas de integração, especialmente aos seus conteúdos e à distribuição de responsabilidades

Após uma empresa ter assegurado a contratação de um(a) novo(a) empregado(a) ele(a) é transportado(a) para dentro de uma empresa - para uma nova realidade, sendo que o processo de "Onboarding" é crítico para promover a sua conexão com a cultura organizacional e os seus papéis profissionais. O processo de "onboarding" facilita e aumenta de modo significativo a obtenção de um conjunto de consequentes organizacionais, entre os quais podemos referir o "engagement" dos empregados e a marca da empresa ("employer branding").

De acordo com uma perspetiva mais abrangente do processo de recrutamento e seleção pode afirmar-se que o mesmo não se esgota com o acto de contra-

[1] Onboarding em inglês o mesmo que Induction e com o significado de Introdução / Integração

Research and conventional wisdom both suggest that employees get about 90 days to prove themselves in a new job. The faster new hires feel welcome and prepared for their jobs, the faster they will be able to successfully contribute to the firm's mission.

Talya Bauer (2011)

É fortemente recomendado que se procure envolver neste processo para além da equipa de RH, os gestores e supervisores, os colegas e os próprios recém contratados

sável hierárquico, ao grupo de trabalho e à organização. Entre os seus objetivos mais comuns contam-se: reduzir os custos de adaptação, reduzir o tempo para que alcancem o nível de proficiência expectável, apoiar a aprendizagem dos valores e cultura da organização, apoiar na aquisição dos comportamentos apropriados ao seu papel na organização, ajudar a ajustarem-se ao grupo de trabalho e normas de trabalho, e encorajar o desenvolvimento de atitudes positivas.

Entre os temas recomendados para incluir neste tipo de programas (Heneman et al., 2012; DeSimone & Werner, 2012) é comum serem referidos os seguintes:

- Onde vou trabalhar - por ex^o., uma visita guiada às instalações;
- O que é necessário ter - por ex^o., o cartão de identificação, criar a conta de email, os equipamentos de trabalho (computador, telemóvel), o acesso ao parque de estacionamento;
- O que faz a organização - por ex^o., apresentação da história, missão, visão, objetivos e valores da organização, uma visão geral dos produtos e serviços, os organogramas da organização e do departamento, uma perspetiva geral do sector de atividade da organização (o contexto);
- O que vou fazer - por ex^o., a revisão da descrição da função, informações técnicas e funcionais e/ou como fazer para frequentar ações de formação, planejar a 1^a semana de trabalho;
- Como funcionam as coisas na organização - por ex^o., apresentar as principais políticas e procedimentos da organização em termos de gestão de pessoas, o código de conduta e princípios éticos, explicar algumas práticas internas - período de almoço, regras de vestuário, eventos especiais, atividades de carácter social: grupos de desporto, culturais, comunitários.

Outro aspecto a ter em atenção tem a ver com a distribuição de responsabilidades dentro da organização, sendo em muitos casos frequente concentrar na área dos recursos humanos as responsabilidades pelo programa de integração, o que deve ser considerado como um erro e um possível factor de insucesso. É fortemente recomendado que se procure envolver neste processo para além da equipa de RH, os gestores e supervisores, os colegas e os próprios recém contratados. Considere-

mos agora algumas das ações que podem ser esperadas da parte de cada um destes elementos.

- Gestores e supervisores - disponibilizar e/ou organizar a formação inicial em temas específicos da função; realizar em tempo e de forma construtiva a avaliação do desempenho; diagnosticar problemas no trabalho que possam vir a gerar conflitos; e, atribuir responsabilidades que sejam estimulantes e que constituam um desafio.
- Os colegas (atuais empregados) - os novos contratados olham para os seus novos colegas como uma das fontes principais de suporte e informação, e estes devem apoiar na transmissão das normas do grupo de trabalho e da própria organização, e, reduzir a ansiedade própria desta fase inicial desencorajando práticas de integração menos apropriadas.
- A equipa RH - a sua principal responsabilidade diz respeito à organização e acompanhamento global da fase de integração, tendo um papel ativo na conceção e desenho de atividades e materiais, realizando sessões de informação e formação, ou procedendo à análise do processo junto das diferentes partes envolvidas; e ainda, encorajar os vários níveis de gestão a envolverem-se no processo; e, criar um grupo de coordenação do processo.
- Os recém contratados - é essencial criar neles a vontade de terem um papel ativo ao longo desta fase inicial, devendo procurar obter informações e estabelecer relações que sintam contribuir para a sua adequação na organização.

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE INTEGRAÇÃO DOS NOVOS EMPREGADOS

Apesar de existir uma enorme diversidade de práticas organizacionais que visam promover a integração dos novos empregados é possível identificar algumas que costumam ser evidência de boas práticas, de que são exemplo as seguintes:

Entregar durante o processo de recrutamento uma brochura com informação geral sobre a organização e com referência aos benefícios e oportunidades de desenvolvimento oferecidas; Realizar uma sessão de perguntas e respostas (reunião presencial ou por video conferência); Ter uma linha de apoio para os novos empregados - em alternativa existir uma pessoa de contacto; Assegurar que o espaço de trabalho está pronto para receber (incluindo toda a logística, materiais e equipamento); Disponibilizar programas formais de integração (online ou em sala, de âmbito geral ou específicos para cada área da organização); Planejar atividades que proporcionem que os novos empregados estabeleçam contacto com os seus colegas e outras pessoas chave; Receber um telefonema de boas-vindas da parte de um gestor senior da organização; Entregar um kit de acolhimento; Existir um sistema formal

de alocação de um “parceiro”, o qual atribui um colega com experiência a cada um dos novos empregados; Existir um coordenador que supervisiona todos os aspectos relacionados com o processo de integração.

CONSEQUÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DO PROCESSO DE “ONBOARDING”

Podemos identificar um conjunto de consequências principais ao longo de dois eixos temporais, curto e longo prazo. Em traços gerais são identificados quatro mecanismos principais - relacionados tanto com os papéis de trabalho como o ambiente social - que as organizações podem utilizar a fim de potenciar o sucesso do “onboarding”.

O primeiro aspecto diz respeito à influência da auto-eficácia ou auto-confiança no desempenho. O grau em que um novo empregado sente confiança em fazer as coisas bem feitas, fará com que esteja mais motivado e eventualmente seja mais bem sucedido. Por outro lado, a auto-eficácia mostra-se relacionada com o comprometimento organizacional, a satisfação e a rotação.

In giving newcomers the opportunity to express themselves at work, we found that the new approach bolstered employees’ self-esteem and allowed them to express a positive identity during a period that employees often find stressful.

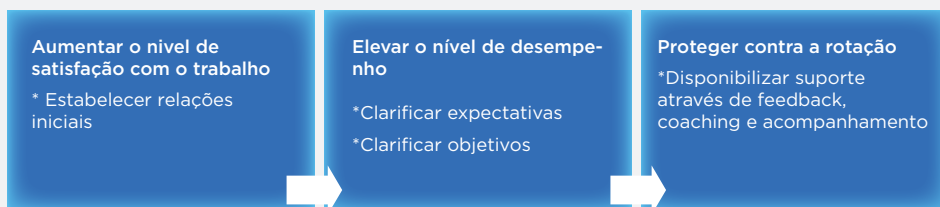
Cable, Gino & Staats (2013)

Um segundo aspecto ainda relacionado com o domínio das tarefas é a clareza do papel - o quão bem o novo empregado compreende o seu papel e expectativas de desempenho. O nível de desempenho sofre caso as expectativas sejam expressas de forma ambigua. Um estudo realizado nos EUA e no Reino Unido estimou em cerca de 35 mil milhões de euros anuais as perdas decorrentes dos empregados não compreenderem devidamente as suas tarefas. Deste modo, a clareza do papel (ou o seu oposto, a ambiguidade do papel) é um bom indicador do nível de ajustamento do novo empregado, e ao medi-la as organizações podem antecipar e evitar problemas de desempenho, os quais levam à formação de atitudes no trabalho inadequadas. No geral, as medidas de clareza do papel mostram ser preditores consistentes da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional durante o processo de integração.

Em terceiro, temos a interação social. Encontrar e começar a trabalhar com aqueles que já são membros

da organização é um aspecto muito importante de aprendizagem acerca da organização. Para além disso, os novos empregados necessitam de sentir-se socialmente confortáveis e aceites pelos seus colegas e supervisores. A investigação identificou há muito que a aceitação dos pares é um indicador de ajustamento. Um estudo revelou que 60% dos gestores que não conseguiram integrar-se adequadamente referem como causa principal a incapacidade de estabelecer relações de trabalho eficazes. O nível de integração no grupo de trabalho está positivamente relacionado com o comprometimento e rotação. E o desenvolvimento de relações de qualidade influencia positivamente o desempenho e a satisfação com o trabalho.

Por último, é referido o conhecimento e a adequação com a cultura organizacional. Cada organização possui uma cultura única, objetivos e valores, e garantir a sua compreensão por parte dos novos empregados é benéfico em termos de comprometimento, satisfação e rotação - ver figura abaixo.



Para além destes impactos de curto prazo decorrentes do nível de ajustamento dos novos empregados, muitos outros efeitos de longo prazo afetam igualmente os resultados operacionais das organizações. Estudos têm revelado que os gestores consideram que um processo de “onboarding” eficaz melhora a capacidade de retenção (52%), o tempo para alcançar a produtividade (60%) e a satisfação dos clientes (53%). Por exemplo, um estudo realizado na empresa Texas Instruments chegou à conclusão de que um projeto de melhoria do processo de “onboarding” resultou numa redução de dois meses no tempo necessário para que os novos empregados fossem produtivos. E, em última instância, o fracasso do processo de “onboarding” vai traduzir-se na saída dos empregados potencialmente melhores - isto porque se sentem confusos, alienados ou com falta de confiança. Dito de outra forma, um bom processo de “onboarding” leva a boas taxas de retenção.

Em síntese, o processo de “Onboarding” devido à sua importância para o sucesso a curto e longo prazo dos novos empregados e da própria organização, requer uma abordagem sistemática e com objetivos claros que desde o primeiro dia assegure a integração dos empregados ao ambiente de trabalho e cultura organizacional. ■

Estudos têm revelado que os gestores consideram que um processo de “onboarding” eficaz melhora a capacidade de retenção



Ana Helena Farinha
Advogados Associados
da Cuatrecasas



Tiago Gonçalves Marques
Advogados Associados
da Cuatrecasas



AJUDAS DE CUSTO OU **COMO AJUDAR SEM CUSTOS** (DESNECESSÁRIOS)

Do ponto de vista fiscal, existem diversas particularidades inerentes às ajudas de custo, relevantes quer para a entidade patronal quer para o trabalhador e que apresentamos seguidamente.

As ajudas de custo são uma realidade por demais conhecida entre empregadores e trabalhadores, em especial no sector da hotelaria. Todavia, o desconhecimento sobre esta figura ainda é frequente, em especial quanto aos limites e obrigações. Assim, e com um novo ano a começar, pretendemos esclarecer eventuais incertezas sobre ajudas de custo que possam existir apresentando as linhas gerais deste regime e o seu enquadramento jurídico-fiscal.

Quando no exercício das suas funções, o trabalhador tenha de efectuar deslocações do seu local de trabalho habitual ao serviço da entidade patronal, existem determinadas despesas que poderá ter de suportar como alimentação e alojamento. Contudo, o legislador entendeu que não deveria ser o trabalhador a suportar em definitivo essas mesmas despesas, pelo que introduziu a figura das ajudas de custo como forma de compensação pela entidade patronal dessas mesmas despesas. Esta compensação toma a figura de um valor diário atribuído ao trabalhador que deverá fazer face às despesas suportadas.

Do ponto de vista fiscal, existem diversas particularidades inerentes às ajudas de custo, relevantes

quer para a entidade patronal quer para o trabalhador e que apresentamos seguidamente.

Em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares ("IRS"), o enquadramento fiscal das ajudas de custo está intrinsecamente relacionado com os limites legais previstos para a atribuição das ajudas de custo, de acordo com critérios qualitativos e quantitativos.

A génese deste regime é o exercício de funções no sector público, pelo que as limitações legais para o sector privado têm por base as previstas no sector público, nomeadamente o montante máximo de ajudas de custo atribuível a funcionários públicos ou o



montante atribuível a membros do Governo, consoante o que seja comparável às funções exercidas e aos níveis de remuneração do trabalhador, sendo precisamente este o entendimento pacífico da Autoridade Tributária. Concretamente, os critérios qualitativos e quantitativos das ajudas de custo são os seguintes:

• **Quantitativo (diário):**

- *Deslocações nacionais:*
 - *Trabalhadores* - 50,20€;
 - *Membros de órgãos sociais* - 69,19€.
- *Deslocações internacionais:*
 - *Trabalhadores* - 89,35€;
 - *Membros de órgãos sociais* - 100,24€.

• **Qualitativo:**

- *Deslocações nacionais (distância da deslocação face ao domicílio necessário, entendendo-se como tal o local habitual de trabalho):*
 - *Deslocações diárias* - mais de 20km;
 - *Deslocações de dias sucessivos* - mais de 50km.
- *Deslocações internacionais* - sem limitações.

Adicionalmente, as ajudas de custo estão limitadas pelo horário em que se verifica a deslocação. Por

outro lado, esta compensação estará também limitada caso a entidade patronal suporte directamente parte da despesa de refeição ou alojamento.

A este respeito, realçamos que a não sujeição a IRS da atribuição de ajudas de custo implica que não sejam atribuídas outras compensações desta natureza ao trabalhador pelo mesmo facto, como sejam reembolso de despesas ou subsídio de refeição

Além dos limites acima referidos, regra geral, não podem ser atribuídas ajudas de custo por um período superior a 90 dias seguidos.

Em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (“IRC”), a entidade patronal deverá ter um mapa através do qual seja possível efectuar o controlo das deslocações a que se referem as ajudas de custo, discriminando os respectivos locais, tempo de permanência (dia e hora), objectivo e montante atribuído.

Contrariamente a outras figuras de compensação de despesas suportadas pelo trabalhador, nas ajudas de custo o trabalhador não tem qualquer obrigação de apresentação e manutenção de documentação de suporte às despesas suportadas, como sejam facturas.

Naturalmente o incumprimento dos limites e obrigações referidas anteriormente têm implicações para trabalhador e entidade patronal, nomeadamente implicações fiscais.

Relativamente ao trabalhador, e como referido, sempre que os limites e critérios referidos forem cumpridos, a atribuição de ajudas de custo não está sujeita a IRS nem a Segurança Social. Ao invés, quando os limites não forem respeitados, o excedente estará sujeito a IRS e Segurança Social. Igualmente, quando forem atribuídas ajudas de custo sem que os pressupostos de atribuição estejam verificados, todo o montante estará sujeito a IRS e Segurança Social.

Quanto à entidade patronal, as ajudas de custo só são aceites como gasto fiscal quando exista o mapa de controlo das deslocações supra-referido. Estes gastos estão ainda sujeitos a tributação autónoma à taxa de 5% (ou 15% se apresentar prejuízo fiscal nesse período). Em ambos os casos estão excluídas as ajudas de custo sujeitas a IRS e apenas nessa medida.

Esperamos contribuir para um novo ano com mais certezas quanto às ajudas de custo. ■

Além dos limites acima referidos, regra geral, não podem ser atribuídas ajudas de custo por um período superior a 90 dias seguidos.



**INOVAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO
RURAL** NO CENTRO DE
CIMEIRA DE MINISTROS
NO WTM

Os líderes do turismo dos sectores público e privado, entre eles o Turismo de Portugal, reuniram-se em Londres, durante a *World Travel Market*, para um debate ao mais alto nível sobre o papel do turismo no desenvolvimento rural, os desafios e oportunidades. A Cimeira dos Ministros sobre a “Tecnologia para o desenvolvimento rural”, organizada pela Organização Mundial do Turismo, em associação com a *World Travel Market*, centrou-se no papel que a inovação e a tecnologia desempenham no turismo e na maior autonomia e desenvolvimento das comunidades rurais

A reunião magna dos ministros destacou o trabalho da OMT com os seus estados-membros e com os organismos das Nações Unidas, para fazer frente aos desafios que são colocados pelos crescentes níveis de urbanização. De acordo a Organização das Nações Unidas, 68% da população mundial viverá em cidades até 2050. Em muitos locais, isto significa que as comunidades rurais “ficam para trás” e o turismo é a chave para reduzir esta falha nas zonas rurais, criando empregos e impulsionando a sustentabilidade económica.

O foco no desenvolvimento rural na 13ª Cimeira de Ministros atraiu um grande número de delegados. Além dos 75 ministros e vice-ministros do turismo, membros da comunicação social do mundo inteiro juntaram-se aos profissionais da indústria das viagens para os debates moderados por Nina dos Santos, editora europeia da CNN.

Coube ao secretário-geral da OMT, Zurab Pololikashvili iniciar os trabalhos, afirmando no seu discurso que “Globalmente, a pobreza é predominantemente rural. Isso significa que, se somos um turismo sério que estimula o crescimento e o desenvolvimento, devemos olhar para fora das nossas cidades. Precisamos de trabalhar juntos para ajudar

até a menor comunidade a aproveitar os muitos e variados benefícios que o turismo pode trazer”.

Os participantes dos sectores público e privado exploraram os potenciais benefícios da tecnologia digital e estiveram de acordo com o facto de que a inovação e a difusão do conhecimento serão vitais para dirimir o hiato rural e urbano. Ambos os lados, público e privado, uniram-se no compromisso de garantir que a contribuição do turismo para o desenvolvimento rural esteja orientada para uma política global, não deixando ninguém para trás.

Na sua recente Assembleia-Geral, a OMT anunciou o “Desenvolvimento Rural e Turismo como o tema para o Dia Mundial do Turismo 2020, sublinhando a importância socioeconómica do turismo.

Neste contexto, os resultados da Cimeira de Ministros deste ano no *World Travel Market* serviram de base para construir o ângulo temático geral de muitas das ações e iniciativas da organização no mundo. ■

Na sua recente Assembleia Geral, a OMT anunciou o “Desenvolvimento Rural e Turismo como o tema para o Dia Mundial do Turismo 2020, sublinhando a importância socioeconómica do turismo

ASSINE

1 Ano (4 números) € 36,90

Estudantes **-20%**

Para o estrangeiro acrescem portes CTT

Nome: _____ Cargo: _____
 Empresa: _____ Ramo de Actividade: _____
 Morada: _____ C.P. _____ - _____ Localidade _____
 Contribuinte: _____ N.º Telefone: _____
 Homepage: _____ E-mail: _____
 Estabelecimento de Ensino: _____

MODO DE PAGAMENTO

o Cheque n.º _____ Banco _____ no valor de € _____ à ordem de Mediapearl ou

Transferência Bancária para o NIB: 0033.0000.45395537505.05 em nome de Mediapearl, no valor de € _____ .

Para mais informações contacte:

Assinaturas - Tel.: 214 036 76 56 | 218 680 277 - dirhotelassinaturas@mediapearl.pt





Filipe Ambrósio
PhD Docente da ESTGL
- Instituto Politécnico
de Leiria



Pedro Mota Veiga
Professor Adjunto do
Instituto Politécnico de
Viseu



Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção
ADHP

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA HOTELEIRA: UMA ABORDAGEM SOBRE A **GESTÃO DO CONHECIMENTO** **E OUTROS**^[1]

a idade do hotel tem um impacto significativo no desempenho operacional, bem como, a antiguidade do hotel tem um impacto significativo no desempenho financeiro.

A pesar de não serem considerados intensivos em conhecimento, os hotéis vendem serviços cujos processos exigem conhecimento. Deste modo, o conhecimento da organização e dos seus trabalhadores é crucial para acompanhar a evolução do mercado e as mudanças nas necessidades dos clientes. O conhecimento da força de trabalho ou o conhecimento da organização expresso em rotinas e bancos de dados, entre outros, são elementos que efetivamente desenvolvem os negócios num ambiente competitivo (*Engstöm, Westnes & Westnes, 2003*). Da mesma forma, uma mentalidade orientada para a aprendizagem e a inovação é fundamental para a competitividade dos hotéis (Fraj et al., 2015). O desempenho pode ser melhorado através da identificação e partilha de conhecimentos úteis (*Davenport & Prusak, 1998*). No entanto, no setor de hospitalidade, a gestão do conhecimento não atingiu a mesma escala de pesquisa empírica que em outros setores (*Hallin & Marnburg, 2008*).

O principal objetivo do estudo foi identificar o papel dos processos organizacionais da gestão do conhecimento como determinante da competitividade na indústria hoteleira. Como objetivos secundários, pretendemos avaliar como as estratégias de gestão do conhecimento focadas na fonte (interna e externa) e no conhecimento (tácito e explícito) podem ter um impacto na competitividade dos hotéis.

A revisão da literatura revela que uma estratégia correta de gestão do conhecimento organizacional orien-

tada para a fonte de conhecimento (interno e externo) e para o tipo de conhecimento (tácito e explícito), principalmente no setor hoteleiro, aumenta a conquista de vantagens competitivas e o desempenho organizacional.

A população do estudo inclui todos os hotéis portugueses. A análise unitária deste estudo foram os hotéis e a recolha de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, o qual foi respondido pelos Diretores de Hotéis. Em termos de estratégia de amostragem, foi efetuado um levantamento eletrónico de dados aos e-mails incluídos numa base de dados de 700 contactos de diretores de hotéis portugueses. Os dados foram recolhidos entre fevereiro e março de 2019; 55 Diretores de hotéis responderam ao questionário, produzindo uma taxa de resposta de

[1] Mota Veiga, P., Ambrósio, F., & Ribeiro Ferreira, R. (2020). Competitiveness of the Hotel Industry: A Knowledge Management Approach. In S. Teixeira, & J. Ferreira (Eds.), *Multilevel Approach to Competitiveness in the Global Tourism Industry* (pp. 9-25). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-0365-2.ch002



7,9% e correspondendo a 4,2% dos hotéis localizados em Portugal.

Para descrever a amostra considerada, foram realizadas estatísticas descritivas (médias e desvios-padrão) das variáveis incluídas na pesquisa, bem como as respectivas correlações. Com relação à modelagem das estratégias de gestão do conhecimento e variáveis de controle que influenciam a competitividade da empresa, foi utilizada regressão linear múltipla. Para a estimativa dos erros padrão dos coeficientes, usamos erros padrão robustos para eliminar possíveis problemas de heterocedasticidade. Em todas as regressões, a existência de variáveis com potenciais efeitos de multicolinearidade por meio de fatores de inflação de variância (VIF).

No que diz respeito aos hotéis, 36,4% (20) localizavam-se na região de Lisboa, 23,6% (13) localizavam-se no Algarve e 12,7% (7) na região autónoma da Madeira, as três principais regiões turísticas portuguesas. Os hotéis operam em média há 20,1 anos, 56,4% (31) dos hotéis estão integrados num grupo hoteleiro e, em média, 66,2% dos hóspedes vieram de mercados internacionais.

Em relação aos fatores que impactam na competitividade hoteleira, modelados por regressão linear múltipla, foi verificado que a idade do hotel tem um impacto significativo no desempenho operacional, bem como, a antiguidade do hotel tem um impacto significativo no desempenho financeiro. Relativamente às estratégias orientadas à fonte de conhecimento, a gestão

do conhecimento orientada a estagiários apresenta impacto significativo no desempenho operacional e financeiro, assim como a estratégia orientada para o Externo expressa efeito estatístico no desempenho operacional e financeiro. Quanto maior a orientação para essas estratégias, maior a competitividade dos hotéis. Quanto às estratégias orientadas ao tipo de conhecimento, a gestão tácita do conhecimento apresenta influência significativa no desempenho operacional e financeiro, e a estratégia orientada explícita expõe um efeito estatístico no desempenho operacional e financeiro. Quanto maior a orientação para essas estratégias, maior a competitividade dos hotéis. Finalmente, os termos de interação entre estratégias orientadas à fonte e ao tipo de conhecimento mostram que existe um impacto estatístico significativo da interação entre orientações internas e tácitas, orientações externa e tácita, orientações externas e tácitas, orientações externas e explícitas. Esses resultados mostram que há um efeito multiplicador na competitividade dos hotéis resultante do uso de estratégias combinadas de gestão do conhecimento orientadas para a fonte e o tipo de conhecimento.

Em suma, os resultados mostram que as estratégias de gestão do conhecimento orientadas à fonte e ao tipo de conhecimento são críticas para a competitividade e obtenção de vantagens competitivas. ■

Link para o estudo:
<https://www.igi-global.com/chapter/competitiveness-of-the-hotel-industry/238996>

os resultados mostram que as estratégias de gestão do conhecimento orientadas à fonte e ao tipo de conhecimento são críticas para a competitividade e obtenção de vantagens competitivas.

JOÃO PRUDENTE

PRESIDENTE DA ESCOLA SUPERIOR
DE TECNOLOGIAS E GESTÃO

ESPERAMOS QUE O NOVO CURSO AJUDE A QUALIFICAR JOVENS PARA A HOTELARIA

A aposta na formação Superior na área da Hotelaria foi sempre uma premissa da Universidade da Madeira. No entanto essa aposta inicial foi interrompida e só agora foi retomada com uma maior oferta, como é o caso da nova Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira, na Escola Superior de Tecnologias e Gestão.

Dirhotel - Podemos falar um pouco sobre o novo curso de formação superior em gestão hoteleira que a escola vai ter agora? Como é que surgiu, do que é que consta...

João Prudente - A Universidade da Madeira decidiu criar o Projeto Turismo, no ano de 2015, começando por constituir uma equipa interna, no âmbito da Reitoria e com o apoio do Banco Santander criou uma Cátedra em Turismo, contratando o Professor Catedrático Josep Valls Jimenez. Com esta contratação deu-se início à divulgação do Projeto e a cursos breves de formação avançada para Gestores na área do Turismo e Hotelaria.

De referir que desde 2011 a Universidade tem um Observatório do Turismo, que monitoriza os principais eventos turísticos da Região. Este Observatório tem como parceiros a Direção Regional do Turismo, a Direção Regional de Estatística, a Associação de Promoção da Madeira e a Associação de Comércio e Indústria do Funchal.

Posteriormente foi submetido um Projeto ao financiamento pelos Fundos Europeus, Programa Operacional Madeira 1420, intitulado Projeto Turismo: Caracterização, Impacto e Sustentabilidade do Turismo na Madeira.

Com a aprovação do projeto, obteve-se o financiamento necessário para avançar e abriram-se concursos para a contratação de investigadores doutorados e mestres, bem como bolsas para licenciados.

Um dos objetivos era criar ofertas formativas nesta área, tanto ao nível de graduação, como pós-graduação e dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais.

Foi assim que encetámos o diálogo com a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira, analisando as necessidades mais prementes na área da Hotelaria e Restauração e que de algum modo pudéssemos dar seguimento, ao nível da formação superior, da formação oferecida pela Escola Profissional. Foi assim que nasceu uma Pós-graduação em Gastronomia, Tradições e Cultura, bem como a decisão de avançar com um CTeSP em Cozinha e Produção Alimentar. Para avançar com este curso na área da Cozinha, fizemos uma parceria entre a Escola Superior de Tecnologias e Gestão da Universidade da Madeira e a Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. O apoio e parceria com a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira também foi fundamental para viabilizar este curso, nomeadamente ao nível das instalações.

Foram estabelecidos contactos com a Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril, tendo-se analisado diferentes formações ao nível da Licenciatura, tendo sido assinados anexos ao protocolo, já existente entre as duas instituições, com vista ao desenvolvimento do curso. Em simultâneo foi sendo feita a análise da situação Regional e contactos com diversos agentes Hoteleiros. Da análise conjunta dos diferentes possíveis planos de estudo, das necessidades da Região e das empresas de Hotelaria e Restauração, acabou por decidir-se pela criação do curso de Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira, na nossa Escola Superior de Tecnologias e Gestão. Foi assim que tudo começou e partindo do zero.

Fizeram-se as primeiras contratações de docentes, para completar o quadro já pertencente à nossa Instituição e submetemos o curso ao processo de acreditação pela Agência Nacional A3Es.

Da análise conjunta dos diferentes possíveis planos de estudo, das necessidades da Região e das empresas de Hotelaria e Restauração, acabou por decidir-se pela criação do curso de Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira, na nossa Escola Superior de Tecnologias e Gestão.

O curso foi aprovado pela A3Es e registado na DGES em 2017, começando a funcionar no ano letivo 2018/19, com a totalidade das vagas preenchidas, facto que voltou a repetir-se em 2019/20.

Dirhotel - Quais são as expectativas em relação a este curso?

J.P. - Temos a expectativa de que o curso responda às necessidades existentes a nível Regional e Nacional, ajudando a qualificar jovens para a indústria hoteleira e a desenvolver ainda mais a Hotelaria da Madeira que, hoje em dia, já ultrapassou os limites regionais, com diversos grupos a atuar a nível na-

No entanto essa aposta inicial foi interrompida e só agora foi retomada com mais vigor e maior oferta. De facto, não se compreendia como a única Instituição de Ensino Superior Pública da RAMadeira não oferecia formação nesta área de conhecimento. Mas neste momento esta situação está ultrapassada e esta aposta vai continuar, solidificar-se e acrescentar mais oferta pós-graduada.

Mais oferta formativa, mas também a existência de massa crítica sediada no Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo - CITUR-Madeira, está já a permitir o pensar e refletir sobre a

De facto, não se compreendia como a única Instituição de Ensino Superior Pública da RAMadeira não oferecia formação nesta área de conhecimento.



cional e internacional. A procura registada nestes dois primeiros anos de funcionamento são motivadores e confirmam que se trata de uma aposta ganha, sendo em simultâneo um desafio para em pouco tempo criarmos as condições adequadas para o funcionamento do curso com a qualidade necessária e deixe satisfeitos a Escola Superior de Tecnologias e Gestão e a própria Universidade bem como os empregadores.

Dirhotel - Sendo a Madeira um dos mais antigos destinos turísticos portugueses, como é que só agora tem um curso superior de gestão hoteleira?

J.P. - Essa é de facto uma pergunta natural e que eu próprio ainda hoje me sinto surpreendido. A aposta na formação Superior na área da Hotelaria, pela Universidade da Madeira, foi uma das ofertas iniciais da nossa instituição que tem atualmente 30 anos.

realidade do Turismo e Hotelaria na Região, criando e transferindo conhecimento para o sector.

Dirhotel - No continente um dos grandes problemas com que se debate o sector do turismo é a falta de recursos humanos. A Madeira também padece desse problema?

J.P. - Claramente, essa é também a realidade Regional. Com muita frequência somos abordados ou ouvimos a lamentação da grande falta de recursos humanos, não apenas os mais qualificados como de outros indiferenciados. Foi aliás, como disse anteriormente, quando apresentámos o nosso projeto e solicitamos a representantes do sector Hoteleiro que se pronunciassem sobre as hipóteses de ofertas formativas que tínhamos em cima da mesa, algo que ficou claro: escassez de recursos humanos e também escassez de recursos humanos qualifica-



Algumas das profissões da Hotelaria estão desvalorizadas, noutras pura e simplesmente não existem recursos humanos

dos para os diferentes serviços e sectores de um Hotel.

Dirhotel - Outros dos problemas são o grande número de indiferenciados, a falta de capacidade de retenção de talento, a pouca atratividade das profissões ligadas à hotelaria. Como é que está o panorama na Madeira?

J.P. - A Madeira não foge a essa realidade e apesar do trabalho meritório e beneficiando de a Região ter uma das Escolas Profissionais de Hotelaria e Turismo, tem sido claramente insuficiente. Algumas das profissões da Hotelaria estão desvalorizadas, noutras pura e simplesmente não existem recursos humanos. A retenção dos talentos é feita, mas existe a realidade: são poucos e o nº de Hotéis e restaurantes tem tido um aumento significativo, o que gera dificuldades para os empregadores e por outro lado leva à procura de soluções pontuais e de pouca qualidade através de formações aceleradas e pouco consistentes. Esta situação tem de ser invertida de modo a continuar a garantir a qualidade dos serviços, que sempre foi uma marca associada ao Turismo e Hotelaria na Madeira.

Dirhotel - Qual é a estratégia para resolver esse tipo de problemas?

J.P. - Um aprofundamento da ligação da nossa oferta formativa à da Escola Profissional de Hotelaria da

Madeira, com projetos comuns, bem como a criação de ofertas de formação de ensino superior em horário pós laboral e pensadas em conjunto com as empresas que permitam a formação superior dos seus atuais quadros, nomeadamente através das formações superiores curtas e profissionais, ao nível dos CTeSP bem como ao nível dos mestrados profissionais, nos termos em que está atualmente legislado. Aprofundamento da cooperação com a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e com a Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar de Peniche. Isto por um lado, por outro, achamos que deve ocorrer uma valorização das diferentes carreiras de Hotelaria e Restauração a acompanhar este esforço formativo e de qualificação. Para que esta estratégia tenha sucesso é necessário um diálogo entre a Universidade da Madeira e os empresários do sector, para definirmos em conjunto as áreas com mais escassez de formação ou de atualização. Acreditamos que só assim será possível inovar e transformar a realidade existente, com ganhos futuros para todos os intervenientes. ■

DIRETOR DE RH DO INTERCONTINENTAL LISBON E FORMADOR DOS CEDHS DISTINGUIDO PELO ESTUDO BEST TEAM LEADERS

Vitor Silva, diretor de Recursos Humanos do *InterContinental Lisbon* e formador dos CEDHs da ADHP na área de Recursos Humanos, foi reconhecido com o primeiro lugar no ranking *Best Team Leaders 2019*, na competência de comunicação e nomeado o 4º melhor no ranking nacional daquele estudo. Os prémios foram entregues dia 12 de dezembro, numa cerimónia que decorreu no Casino Estoril.



As distinções atribuídas a Vitor Silva colocam-no no grupo de melhores líderes de Portugal. Para Vitor Silva, este é um “reconhecimento que me deixa bastante orgulhoso e feliz. As pessoas são,

de facto, o coração de uma empresa e é com um gosto enorme que convivo todos os dias com a minha equipa, que está sempre motivada por fazer mais e melhor e alcançar os objetivos que lhes são propostos”, afirma.

O ranking *Best Team Leaders* avalia e reconhece publicamente, desde 2012, os melhores líderes nacionais, de forma independente. O estudo tem em conta, sobretudo, a opinião dos próprios elementos da equipa (“liderados”), que avaliam anonimamente o gestor quanto às suas características pessoais, desempenho da equipa, dos colaboradores e da própria empresa.

Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, Vitor Silva é Diretor de Recursos Humanos do *InterContinental Lisbon* com responsabilidades alargadas ao *Hotel Crowne Plaza Porto*. Desde 2015, coordena também na figura de Cluster a Direção de Recursos Humanos do *InterContinental Cascais-Estoril*. É responsável pela direção, planeamento e coordenação das políticas de RH; Desenvolvimento do Capital Humano; Relações Laborais e *pivot* nas medidas de Responsabilidade Social, Diversidade e Inclusão. ■

MANUEL PINTO PREMIADO PELA TRAVELPORT



Manuel Pinto, diretor geral do Hotel Mundial, em Lisboa, foi galardoado pela Travelport “pela sua carreira dedicada ao Turismo Português”, durante a cerimónia de atribuição de prémios que decorreu no âmbito do mais recente Congresso da APAVT.

De acordo com António Loureiro, diretor regional da Travelport em Portugal e Espanha e Países Africanos de Língua Portuguesa, o trabalho desenvolvido por Manuel Pinto é um exemplo sobre o que devem ser as novas possibilidades da tecnologia, ou seja um cruzamento entre os recursos humanos e as soluções tecnológicas, acrescentando que o diretor do Hotel Mundial quando regressa das suas viagens ao Canadá e aos Estados Unidos já sabe quantos clientes vai ter e em que períodos, algo que “é impossível de substituir por um sistema digital” como é o caso do Click2Portugal, defendendo que vai sempre haver espaço para as pessoas.

Na sua página do Facebook, o Hotel Mundial agradece à Travelport a distinção atribuída ao seu diretor-geral, “por uma carreira dedicada ao Turismo Português, pelo respeito com que sempre se relacionou com todos os Agentes de Viagens e pelas pontes que, ao longo da vida, construiu entre todos os *players* do sector turístico.” ■

PATRÍCIA COSTA ASSUME DIREÇÃO COMERCIAL DO SOFITEL LISBON LIBERDADE

Patrícia Costa é, desde outubro, a diretora comercial do hotel Sofitel Lisbon Liberdade. Com quase 20 anos de experiência no setor hoteleiro, Patrícia Costa já tinha passado pelo grupo Accor ao ter desempenhado a função de Diretora Comercial do Sofitel Rio de Janeiro Copacabana e posteriormente o cargo de diretora regional Sofitel para o Rio de Janeiro.

Com formação na área da hotelaria e turismo, Patrícia Costa, natural do Recife, no Brasil, é licenciada em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e possui uma pós-graduação em Direção e Gestão Hoteleira pela Universidade Lusófona de Portugal.

Iniciou a sua carreira profissional no The Pergola House, em Cascais, tendo no seu curriculum a passagem por várias marcas e grupos hoteleiros do segmento de luxo. Exerceu diversos cargos no Pestana Palace Hotel, entre os anos 2003 e 2010, tendo também passado pelo Hotel InterContinental Estoril, como *Business Development Manager*. Ao longo dos



anos, ocupou diferentes cargos operacionais, de gestão e venda, o que lhe trouxe um grande conhecimento do mercado, tanto nacional como estrangeiro. ■



BOLSA DE EMPREGABILIDADE COM INSCRIÇÕES ABERTAS

As inscrições para a próxima edição da Bolsa de Empregabilidade vão estar a decorrer até final de janeiro. O evento terá lugar nos dias 13 e 14 de março na FIL, em Lisboa.

Grupo Pestana, Vila Galé, Sheraton, Marriott ou Grupo Bensaúde, CoolTour, Algarve Experience, Grupo Avillez, Agência Abreu, Hosco, Randstad ou Turijobs são algumas das empresas e marcas que já asseguraram a sua presença na maior feira de emprego do país, reforçando a notoriedade do maior hub de contratação em Portugal.

António Marto, Fundador da Bolsa de Empregabilidade destaca “o objetivo é fazer crescer a Bolsa de Empregabilidade de ano para ano, tornando-a uma referência nacional para empregadores e população à procura de oportunidades de emprego, não apenas jovens.

Em 2020 a Bolsa comemora a sua 5ª edição e apresenta algumas novidades, nomeadamente a abertura a outras áreas de negócio e o reforço em empresas de tecnologia”.

A Bolsa de Empregabilidade é um evento organizado pelo Fórum Turismo que promove a empregabilidade no setor do Turismo. Destinada a jovens à procura da primeira oportunidade, a profissionais em busca de novos desafios ou a desempregados, nas quatro edições anteriores contou com a presença de 180 empresas participantes nas quais foram trocadas 20 000 ofertas de trabalho.

António Marto salienta ainda que “são números muito relevantes para um evento que pretendemos que seja em última análise, uma plataforma de apoio à sociedade. Por esta razão estamos completamente comprometidos em acompanhar a evolução económico-social do nosso país de forma a criar sinergias entre as necessidades dos empregadores e as oportunidades de emprego”.

LUC DEBOVE É O NOVO EXECUTIVE PASTRY CHEF DA ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE PÂTISSERIE

Luc Debove é o novo *Executive Pastry Chef* da *École Ducasse - École Nationale Supérieure de Pâtisserie (ENSP)*, situada em Yssingaux na região do Loire em França, e considerada uma referência a nível mundial nas artes da Pastelaria e Gelataria. Com uma carreira excepcional com mais de 30 anos em estabelecimentos galardoados com estrelas Michelin e em instituições de ensino, as credenciais de Debove incluem títulos como *World Champion of Ice Cream and Meilleur Ouvrier de France in Ice Cream-Making*. A sua nomeação será uma mais valia para o desenvolvimento da ENSP em França e no resto do mundo.



Após o *Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP)* em Pastelaria, continuou a sua

formação na área e obteve o *Master Pastry Chef* diploma em 1996, integrando o Hotel Meridien Beach Plaza no Mónaco em 1999 como Chefe de Pastelaria passado algum tempo depois para o Hotel Royal Riviera em St-Jean Cap Ferrat. Durante este período tornou-se membro de *Maîtrise en pâtisserie* pelo *Chambre des Métiers des Alpes-Maritimes*. Mais tarde mudou-se para Paris para se tornar instrutor de Pastelaria na *École Bellouet Conseil*.

Debove será responsável por trabalhar com as equipas da Escola para desenvolver os programas futuros e promover a reputação da instituição em França e no mundo e ainda por organizar *masterclasses* para jovens e profissionais. Como Embaixador da ENSP, irá reforçar a posição da escola internacionalmente através de eventos, formação e novos cursos.

Irá também dar apoio à abertura da nova *École Ducasse - Paris Campus in Meudon*, com abertura prevista para setembro de 2020, que terá os novos programas, nomeadamente o bacharelato em *Arts de la pâtisserie française* (três anos), o Diploma em *Arts de la pâtisserie française* (seis meses) e *Essentiels des arts des pâtisseries Française* (dois meses).



SUSTENTABILIDADE E GESTÃO

DE COMPRAS DOMINAM VI CONVENÇÃO DA HOTELSHOP+SOCIALSHOP

A VI Convenção da Hotelshop+Socialshop que se realizou em Lisboa, a 26 de novembro, foi a mais concorrida de sempre com um número de inscritos que ultrapassou as 400 pessoas e que no dia certo encheram a plateia de uma das salas do Altis Grand Hotel. No final houve a habitual entrega de prémios.

Para o sucesso muito contribuiu o programa que incluiu uma série de matérias que estão na ordem do dia como por exemplo a sustentabilidade, não só do ponto de vista da gestão, como foi o caso da primeira intervenção do programa a cargo de Mariana Teixeira, da Impacthouse que falou sobre a sustentabilidade no alojamento local e nos hostels; como também do ponto de vista dos recursos alimentares. Coube ao Chef Nuno Queiroz Robeiro falar da evolução alimentar expondo ideias para minimizar a pegada ambiental deixada pela alimentação tal como a fazemos. Segundo o Chef a solução está no equilíbrio, defendendo que “não é preciso deixar de comer carne ou peixe, até porque uma alimentação vegetariana também vai acabar por desequilibrar o planeta. A solução está no equilíbrio e na diminuição do consumo- “Não é preciso comer tanto”, defendeu. “O problema está no excesso” concluiu.

Além da sustentabilidade, o programa focou-se muito tam-

bém na Gestão de Compras, que era aliás o grande tema da Convenção. Assim, de uma perspectiva mais técnica, João Alves, responsável de compras da Hotelshop+Socialshop, falou sobre técnicas de negociação, lembrando as características que devem estar sempre presentes na persecução das metas: ser objectivo, persistente, honesto e positivo.

Ainda no aspeto mais técnico do programa, Ricardo Gonçalves, da Hotelshop+Socialshop, falou sobre o processo de encomendas, enquanto um painel de hoteleiros moderado por Fernando Alvim e composto por Pedro Fernandez (Pestana Hotels & Resorts), Diogo Laranjo (Hotéis Heritage) e Paulo Duarte (Memmo Hotels) discutiram o tema da gestão de custos, onde o tema dos recursos humanos foi um dos abordados. Para Paulo Duarte as políticas de Outsourcing são “uma inevitabilidade em algumas situações”, enquanto Diogo Laranjo dizia que o outsourcing há uns anos tinha pouco impacto mas que veio para ficar.

Também o controle de custos necessita de uma maior sensibilização e mentalização por parte dos funcionários dos hotéis, com Diogo Laranjo a defender que atos simples como desligar o ar condicionado e as luzes e ter em conta o consumo de água são fundamentais. Pedro Fernandez, por sua vez, defende que muitas vezes a sustentabilidade passa muito pelo “bom-senso”.

Todos os intervenientes defenderam que as centrais de compras é um processo necessário.

Johnson Semedo, da Fundação Johnson foi a figura do dia. A sua intervenção, logo antes do almoço, prendeu a plateia às cadeiras ficando a conhecer a sua história de vida, como um homem que na juventude enveredou por um caminho torto que o levou à droga e à prisão, recuperou (por diver-





sas vezes) até se transformar num exemplo para os mais novos num bairro considerado “complicado”.

A intervenção de Fernando Gonçalves, da Associação Portuguesa de Aquacultura, centrou-se em desfazer alguns dos mitos que envolvem este negócio que tem vindo a aumentar, nomeadamente sobre a qualidade deste pescado.

A convenção encerrou com a intervenção do jornalista e comentador do programa “Governo Sombra” João Pedro Simões. ■



HOTELSHOP+SOCIALSHOP DÃO PRÉMIOS

A Délifrance e Salvador Caprichoso, dos Hotéis Botânico foram respetivamente, os vencedores do prémio Fornecedor do Ano e Cooperador do Ano. A Délifrance acumulou ainda o prémio de Melhor Serviço 2019.

A central de compras atribuiu ainda o prémio de “Melhor relação qualidade-preço” no setor não-alimentar à Blue Sigma, e o mesmo prémio, mas no sector alimentar, à Sogenave.

O Best Buyer da Socialshop na categoria de director foi Domingos Bragadesto, do Centro Social Paroquial N.º Sr.ª da Luz, enquanto na Hotelshop a mesma categoria de prémio foi atribuída a Ricardo Veríssimo do 9Hotel Mercy. Na categoria de responsável de compras, o best buyer da Socialshop foi Rosário Coelho da Solami e o best buyer para a Hotelshop foi Tatiana Ribeiro da Hub Hostels.

Foram ainda entregues os Diplomas de mérito, tanto para fornecedores (quatro) como para cooperadores (sete). ■

Inmaculada
DIRETORA
IBEROSTAR
GRAND HOTEL
PORTALS NOUS
Promoção 2013

les Roches
GLOBAL HOSPITALITY EDUCATION
Spain · Switzerland · China
lesroches.pt

ONDE SEU DESTINO COMEÇA

INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT
AND LUXURY TOURISM UNIVERSITY

INSCRIÇÃO ABERTA PARA FEVEREIRO DE 2020

Informações de contato:
pedro.martins@ec.sommet-education.com

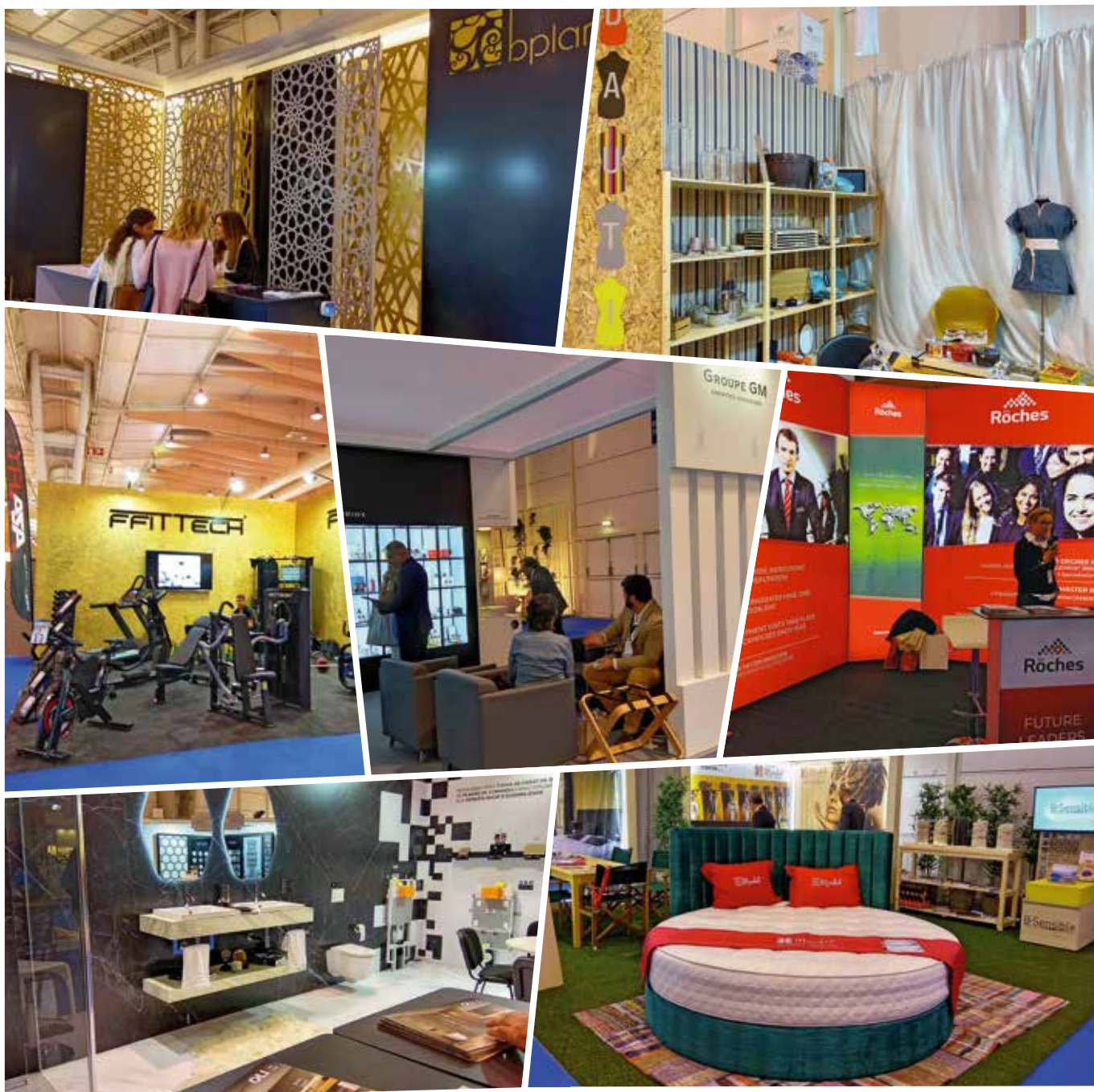
OS NOSSOS PROGRAMAS

BBA IN GLOBAL HOSPITALITY MANAGEMENT

MASTER IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

EXECUTIVE MASTER
IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

MASTER IN MARKETING MANAGEMENT IN LUXURY
TOURISM



DECORHOTEL EM FOTOS

Foram mais de 200 os expositores que estiveram presentes na terceira edição da Decorhotel que se realizou no final de outubro em Lisboa. O certame ocupou 10,500 metros quadrados de área, ou seja um dos pavilhões da FIL, onde os expositores apresentaram as suas novidades nos mais diversos sectores.

Propostas, soluções e ideias para construir, equipar, remodelar e decorar as unidades hoteleiras desde a arquitectura ao *design*, com projectos integrados de chave na mão, passando pela construção, decoração, têxteis, equipamentos, gestão e tecnologia, *amenities* e produtos de higiene, até às soluções para os espaços exteriores. Em 2020 a Decorhotel regressa ao Porto de 25 a 27 de outubro. ■



A sua imagem é muito importante para nós

COMUNIQUE

Comunicação Gráfica | Impressão | Comunicação de Marcas | Comunicação Web...



O Shoppingspirit.pt é a solução online para quem quer estar na web de uma forma dinâmica e mais comunicativa

mediaparl.pt



mediaparl@mediaparl.pt
Tel.: +351 214 037 656 / 218 680 277
Rua de Xabregas, 2, Piso 2, sala 2.06 • 1900-440 Lisboa

shoppingspirit.pt



DREAM PLUS APOSTA NAS GAMAS IQF DA SOIGNON E MAESTRELLA

A Dream Plus, empresa de *food service* especializada em produtos de origem italiana, lança no mercado português da restauração e do *catering* as novas soluções IQF das marcas Soignon e Maestrella, para a qual tem a distribuição exclusiva em Portugal.

A tecnologia IQF (*Individual Quick Freezing*), cuja vantagem é, entre outras, proporcionar um menor desperdício de produtos uma vez que só se utiliza o necessário, tem cada vez maior procura no mercado profissional. Esta técnica de ultracongelamento permite separar os produtos em unidades, em vez de blocos, o que a torna ideal para saladas, *toppings* e para utilização em pizzas. A Dream Plus propõe uma vasta gama IQF, em que se incluem os cubos e fatias de *Chèvre Soignon*, Bolas de Mozzarella e Camembert fatiado.

Entre as vantagens dos produtos IQF, destaca-se a facilidade de utilização já que é um

produto pronto a usar; o já referido menor desperdício pois só se utiliza o necessário; a preservação do sabor e da textura e um tempo de vida de 12 meses a -18°C.

A Maestrella é a marca do universo Eurial dedicada ao mercado profissional, com uma vasta gama de queijos para pizza e gastronomia italiana, sendo a marca líder em França no mercado de FAFH (*Food Away From Home*) em termos de volume. Com forte implantação internacional junto dos pizzaiolos, incluindo os italianos, Maestrella lança com regularidade novos produtos, quer em versão fresca quer em versão IQF (*Individual Quick Freezing*).

Por sua vez a Soignon é a marca líder em França no segmento dos queijos e produtos frescos de cabra. Os primeiros produtos IQF foram as fatias de *Chèvre Soignon*, lançados em 1997. Hoje, a gama de queijo de cabra IQF tem 10 referências, incluindo duas referências de produtos 100% biológicos. ■



VICAIMA REFORÇA PRESENÇA NO SETOR HOTELEIRO EUROPEU



As soluções Vicaima reforçam presença no setor hoteleiro europeu ao equipar o Ambassador Boutique Hotel, em Nyon, na Suíça.

A atmosfera intimista e reconfortante do hotel é criada pela sinergia entre as tonalidades de areia, preto e *taupé* que conferem sobriedade e requinte à decoração do espaço. As portas Vicaima seguem o espírito elegante, com um *design* liso na cor cinza escuro ou branco e re-

velam-se um elemento fundamental nesta configuração, que salienta a essência das linhas do hotel num equilíbrio perfeito.

As portas técnicas escolhidas para este projeto permitem garantir elevados níveis de segurança e conforto aos hóspedes, com destaque para as soluções Portaro corta-fogo 30 minutos com isolamento acústico de 42dB, que equiparam as entradas dos quartos, ou as portas resistentes ao fogo 30 minutos que integraram as zonas de serviço e áreas comuns. Todos os elementos

tem revestimento *Dekordor HD Colours*, de fácil manutenção e elevada resistência, indicado para locais sujeitos a uma utilização mais intensiva.

Inovadora na proposta de soluções técnicas para os diferentes mercados onde atua, a Vicaima desenvolveu para o mercado suíço produtos com certificação específica segundo as normas AEAI. A expertise e versatilidade da marca vai mais além e agrega ao desempenho técnico, a vanguarda nas tendências de *design* e tonalidades para portas de interior. ■

VITREA UM SISTEMA INOVADOR DE SMART LIGHTING CHEGA A PORTUGAL



A empresa israelita Vitrea, que disponibiliza um sistema inovador no campo da automação residencial, chegou a Portugal através de uma parceria com o Grupo Consultan, passando este a ser o seu representante exclusivo no país.

Este sistema permite a instalação da automação residencial em apartamentos já construídos, sem necessidade obras, ou ainda a instalação em novos projectos, agregando valor ao imóvel e tornando as habitações mais confortáveis e sustentáveis.

Para a criação deste produto foi usada a tecnologia *wireless* Aranet, que é baseada no *RF Mesh*, e é o coração do VTouch Pro, produto principal da Vitrea que funciona sem fios e penetrando as paredes e barreiras físicas. O controlador do VTouch Pro está conectado sem fios através dos diversos *switches* microcontrolados, que substituem os interruptores tradicionais e, sendo transmissores e recetores de sinal, criam uma teia de aranha virtual por todo o imóvel. Quando um dos *switches* recebe um comando, os dados são movidos pela teia para o *switch* específico, em alta velocidade, permitindo que todo o imóvel seja coberto pela rede e possa ser controlado de qualquer ponto ou através de uma aplicação no telemóvel, controlando todas as luzes, ar condicionados, aquecimentos, estores ou equipamentos de áudio e vídeo instalados na habitação.

A Vitrea foi criada há oito anos em Israel, onde já existem mais de 3 mil instalações em funcionamento. Na Europa, a marca está presente em Espanha, França, Inglaterra, Bélgica, Polónia, Luxemburgo, Holanda e agora também em Portugal. ■

AXOR MYEDITION PROMOVE PERSONALIZAÇÃO DE TORNEIRAS

Para escolher o chuveiro certo, é preciso ter em atenção todas as características, desde o *design* à poupança de água e energia, mas além disso, a AXOR MyEdition permite personalizar as torneiras com couro, metal, madeira, mármore ou cristal, ao gosto de cada pessoa.

A elevada capacidade de personalização é uma das características das torneiras AXOR MyEdition, que oferecem uma nova dimensão na criação de casas de banho exclusivas e individuais. Um conceito vanguardista e totalmente novo; com um *design clean* e linear, que consiste em duas partes do produto: corpo e placa. Disponível em quatro acabamentos padrão - Chrome com vidro espelhado, Chrome com vidro preto, Satin Black com vidro preto e Satin Black com bronze escovado - as torneiras também podem ser personalizadas para satisfazer preferências pessoais, permitindo combinar 15 superfícies AXOR FinishPlus PVD com uma seleção de materiais e cores exclusivos da AXOR Signatu-

re, como metal, madeira, mármore, couro e o novo preto acetinado. Com mais de 225 opções de design, criada para um ambiente amplo de expressão pessoal e criatividade, a coleção de aniversário da AXOR atende à mega tendência, personalização. "Fazer uma declaração pessoal através de interiores personalizados é a essência do luxo. Com a coleção AXOR MyEdition, preparamos o cenário para a criatividade pessoal - cores, materiais e padrões criam o ponto de partida para um toque único e personalizado", diz Andreas Diefenbach, da Phoenix Design.

AXOR MyEdition tem variantes de cores incomuns, permite acabamentos em dourado, bronze, latão, aço inoxidável ou níquel, perfeitamente adaptado ao design de interiores pretendido, todas estas superfícies brilhantes são robustas e duradouras, graças a métodos de fabricação baseados na engenharia mais moderna. Cada cor é o resultado de um árduo trabalho de desenvolvimento e acabamento nas câmaras de vácuo da AXOR. Um



arco luminoso surge no alto vácuo enquanto os gases se fundem com o zircónio. Esta mistura é aplicada à superfície cromada da torneira, proporcionando um brilho extraordinário e uma nova cor. Um revestimento adicional de até 0,3µm de espessura torna a torneira mais resistente a arranhões e a produtos de limpeza. ■

GROUPE GM LANÇA NOVA LINHA APOTHICALS DA DAMANA



O Groupe GM lançou uma nova linha hoteleira: Apothicals da DAMANA. Esta nova adição completa a oferta da DAMANA® que, presentemente, inclui três linhas: Terra e Sol, Neroli e a Organic Bath Line.

A DAMANA é uma marca do Groupe GM conhecida pela sua simplicidade, autenticidade e felicidade. Inspirado por estes valores, o Groupe GM criou linhas de produtos de acolhimento que combinam a riqueza e autenticidade dos produtos influenciados pela natureza e traduções dando especial atenção às expectativas atuais de bem-estar, prazer e eficácia. A linha Apothicals da DAMANA, com uma fragrância subtil com notas de madeira e lavanda, é uma linha hoteleira vegan e certificada Eco-label. Inspirada pela tradição boticária e criada para 98% de ingredientes de origem natural, a linha Apothicals da DAMANA evoca a arte tradicional dos ervanários.

A gama tem cinco produtos de 30ml, incluindo champô, amaciador, gel duche e creme de corpo, bem como sabonete de 15g. A coleção inclui também duas Ecopumps de 300ml: gel para corpo & cabelo e sabonete líquido. Os produtos foram dermatologicamente testados. Esta nova linha reforça o compromisso do Groupe GM com a sustentabilidade e respeita o programa "Care About Earth" que visa reduzir o impacto dos produtos no meio ambiente. As bisnagas são 100% recicláveis e as toucas de plástico são feitas de material 100% reciclado. Além disso, o óleo de palma do sabonete contribui para a produção de óleo de palma sustentável e certificado e a embalagem é de cartão reciclado. Por fim, no início de 2020, a garrafa da Ecopump será 100% de origem vegetal. ■



MAHOU SAN MIGUEL E JMD CELEBRAM ACORDO DE DISTRIBUIÇÃO PARA PORTUGAL

Mahou San Miguel, a fabricante de cerveja 100% espanhola reforçou a distribuição do seu portfólio em Portugal ao celebrar um acordo com a JMD, através do qual a empresa de distribuição portuguesa passa a comercializar em exclusivo as marcas Mahou, San Miguel e Cervezas Alhambra para o canal alimentar nacional.

Esta colaboração permitirá reforçar a presença destas cervejas por todo o país e, desta forma, satisfazer as novas exigências dos consumidores locais que, em consonância com as tendências atuais, estão cada vez mais interessados na categoria Premium.

A Mahou San Miguel está presente em Portugal há mais de uma década, apresentando um crescimento sustentável ano após ano. Graças a este bom posicionamento, a empresa de cerveja conseguiu desenvolver a categoria de cervejas em Portugal, especialmente no segmento Premium, e fomentar a cultura da cerveja.

Nos últimos dois anos, centrou esforços na ampliação do seu portfólio Premium no país, com a intenção de chegar a um consumidor cada vez mais exigente, que procura novas

experiências e quer produtos especializados. Atualmente, as marcas da cervejeira espanhola estão presentes em mais de 1.600 pontos de venda em Portugal um número que prevê ampliar graças a este novo acordo. ■



GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS



ITBASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT



PSG
Segurança Privada





Patrícia Correia
Diretora de Hotel

As suas colaboradoras haviam entrado no apartamento e depararam-se com as malas dos clientes abertas, já meio feitas, mas.....



CONFIAR OU NÃO, EIS A QUESTÃO

Corria o ano de 2016 e eu trabalhava de um lindíssimo resort em Carvoeiro. As suites eram bonitas e muito bem equipadas permitindo receber clientes de estadias algo longas.

Eles eram um casal distinto. Alemães, clientes habituais, ficavam sempre mais do que 3 semanas, o que fazia com que olhassem para a equipa de uma

maneira diferente, como se fossem família, sendo sempre muito cordiais com todos.

Eram muito bons clientes, e por isso quando numa ocasião me convidaram para jantar fora, nem hesitei.

A seu pedido, ligamo-nos também nas redes sociais, conseguindo perceber-se um estilo de vida muito interessante, vivam numa espécie de casa



apalaçada digna de revista, e eram pessoas de bom trato, com quem a conversa fluía naturalmente e lá está... muito bons clientes.

Encetou-se uma amizade que se julgava duradoura, mas que não veio a perdurar no tempo.

Um par de anos a seguir e este casal distinto estava a um dia de sair do Resort. O senhor, nobre cavaleiro, sempre cordial e bem-falante, apanha-me na receção e pede para que não seja feita a limpeza ao seu apartamento nesse dia. Afinal, no dia seguinte eles irão embora e não há necessidade de gastar recursos do hotel. “Mais limpeza para quê?”

Lembro-me de pensar: “Realmente, este senhor é magnífico. Até tem em consideração o custo de limpeza para o Hotel. Sente-se mesmo em casa”

No entanto, no momento em que o senhor me deu o recado, eu estava com uma outra questão em mãos, e por isso, esqueci-me de passar a informação à governanta. Sim, lapsos de memória também afetam os diretores gerais.

Passaram-se umas horas até que a governanta veio ter comigo para reportar uma situação anómala. As suas colaboradoras haviam entrado no apartamento e depararam-se com as malas dos clientes abertas, já meio feitas, mas... onde se encontravam todos os rolos de papel higiénico que haviam sido poupados durante a estadia, assim como todos os atalhados do apartamento. Toalhas grandes, pequenas, lavadas e outras que nem por isso, assim como os robes.

A colega estava tão chocada como eu. “Aqueles clientes?”

Dei ordem para retirarem todos os artigos da mala, exceto o papel higiénico e para fazerem a estadia como se nada fosse.

No dia seguinte, ao check-out, lembro-me de estar perto da receção e do distinto senhor me abordar, zangado. Obvio que não esperava outra coisa, mas aquilo que disse foi tudo exceto o que esperava.

“Tens noção que por aquilo que tu fizeste, nós teremos que deixar de ser amigos, certo? Tens noção que por tua causa.... Teremos de deixar de vir para o hotel?”

Fiquei atónita, incrédula. “Aquilo que EU fiz?” Os atalhados são parte do equipamento do apartamento, assim como as televisões ou os sofás da sala. E se ele decidisse levar algo maior, como por exemplo os tapetes de sala ou o equipamento de cozinha? Acharia ele que por ser cliente repetente não se regeria pelas mesmas regras que os restantes?

Pensei seriamente no porquê desta história. Porque acharia ele que teria direito a fazer o que fez?

Entendi que o que este casal queria era que a nossa amizade permitisse liberdades que não permitia a cliente algum, o que seria completamente inaceitável.

Um diretor de Hotel é um anfitrião. E um anfitrião que zela e que preza pela casa que representa. Sejam ou não clientes “amigos”. E mesmo quando os clientes que se tornam amigos. ■

Entendi que o que este casal queria era que a nossa amizade permitisse liberdades que não permitia a cliente algum, o que seria completamente inaceitável.

Caros associados,
Apesar de quando receberem a revista, já terem passado as Festas, este será o primeiro número de 2020 e não queria deixar de em meu nome e de toda a Direção desejar-vos um Ano Novo recheado de bons momentos pessoais e profissionais.

O ano que agora começa, chega-nos carregado de desafios, alguns mais simbólicos outros mais realistas.



Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

A mudança de década é sempre um momento que é usado para se fazerem balanços/comparações e esta que agora termina, fica marcada pelo maior crescimento de turistas de que já assistimos.

Também, o número das unidades de alojamento disponíveis, atingiram um número mais alto, sendo agora de 6.900, quando no fim da década passada era de 1.800, segundo dados da PORDATA.

Em relação à taxa de ocupação, o crescimento, não é tão favorável, tendo a média nacional, aumentado sete pontos, acima do que se tinha atingido em 2007. A explicação para estes números não serem tão bons como os anteriores, prende-se muito com o grande aumento que se registou na oferta de alojamento.

O setor do turismo/hotelaria, é um caso de sucesso, que deveria ser estendido a outras áreas da economia pela parceria existente entre o setor público e privado, não esquecendo o ensino que também tem contribuído para este resultado.

Aqui nasce o grande desafio que se irá sentir cada vez com maior peso nos próximos anos, que são os Recursos Humanos. Em todas as áreas da economia a falta de Recursos Humanos, é uma realidade, sabemos que um dos maiores problemas que te-

mos é a grande saída de mão de obra qualificada, para outros países.

Segundo dados do EuroStat, as remunerações dos empregados, em percentagem do PIB, que até 2006, eram acima da média europeia, caiu na década que agora terminou, para 3,2%, abaixo dos restantes 28 países. Sendo a média europeia de 47,7% e Portugal 44,5%. Este fator que em linguagem corrente, quer dizer, vencimentos baixos, junto ao pouco reconhecimento, por falta de regulação das profissões, no nosso setor e apesar de existir formação, desde 1957, leva ao abandono de muitos profissionais, deixando o setor com muita mão de obra não qualificada.

Não posso deixar e comentar com alguma ironia, que as vozes que agora se levantam, dizendo que temos um problema de Recursos Humanos e que nem interessa se são qualificados, nunca os vi com a mesma preocupação quando em Portugal, se fez um dos maiores atentados aos empregos com o fim das carteiras profissionais ou a desregulações das várias profissões do turismo.

É interessante ver, a hipocrisia reinante, quando as pessoas defendem coisas diferentes conforme os lugares em que se encontram, muitas vezes, tendo como principal objetivo atingir resultados pessoais e das empresas, para quem momentaneamente trabalham.

Não nos podemos esquecer, que a hotelaria é feita de pessoas para pessoas e que só com equipas de qualidade podemos ter os resultados pretendidos, as unidades hoje em dia têm na sua base investimentos de milhões de euros, continuo sem conseguir perceber, como se faz investimentos destes montantes e depois se aceita que a sua gestão, bem como as equipas que por elas vão dar a cara, não sejam altamente profissionais.

Termino reiterando que o Novo Ano, traga tudo o que desejam e espero ver-vos no Congresso que decorrerá em Abril nos dias 2 a 4, em Évora, bem como nas outras atividades que vão decorrendo ao longo do ano, com particular atenção, para a Assembleia Geral. ■

Cordiais saudações hoteleiras.



SERVIÇO
DE ENTREGAS



makro

O SEU SUCESSO É O NOSSO NEGÓCIO

SERVIÇO DE ENTREGAS MAKRO

O SERVIÇO QUE LEVA A QUALIDADE
MUITO A SÉRIO.



Délifrance

LIVE EVERYDAY DELICIOUS

GERGRAN, PRODUTOS ALIMENTARES, LDA Qta da Guedelha, 1ºEsq 2616-907 Sobralinho
T 219 518 470 F 219 518 479 gergran@delifrance.com www.gergran.com www.delifrance.pt

