# dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 26 - JUL/AGO/SET 2017 • € 10 (Cont.)

**TEMA CENTRAL**

SUSTENTABILIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

**CADERNO ESPECIAL**

PROTEÇÃO DE DADOS, RJET E O HOTEL DO FUTURO ENTRE OS TEMAS TTRATADOS

**XIII CONGRESSO ADHP**

LEIA TODAS AS CONCLUSÕES QUE SAIRAM DO CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO

KLUDI
WATER IN PERFECTION

reddot award 2017
winner

Os símbolos discretos de água fria e quente no manípulo são detalhes pequenos mas importantes.

As linhas bem definidas do corpo e manípulo tornam esta torneira num componente ideal para um design interior visualmente harmonioso.

# KLUDI AMEO

NOVA

## Um toque de luxo

eco · 38°C

Um pouco de luxo e extravagância pode tornar o interior da sua casa de banho mais atractivo. Dê a este espaço funcional um visual mais estimulante decorando-o com tons de bom gosto, acabamentos originais e detalhes invulgares. Com a sua forma simples e curva, a nova linha Kludi AMEO é o reflexo da tendência actual do design moderno para o minimalismo suave. Além de personificar o design de ponta, a linha Kludi Ameo oferece funcionalidades avançadas e um vasto leque de caracteristicas – e a preços que irão ao encontro de qualquer tipo de orçamento.

Kludi GmbH & Co. KG · Am Vogelsang 31-33 · 58706 Menden · Germany
T: +351 917547732 · E: manuel.rodrigues@kludi.com · www.kludi.com

Manuel Ai Quintas
Diretor Revista Dirhotel

# "TURISTAS"
# OS PROBLEMAS DA FARTURA

**Andam as hostes do turismo alegres e entusiasmadas com as legiões de turistas que invadem as nossas cidades, vilas, monumentos, praias, hotéis, restaurantes e esplanadas. Compreende-se a sua felicidade, porque bem-estar assim há muito que não se via.**

Saltando por cima do que o referido quadro poderá representar ou não de real prosperidade, ou até de inteligente e efetivo aproveitamento de uma conjuntura favorável (deseja-se que seja mais do que isso!), importa refletir, *«en passant»*, sobre alguns problemas que tanta fartura poderá afinal causar ao turismo e ao país a médio e longo prazo.

Um crescimento assim, mais espontâneo do que planeado, está a revelar aquilo que seria inevitável em tais circunstâncias: uma resposta insatisfatória, de vários pontos de vista, da parte das estruturas e serviços locais, que passaram, sem a necessária adequação e preparação, a ter de atender a solicitações em quantidades bastante superiores às consideradas correntes.

Sucede até, ao contrário da nossa tradição, que se verificam já manifestações ou sentimentos de aversão aos turistas por parte de muitos dos nossos concidadãos, com o fundamento de estarem aqueles, pelo seu número elevado, a tomar conta de lugares, facilidades e serviços locais, pondo em causa a sua fruição pelos normais habitantes nas condições a que estavam habituados.

Por outro lado, são já muitos os sinais de estar em marcha uma degradação do ambiente e despersonalização das cidades, como o excesso de *«tuk-tuk´s»*, em Lisboa, que levou alguém, com muita graça e propriedade, a dizer estar a nossa capital a parecer-se cada vez mais com Bombaím.

Durante muito tempo e até agora, sempre se considerou que, para receber bem e não sofrer irremediável descaracterização, nenhum destino turístico deveria receber por ano um número de turistas superior ao da sua população.

Em Portugal, as regras de bom senso comum não são para respeitar. Quando a paisagem humana for, no nosso país, igual à de um qualquer lugar no mundo, os turistas deixarão de vir. Aquilo que os turistas estão menos interessados em ver é outros turistas... ■

**ADHP** agradece a colaboração às seguintes empresas:

Groupe GM
AMENITIES EXCLUSIVOS

atrian
BAKERS

DELTA
CAFÉS

Sealed Air
Diversey Care

host
Hotel Systems
algardata

IT BASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT

KELLY
SERVICES

LOUSANI
Luxury Amenities
www.lousani.pt

MEDIAPEARL
COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.

PSG
Segurança Privada

Roca

SEGUR - FOGO

workcare

adhp
associação dos directores de hotéis de portugal

**Propriedade:**
ADHP - Associação dos Diretores 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

**Produção**
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

Nuno Neves - nunoneves@mediapearl.pt

**Design Editorial:** Mediapearl

**Foto de Capa:**
Convento do Espinheiro, a Luxury Collection Hotel & SPA

## Colaboradores

Manuel Ai Quintas ..... 6
Carlos Torres ..... 10
Magda Cocco ..... 12
Pedro Santos Rosa ..... 14
Carlos Botelho ..... 16
Joana Beirão ..... 18
Sérgio Guerreiro ..... 22
António Fernandes ..... 24
Raul Ribeiro Ferreira ..... 42

**Impressão** RBM - Artes Gráficas, lda.

**Tiragem** 7.000 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)

PEFC
PEFC/13-31-011
**Certificado PEFC**
Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas
www.pefc.org

TEMA CENTRAL
Sustentabilidade para o desenvolvimento económico

CADERNO ESPECIAL

# ÍNDICE

ENTREVISTA
**RAÚL RIBEIRO FERREIRA**
Presidente da ADHP

"Apesar dos bons números, não nos podemos encostar"

**3 EDITORIAL**
"Turistas" os problemas da fartura ..... 3

**6 TEMA CENTRAL**
Soluções sustentáveispara um hotel verde ..... 6
Sustentabilidade e Desenvolvimento sustentável ..... 8

**10 CADERNO ESPECIAL**
As recentes alterações ao RJET (1ª parte) ..... 10
O Regulamento Geral de Proteção de Dados os desafios e oportunidades para o sector hoteleiro 12
The Hotel of the Future ..... 14
A importância do diagnóstico organizacional para desenvolver organizações eficazes:
Saber ler os sinais vitais do funcionamento de uma organização ..... 16
De que trata o Horexpo Innovation Lab? ..... 18

**22 DIR START UP**
Inovação no Turismo: a importância do empreendedorismo ..... 22

**24 INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA**
Estratégia e Vantagem Competitivas na Economia Portuguesa ..... 24

**26 ENTREVISTA**
Raúl Ribeiro Ferreira Presidente da ADHP ..... 26
"Apesar dos bons números, não nos podemos encostar" ..... 27

**30 XIII CONGRESSO ADHP**
Conclusões ..... 30

**34 XIII CONGRESSO ADHP**
Prémios Excelência ..... 34

**36 XIII CONGRESSO ADHP**
Patrocinadores mantém-se fiéis ao congresso da ADHP ..... 36

**37 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS** ..... 36

**40 DIRVITRINA** ..... 40

**41 A NOSSA BABILÓNIA**
"Motivation" ..... 41

**42 MENSAGEM DO PRESIDENTE**
Recursos humanos ..... 42

Manuel Ai Quintas
Diretor Revista Dirhotel

# SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS PARA UM HOTEL VERDE

**Será quase impossível encontrar quem não concorde estar o nosso planeta ameaçado por graves riscos ambientais que comprometem a vida e a saúde das gerações do presente e mais ainda as do futuro. Esta é também a posição de princípio da generalidade dos nossos hoteleiros.**

Mas é ainda mais difícil encontrar quem, na prática quotidiana, se dispunha ao cumprimento das regras e medidas que contribuam para a salvaguarda da vida na terra, no que ela tem de complexo, variado e exigente do ponto de vista ambiental. É também o caso dos hoteleiros portugueses.

Ou seja, todos ou quase todos os hoteleiros reconhecem a importância de uma correta gestão ambiental, mas poucos estão interessados ou disponíveis para adotar as políticas e medidas apropriadas e necessárias, mesmo que muitas se traduzam em práticas simples e de custo reduzido.

O interesse que a minha obra «SUSTENTABILIDADE = Hotéis Eficientes e Rentáveis», destinada a colaborar na sensibilização e correta compreensão do dever que a todos obriga de proteção ambiental, suscitou a muitos hoteleiros e gestores do setor não apaga, aos meus olhos, a ideia de que muitos mais falham na tomada de decisões a tal respeito quer porque ainda não se preocupam suficientemente com a preservação dos recursos ambientais, quer por falta de conhecimentos técnicos sobre a matéria, quer porque algumas soluções poderão exigir, apesar de tudo, investimento de maior ou menor significado.

E, no entanto, o ambiente está a deteriorar-se a um ritmo alarmante à escala do globo, exigindo um enorme e urgente esforço da parte de todos – governos, empresas, famílias e indivíduos – para assegurar a sustentabilidade do planeta.

Trata-se aliás, também, de uma questão de importância crucial para promover desenvolvimento sustentável, crescimento económico e bem-estar social das populações, sem os quais não será possível satisfazer cabalmente as necessidades do presente e menos ainda do futuro.

Sucede ainda que sem a preservação dos recursos naturais e

melhoria do ambiente não será possível garantir a contínua viabilidade do turismo. E sem turismo sustentável não será possível assegurar bons negócios e resultados... sustentáveis!

O turismo deverá por isso respeitar os princípios éticos e morais a que está obrigado, contribuindo pelas formas ao seu alcance para a criação de um ambiente natural, económico e social em tudo adequado às necessidades das populações. Colaborar na afetação ou destruição da natureza é, para o turismo, pôr em causa a sua própria razão de ser.

Aliás a sustentabilidade ambiental das empresas hoteleiras aumenta a sua eficiência, produtividade e competitividade, por permitir um superior desempenho energético e uma melhor gestão de outros recursos ambientais, designadamente matérias-primas, reduzindo o ensejo de desperdícios e outros gastos supérfluos e contribuindo para um quadro geral ambientalmente benigno.

Muitos hoteleiros parecem ter dificuldade em definir a forma como iniciar o processo de tornar os seus produtos e serviços mais verdes e hesitam em começar, apesar de a gestão ambiental dever ser considerada como parte indispensável da qualidade geral oferecida por um hotel.

Ora, tudo deverá começar pela adoção de uma política ambiental adaptada aos objetivos visados e aos meios disponíveis ou a criar, consubstanciada num programa de gestão ambiental baseado no desempenho atual dos diversos departamentos do hotel a tal respeito.

Um plano de ação, tão detalhado e objetivo quanto possível, deverá orientar e disciplinar a pratica das medidas determinadas pela política ambiental, por forma a permitir a obtenção dos resultados pretendidos com um mínimo de custos e de afetação da operação.

Finalmente, deverá assegurar-se a monitorização do desempenho ambiental do hotel, procurando garantir uma correta implementação das medidas oportunamente decididas e a correção dos desvios eventualmente verificados.

Mal avisadas andarão as empresas hoteleiras que não reconheçam a responsabilidade social e ambiental que sobre elas recai e não respeitem as preocupações dos consumidores verdes, em número permanentemente crescente e, cada vez, melhor informados.

> a sustentabilidade ambiental das empresas hoteleiras aumenta a sua eficiência, produtividade e competitividade,

Para esses consumidores, só os produtos verdes interessam verdadeiramente, por serem amigos do ambiente e ajudarem a um futuro sustentável. (Acontece até que são muitas as pessoas que sofrem de alergias e doenças causadas por ambientes poluídos, optando naturalmente pelos que sejam considerados saudáveis)

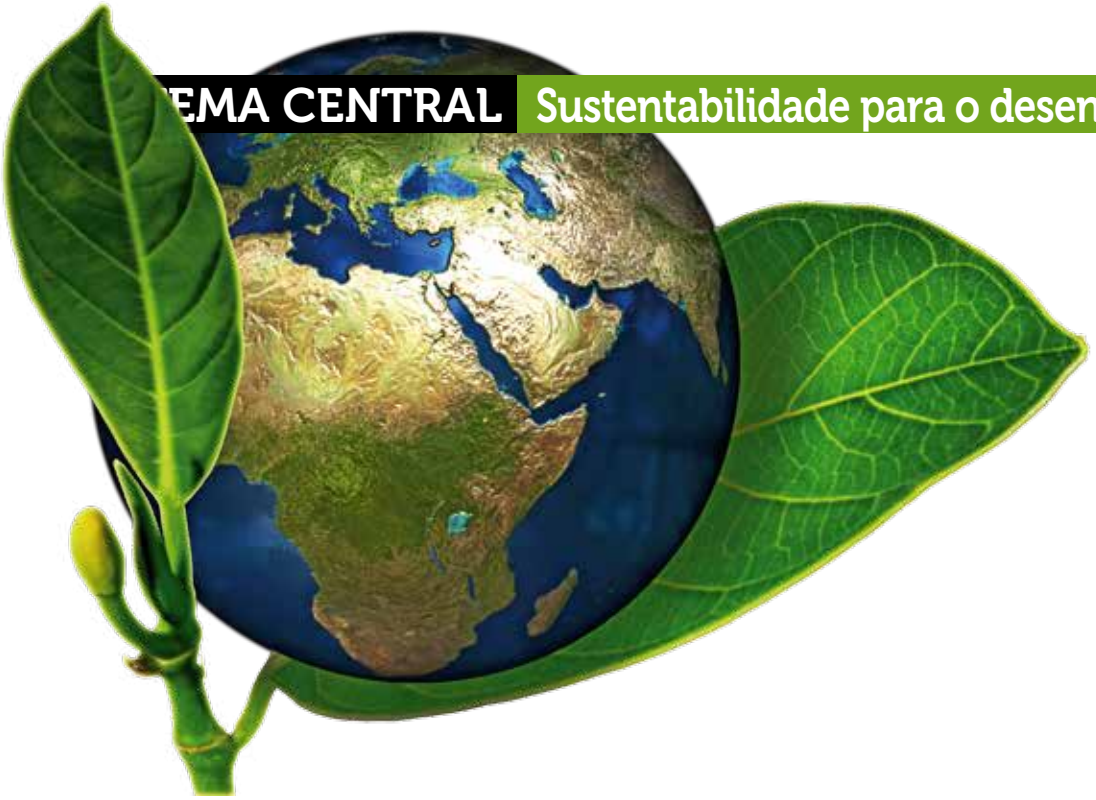
Não deverá por isso duvidar-se da necessidade de fazer dos nossos hotéis, hotéis verdes, que proporcionam aos seus clientes experiências agradáveis em interiores saudáveis, ao mesmo tempo que protegem o planeta.

São estes hotéis ambientalmente amigáveis, que adotam políticas ecológicas destinadas a minimizar o impacte ambiental, os que melhores condições reúnem para a prática efetiva do negócio.

É que a preocupação com as questões ambientais não contribui apenas para a sustentabilidade do planete – e não seria pouco!

Na realidade, ela poderá e deverá constituir uma importante estratégia de negócio, permitindo a obtenção de importantes ganhos comerciais, diretos e indiretos, de médio e longo prazo.

Os hoteleiros que não sintam e não procedam assim, sentir-se-ão pressionados a adotar uma gestão ambientalmente responsável pelos consumidores, pelos empregados, pela legislação, pelos fornecedores e pela opinião pública, o que nunca é a melhor maneira de resolver um problema. ■



# SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Redação

**Nas últimas décadas, à luz do que se sabe acerca dos impactos ambientais gerados pelo desenvolvimento industrial, muito se tem falado de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável... à primeira vista podemos ser tentados a pensar que se tratam de sinónimos, mas não.**

O termo "sustentabilidade" significa estabelecer um equilíbrio entre os recursos que a natureza dá e o limite para o consumo desses recursos e a melhoria da nossa qualidade de vida. A partir de agosto, segundo os ambientalistas começamos a gastar a crédito os recursos "orçamentados" para o ano. Ultrapassamos os recursos que tínhamos para gastar este ano e isso faz com que o prazo para os esgotar fique mais curto. Não será na nossa época, mas a humanidade não se esgota em nós. É preciso assegurar que a nossa descendência tenha os mesmos recursos que nós temos. E para isso é preciso agir.

Por sua vez, o desenvolvimento sustentável tem como objetivo a preservação do ecossistema além de atender as necessidades socioeconómicas das comunidades e manter o desenvolvimento económico, ou, por outras palavras e tal como ficou reconhecido internacionalmente em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, "O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades".

Assim percebe-se que o conceito de sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são suportados por três pilares: económico, social e, obviamente, ambiental.

O grande desafio tem sido esse: manter a harmonia entre os três para garantir a integridade do planeta. Como resolver os problemas que o desenvolvimento trouxe, alguns aparentemente inocentes como a produção animal, manter o desenvolvimento económico e ao mesmo tempo minimizar os estragos no planeta e mesmo reverter alguns dos danos já feitos? Hoje em dia tudo parece ter impacto no planeta.

Na verdade o assunto da sustentabilidade passou por três momentos. O primeiro, por volta das décadas de 70-90, aconteceu com a identificação do problema, ou seja, foi o momento em que se reconheceu que era preciso alterar o estilo de produção e o consumo da época. É o momento em que se começa a tentar convencer todos sobre a importância da agenda da sustentabilidade.

Durante o segundo momento, nos anos 90 e até à primeira década do século XXI, a concentração foi nas oportunidades de ligação entre a sustentabilidade e os negócios. Foi nesta altura que a agenda da sustentabilidade começa a ser assimilada e pensada na organização, e que entram em práticas ações estratégicas e integradas com o negócio.

O momento atual, o terceiro, é uma evolução do segundo, em que as ações já não são definidas como práticas de sustentabilidade, mas como forma de pensar da organização, como estratégia, gerando valor para a empresa. Já fazem parte do ADN da empresa. Nesta fase, alertam alguns especialistas, haverá uma seleção natural das empresas, podendo as que não são compatíveis com a sustentabilidade, desaparecer em prol de outras que prosperam com esta estratégia. ■

# CADERNO DIRHOTEL


10 **LEGISLAÇÃO**

Saiba quais são as recentes alterações ao RJET (1ª parte)

12 **DATA ECONOMY**

Regulamento Geral de Proteção de Dados Os desafios e oportunidades para o sector hoteleiro

14 **OUTLOOK**

Como vai ser o Hotel do futuro

16 **OUTSOURCING**

A importância do diagnóstico organizacional para desenvolver organizações eficazes

18 **INNOVATION LAB**

De que trata o Horexpo Innovation Lab?

Carlos Torres
Advogado, Professor da ESHTE | Católica Porto BS

# AS RECENTES ALTERAÇÕES AO RJET (1ª PARTE)

## 1) Introdução

Ocorreu recentemente mais um episódio da indesejável instabilidade legislativa que tem afetado a disciplina base dos empreendimentos turísticos (RJET). Aprovado em 2008, foi recentemente alterado - pela quinta vez em nove anos de vigência - através do Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho.

Muitas das alterações introduzidas pelo referido diploma são perfeitamente dispensáveis, consistindo em modificações meramente formais como as que incidiram, uma vez mais, sobre o turismo de natureza (artigos 4º/3 e 20º). Com efeito, não se alteraram minimamente os traços estruturantes da figura que *permite a qualquer das sete tipologias de empreendimentos turísticos* - estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e *parques de campismo* e de caravanismo - pode ser reconhecida como turismo de natureza ou associada a marcas nacionais (SNAC ou natural.pt).

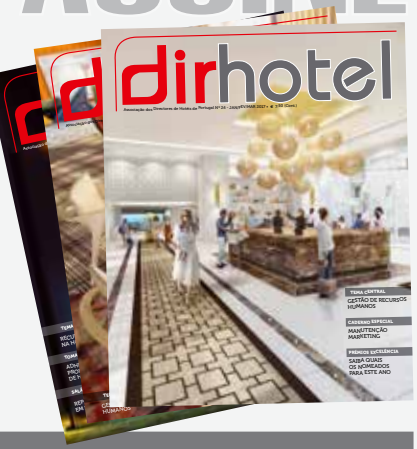
As *moradias* podem doravante constituir a *unidade de alojamento maioritária dos hotéis-apartamentos ou aparthotéis* [art.º 11º/2/b)] e os *hotéis rurais*, são, à semelhança do turismo de natureza, objecto de uma modificação formal (art.º 19º/7).

Nos parques de campismo contemplam-se agora para além de tendas, reboques, caravanas, autocaravanas "outras instalações de alojamento amovível" (art.º 19º/1) e enumeram-se exemplificativamente as instalações destinadas a alojamento: bungalows, mobile homes, glamping, e realidades afins. Eliminando-se o limite de 25% da área total do parque destinada aos campistas que incidia sobre aquelas instalações (idem, nº 4), tal limitação poderá futuramente ser ampliada ou reduzida em sede regulamentar.

## 2) Vigilância das piscinas

A Portaria nº 168/2016, de 16 de junho, consagrou um *tratamento diferenciado* das piscinas dos empreendimentos turísticos relativamente às piscinas de *uso público* em razão daquelas, como se revela no respectivo preâmbulo, serem "utilizadas exclusivamente pelos seus hóspedes". Consequentemente "as piscinas dos empreendimentos turísticos, quando utilizadas exclusivamente pelos seus hóspedes, passa a

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 € _____ .

MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.

**Para mais informações contacte:**
Assinaturas - Tel.: 214 036 76 56 | 218 680 277 - dirhotelassinaturas@mediapearl.pt

ser facultativa a presença dos nadadores-salvadores, mas mantendo a necessidade da presença de um vigilante." explicitando-se a ratio da medida com as "especificidades próprias do sector hoteleiro, tal como identificadas e assumidas pela tutela do turismo, introduzindo um fator de flexibilização que contribua para o fomento da atividade e indústria do turismo, como sector de atividade fundamental no tecido económico nacional." (*idem*, preâmbulo).

Correspondentemente, o nº 2 do art 23º da referida portaria estatui: "Nas piscinas de empreendimentos turísticos, quando utilizadas exclusivamente pelos seus hóspedes ... a presença de nadadores-salvadores referida no número anterior é facultativa, desde que seja assegurada vigilância adequada e mantido disponível o material e equipamento de informação e salvamento definido pelo ISN.".

A alteração agora introduzida, através de uma fonte hierarquicamente superior, tem à partida duas consequências. Desde logo, para além dos hóspedes, prevêem-se os *convidados*. Depois, referindo-se genericamente *vigilância* pode a mesma ser exercida *à distância*, por meios digitais, *maxime* vídeo-vigilância, dispensando a presença de um vigilante a que alude o preâmbulo da portaria.

### 3) Progressivo esvaziamento da autoridade turística nacional

A alteração do nº 1 art.º 26º é, do meu ponto de vista, muito negativa, ao eliminar-se o *parecer obrigatório - e com carácter vinculativo* - do Turismo de Portugal, IP, que tinha lugar numa das seguintes situações: *informação prévia*, *licenciamento* e *admissão da comunicação prévia* para a realização de operações urbanísticas relativas a estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos e hotéis rurais.

O *âmbito* do parecer obrigatório e vinculativo do Turismo de Portugal, IP - eufemisticamente convertido em *parecer facultativo* - era muito semelhante ao que anteriormente a Direcção-Geral de Turismo tinha a seu cargo, ou seja, o cumprimento do RJET e seus regulamentos, avultando o conceito de *adequação*.

Incompreensivelmente o RJET, diversamente da anterior legislação dos empreendimentos turísticos, não especificava o conceito de adequação. Perante esta esta lacuna, que não foi sequer colmatada em sede regulamentar, podíamos porém socorrermo-nos das preciosas orientações normativas da LET neste domínio.

A primeira situação prendia-se com a *proximidade* de indústrias, actividades ou locais insalubres, poluentes, ruidosos ou incómodos enquanto a segunda respeitava à *preservação* das *condições naturais ou paisagísticas do meio ambiente*.

De igual modo, não podia ocorrer o licenciamento quando o empreendimento turístico projectado fosse susceptível de afectar o *património cultural*.

Como o empreendimento turístico deve ser minimamente *acessível* aos seus utentes, o licenciamento não podia ocorrer inexistindo vias de acesso adequadas.

Também a inexistência ou insuficiência de *estruturas hospitalares* ou de *assistência médica* podiam ser impeditivas do licenciamento.

Por último, precludia-se também a possibilidade de licenciamento face à *proximidade de estruturas urbanas degradadas*.

No *ano internacional do turismo sustentável* faria todo o sentido reforçar as competências da autoridade turística nacional em aspectos como a localização e compatibilidade da arquitectura do edifício com a envolvente, a capacidade de carga do local, impactos visuais, acessibilidade através de transportes públicos, materiais de construção a utilizar, participação das populações locais, tipologias preferenciais e outros aspectos.

Rumou-se em sentido inverso, à crescente insustentabilidade, eliminando-se barreiras que poderiam decorrer do interesse público para preservar os destinos turísticos. ■

No ano internacional do turismo sustentável faria todo o sentido reforçar as competências da autoridade turística nacional, mas o caminho foi o inverso, retirando-lhe o importante parecer obrigatório e vinculativo na construção de um estabelecimento hoteleiro ou de outra tipologia sob a sua alçada.

Magda Cocco
Partner

# REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O SECTOR HOTELEIRO

**Os dados pessoais representam um ativo fundamental e de enorme valor em diversos sectores, sendo um bom exemplo disso o sector hoteleiro. O conhecimento do cliente e das suas preferências é essencial no contexto das atividades levadas a cabo pelo sector hoteleiro, assumindo uma importância estratégica. A economia digital que, naturalmente, também já chegou ao sector hoteleiro, traz novas oportunidades, fala-se a este propósito de "*data economy*", mas também acarreta novos desafios.**

Assim, é fundamental que o sector conheça o quadro legal aplicável ao tratamento de dados pessoais e designdamente as alterações que resultam do novo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados ("Regulamento"), o qual será obrigatório e diretamente aplicável a partir de dia 25 de maio de 2018. O Regulamento pretende criar um regime harmonizado de proteção de dados dentro da União Europeia, de forma a facilitar o desenvolvimento do Mercado Único Digital e reforçar o direito à privacidade dos cidadãos.

Primeiramente, importa referir que houve um alargamento do âmbito territorial, passando as normas de proteção de dados pessoais a serem aplicáveis ao tratamento de dados levado a cabo por um responsável pelo tratamento ou subcontratado localizado na União Europeia ("UE") - ainda que o tratamento ocorra fora da UE - e localizado fora da UE, em algumas situações. Quanto ao consentimento, o mesmo passa a ter de ser explícito e o responsável pelo tratamento a ter de demonstrar que o titular dos dados o prestou, inclusive de forma autónoma relativamente a outros aspetos regulados num mesmo documento. São definidos requisitos exigentes aplicáveis à informação a prestar ao titular dos dados, a qual deve ser transparente – consagra-se um dever geral de transparência - e facilmente acessível, em linguagem clara e simples. Para além do direito a ser informado quanto aos termos do tratamento dos seus dados, o direito de aceder, retificar e completar os dados tratados, o direito de se opor ao tratamento dos dados, são agora densificados outros direitos dos titulares, tais como, o direito ao esquecimento ("**direito a ser esquecido**"), o direito à limitação do tratamento e o direito de portabilidade dos dados. Quanto ao direito a ser esquecido, o responsável deve apagar os dados de um titular que o requeira (havendo porém algumas exceções), e o novo direito à portabilidade dos dados possibilita que o titular requeira o recebimento e/ou transferência dos dados para outro responsável pelo tratamento.

O Regulamento estabelece a obrigação de nomeação, em determinadas situações, de um Encarregado da Proteção de Dados ou, em inglês, um *Data Privacy Officer ("DPO")*. Um dos casos em que é necessário nomear um DPO ocorre quando as atividades principais da organização consistam em operações de tratamento que exijam um controlo regular e sistemático dos titulares dos dados em grande escala. Embora a designação de um DPO nem sempre seja obrigatória, é quase sempre recomendável. O DPO deve ser consultado em todas as questões de dados pessoais, devendo exercer as suas funções de forma autónoma e independente, não podendo ser penalizado quando a sua opinião contrarie as diretrizes da organização.

Sublinha-se que recai sobre o responsável pelo tratamento a demonstração do cumprimento do Regulamento, quer através da adoção de políticas internas quer de mecanismos de *compliance*. Quanto ao subcontratado, por seu lado, se tratar dados para além das instruções do responsável pelo tratamento também passará a ser considerado como um corresponsável, prevendo-se ainda uma responsabilidade conjunta em adoptar as medidas de segurança necessárias

para proteger os dados pessoais contra acessos indevidos. Caso ocorram "violações de dados pessoais", conceito que comporta um número alargado de situações, consagra-se a obrigação de notificação das mesmas à Comissão Nacional de Proteção de Dados – "CNPD", em regra, até 72 horas após conhecimento da violação, e em alguns casos aos titulares dos dados.

O Regulamento simplifica as formalidades de legalização dos tratamentos de dados pessoais, atualmente sujeitos a notificação ou pedido de autorização prévia à CNPD. No entanto, os responsáveis pelo tratamento e os subcontratados ficam obrigados a uma avaliação de impacto das operações de tratamento de dados pessoais *("privacy impact assessment")* antes de iniciarem tratamentos considerados de risco, tais como, as operações que utilizem novas tecnologias. Por seu turno, é também criado um sistema de balcão único *("one-stop shop")*, em que a autoridade de proteção de dados do local do estabelecimento principal de grupos empresariais passa a assumir a liderança no controle e supervisão de todos os estabelecimentos (não sendo necessário interagir com cada uma das autoridades de proteção de dados dos países em que existem empresas do grupo). Em Portugal, é expectável que a eliminação da necessidade de submissão de formulários de notificação, aliada ao sistema de balcão único, venham libertar a CNPD para outras tarefas, nomeadamente, ao nível da prevenção e repressão de ilícitos, podendo passar a realizar ações de fiscalização mais frequentes às empresas. Simultaneamente, o Regulamento prevê um conjunto de sanções aplicáveis em caso de incumprimento das suas disposições, estabelecendo a possibilidade de aplicação de coimas que podem atingir os 20 milhões de euros ou, no caso de uma empresa, 4% do seu volume de negócios anual a nível mundial correspondente ao exercício financeiro anterior, consoante o montante que for mais elevado. Para além da aplicação de coimas, os países poderão igualmente estabelecer outras sanções aplicáveis em caso de violação do Regulamento, tal como a lei portuguesa – na Lei de Proteção de Dados Pessoais – prevê hodiernamente.

Face às alterações estruturais introduzidas pelo Regulamento é essencial que o sector hoteleiro, que trata um volume significativo de dados – desde os dados dos seus clientes aos dados dos seus colaboradores - se debruce rapidamente sobre este tema para que possa adaptar-se a esta nova realidade e assim ter condições para se "movimentar", de forma eficaz, na *"data economy"*. ■


SWISS EDUCATION GROUP

## UM CURSO DE HOTELARIA NA SUÍÇA É GARANTIA DE UMA CARREIRA DE SUCESSO

**Sonha com uma carreira excitante e internacional numa das maiores indústrias mundiais?**
Mais de 80% dos nossos licenciados chegam a uma posição de chefia ou estabelecem a sua própria companhia ao fim de 5 anos. Esta percentagem sobe para 91% ao fim de 10 anos.
**Está a planear uma carreira numa destas áreas?**

| Hotelaria
| Eventos
| Resorts&Spa
| Turismo

| Hotel Design
| Artes Culinárias
| Negócios
| Gestão Hoteleira

Então contacte connosco para lhe darmos mais informações.

### SÓ NÓS TEMOS O INTERNATIONAL RECRUITMENT FORUM

Duas vezes por ano as grandes cadeias mundiais de Hotelaria, e atividades afins vão a Montreux recrutar, EXCLUSIVAMENTE, os nossos alunos. Em dois dias são entrevistados mais de três mil alunos e cerca de 70% recebem logo uma proposta de colocação em emprego ou estágio.
Peça-nos a lista de atuais funções dos nossos antigos alunos e veja a diferença.

Em Portugal pode contactar com a MultiWay:
tel: 218132535 | multiway@multiway.org | www.multiway.org

SWISS EDUCATION GROUP
Montreux | Switzerland | T +41 21 965 40 20
info@swisseducation.com | www.swisseducation.com

César Ritz Colleges Switzerland | Culinary Arts Academy Switzerland | Hotel Institute Montreux | School of Hotel Management HTMi Neuchâtel Switzerland | S·H·M·S Swiss Hotel Management School

Pedro Santos Rosa
Deloitte Senior Manager, Tourism, Hospitality & Services

# THE HOTEL OF THE FUTURE

**O sector do Turismo assume atualmente uma relevância comprovada na agenda mundial, quer em termos económicos, quer em termos estratégicos, registando um crescimento sólido e consistente à medida que, cada vez mais pessoas têm oportunidade de viajar, quer seja em lazer, quer seja em negócios.**

É certo que diversos fatores influenciam positiva ou negativamente os destinos turísticos, mas também é certo que o número de turistas vai continuar a crescer. É, portanto, nos momentos de bonança que as empresas que atuam no sector devem antecipar desafios, tornarem-se competitivas e definir estratégias que garantam a sua sustentabilidade no médio e longo prazo.

A Deloitte mantém-se atenta às alterações da cadeia de valor do sector do Turismo, em particular na hotelaria. Nesse contexto, publicou recentemente, a nível internacional, o Estudo *"The Hotel of the Future"*, que evidencia um novo paradigma decorrente das inovações tecnológicas, das alterações comportamentais dos turistas e dos novos desafios competitivos, que tendem a elevar a oferta dos hotéis a um patamar onde se promovem experiências únicas e personalizadas em função das expectativas de cada hóspede em cada momento. Trata-se de um Estudo conduzido nos EUA, onde as marcas hoteleiras assumem maior preponderância e, consequentemente, onde os modelos de fidelização estão mais consolidados. Por outro lado, de referir que o enfoque incidiu, essencialmente, sobre o segmento *corporate* de *mid-tier* que viaja frequentemente e que recorre, por norma, ao alojamento em hotéis.

Com efeito, a hotelaria atravessa um período de constante e significativa mudança. A confluência de tendências externas e alterações nos padrões de consumo adensam o desafio que os hotéis enfrentam para encontrarem formas de, por um lado, aprofundarem e estimularem as relações com os clientes, muito para além da marca e, por outro, elevarem a experiência da estada além do alojamento.

O ritmo acelerado a que as preferências dos consumidores se alteram e evoluem estão a forçar o hoteleiro tradicional a pensar em formas de fomentar a fidelização dos clientes, gerar tráfego para os seus *websites* e a capturar uma maior parcela do seu gasto médio.

Paralelamente, a ameaça competitiva dos agentes de viagens *online* (OTA), a entrada de novos concorrentes não tradicionais a par do surgimento de novos modelos de negócio estão a alterar o panorama em que os hotéis operam, os quais têm, normalmente, a sua operação alicerçada numa estrutura pouco flexível tornando, por isso, difícil a sua adaptação com sucesso a um ambiente em constante mutação.

> o hotel do futuro tem um novo papel a desempenhar e deve tornar-se um "integrador"

Esta combinação de fatores resulta num conjunto de evidências que não podem ser menosprezadas ou ficar sem resposta, nomeadamente no que diz respeito a:

- Todos têm as expectativas dos *"millennials"*, ou seja, os turistas, independentemente da sua geração, estão a adotar comportamentos caraterísticos da geração *millennial*. Já não são apenas os turistas na faixa etária dos 20 anos que ambicionam personalização, digitalização e experiências autênticas;
- Por outro lado, a experiência proporcionada por um hotel não pode estar confinada ao seu espaço físico. Os hotéis devem promover a criação de relações com os hóspedes antes da chegada, bem como durante e após a estada;
- Paralelamente, num contexto de proliferação de marcas, os

consumidores não estão necessariamente à procura de hotéis com base na relevância e atributos da marca. O surgimento de novas ofertas e soluções alterou o padrão de consumo, necessidades e aspirações dos hóspedes. A marca deixou de ser o único fator de diferenciação;

- Adicionalmente, os hóspedes consideram que a personalização deve proporcionar uma experiência dirigida ao indivíduo e não ao segmento no qual ele se insere.

Para prosperarem neste ambiente competitivo, os hotéis devem melhorar não só a base da sua oferta tradicional de serviços, como também tirar partido das mais recentes soluções tecnológicas por forma a assumirem um papel mais ativo e impactante na vida dos seus clientes.

A hotelaria será sempre baseada em experiências e em relações com as pessoas. Ainda que, com a democratização de novas tecnologias, com a evolução das preferências do consumidor e o surgimento de novas ameaças competitivas, o alojamento exigirá sempre uma forte componente humana.

No futuro espera-se que os Hotéis se diferenciem pela sua capacidade de personificação, entre outros atributos, através de:

- Estabelecimento de parcerias para oferecer novas experiências que evoluam com os hóspedes;
- Promoção do contacto e do *networking* com e entre os hóspedes;
- Fomento da integração das marcas globais com a cultura e comunidades locais;
- Disponibilização de espaços versáteis e descentralizados capazes de responder a diferentes solicitações;
- Diversificação dos serviços e das fontes de receita pela prestação de serviços conexos, enquanto elo de ligação na cadeia de valor do sector do Turismo.

Em resumo, o Estudo conclui que a indústria hoteleira precisa de pensar fora de "silos definidos por marcas e espaços", por outras palavras, o hotel do futuro terá de pensar fora das tradicionais quatro paredes e abraçar uma experiência global.

> Os hotéis que consigam revolucionar as suas ofertas estarão aptos para responder às novas necessidades dos cliente

O hotel do futuro não pode ser apenas mais um hotel num destino, terá que ser mais do que o respetivo número de quartos, mais do que apenas uma experiência de alojamento. Ou seja, para enfrentar os desafios atuais, o hotel do futuro tem um novo papel a desempenhar e deve tornar-se um "integrador". Um integrador de experiências, de pessoas, de culturas, de espaços e de processos. O hotel do futuro é, em primeiro lugar, sobre as pessoas.

O conceito de integrador ou *"integrator"* como é designado no Estudo original é a génese para a definição de 5 arquétipos, denominados *Curator, Matchmaker, Neighbor, Architect* e *Choreographer*, que personificam a figura do hotel e o papel que o mesmo desempenha na relação com o hóspede, tendo sempre como propósito as pessoas. Como tal, devem ser analisados numa perspetiva de diferentes conjuntos de atributos que formam personalidades distintas, as quais os hotéis poderão assumir por forma a serem capazes de responder às necessidades de determinado perfil de hóspede.

Esta abordagem não é nem pretende ser uma receita, pelo contrário, deverá resultar de um processo de reflexão interno, por parte de cada hotel, que lhe permita traçar uma estratégia adequada ao seu caso. Ou seja, cada unidade hoteleira deverá ser capaz de responder às questões: Quem, o Quê, Onde e Porquê antes de enveredar por qualquer um dos arquétipos mencionados. Até porque, muitas das vezes a solução não estará apenas num deles, mas sim numa combinação.

Os hotéis que consigam revolucionar as suas ofertas estarão aptos para responder às novas necessidades dos clientes e assim se tornarem os hotéis do futuro! ■

# A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA DESENVOLVER ORGANIZAÇÕES EFICAZES: SABER LER OS SINAIS VITAIS DO FUNCIONAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Carlos Botelho
Professor Universitário em Gestão / Desenvolvimento Organizacional e GRH

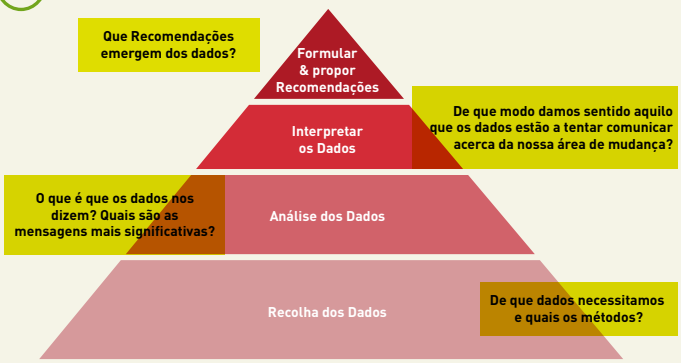
**A pressão para agir e obter resultados rápidos tem contribuído fortemente para desenvolver nas organizações e respetivos decisores uma predisposição para encurtar a fase de diagnóstico e focar quase exclusivamente na implementação. No entanto, as evidências acumulam-se no sentido de demonstrar que são as organizações que têm maior consciência de que o impacto das intervenções organizacionais depende em larga medida da qualidade do diagnóstico que as precedeu que são mais bem sucedidas. É neste contexto que sugerimos uma metodologia baseada em três eixos, 3D, a saber, diagnosticar para desenvolver e com vista a obter desempenhos.O segredo está na capacidade de criar um círculo virtuoso.**

A palavra diagnóstico aparece usualmente associada com a prática médica e tem o significado mais comun de compreender ou conhecer as razões ou causas subjacentes a alguma situação ou condição disfuncional. E, uma vez identificadas as causas o tratamento ou intervenção pode iniciar-se.

Em contexto empresarial podemos afirmar que o diagnóstico organizacional corresponde a uma maneira de avaliar uma situação e determinar o que fazer em seguida; em perceber e considerar como é que uma parte é influenciada por outras partes numa perspetiva de sistema total, e, num processo para determinar o que é que pode estar a causar uma certa situação e a partir daí estimar possíveis intervenções. Esta posição de centralidade do diagnóstico permite defender que ele é a plataforma para todas as outras fases de uma intervenção organizacional. A intuição é importante mas não substitui o valor proporcionado por um diagnóstico bem feito.

Esta ideia pode ser reforçada a partir da noção, muitas das vezes desvalorizada, de que o diagnóstico organizacional é em si mesmo uma intervenção. Entre outras razões, porque:

- O processo de diagnóstico é em si mesmo uma série de intervenções e deve ser visto como uma parte integrante do processo de ajuda.
- O grande desafio consiste em descobrir o que fazer ao mesmo tempo que realizamos ações que têm impacto significativo na organização cliente.




- O diagnóstico é um processo complexo e interativo.

Em qualquer situação organizacional a fase do diagnóstico deve ser estruturada por forma a abranger as 4 fases que se apresentam na figura adjacente.

É igualmente importante que compreendamos o que está na origem de uma solicitação de diagnóstico, em relação à qual vai ser critico compreender a tensão existente entre os estados atuais e os estados desejados.

Em relação aos objetivos últimos do diagnóstico organizacional eles devem traduzir-se na obtenção de respostas para o QUÊ e o COMO – a melhor forma de lá chegar? Como levar as pessoas até lá? Que recursos e capacidades são necessários para aí chegar?

De um ponto de vista aplicado podemos sugerir adotar uma check-list para o diagnóstico que englobe 10 questões fundamentais, a saber:

1- Quais as finalidades do diagnóstico – alcançar o quê?
2- Que hipóteses temos acerca da situação (daquilo que se passa)?
3- Que tipo de dados vão ser necessários para nos ajudar a confirmar ou infirmar as nossas hipóteses?
4- Quem tem dados para fornecer? Existe uma diversidade suficiente para tornar os dados válidos e fiáveis?
5- Quem tem opiniões acerca do tema que estamos a analisar que sejam úteis verificar face ao nosso plano de recolha de dados e esquema de implementação?
6- Depois de termos o mapa de quem envolver saber quantas pessoas são necessárias incluir?
7- Qual a disponibilidade de tempo que as pessoas a contactar poderão disponibilizar?

8- Qual o calendário e os recursos disponíveis?
9-Que métodos de recolha de dados usar?
10- Quais as nossas capacidades e o nosso nível de conforto para desenvolver este diagnóstico?

Em síntese, podemos sublinhar como Mensagens Chave acerca do processo de diagnóstico o seguinte:

- Avaliação = Diagnóstico
- Avaliação e Diagnóstico são intervenções
- Avaliação e Diagnóstico estão relacionados com Mudança
- Comece por conhecer os seus quadros mentais – assumpções sobre o que é uma organização eficaz e que implicações têm para o seu diagnóstico objetivo e as escolhas de intervenções.

Qualquer que seja a natureza da situação que está na origem do diagnóstico organizacional, assume-se como fator critico de sucesso a qualidade do instrumento a utilizar. É importante que o instrumento seja válido, preciso e útil. Em termos concretos é vital que o instrumento seja simples de responder, utilize uma linguagem adequada ao contexto organziacional, que se foque em indicadores que ajduem a explicar as causas, que qualquer indicador utilizado seja suscetível de ser desenvolvido e que tenham efeitos relevantes sobre outros indicadores organziacionais importantes e que existam indicadores para comparação externa.
É dentro deste espírito que há alguns anos foi desenvolvido o modelo **Sinais Vitais da Organização (OVS)© (6seconds)**, o qual foi desenhado com o fim de melhorar o clima de uma organização. Vai permitir identificar os aspectos fortes e as áreas que limitam o crescimento e o sucesso. Sabemos que o clima organizacional constitui um fator crítico de sucesso para concretizar os objetivos estratégicos de uma organização. Deste modo, ao tomar conhecimento das perceções e sentimentos dos colaboradores acerca do modo de funcionamento da organização vai ser possível aos líderes responderem proativamente para melhorar o nível de desempenho.

O diagnóstico do clima Sinais Vitais da Organização (OVS)©, vai ajudar a :

- Compreender o clima global da sua organização
- Identificar um conjunto de aspectos fortes a alavancar para elevar o nível de eficácia
- Identificar aspectos vulneráveis que limitam o nível de eficácia
- Focar as iniciativas de gestão dos recursos humanos para benefício ótimo
- Alcançar concordância a respeito dos assuntos chave relacionados com o clima da organização
- Aumentar a motivação e a aceitação para fazer a mudança
- Melhorar o grau de alinhamento entre a estratégia e o clima organizacional
- Medir os progressos feitos
- Promover os benefícios da sua organização para as partes interessadas, internas e externas
- Identificar melhores práticas de liderança

O modelo Sinais Vitais da Organização (OVS)©
Este diagnóstico do clima organizacional faz a avaliação da perceção que os colaboradores têm relativamente a 6 dimensões criticas do funcionamento da organização, a saber, Liderança, Alinhamento, Sentido de Responsabilidade, Colaboração, Adaptabilidade e Confiança. E, ainda outros 3 indicadores do seu grau de eficácia – Nível de Performance Global, Nível de Qualidade no Serviço ao Cliente e Nível de Retenção / Engagement.
As dimensões do clima organizacional consideradas neste modelo, bem como algumas das questões a que procura responder são as seguintes:

- **Liderança:** Qual o nível de envolvimento dos colaboradores com os seus lideres? Como é que percecionam os seus líderes e a liderança na organização?
- **Alinhamento:** Até que ponto é que as pessoas estão comprometidas com a missão da organização e com a sua execução? Existe um sentimento de pertença à organização?
- **Sentido de Responsabilidade:** Em que medida é que as pessoas na organização se vêem a si próprias e aos outros como cumpridores dos seus compromissos? Estão motivados e assumem responsabilidades?
- **Colaboração:** De que forma as pessoas comunicam umas com as outras e partilham a informação? Trabalham e resolvem os seus problemas em conjunto?
- **Adaptabilidade:** As pessoas procuram a mudança? Estão preparadas para se adaptar?
- **Confiança:** As pessoas confiam e acreditam na organização, nos seus líderes e nos seus colegas? Ou passam o tempo desconfiadas – em vez de darem o seu melhor?

De acordo com o modelo OVS© estima-se que estes fatores possuam um impacto significativo na eficácia de uma organização. As investigações realizadas até à data demonstram que este modelo de diagnóstico ajuda a prever, em termos médios:

- 47% do nível de qualidade no Serviço ao Cliente;
- 28% do nível de Performance global;
- 43% das intenções de Retenção / Engagement.

Noutras palavras, ao melhorar o clima da organização é provável que ofereça benefícios substantivos para que a organização consiga alcançar a sua missão e obter sucesso financeiro.

Nota: Qualquer informação sobre este modelo de diagnóstico pode ser solicitada à ADHP. ■

Joana Beirão
Interior Design & New Business Concepts
Arquitecta de Interiores, Empreendedora e especialista em Inovação

# DE QUE TRATA O HOREXPO INNOVATION LAB?

**Tudo aconteceu porque fui convidada a desenvolver mais um Conceito e porque é velha em mim a vontade de fazer em Português e Inovar. Faço-o com três regras apenas: uso uma ideia, até dez ingredientes e levo apenas 30 minutos a visualizá-lo. Depois quando a receita é boa, segue-se muito trabalho, claro está!**

Começou no convite lançado pela Fundação AIP, através da Direcção da Fil, para pensar um novo Conceito para a criação de novas propostas de Design de Interiores que inspirasse todos os players do Sector do Turismo e canal Horeca. O desafio seria criar algo que fosse transversalmente interessante a todos os stakeholders seniores e juniores e servir como novidade atractiva no certame dedicado ao sector, a Alimentária & Horexpo, a maior plataforma de negócios para os sectores da Alimentação, Distribuição e Hotelaria em Portugal que através do Salão Horexpo, evidencia o canal Horeca em Portugal.

Sendo as feiras o palco por excelência das novidades e dos avanços tecnológicos das empresas, procura-se desenvolver aquando a sua realização, acções específicas que têm como finalidade comunicar o sector e os seus intervenientes.

Neste sentido, a FIL lançou o desafio a um grupo restrito de criativos (Arquitectos e Designers de Interiores com projectos na área da hotelaria e requalificação de alojamento), para a criação de uma área expositora que sensibilizasse os players do Sector do Turismo para a excelência dos produtos portugueses, a importância do processo criativo e a contratação de profissionais no tratamento dos interiores dos vários tecidos turísticos existentes e emergentes no mercado português e internacional ( Hotéis, Hostels, Aldeamentos, Turismo de Habitação, Turismo Rural...). É neste contexto que fui convidada a criar o Conceito e coordenar uma equipa de 6 criativas junto de quem inicialmente fui também convidada a participar como Designer de Interiores, mas o que é certo é que a minha veia e postura de empreendedora e inovadora dá lugar ao convite que com muito gosto aceitei".

> O Mais Português Hotel do Mundo ter-se tornado na inspiração máxima de um conceito numa feira, uma vez que irá ser construído na realidade, foi um grande orgulho

A escolha do conceito foi espontânea. "Quando arrisco ser poderosa e uso a minha força ao serviço da minha visão, o medo torna-se pouco importante. É velha em mim a vontade de sentir o valor de Fazer em Português" esta foi a frase que utilizei ao longo destes meses para expor a minha atitude profissional natural. O Mais Português Hotel do Mundo ter-se tornado na inspiração máxima de um conceito numa feira, uma vez que irá ser construído na realidade, foi um grande orgulho que não vou esquecer e deixou-me emergir num sector que tem tudo para dar ao país, onde a colaboração e o associativismo em torno de uma causa, o conceito de Receber em Português em que o

projecto foi desenvolvido, deveria servir de exemplo maior para o sector também.
As propostas apresentadas e que coordenei ao longo de 6 meses, a cargo de cinco excelentes gabinetes de arquitectura e design de interiores, garantiram uma enorme harmonia decorativa e uma excelente qualidade 100% Made in Portugal. Foram materializadas através de uma Recepção, uma Zona de Estar e de Refeições com Esplanada comum e dois Quartos, um *Standart* e outro *Premium*, num layout adaptado aos m2 disponíveis do Pavilhão 2 da feira. O conceito foi apresentado a todas, à equipa da Feira Internacional de Lisboa e criativas convidadas, elevava toda a importância à necessidade de se mostrar o que é Ser e Receber em Português, através de uma portugalidade que fosse buscar os valores mais profundos da nossa história e que os apresentasse de uma forma moderna e atractiva a uma nova geração a que se atribui o nome de Millennials.
Todas as criativas adoraram a proposta e dai partiram para a construção das suas propostas nacionais e única e exclusivamnete com produção portuguesa, conjugando a contratação de empresas e marcas de renome, como as de cluter com organizações muito menores e com novas marcas, que pretendem não só ter prazer em vender em português.
Toda a equipa provou que o nacional é mesmo bom, pois a amostra agradou mesmo.
Os conceitos trabalhados, o "Inter Nos", **Atitude Lusa**, "Genuinamente Português", **"A essência de ser Português" e "Português Suave"** fez superar as expectativas do **promotor do Concurso do "O Mais Português Hotel do Mundo"**, assim como relataram todas as visitas ao espaço em feira, quer visitantes quer participantes. Os próprios produtores dos produtos portugueses selecionados e que aderiram a cada um dos espaços e desafio, entre a sua lufa-lufa diária, mas internacional, se admiraram com a qualidade das propostas. Provou-se que se consegue construir e muito bem sendo tudo totalmente português e são estas as tendências dos mercados – ser universal em padrões de qualidade, mas únicos na mensagem e transmissão de valores. Se a tudo isto juntarmos a tecnologias que as nossa empresas e startups já provam que somo capazes de desenvolver, o resultado final é bombástico.
É evidente que quisemos enaltecer a indústria portuguesa e não é disso que o país necessita? Foi com muito entusiasmo que pela mão das criativas, a produção portuguesa, onde já muita inovação assente na qualidade e valores nacionais se faz. As matérias primas próprias da nossa identidade, como sendo a cortiça, as faianças, o mobiliário, os amenities e os produtos de ar-


PARCERIA **FACTURAÇÃO**

**O PARCEIRO QUE FAZ MAIS PELO SEU NEGÓCIO**

**O Recheio contribui para que adquira o seu equipamento de facturação.**
**E quanto mais comprar, maior a comparticipação.**

PRICELESS SOFTVOICE

Para mais informações: **apoio.comercial@sage.pt / 808 200 482 / recheio.pt**

RECHEIO CASH & CARRY sage

tesanato que se exprimem através da qualidade das diversas regiões do país, se portaram a uma altura muito mais alta do que todos esperávamos e foi especialmente por esta razão que comei a sentir que tínhamos momento para pensar em inovação de Hotel.

Não posso deixar de dar neste texto o devido destaque ao Grupo Hoti Hotéis na forma como identificou e elevou o propósito e a existência deste projecto. Sendo eu o elo de ligação entre as duas partes protocolares do projecto, Fundação AIP e Grupo Hoti Hotéis, lidei de forma intensa com ambas ao longo deste período. Pois é, o desafio colocado não apresentava criar a criação do Conceito e Coordenação das Criativas, mas também o conhecimento do sector e dos players intervenientes. Foi isso que consegui fazer também, através da presidência e administração do grupo que desde cedo se prontificou a esclarecer e colaborar activamente sobre o proposito do seu envolvimento permitindo-me assim conhecer e esclarecer quaisquer duvidas que fui tendo sobre o sector. Trata-se de um grupo com a 6ª posição a nível nacional com elevado conhecimento do mercado nacional e que se encontra a trabalhar em boa velocidade o seu crescimento e diferenciação, em algumas unidades com base na criação de conceitos. Em breve poderá também receber os seus hóspedes numa unidade nova e com um novo conceito exclusivamente português e a enaltecer alguns artefactos, já que todos seria difícil, da nossa portugalidade actual.

**Entre todo este sucesso, faltava apenas no modelo do futuro da nova unidade que era agora certa e assim encontrar resposta à pergunta " se** serão assim as zonas que queremos manter nos Hotéis do Futuro?", ou não fosse eu uma Inovation adicted.

Já existem novas propostas! O PUBLIC em Nova Iorque pelo Ian Schrager e o Jo&Joe do Grupo Accor já são exemplos fortes. No primeiro, hotel de 4*, os quartos são 100% não fumadores, a Sala de Fitness está aberta 24h, a decoração é deslumbrante, muito interactiva com a cidade e apresenta alguns negócios paralelos novos, uma loja de conveniência, uma sala de espetáculos e pequenos eventos. A Internet e o carregamento de telemóveis não apresentam qualquer problema, dada a profusão de ficha técnicas para o efeito e claro free wi-fi em todo o lado. A grande novidade é ser um Hotel Luxury para todos, com preços acessíveis. O Jo&Joe vai um pouco mais longe, mais próximo da minha ideia do hotel do futuro imediato, porque reage muito bem ao sucesso de novos players digitais. É uma nova aposta que assenta num misto entre o arrendamento privado, hostals e hotéis (espaços de alojamento privados, partilhados e alternativos – como uma caravana ou uma rede – e novas áreas comuns). O Airbnb também anda a acrescentar valor à sua proposta de alojamento, já incorpora a reserva de voos, restaurantes e até eventos. Está a tornar-se num big hotel com todos! E em Portugal, o que vão os hoteleiros fazer de inovador nos 83 novos hotéis que irão abrir em 2017 e 2018? Foi o que o Horexpo Innovation Lab se propôs descobrir, questionando e desconstruindo o actual conceito de Hotel, em três workshops realizados com especialistas do sector e em parceria com o IADE da Universidade Europeia. Centrados no seu pensamento e na experiência do hóspede, quisemos definir focos de inovação através de metodologias de Design Thinking (que está a levar o design para dentro dos negócios e na qual me tornei especialista) e levar todos os stakeholders, seniores e juniores, a trabalhar no modelo de Hotel do Futuro e em contexto português.

> E em Portugal, o que vão os hoteleiros fazer de inovador nos 83 novos hotéis que irão abrir em 2017 e 2018?

Desde a "Desconstrução das Ideias" à "Participação por um bem comum" passando pela "Troca de experiências" e "Interação entre participantes" são normalmente os testemunhos que relatam a satisfação pelos Laboratórios de Inovação. O Horexpo Innovation Lab "Os Hotéis, que Futuro e Inovação", não foi excepção! A dinâmica estabelecida pelo facto de termos construído grupos multidisciplinares, a partilha de conhecimentos, a discussão gerada e as várias ideias resultantes da dinâmica, são o verdadeiro valor que se extrai, quando os grupos de trabalho são compostos por pessoas empenhadas e foi o que aconteceu.

### Quem disse que Workshop não quer dizer "Work"?

O Laboratório de Inovação desenvolveu-se dentro dos modelos de implementação do processo de Design Thinking para a inovação do Ideas (R)evolution e que eu própria considerei ser muitíssimo bem adaptado ao contexto, pelo valorizer como uma honra experiência-lo no meu projecto e transformá-lo no trabalho final da minha certificação – o Bootcamp para a Inovação. É um modelo que pretende agir sobre questões societárias e de comunidade, ou seja, não se restringe a um problema especifico de uma organização, mas sim a desafios que são do domínio comum. A "natureza" e contexto deste tipo de desafios, necessitam de uma abordagem que seja intensiva, realizada num curto espaço de tempo, com grande envolvimento e participação de grupos de interessados de áreas bastante diversas que precisamos "ouvir". Por isso este modelo foi desenhado com um conceito de "ilhas" onde de uma forma rotativa grupos multidisciplinares de Stakeholders são "ouvidos", expressam as suas opiniões, motivações, ideias, divergências e consensos, permitindo dessa forma a recolha de uma quantidade importante de Informação que posteriormente é analisada, sintetizada e clusterizada pela equipa de projeto. É com base nessa informação que depois se realiza o processo de ideação de soluções criativas e inovadoras para o problema / desafio inicial, ou seja, o processo criativo é realizado com base em "criatividade informada".

Cada uma das "ilhas" de recolha de informação tem uma temática

e objetivo próprio (complementar entre si) e é realizado a partir de técnicas / ferramentas criadas especificamente para estas dinâmicas grupais. A base de conhecimento para a criação destas ferramentas são: o Pensamento Sistémico; os princípios de Divergência / Convergência; a Análise / Síntese e as Conexões/ Combinações de informação.
A dinâmica foi organizada da seguinte forma:

**PARTE 1**
Ilhas de trabalho temáticas em rotação e sempre com foco na portugalidade:
**ILHA 1** - Desconstruir a palavra "Hotel" - encontrar palavras chave para o processo de construção da inovação;
**ILHA 2** - As is / To be - retrato do sector e da Industria;
**ILHA 3** - Experiências de Uso / Consumo - Diferentes jornadas em diferentes tipologias de produto/ serviço
**ILHA 4** - Centrada na Pessoa - motivação, drivers, processos cognitivos, processo de decisão.
Estas ilhas tem como objectivo a recolha e seleção da informação, com as ferramentas de Design Thinking criteriosamente escolhidas e desenhadas, necessárias ao processo de ideação de novas soluções e conceitos.

**PARTE 2**
Ideação e prototipagem de conceitos:
**BRAINSTORMING** - Introdução na ideação da palavra "Português" - Cada grupo de trabalho multidisciplinar irá divergir, convergir e experimentar novas soluções, futuras e inovadoras para o conceito de "hotel".
Para o Momento de Análise e Criação de Resultados são posteriormente realizados Convites aos participantes dos Workshop 1 + Workshop 2 para participarem num Workshop 3, com o objectivo de Gerar um Cenário de Futuro, com base na Recolha e Ideação de Prototipagem dos Workshops anteriores. Estes resultados serão então e posteriormente partilhados com a Secretaria de Estado Turismo, em pequena cerimónia a realizar em data ainda a anunciar.
A Lotação máxima para qualquer um dos Workshops é de 40 participantes.
Tratou-se de uma acção totalmente inovadora em contexto de feira, que tem como objectivo final, a entrega dos seus resultados ao país, pela mão da Dra. Ana Mendes Godinho, Secretária de Estado do Turismo, de modo a que possam ser disseminados junto dos principais agentes e players do sector e da indústria. Mais informamos que este Laboratório decorre em agenda paralela à feira, desenvolve-se primeiramente através de dois Workshops de Design Thinking (com dois grupos diferentes), cujo processo assenta na recolha de informação detalhada e multidimensional, onde se pretende desconstruir o actual conceito de "Hotel", centrar o pensamento na Experiência do Utilizador, definir focos de inovação e finalmente, realizar sessões de brainstorm estruturadas com o objectivo de inovar o Conceito de Hotel num contexto de Portugalidade. Estes workshops irão decorreram nos dias 19 e 20 de Junho e contaram com a participação da maioria dos agentes do Sector do Turismo, representantes da comunidade Académica, da Tecnologia e Governamental também.
Laboratório "Os Hotéis, que Futuro e Inovação?"
Encontramo-nos na fase de realização da ultima sessão desta jornada e que será com criativos que trabalham para o sector. Os resultados a serem entregues vêm ao encontro do seu pedido aos agentes pela Secretaria de Estado do Turismo, para trabalharem o sector como uma actividade de todo o território nacional e durante o ano inteiro. O testemunho geral dos stakeholders até ao momento sobre o laboratório é "Excedeu as expectativas!".
Sabemos que estão ansiosos pelos resultados que serão apresentados e divulgados num futuro muito breve.
Toda a história do Horexpo Innovation lab do "O Mais Português Hotel do Mundo" encontra-se aqui **www.omaisportugueshoteldomundo.pt**

# INOVAÇÃO NO TURISMO:
## A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO

Sérgio Guerreiro
Diretor Coordenador,
Gestão do Conhecimento,
Turismo de Portugal

**Num ambiente de competição global no setor das viagens e turismo, a capacidade dos destinos e das empresas se reinventarem e melhorarem a sua competitividade é decisiva para garantir o sucesso.**

A fragmentação do mercado, os desenvolvimentos tecnológicos e o crescimento do fenómeno da economia partilhada criam desafios adicionais à competitividade da indústria.
Fruto destas tendências, o ambiente de produção dos serviços turísticos alterou-se radicalmente, impondo novos modelos de negócio e exigindo uma nova atitude por parte dos agentes do setor.
A competitividade das atividades económicas, e do turismo em particular, depende sobretudo de novas ideias, para fazer diferente e para fazer melhor.
Por isso, o dinamismo do setor empreendedor é, para o turismo nacional, um fator incontornável de competitividade.
O empreendedorismo e a inovação são hoje drivers decisivos para o sucesso de qualquer indústria. O empreendedorismo é, nos nossos dias, uma força económica decisiva na criação líquida de emprego, tanto em economias emergentes como em economias avançadas.
Empreender significa ter a tenacidade, a perseverança, para transformar uma ideia em negócio, mesmo quando, à partida, não se dominam todos os recursos necessários para o fazer.
O Turismo oferece um campo imenso para o empreendedorismo. No ambiente competitivo que se vive hoje neste setor de atividade, o maior desafio que desperta a motivação dos empreendedores é a melhoria constante da capacidade de atrair e fixar clientes.
Estes desafios percorrem toda a cadeia de valor. Vão da necessidade de reinvenção sistemática da experiência no destino, até à solução dos complexos problemas da interoperabilidade entre sistemas de informação e plataformas de negócio.
O empreendedorismo é um fator de renovação da oferta turística, gerador de emprego qualificado e geograficamente distribuído. Mas numa perspetiva global, o setor tecnológico do turismo é também importante, não apenas porque potencia o desenvolvimento da nossa competitividade turística, mas também porque projeta a nossa capacidade de exportar conhecimento.

> o dinamismo do setor empreendedor é, para o turismo nacional, um fator incontornável de competitividade

Ainda que seja primariamente um processo espontâneo, a importância do empreendedorismo requer o desenvolvimento de políticas públicas ativas que favoreçam o seu desenvolvimento.
Para apoiar o seu crescimento, é necessário atuar de forma concertada em três vetores:
Um primeiro vetor passa por favorecer a criação de ecossistemas de empreendedorismo, comunidades que agregam empreendedores, investidores, mentores, que juntam conhecimento e experiência e que permitem a junção de pequenas ideias para gerar ideias maiores, que ajudam a que nem todos tenham que cometer os mesmos erros, que mobilizem conhecimento para ajudar a ultrapassar os primeiros passos.
Uma segunda dimensão é a criação de condições de acesso ao capital. O acesso rápido e em condições vantajosas a instrumentos de financiamento, incluindo-se aqui o investimento privado, sobretudo na forma de capital de risco, pode fazer a diferença entre o sucesso ou o insucesso destas iniciativas.

Finalmente, uma terceira dimensão prende-se com a necessidade de desenvolver uma cultura empreendedora. Portugal é um país empreendedor. É fundamental que se desenvolva, sobretudo no sistema de educação e formação, um enquadramento que promova esta capacidade inata e lhe confira uma perspetiva operativa.

Seguindo as diretrizes do Governo, o Turismo de Portugal lançou o programa Turismo 4.0, que visa promover a inovação na cadeia de valor do Turismo, apoiando o desenvolvimento de novas ideias de negócio, o desenvolvimento e experimentação de projetos e o estímulo de uma cultura de empreendedorismo no setor, apoiado em incentivos financeiros à geração de novos serviços turísticos inovadores.

Neste contexto, foi celebrado um protocolo com mais de duas dezenas de incubadoras de todo o país, criando as condições necessárias à incubação de *startups* e ao desenvolvimento de novas ideias de negócio associadas ao setor do turismo.

Temos hoje no terreno mais de uma dezena de programas de aceleração em todo o país, desenvolvidos por uma rede de estruturas de aceleração e incubação, que apoiam a geração e desenvolvimento de novos projetos na área do turismo.

Estes programas envolvem mais de 250 *startups* que desenvolvem projetos nos domínios da utilização da tecnologia na relação com o consumidor, no desenvolvimento de novos serviços e novos modelos de negócio e novas ferramentas de apoio à gestão.

> O empreendedorismo é um fator de renovação da oferta turística, gerador de emprego qualificado e geograficamente distribuído

A necessidade de incorporação de conhecimento produzido neste movimento no desenho de novos produtos e serviços turísticos é essencial.

O novo Centro de Inovação do Turismo, recentemente lançado pelo Governo, será uma oportunidade para estruturar um modelo de inovação contínua no setor, alinhando os esforços de empreendedores e de universidades com as necessidades do tecido empresarial.

O empreendedorismo não é apenas um domínio de ideias. É também e sobretudo um desafio de realização.

Liderar o Futuro do Turismo é trabalho de todos! ■

António Fernandes
Professor Adjunto
da ESHTE

# ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVAS NA ECONOMIA PORTUGUESA

**Introdução**

Quando se pergunta: o que é ciência? A resposta não é imediata. Mas quando pedimos a alguém para dar exemplos de ciências, a resposta é geralmente rápida (eg. física, economia, biologia, psicologia, entre outras). Podemos então questionar, o que é que todas as ciências têm em comum? E verificamos que todas elas adotam um determinado método, o método científico. Desta forma, podemos concluir, que é o método que faz a ciência, e não o objeto do estudo em si mesmo.

Este artigo é constituído essencialmente pelo sumário executivo da Tese de Doutoramento intitulada "Estratégia e Vantagem Competitiva na Hotelaria Portuguesa", que se encontra no repositório científico do ISCTE-IUL, cujo acesso é: http://hdl.handle.net/10071/8926. Trata-se assim de um trabalho, realizado a partir de um conjunto de citações diretas da tese.

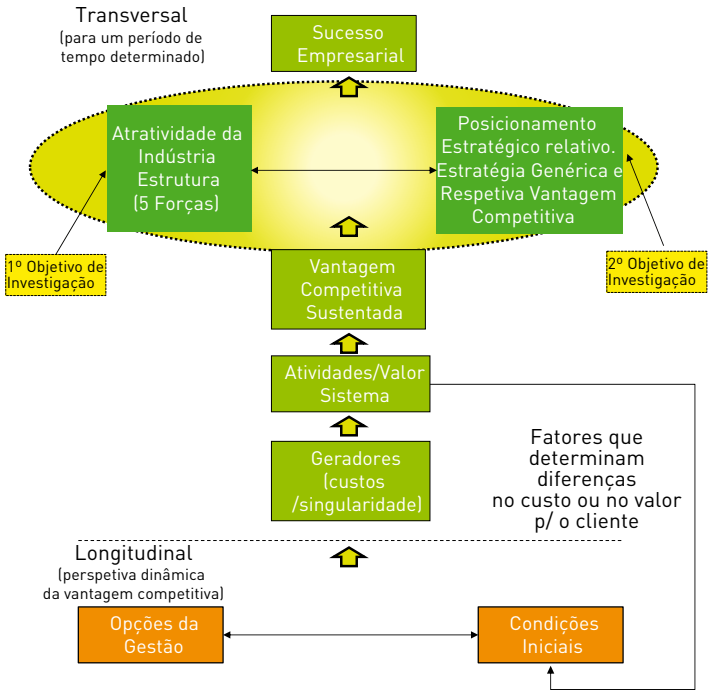
Pretende-se com este artigo, sensibilizar os profissionais da Hotelaria Portuguesa para o contributo que o método científico pode dar para uma melhor compreensão de uma questão tão fundamental, como é a da rendibilidade das empresas, num setor vital para a nossa economia.

Esta tese tem como ponto de partida, a seguinte questão para investigação: porque é que algumas empresas da indústria hoteleira Portuguesa são mais rentáveis do que outras? Segundo (Porter, 1980, 1996b), a resposta a este tipo de questões divide-se em duas partes. A primeira diz respeito à estrutura da indústria a que as empresas pertencem, neste caso a hotelaria Portuguesa, e a segunda parte da resposta tem a ver com a posição relativa que as empresas ocupam nessa indústria.

Segundo este autor, a estrutura de uma indústria é composta por 5 forças que interagem entre si, e determinam quem reparte que porção do valor total gerado no mercado.

A posição relativa ou estratégia genérica representa para Porter, o nível mais básico que qualquer estratégia deve ter para que a empresa obtenha uma rentabilidade acima da média da indústria onde está inserida. Assim, de acordo com a tipologia de vantagem competitiva adotada: custos relativos ou diferenciação, a empresa adotará uma estratégia genérica, ou caso contrário, ficará numa situação de meio termo. Desta forma, esta tese tem como objetivos (i) a construção e validação de uma escala para medir as forças concorrenciais do modelo de Porter na hotelaria Portuguesa e (ii) averiguar se essas empresas são mais rentáveis quando optam por uma estratégia genérica, do que as empresas que ficaram no meio termo. A Figura 1 esclarece o enquadramento dos objetivos da investigação, no contexto de um conjunto de aspetos que conduzem ao sucesso empresarial.

**Figura 1 – Os elementos da teoria sobre a estratégia segundo Porter**




Elaborado a partir de (Porter, 1991)

Este autor releva a estabilidade temporal das variáveis, para encontrar fatores que discriminem, as variáveis importantes para explicar a performance financeira superior de forma sustentada, das variáveis sem utilidade para esta explicação. Assim, a rendibilidade operacional das vendas (ROV), rendibilidade líquida das vendas (RLV), rendibilidade operacional do ativo (ROA), quota de mercado (relativa a €) (QMv), gasto médio com trabalhadores (GMT) e número de unidades de marca (NUM), foram variáveis estáveis em 2009, 2010, 2011 e 2012.

## Métodos e Resultados

As variáveis acima referidas, permitiram obter a partir de amostras aleatórias simples, numa análise fatorial exploratória, dois fatores bidirecionais do modelo de Porter: ameaça de entrada de concorrentes e substitutos, e capacidade negocial de clientes e fornecedores. Assim, construímos uma escala para avaliar as forças concorrenciais na hotelaria Portuguesa. Estes fatores foram posteriormente validados numa análise fatorial confirmatória com recurso à modelização com equações estruturais. A partir das três variáveis relacionadas com as rendibilidades, averiguamos posteriormente, através do teste t-Student e ANOVA a um fator, se existiam maiores níveis de rendibilidades nas empresas que optaram por uma estratégia genérica do que nas empresas que ficaram no meio termo.

A vantagem competitiva em custos obteve resultados significativamente maiores do que a vantagem competitiva pela diferenciação, e meio termo. Estas duas últimas opções não apresentaram diferenças significativas entre si.

## Conclusão

Na indústria hoteleira Portuguesa, só as empresas que se encontram no 1º quartil do rácio: custos totais/vendas apresentam rentabilidades positivas (ROV); (RLV) e (ROA).

Para cumprir o objetivo de incentivar a consulta da tese em contexto laboral, não utilizámos propositadamente, termos da estatística que poderiam servir mais para confundir do que para esclarecer, pois a natureza deste artigo assim o sugere.

Adicionalmente nestas conclusões, apresentamos um excerto da tese sobre a carta de grupos estratégicos da hotelaria Portuguesa.

Para (Porter, 1980) a intensidade concorrencial manifesta-se, entre outras, por opções em termos de política de preços e imagem de marca. Desta forma, as empresas que fizeram escolhas homogéneas nestas variáveis pertencem ao mesmo grupo estratégico. Assim, a dinâmica concorrencial das empresas será mais intensa, quanto mais semelhantes forem os grupos estratégicos (idem). A (Figura 2, abaixo) esclarece como é que a intensidade concorrencial se manifesta nos grupos estratégicos dos hotéis de 5* e 4* em Portugal.

> a estrutura de uma indústria é composta por 5 forças que interagem entre si, e determinam quem reparte que porção do valor total gerado no mercado

A coluna Total evidencia que 193 (63+131) unidades de marca, ou seja, 57% (193/336) do total de unidades de marca praticam preços entre o baixo e o médio baixo, e 101 unidades de marca, ou seja, 30% (101/336) do total de unidades de marca praticam preço alto.

A linha Total evidencia que 78 unidades de marca, ou seja 77% (78/101) das unidades de marca que praticam preço alto, provêm de empresas com 1 unidade de marca (ou seja 1 empresa é igual a 1 unidade de marca), e 101 unidade de marca, ou seja 77% (101/131) das unidades de marca que praticam preço baixo, provêm de empresas com 1 unidade de marca.

Os resultados desta carta de grupos estratégicos evidenciam que quer ao nível do preço alto, quer ao nível do preço baixo, uma tipologia de sistema concorrencial fragmentado, pois o número elevado de unidades de marca com uma unidade (78/101 e 101/131), não permite que estas empresas tenham capacidade para influenciar a indústria, o que sugere que este setor da economia tenha que competir com base na baixa de preços (Amran et al., 2003; Porter, 1980).

**Figura 2 - Carta de grupos estratégicos da indústria hoteleira Portuguesa (5* e 4*)**

| Valor (tipologia de preço) | | | | | | | | | | | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Alto | 78 | 5 | 2 | 1 | | 3 | 2 | | 3 | 2 | | 5 | | 101 |
| | Médio Alto | | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 1 | | 6 |
| | Médio | 17 | 4 | 3 | 5 | | | 4 | 1 | | | | 1 | | 35 |
| | Médio Baixo | 42 | 4 | 3 | 3 | 3 | | | 6 | | | 2 | | | 63 |
| | Baixo | 101 | 12 | 4 | 3 | 1 | | 3 | 1 | 3 | 2 | | 1 | | 131 |
| | | | | | | | | | | | | | | | 336 |
| | NUM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 9 | 11 | 15 | 17 | 21 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 238 | 27 | 13 | 13 | 5 | 3 | 9 | 8 | 6 | 4 | 2 | 8 | Total | 336 |

Elaborado a partir de (Informa D&B Portugal, 2013, Turismo de Portugal, 2013)

# RAÚL RIBEIRO FERREIRA

## PRESIDENTE DA ADHP

# "APESAR DOS BONS NÚMEROS, NÃO NOS PODEMOS ENCOSTAR"

**Dirhotel - Que leitura faz da atual situação da hotelaria? Está tudo cor-de-rosa como nos querem fazer pensar?**

**Raúl Ribeiro Ferreira -** É indiscutível que o número de entradas no Aeroporto de Lisboa supera-se mês após mês e que a perspetiva deste fluxo não ir, a médio prazo, diminuir, é uma realidade. O grande trabalho que tem sido feito é aproveitar este fluxo de pessoas que nasce de uma cada vez maior importância do *hub* de Lisboa para que o crescimento que temos possa ser alargado a outras zonas do país. Tenho chamado a atenção para que, apesar dos bons números que vão saindo, não nos podemos encostar, dado que ainda temos muitas zonas com taxas de ocupação cujas médias não ultrapassam os 20%, mesmo na região de Lisboa, as taxas de ocupação não chegam aos 70%. O perigo destes bons resultados nas grandes cidades é que possa ser tomada a parte pelo todo e que leve à proliferação da criação de taxas turísticas de uma forma desorganizada e impercetível para a maior parte dos turistas. Também nos preocupa e tem sido bandeira da ADHP, os Recursos Humanos. É preciso perceber que, para além de termos bons empreendimentos e bem equipados, o que faz a diferença são as pessoas. Como é público, o Turismo de Portugal divulgou um estudo (Estratégia Turismo 2027) em que, em 2015, na parte de alojamento, 50% dos colaboradores tem o ensino básico (formação indiferenciada), 30% o ensino secundário e apenas 20% ensino superior. Estes números deverão levar-nos a pensar o que é que estamos a fazer de mal para não conseguirmos que os milhares de jovens que todos os naos se formam na área fiquem a trabalhar no sector que escolheram para estudar e que se deixem aliciar, ao fim de pouco tempo, por outros ramos.

**Dirhotel - Que resposta ou que sugestões propõe a ADHP a essa questão?**

**R.R.F. -** Como é conhecido, em 2015, apresentamos à Secretária de Estado e às associações patronais, uma proposta que tinha como objetivo dignificar e dar maior visibilidade às profissões na Área do Turismo e Hotelaria. Essa proposta aproveitava a revisão do RJET na parte da Portaria para criar um quadro específico para os Recursos Humanos, em que, sem ser uma obrigação, daria uma maior visibilidade e reconhecimento aos empresários que optassem por ter pessoas qualificadas.

**Dirhotel - E essa proposta não avançou?**

**R.R.F. -** Na verdade, ainda não demos como perdida esta proposta. Como tem sido público, tanto por parte do Primeiro-Ministro como por parte da Sra. Secretária de Estado, a preocupação com a formação e com uma maior qualidade das condições de trabalho tem estado presente em muitas das intervenções públicas. No entanto, parece-nos nítido que há uma falta de coragem para, de uma vez por todas, levarmos a cabo as alterações legislativas que obrigam a que as palavras passem aos atos. Sabemos que existe uma forte resistência de alguns empresários de pensamento mais "conservador" que entendem que a dignificação das profissões traz um aumento dos ordenados, esquecendo-se que, com o aumento da qualidade e satisfação dos colaboradores, vem um aumento da produtividade e da rentabilidade das unidades.

> É preciso perceber que, para além de termos bons empreendimentos e bem equipados, o que faz a diferença são as pessoas

**Dirhotel - E que considerações faz sobre as alterações ao RJET que já saíram e que, entre outras coisas, repõe a classificação dos hotéis com estrelas de 1 a 5?**

**R.R.F. -** Durante o mês de abril fomos confrontados com uma proposta da Secretaria de Estado para a alteração do RJET, proposta essa que, surpreendentemente, emergiu do Gabinete do SET já com diretivas muito marcadas e poucas delas representavam ideias vindas do mercado. Chamámos a atenção para várias lacunas que existiam na legislação, a saber, entre outros:

Eliminação do parecer obrigatório do Turismo de Portugal, I.P. na fase de controlo prévio, passando este a ser facultativo;

Previsão de enquadramento de novas realidades de alojamento, através da possibilidade do Turismo de Portugal, I.P. dispensar requisitos de instalação e funcionamento, flexibilizando-se, assim, a legislação no sentido de poder acolher soluções inovadoras;

Previsão de procedimento específico para a alteração de uso de edifícios existentes para Empreendimento Turístico, quando sejam realizadas obras de escassa relevância urbanística.
Em relação à problemática das estrelas, achamos que é um não-assunto porque nunca deveria ter desaparecido. A ideia de que são as reviews que dão a informação ao cliente para saber se a unidade é boa ou má, só é verdade tendo o cliente informação em que categoria se encontra a unidade.

**Dirhotel - No entanto a vossa reivindicação de voltar atrás com a desregulamentação da profissão de diretor de hotel continua sem dar frutos...**
**R.R.F. -** Se olharmos para a Natureza, sabemos que os rios ganham força após as quedas e, no nosso entender, é nessa fase que nos encontramos, com a força que advém de uma queda inesperada. É sabido que trabalhamos muito perto com as escolas superiores que formam os futuros Diretores de Hotel em Portugal. Para prepararmos, de uma forma consistente, o futuro dos profissionais do sector, criámos protocolos internacionais que nos permitiram comparar-nos com outros países e as suas realidades e levámos a cabo a certificação do Diretor que, hoje, já é visível em muitos dos colegas que desempenham funções de Direção em Portugal. Também não descurámos a pressão que continuaremos a fazer sobre o Governo e não nos esquecemos que, no programa eleitoral do Partido Socialista (pág. 77) constava "... valorizar e dignificar os ativos humanos no Turismo, reforçando a qualidade e o prestígio das Escolas e das Profissões do sector e melhorando as condições inerentes ao exercício profissional e à formação permanente dos trabalhadores do sector; ...".

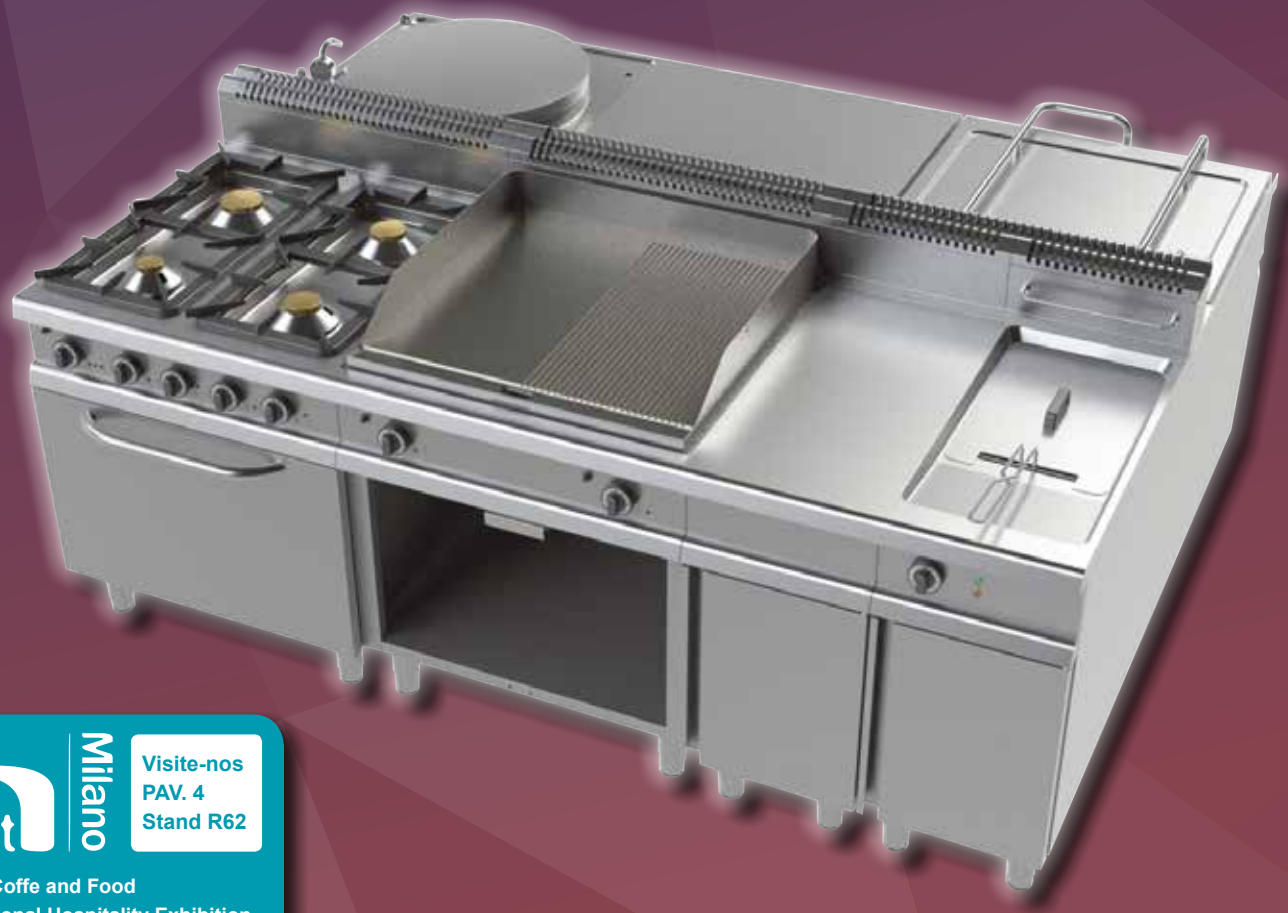
**Dirhotel - Qual é a importância que atribui às novas parcerias que têm concretizado ultimamente?**
**R.R.F. -** As parcerias poder-se-ão dividir em dois grupos: com entidades congéneres à nossa que nos têm dado, de forma mais consistente, a visão do sector associativo Europeu, em que existem países onde as associações já passaram a ordens, com o poder de regulamentar a profissão e outros em que o mercado está mais liberalizado.
Assinámos, também, protocolos com empresas de avaliação de Recursos Humanos que trarão uma maior visibilidade e reconhecimento à preocupação do bem-estar e da qualificação dos RH em Portugal. Exemplo disso é o protocolo com o sistema de acreditação Investors in People, sistema que define o que é necessário para liderar, apoiar e gerir as pessoas para obter um sucesso sustentável. Este referencial existe desde 1991 e hoje em dia mais de 14.000 organizações, privadas e públicas, em cerca de 75 países, conseguiram alcançar esta certificação. O conteúdo desta certificação tem sido objeto de uma atualização permanente e procura acompanhar as tendências do contexto em que funcionam as empresas, o que é patente no facto de atualmente estar a ser utilizado um modelo que corresponde à 6ª geração do IIP.

**Dirhotel - Apesar de ter sido no início de Abril, o Congresso ainda está bem presente. Que balanço faz da edição?**
**R.R.F. -** Conforme é demonstrado pelas conclusões, foram debatidos vários temas de grande importância para a Direção Hoteleira de hoje. Mas, sem dúvida, que os RH estão em cima da mesa em todas as discussões que vão havendo, não só pela qualidade, mas sim, cada vez mais, pela escassez. Foi muito visível que, por exemplo, ao nível de ensino, existe uma falta de estratégia conjunta entre o que é praticado na formação profissional e no ensino superior, havendo pouca ligação dos programas e mesmo das estratégias para o futuro. Também a opinião dos Diretores estrangeiros em Portugal colheu muita atenção da plateia pela experiência de trabalhar no nosso país com uma visão diferente da nacional.
Não poderei terminar sem salientar os Prémios Excelência, que, mais uma vez, tiveram um número de votos excecional, com praticamente 70.000 votos, o que representa o reconhecimento público de todos os profissionais que, diariamente, nas suas unidades, pugnam para que Portugal possa ser hoje considerado um destino de excelência na Europa. ■

# 900C

COZINHAS PROFISSIONAIS

JuneX profissional
hotelaria & restauração



host Milano

Visite-nos
PAV. 4
Stand R62

Equipment, Coffe and Food
40th International Hospitality Exhibition
20 - 24 Outubro 2017 fieramilano

+ Durabilidade

+ Higiene

+ Higiene

+ Opções

+ Potência

+ Robustez

+ Fiabilidade

+ Opções

+

+ Robustez

+ Durabilidade

+ Potência

Visite o nosso showroom ou solicite informações detalhadas.
Estrada das Palmeiras, 55 | Queluz de Baixo | Apartado 1004 | 2734-504 Barcarena | Portugal | T. (+351) 214 349 700 | F. (+351) 214 349 754 | gestor@mjm.pt

www.mjm.pt

# CONCLUSÕES

## XIII CONGRESSO NACIONAL ADHP

**1º Painel** **O futuro dos contratos de trabalho na hotelaria – Das empresas de trabalho temporário ao contrato 0 horas**

**Hugo Martins Braz** – Advogado, sócio da Valadas Coriel & Associados
**Pedro Costa** - Inspetor do Trabalho na ACT da região Porto
**António Morais** - Inspetor do Trabalho na ACT da região Porto
**Joaquim Ribeiro** – Delegado da AHRESP

**Hugo Braz realçou o facto de existirem na Legislação actual ferramentas suficientes para trabalhar a flexibilidade laboral, de forma a combater a sazonalidade e os picos temporários de produção existentes na Industria Hoteleira.**

Relativamente ao Contrato Zero, defendeu que, tal como são aplicados no Reino Unido, com a forma jurídica com que foram desenhados, não terão, neste momento, enquadramento Legal no quadro Jurídico Nacional, levantando inclusive, duvidas sobre a sua Constitucionalidade. Defendeu ainda a necessidade de se efectuarem ajustes e alterações na Lei Laboral, em sede de Concertação, como forma de adequar as Leis Laborais às especificidades do Sector.
Os representantes da ACT destacaram as várias modalidades de Contrato de Trabalho no sector da Hotelaria, as quais consideram são suficientes. O que poderá e deverá ser trabalhado, são as condições que as empresas devem ter para a contratação de trabalho temporário, sem que tenham de recorrer a empresas de Outsourcing.
Levantaram a necessidade imperiosa de partilha de responsabilidades entre as partes, como forma de melhorar as condições de trabalho, de todos os Colaboradores da Industria e informaram que, neste momento, existe uma campanha de fiscalização da ACT, sobre as empresas de Trabalho Temporário, muito intensa.
Por fim salientaram que a Concertação Social é fundamental na harmonização do Sector e é onde devem ser encontradas as soluções para as especificidades da Industria. Realçaram também que não é o Código do Trabalho que resolve todas as situações e dificuldades que a sazonalidade levanta.

> a Concertação Social é fundamental na harmonização do Sector

Joaquim Ribeiro, delegado AHRESP salientou a necessidade do equilíbrio entre as partes, a necessidade de juntar esforços para combater um dos grandes problemas actuais que é a precariedade, assim como, para lutar contra o trabalho ilegal.
Relativamente ao tema do contrato zero, concluiu não ser essa a solução fundamental e decisiva, para melhorar a competitividade das empresas.

**Conclusões gerais:**
# A importância do capital Humano, reconhecida por todos, como um factor decisivo de diferenciação e competitividade na Hotelaria.
# Necessidade de melhorar as condições de trabalho dos profissionais do sector, para poder manter e atrair profissionais mais qualificados.
# Existe a possibilidade de as empresas hoteleiras usarem ferramentas internas que aumentem a rentabilidade do trabalho temporário, sem recurso ao Outsourcing com custos elevados para as unidades e com valores muito baixos para os trabalhadores.

## 2º Painel — A visão dos diretores estrangeiros sobre a hotelaria nacional

**Katharina Schlaipfer** – General Manager do Conrad Algarve
**Elmar Derkitsch** – Diretor Geral do Lisboa Marriot Hotel
**Peter Giacomini** - Dirtor Geral da Marriott International (aposentado)

**Pontos fortes assinalados unanimemente:**

- Em Portugal existe talento e a hospitalidade é genuína e reconhecida internacionalmente.
- A formação e preparação dos profissionais que passaram pelas escolas é boa e superior/mais consistente do que o encontrado noutros países.
- As infraestruturas dos hotéis apresentam-se com uma qualidade e condição superior à média Europeia.
- A dedicação e lealdade dos profissionais é bastante elevada
- As características naturais de Portugal apresentam inúmeras oportunidades de Norte a Sul, em todas as vertentes do negócio hoteleiro.

**Pontos a melhorar:**

- Apesar das subidas registadas, os preços continuam bastante baixos em relação a outros destinos.
- A sazonalidade de alguns destinos continua bastante marcada e com margem para melhorar.
- As entidades de promoção (nacionais e regionais) tem muito trabalho pela frente e houve consenso entre os oradores de que o trabalho realizado é inferior ao de outros destinos.
- Falta experiência internacional a muitos profissionais Portugueses, o que ajudaria a melhorar em algumas áreas.
- Os salários são em geral demasiado baixos, com o qual é mais difícil atrair e reter talento.
- A legislação laboral não está adaptada a realidade atual do sector.

**Principais oportunidades:**

- Aproveitar o excelente momento atual para apostar forte na qualidade através da consistência de serviço e acrescentando valor.
- Introduzir mais marcas internacionais que possam trazer mais estrutura de trabalho e também permitir mais facilmente experiências no exterior aos profissionais Portugueses.
- Explorar positivamente os destinos urbanos e o interior, não cometendo erros de outros destinos internacionais.

**Principais ameaças:**

- Não aproveitar o momento atual quer em preço, quer investindo em qualidade e diferenciação.
- A retoma dos destinos concorrentes na 'margem sul' do mediterrâneo e a sombra que Espanha pode fazer com o seu poder internacional, as suas estruturas e organizações.

Conclusão:
Numa frase, o principal elemento para o sucesso na hotelaria – o talento humano – está, do ponto de vista dos oradores estrangeiros, presente no nosso país, sendo necessário assegurar as condições para que estes possam brilhar ao mais alto nível.

---

## 3º Painel — O Valor Humano na Hotelaria – da qualificação à diferenciação dos empreendimentos turísticos

**Gisela Soares** - Presidente da Comissão de Auto-avaliação da ESHT IPP
**Elisabete Mendes** - Diretora do Dep. de Gestão Técnico-Pedagógica do Turismo de Portugal
**Carlos Botelho** - Prof. Associado convidado do ISCSP / Univ. de Lisboa
**Carlos Torres** - Jurista

**Elisabete Mendes** informou que, nos últimos anos, a taxa de inserção profissional dos ex-alunos das escolas do Turismo de Portugal tem vindo a aumentar e que 74% dos ex-alunos empregados referiram que a formação foi decisiva na obtenção de emprego mas que, ainda que os indicadores macro da procura turística sejam positivos, esta realidade não alcançou ainda o impacte desejável no rendimento das pessoas que trabalham nas atividades mais diretamente ligadas ao Turismo, sendo o objetivo atual aumentar as qualificações dos trabalhadores do setor do turismo e a meta duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário no turismo de 30% para 60%.
**Gisela Soares** transmitiu que no conjunto dos países da OCDE, ao desajustamento em termos de competências associa-se um desajustamento em termos de mão-de-obra disponível para o setor e que o ambiente de trabalho do setor é cada vez mais um ambiente multicultural e marcado pela polivalência. O setor do turismo é dominado por qualificações de nível intermédio e que o mercado de trabalho nos países da OCDE regista uma tendência de envelhecimento que coloca desafios adicionais em termos de inovação e atratividade do setor.
Realçou ainda que o ensino superior permite um crescimento muito grande não se resumindo à formação e ao trabalho e que é importante dotarmos os estudantes de características diferenciadoras para o mercado de trabalho, que cada vez mais valoriza isso mesmo e não apenas a média.
**Carlos Torres** afirmou que a desregulamentação do Diretor de Hotel não tem sentido (em poucos anos, passou-se de ser obrigatório os hotéis 5 estrelas com mais de 100 quartos para uma obrigação de ter todos os Hotéis com mais de 3 estrelas, para a anulação total da obrigatoriedade) e que as qualificações que são apresentadas no estudo 2027 do Turismo de Portugal têm pouca base científica e não têm em consideração a formação superior que é feita em Portugal, nesta área.
**Carlos Botelho** descreveu a realidade de outros países europeus, no que diz respeito à qualificação apresentada no sector e como a mesma é determinante para a rentabilidade dos empreendimentos e salientou a importância do sector se habituar a colaborar na resposta de estudos que forneçam a base para ajudar em decisões de gestão.

**Conclusões gerais:**

# A estratégia 2027 não teve em consideração a formação que está a ser feita em Portugal e, essencialmente, aponta para objetivos que são atingíveis só pela evolução demográfica, dado que passou a ser obrigatório o 12º ano há cerca de uma década.
# Deverá ser levado a cabo um estudo que una o ensino superior à Associação do sector e o Turismo de Portugal para perceber quais as necessidades reais e qual o crescimento da formação que se espera para os próximos anos.
# Deverá ser estudada a hipótese de trazer para Portugal certificações de Recursos Humanos nesta área.
# Não é verdade que a desregulamentação da profissão de Diretor de Hotel resulte de leis europeias.

## 4º Painel — A restauração na hotelaria – da qualidade dos produtos à importância do serviço

**José Vinagre** – Chef Hotel Minho e do Sporting Clube de Braga
**Olga Cavaleiro** – Presidente da Confederação das Confrarias
**Rui Anastácio** – Empresário Cooking & Nature – Emotional Hotel Gastronomia

**Olga Carneiro** realçou a transversalidade da gastronomia associada à cultura (festividades/geografia/outros) e a importância da convivialidade à mesa. Salientou a necessidade de aliar o génio culinário à contextualização da gastronomia e a relevância da criatividade gastronómica.
**Rui Anastácio** apresentou o projeto do seu empreendimento realçando o seu carácter inovador e o serviço diferenciador implementado sendo a gastronomia o fator primordial na relação com o cliente

## 5º Painel — A importância dos social media/marketing digital na visibilidade e rentabilidade dos hotéis

**Nuno Magalhães** – Área Manager Iberia da WANUP
**Luis Leote Falcão** – Empresário Herdade do Touril
**Ruben Obadia** – Creative Partner da Message in a Bottle

**Nuno Magalhães** programa de fidelização para Hotéis Independentes ou cadeias de hotéis de menor dimensão.
Falou-nos na importância da Economia partilhada pois julga que essa é a solução para a fidelização dos clientes de hotéis independentes.
**Luís Leote**, empresário da Herdade do Touril diz que a internet veio permitir aos pequenos, estarem onde os grandes estão. Mas para estar na net é preciso estratégia pois deve-se estar onde o público-alvo está.
Estar presente no FB é a forma de reter os clientes pois diz que a sua percentagem de fidelização é uma grande parte das suas vendas. Realçou também a importância de estar presente em muitos canais de distribuição on-line.
A Herdade do Touril não está focada na aquisição de novos clientes, mas sim na retenção dos já existentes.
**Ruben Obadia** afirmou que 95% das unidades não fazem ideia o que é SEO e como isso é importante para a visibilidade e rentabilidade de uma unidade. Não percebem a importância de aparecer na primeira página do Google e as oportunidades que perdem são muitas.
Alertou os hotéis para que este tema seja visto como um investimento e não um custo e comparou com antiga realidade quando não se dava valor à decoração e à comunicação.
Afirmou ainda que o bom uso das redes sociais é fundamental para aprofundar as relações com os hóspedes pois, a cada minuto do dia, milhares de pessoas na *Internet* fazem *likes*, *posts* ou *"tagam"* pessoas e locais.

Francisco Calheiros, presidente da CTP

## "DIRETORES HOTELEIROS, PEÇA FUNDAMENTAL NO SUCESSO DE UMA UNIDADE HOTELEIRA"

**O presidente da Confederação de Turismo Português, Francisco Calheiros, salientou no discurso que proferiu durante o XIII Congresso da ADHP o papel fundamental dos Diretores de Hotel, não só no sucesso de uma unidade hoteleira, mas também na competitividade do destino.**

"Entre os portugueses, há que realçar os profissionais do Turismo. E entre estes, os diretores hoteleiros, peça fundamental no sucesso de uma unidade hoteleira", disse no seu discurso.
Francisco Calheiros reiterou o seu apoio à "valorização, formação e qualificação destes profissionais" que estão no topo das prioridades da ADHP. "A CTP valoriza como um dos eixos prioritários da sua atuação, em defesa dos interesses que defende, um sistema que valorize as pessoas".
Num quadro altamente competitivo e de concorrência feroz no que ao Turismo diz respeito, o presidente do órgão de cúpula do Turismo afirma que "os diretores hoteleiros cumprem um papel decisivo e devem estar munidos de todas as ferramentas, que lhes permitam dar resposta a uma procura exigente e diversificada, a culturas emergentes, a novas tipologias de alojamento e a novos canais de distribuição e venda".
"Um diretor hoteleiro dos nossos dias deve ser muito mais do que um profissional competente e agregar outras caraterísticas que acrescentem valor à unidade hoteleira. Como seu responsável máximo, o seu desafio será o da diferenciação pela qualidade e da capacidade de gerar novas procuras e atratividade ao longo do ano.", defende.
O presidente da CTP considera "fulcral" a defesa do Diretor de Hotel como "peça basilar" da estratégia de assumir a atitude de "querer fazer mais e melhor". Algo que é "fundamental" para continuar a ser competitivos num cenário de mudança constante em termos de consumidores e de sofisticação da concorrência, realidades às quais é preciso estar "permanentemente atentos".

# Facility Services
## *Sempre ao seu serviço*

acciona Service

Equivalente a mais de
**21.000.000 m²**

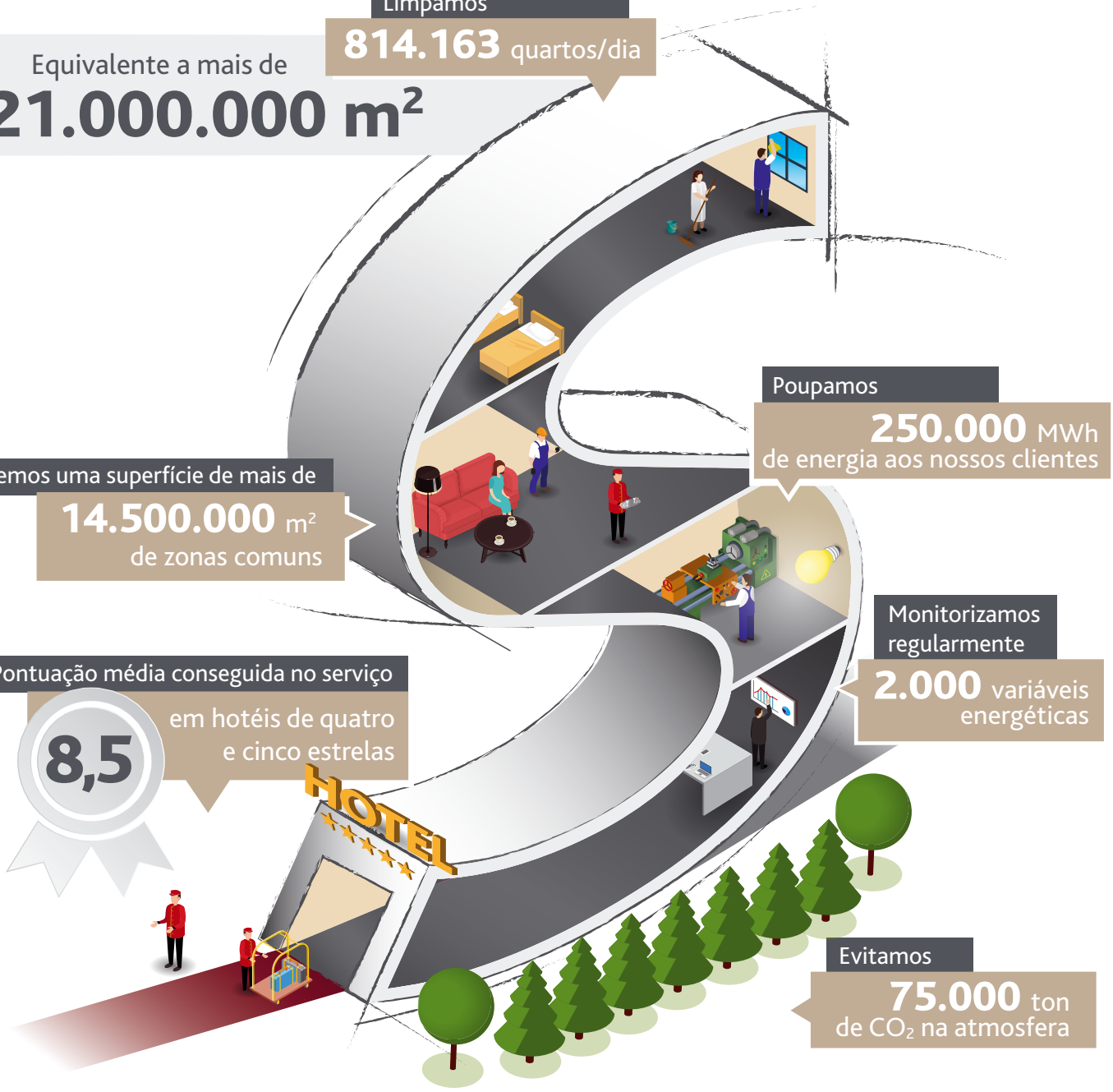
Limpamos
**814.163** quartos/dia

Poupamos
**250.000** MWh
de energia aos nossos clientes

Mantemos uma superfície de mais de
**14.500.000** m²
de zonas comuns

Monitorizamos regularmente
**2.000** variáveis energéticas

Pontuação média conseguida no serviço
**8,5**
em hotéis de quatro e cinco estrelas




Evitamos
**75.000** ton
de $CO_2$ na atmosfera

**ACCIONA Service**
Rua General Humberto Delgado, 12, 1ºesq.
2685-340, Prior Velho, Lisboa. Portugal
Telefone: (+351) 218 16 16 70
as.portugal.geral@acciona.com

**www.acciona-service.pt**

A Talenter foi a melhor "Empresa de Outsourcing" e o prémio teve um significado importante num ano em que inauguraram a primeira academia de Hotelaria, Maria João Oliveira foi a "Melhor Gestor de Potencial Humano" e Ana Morais foi a melhor "Diretor Comercial e Vendas" que viu com agrado levar o prémio para a Beira.

José Dinis Teixeira foi o "Melhor Diretor de F&B" nos prémios de Excelência e considerou ser um momento reconfortante para um trabalho realizado ao longo dos anos.

O prémio de "Melhor Diretor de Alojamento" foi para Rita Alves Martins que não pode estar presente e por isso coube à secretária-geral da ADHP, Rosário Barra receber em seu nome.

"Melhor Jovem Diretor de Hotel", "Melhor Diretor de Hotel" foram Joana Soeiro, que se mostrou "muito orgulhosa" e José Tomaz de Mello Breyner que agradeceu "por telefone", num momento "informal" da noite. Recebeu o prémio Pedro de Mello Breyner.
O prémio "Carreira", foi atribuído a Luis Garcia Contente que também não esteve presente.

XIII CONGRESSO ADHP

# PATROCINADORES MANTÉM-SE FIÉIS AO CONGRESSO DA ADHP

**Já foram e voltarão a ser. Esta é a opinião partilhada pelos patrocinadores do XIII Congresso da Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal realizado em abril, em Vila do Conde, na ESHT no Instituto Politécnico do Porto, em Vila do Conde.**

Muitos foram os patrocinadores repetentes, mas muitos outros foram estreantes e que avaliaram de forma positiva a sua presença no evento, embora haja aspetos a melhorar.
Um dos estreantes foi a **Recheio** que apostou nos Prémios de Excelência para três edições seguidas, num apoio claro à iniciativa.
O representante da **PMS Solutions** Fernando Baía sentiu-se "surpreendido" e disse "superou as expectativas", tendo a presença sido "proveitosa" e "aberto uma janela de oportunidades". O sales manager da empresa manifestou a intenção de regressar.
Para Fernando Baía os pontos positivos destacaram-se tanto na organização como no evento. Referiu o jantar, em particular a atribuição dos prémios, como forma de "destacar os profissionais e também de dar responsabilidade aos reconhecidos". Achou interessante que os nomeados "não premiados tenham tido também o seu momento". Como destino para um próximo congresso, o representante da PMS sugeriu os Açores.
Para Carlos Muxagata, da direção de Gestão de Talentos da **Talenter**, a participação "correu muito bem" e para o ano "gostaria de repetir" a presença. A empresa, que ganhou o prémio de "Melhor Outsourcing" na gala, referiu ainda que o reconhecimento que teve "vai ajudar a expandir a marca e o trabalho".
A **Delta** voltou a estar presente no congresso e para o representante da marca no evento, o formador Francisco Malta Marques, "faz sentido estar presente para divulgar a marca, neste caso a gama office".
Também parceiro repetente de vários anos, a **Elis** salientou o "bom ambiente entre os patrocinadores e a direção da ADHP". Para Luís Fonseca, diretor da empresa, o seu comentário vai para o espaço e o posicionamento, preferindo uma "maior repartição de pessoas" e uma zona mais ampla.
A **PSG** é outra das empresas veteranas no congresso da ADHP tendo sido este o quinto ano em que são parceiros. O gestor de clientes Joaquim Santos sugere para o futuro um local para os patrocinadores mais próximo do auditório e mais amplo. O gestor de clientes salientou ainda a vantagem de mudar a localização do congresso o que proporciona o conhecimento de mais pessoas.
Sobre a parceria, a PSG diz que "é para continuar", revelando que os "resultados têm sido muito bons".
No lado dos estreantes esteve a **Hotelar** que considerou a participação "vantajosa", tendo estabelecido alguns "contactos interessantes". Miguel Freitas destacou que ali estavam alguns potenciais clientes e que em termos de participação foi "uma boa aposta", sendo por isso "uma parceria a repetir". O representante da Hotelar destacou ainda a importância do jantar como momento de *"networking"*.
O representante da **Panidor**, também estreante, considerou a participação no congresso positiva mas defende uma "maior oportunidade para estabelecer mais contactos". Carlos Ferreira, do departamento comercial destacou a organização.
A **Sogenave** esteve mais uma vez presente e reitera a parceria por "mais anos". As responsáveis da empresa presentes no evento, referiram a importância da realização "deste tipo de iniciativas", destacando os prémios, uma vez que "há que reconhecer o trabalho de cada um e dar o devido o mérito".
Para a **Atrian** a participação também foi positiva, com "boa adesão, bom aproveitamento do espaço e com boas condições de trabalho". André Teixeira, do departamento comercial do grupo, gostaria de ver "mais diversidade de parceiros", "mais entidades ligadas a sector hoteleiro". Para o futuro sugere um maior espaço de acesso para os *sponsors* e mais tempo de contacto entre os delegados e os patrocinadores.
Miguel Leal, da **Molaflex**, deu os parabéns, não só pela "luta em descentralizar o congresso", como pela "dinâmica" que lhe tem sido imprimida, sugerindo o Algarve como uma próxima localização. Sobre uma próxima participação enquanto *sponsor*, o representante da empresa de colchões foi assertivo: "é para continuar a vir!"
A **Ediso** foi estreante e segundo o seu *country manager Portugal*, "dentro da estratégia para Portugal faz sentido estar presente nestes eventos para fazer *networking*".
Para o director comercial e sócio da **Proder**, Artur Silveira, a experiência também "correu bem" mas deixou como sugestão a "predefinição do espaço e localização num mapa que identifique o local onde as empresas vão ficar. O responsável disse ainda que o congresso deveria decorrer "na quinta e sexta-feira de manhã" e que deveria haver "um almoço com os parceiros". A ideia é ter "mais tempo de contacto com os participantes para *networking*".
Tanto a **Roca** como a **Multiway** também avaliaram como positiva a presença no congresso da ADHP. João Reis, prospetor da Roca destacou a organização, a quantidade de pessoas presente e a boa adesão. Por sua vez, António Valadas também considerou "extremamente interessante" e afirmou que "na qualidade de diretor da Multiway pode adequar a sua oferta aos objetivos da hotelaria portuguesa". O seu objetivo no evento foi "promover cursos e programas que vão ao encontro das preocupações, necessidades e tendências da hotelaria e turismo em Portugal. ■

# ADHP E INVESTORS IN PEOPLE ASSINAM ACORDO

**A ADHP é agora parceira oficial da Investors in People Community Interest Company (Investors in People CIC). O novo acordo pretende promover e impulsionar o acesso ao *standard* Investors in People junto do setor hoteleiro nacional. Este *standard* internacional reconhece a excelência na gestão das pessoas.**

Este acordo, que será apresentado publicamente na primeira quinzena de outubro, permitirá à Associação de Diretores de Hotéis de Portugal recomendar a adesão aos standards de gestão *Investors in People* por parte da comunidade hoteleira portuguesa, assim como identificar um grupo inicial de potenciais candidatos.

As entidades hoteleiras que adiram ao programa assumir-se-ão enquanto referências no campo de gestão de recursos humanos, com impacto quer ao nível da relação com os seus colaboradores atuais e futuros, quer com os clientes que procurem serviços aos mais altos níveis de qualidade.

"O momento que o setor do turismo atravessa em Portugal exige uma capacidade de inovação constante e um serviço de qualidade irrepreensível. Esta capacidade só é possível quando a gestão interna e de equipas alcança esse mesmo patamar", relembra Raúl Ribeiro Ferreira, presidente da ADHP, "Este acordo surge no âmbito do compromisso que a ADHP assume, junto dos seus associados, para a inovação e dinamização de competências e estratégias de gestão que permitam alcançar todo o potencial de cada unidade hoteleira".

O *standard Investors in People* foi estabelecido em 1991 com o objetivo de melhorar as práticas de gestão de recursos humanos. Refletindo as últimas tendências do mercado de trabalho, este *standard* é resultado da colaboração com 1000 organizações e managers e gerou, até agora, mais de 56.000 avaliações, com impacto em mais de 2 milhões de pessoas, a nível global. A *Investors in People* CIC tem como objetivo fornecer informação, aconselhamento e apoio no desenvolvimento de estratégias e práticas de gestão internas às unidades hoteleiras, de modo a que possam alcançar este *standard*. ■

# EXECUTIVE MASTER IN STRATEGIC TOURISM & HOSPITALITY

**A ADHP e a Universidade Europeia assinam protocolo de cooperação premium partnership que pretende a valorização académica e profissional de recursos humanos qualificados na área do Turismo e da Hotelaria.**

Uma das primeiras iniciativas ao abrigo do protocolo celebrado é o lançamento do Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality, com início previsto em outubro de 2017. Numa lógica de cooperação e de responsabilidade, aberta à partilha de conhecimento, a ADHP irá colaborar estreitamente na dinâmica deste Master através de atividades que incluem challenges, workshops e projetos, baseados em problemas reais assim como na exploração de novas ideias e na pesquisa de soluções inovadoras.

Este protocolo prevê que os colaboradores da ADHP ou dos seus associados, bem como cônjuges, filhos e pais, beneficiarão da Bolsa Parceiros para o Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality, com uma redução de 25% sobre o valor da propina anual fixada para o público em geral.

Conduzido por um corpo docente constituído por altos quadros de referência, que aliam a excelência académica ao conhecimento e contacto profundos com a realidade empresarial, o Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality visa desenvolver competências e estratégias para a intervenção dos participantes nos novos contextos

socioeconómicos do mercado turístico e hoteleiro, nacional e internacional.

O Programa do curso engloba um conjunto de módulos específicos que se integram em seis grandes áreas: (1) Desenvolvimento do Turismo e da Hotelaria; (2) Gestão Fundamental; (3) Gestão de Operações; (4) Liderança Estratégica; (5) Desenvolvimento Pessoal e da Carreira Profissional; e (6) Prática Laboratorial. Esta sexta área, inovadora por excelência e baseada na metodologia PBL (Problem Based Learning), inclui dois módulos: o Laboratório de Impacto Empresarial, onde os participantes, com o apoio das empresas parceiras, desenvolvem as competências adquiridas nos módulos anteriores para intervirem com impacto em qualquer organização, e o Laboratório Start-up onde os participantes podem desenvolver a sua própria ideia e construir um projeto inovador, neste caso, com o apoio da Startup Lisboa. Por fim os participantes têm a possibilidade de adquirir uma Certificação pela Biosphere Responsible Tourism Certification. ■

HORÁRIO: Pós-Laboral | 2 dias por semana
DURAÇÃO: 9 meses
LOCAL: Lisboa

# ADHP LANÇA ESTUDO SOBRE FATORES DE GESTÃO QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO NO SETOR HOTELEIRO

**A ADHP lançou, em parceria com o docente Carlos Botelho, um projeto de investigação sobre a influência das estratégias de gestão no desempenho das empresas do setor hoteleiro nacional.**

O estudo pretende aprofundar o conhecimento sobre a importância de um conjunto variado de ferramentas de gestão para a capacidade competitiva dos hotéis em Portugal. Em análise estarão variáveis como a cultura organizacional, estratégias de negócio, orientação para o serviço e práticas de recursos humanos.

"O Turismo em Portugal encontra-se numa fase de bons resultados que requer uma dinamização e exigência cada vez maior na definição de novas estratégias empresariais", relembra o presidnte Raúl Ribeiro Ferreira, "A nossa parceria surge no âmbito do compromisso da ADHP, junto dos seus associados, para a formação e valorização de um conhecimento diferenciado e específico, essencial na gestão do setor e que se possa refletir em cada vez melhores resultados". Para que a iniciativa se traduza em informação útil para todo o setor, todos os participantes terão acesso gratuito a um relatório com os resultados obtidos. ■

## THEBEER-CALL TASTE, TALK AND TRADE POTENCIA NEGÓCIOS

**A primeira edição do *TheBeer-Call*, evento dedicado à promoção da cerveja *premium* e artesanal, nacional e estrangeira junto do público profissional, vai realizar-se em Lisboa nos dias 20, 21 e 22 de outubro, na *Lx Factory*.**

O evento é dirigido a gestores hoteleiros, restauração, profissionais do setor da distribuição, marketing e publicidade, vendas - assim como dos conhecedores e amantes de cerveja e pretende dar a conhecer não só a cultura ancestral da cerveja, os seus diferentes perfis e variedades, mas também as potencialidades da cerveja *premium* e artesanal como experiência sensorial e gastronómica e o seu potencial de negócio.

*TheBeer-Call* apresenta 40 marcas de cerveja *premium* e artesanal, portuguesa, belga, alemã, irlandesa, sueca, entre muitas outras. Algumas destas marcas apresentam-se pela primeira vez em Portugal, num total superior a 150 rótulos. Para a organização, a cargo da *Beersiness*, será uma oportunidade única para estabelecer contatos comerciais, falar com muitos produtores, conhecer em detalhe as novidades, e descobrir novas oportunidades de negócio.

Estarão presentes estarão desde *Brew Masters* a *Beer Sommeliers*, Historiadores e Empreendedores, um conjunto de especialistas reconhecidos em Portugal e internacionalmente e que vão orientar as atividades do *TheBeer-Call* através das quais os interessados poderão ficar a saber como se serve uma cerveja de trigo alemã? A que temperatura de deve beber uma *Gueuze*? Quais as melhores cervejas para acompanhar um queijo de S. de Jorge. E com um queijo da Serra, entre outras curiosidades.

Ao longo dos 3 dias são esperados mais de 5.000 visitantes neste que é o único evento desta dimensão em Portugal exclusivamente dedicado ao mercado da cerveja. ■

## ALGARVE ASSUME-SE COMO DESTINO TURÍSTICO SEGURO

**O Algarve assume-se como Destino Turístico Seguro mas nas conclusões das Jornadas de Turismo e Segurança, que se realizaram em maio, refere a necessidade de melhorar.**

Durante as Jornadas, organizadas pela Aheta, Rotary Club e Universidade do Algarve, os participantes, onde estavam empresários, hoteleiros e forças de segurança, reconheceram que o crescimento do número de turistas e residentes não tem sido acompanhado por um aumento do efetivo das diversas forças e serviços de segurança, como seria necessário e desejável, daí "a necessidade de dotar o Algarve de um efetivo que permita criar condições de segurança estáveis e duradouras ao longo de todo o ano, face à dependência económica da região da atividade turística". Os participantes concluíram ainda que atendendo à complexidade das novas formas de criminalidade, aliadas ao seu cariz multidisciplinar, é "fundamental apostar cada vez mais numa estratégia de investigação e prevenção, articulada com as diferentes forças policiais e serviços de segurança, bem como com a indústria hoteleira e turística regional", mas "evitar a implementação de medidas de segurança intimidatórias que possam funcionar como dissuasoras dos graus de satisfação dos turistas que nos visitam".

A segurança, enquanto um bem coletivo de inegável valor económico e social, deve ser entendida como um ativo fundamental para a melhoria dos níveis de confiança no Algarve e, por conseguinte, um fator crítico determinante para o sucesso do seu desenvolvimento turístico, referem ainda as conclusões das jornadas.

Os participantes defenderam também a melhoria do enquadramento e a implementação de ações de formação contínua dos seus recursos humanos, assim como outras medidas destinadas à dignificação dos profissionais das forças e serviços de segurança, incluindo a modernização de equipamentos e tecnologias, viaturas e estruturas de suporte operacionais, especialmente ao nível de instalações condignas de atendimento ao público e condições de trabalho e de estada.

As Jornadas concluíram ainda que, independentemente de a segurança não representar em si mesma um fator de promoção turística, isso não pode impedir a continuação do estudo criterioso e inteligente deste fenómeno entre os diversos parceiros, de forma a quebrar a atual inércia sobre uma matéria estratégica e prioritária para a economia regional e, consequentemente para o maior setor exportador nacional, que é o turismo.

Os participantes aprovaram, por unanimidade, que "estes encontros deverão realizar-se, anualmente, enquanto fórum privilegiado de discussão, tendo em vista a consolidação desta enorme valência competitiva que fazem do Algarve não só um destino turístico seguro, mas também um lugar apelativo e seguro para se viver". ■

## ADHP DISTRIBUI CERTIFICADOS CEDH NA LUSÓFONA

**Foram 15 os formandos que receberam os certificados na 1ª edição ADHP/Lusófona do Curso de Especialização em Direção Hoteleira.**

Ana Pereira, Cláudia Cavalcanti, Gonçalo Fernandez, Inês Alves, Ivan D`Avila, João Nuno Santos, Manuela FM Sampaio, Marcelo Rodrigues de Oliveira, Pedro Melo Montargil, Ricardo Antunes, Ricardo Veríssimo, Rita Ribeiro Santos, Sérgio Alexandre e Susana Marques foram os formandos que receberam o certificado numa cerimónia que decorreu em maio, no auditório Armando Guebuza, na Universidade Lusófona, na presença do presidente da Direção da ADHP, Raul Ribeiro Ferreira, e da

Diretora do Departamento de Turismo da Universidade Lusófona, Mafalda Patuleia. ■

les Roches
GLOBAL HOSPITALITY EDUCATION
GOSTARIAS DE TRABALHAR NAS MELHORES MARCASDE LUXO?
FAZ DA TUA CARREIRA A TUA PAIXÃO !
90% dos Estudantes da Les Roches Marbella são contratados na fase da Graduação!
Pós Graduação em Direção de Marketing para o Turismo de Luxo
Pós Graduação em Direção Hoteleira Internacional
Pós Graduação em Direção Hoteleira Internacional - Executive
Inscrições Abertas para 2017
info@lesroches.es
+34 952 76 44 37
LESROCHES.ES

## PORTUGAL JÁ TEM ASSOCIAÇÃO DE BARISTAS

**A Associação de Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP) é agora parceira oficial da Investors in People Community Interest Company (Investors in People CIC). O novo acordo pretende promover e impulsionar o acesso ao *standard* Investors in People junto do setor hoteleiro nacional. Este *standard* internacional reconhece a excelência na gestão das pessoas.**

Portugal já tem uma associação de Baristas, presidida por Inês Mendes. A entidade foi apresentada em julho nos jardins do Centro de Congressos da Junqueira, e nasceu com o objetivo de dar resposta à maior procura não só de especialistas, como de um consumo mais alargado do café, para além da tradicional "bica".

A associação pretende ainda aumentar o número atualmente incipiente de baristas em Portugal através da formação, uma vez que a procura de especialistas na extração e produção de bebidas com e de café está a aumentar com a abertura de novos negócios ligados ao consumo do café, como é o caso das *coffee shops*.

Num país em que "beber uma bica" é praticamente um culto, um café "mal tirado" de manhã pode arruinar o resto do dia a um apreciador de um bom café. Para acabar com esses "traumas" a associação que quer ensinar que não basta ter um bom café para sair um bom café. É preciso saber tirar cafés, dando noções de torrefação, moagem, temperaturas, calibragem e limpeza da máquina e assim prestar um melhor serviço de cafetaria. ■

## NOVÁQUA HD, TINTA PARA EXTERIOR DA CIN

**Nováqua HD, da CIN, é uma inovadora tinta para exterior, disponível em centenas de cores, com qualidade reconhecida pelo prémio Produto do Ano em 2014 e pelo Prémio Escolha do Profissional 2016 e 2017.**

A tinta Nováqua HD é 100% acrílica e foi desenvolvida para resistir às mais adversas condições atmosféricas, condensações nocturnas, fungos e algas, transformando-se numa tinta insuperável, como comprovam os vários testes a que foi submetida.

Fácil de aplicar, esta tinta lisa mate é indicada para a pintura de fachadas, apresentando uma elevada e comprovada performance, durabilidade e cumprindo os mais altos padrões de exigência para uma tinta de fachadas.

HD significa High Durability, ou seja Alta Durabilidade, e simboliza a promessa de alta performance que está associada à nova tinta. Nestas duas letras estão, assim, condensados anos de investigação e desenvolvimento que permitiram colocar à disposição do mercado a máxima segurança na pintura de fachadas.

A tinta Nováqua HD apresenta uma alargada gama de cores, estando disponível nas 165 cores do Catálogo de Exteriores da CIN e em centenas de outras cores. A selecção de cores de Exteriores da CIN resulta igualmente de um rigoroso estudo de composição de pigmentos realizados pelo seu Centro de Investigação e Desenvolvimento, de forma a oferecer uma gama diversificada de cores e, em simultâneo, uma elevada resistência em exterior. Esta oferta alargada de cores de Nováqua HD dá resposta às mais exigentes solicitações de escolha de cor por parte dos consumidores, sejam elas de cariz moderno e vanguardista, de pendor mais histórico ou patrimonial ou simplesmente de utilidade para manutenção. ■

## PINEAPPLE WEEK REGRESSA EM OUTUBRO

**O evento de promoção da restauração nos hotéis Pineapple Week – Hotel à Mesa vai regressar de 20 a 29 de Outubro à Grande Lisboa e Grande Porto, tendo a ADHP como parceira.**

A iniciativa quer incentivar a frequência dos restaurantes inseridos em hotéis, bem como promover as infraestruturas destes restaurantes, tornando este tipo de restauração mais "trendy" e dinâmico. O evento tem ainda como objetivo dinamizar a oferta gastronómica e enfatizar o serviço de sala existente nestes restaurantes, além de destacar outras áreas dos hotéis como o "lobby" e o bar.

O conceito une os restaurantes de hotel em torno do símbolo do ananás, que representa a hospitalidade, e promove a criação de menus inseridos em intervalos de preço que dinamizem a visita aos restaurantes com valores atrativos, alinhados com o posicionamento de cada restaurante/hotel. A iniciativa pretende ainda desenvolver um calendário de eventos e ações sucessivas, nos diferentes restaurantes/hotéis que destaquem a especificidade de cada um. A Pineapple Week desafia ainda os Chefs de cozinha, sala e bar a apresentarem um serviço onde o "ananás" se encontre presente e simbolize o trabalho da equipa.

Durante estes 10 dias estão ainda previstas diversas ações paralelas nos restaurantes dos hotéis aderentes que irão promover os respetivos espaços e atrair os diferentes públicos.

Recorde-se que na primeira edição da Pineapple Week, que aconteceu apenas em Lisboa, aderiram 26 unidades e foram vendidas 600 refeições, tendo o retorno do investimento sido superior a 280 mil euros. ■

Fernanda Beatriz
Diretora de Hotel

# "MOTIVATION"

**Frequentei um curso de verão na Universidade de Cornell, nos Estados Unidos em 1976 e desde então o termo "motivation" acompanha-me, pois foi das primeiras expressões que mais ouvi em todas as aulas.**

Considerando a elevada importância do fator humano, em todas as tarefas necessárias para o sucesso de uma unidade hoteleira, a motivação é uma das componentes mais difíceis de por em prática, visto que as pessoas são todas diferentes e com padrões de exigência bem diversificados.

Durante a minha vida a dirigir hotéis, constatei que uma boa dose de "elogios" para premiar bom desempenho, tinha um efeito positivo nos colaboradores, mas não substituía a sempre esperada compensação monetária, que era sempre adiada, pelos motivos mais diversos, em que o mais comum era "a crise".

Agora, na minha qualidade de "técnica de lazer", ocupo-me a observar e acompanhar estes fenómenos da sociologia e comparo-os com as últimas décadas, verificando que as dificuldades são as mesmas, pois embora a tecnologia tenha ajudado em muito, a ultrapassar as tarefas até então pouco mecanizadas, ainda há muita envolvência do fator humano, lembrando sempre as empregadas de andares, que têm uma importância extrema, no maior departamento de uma unidade hoteleira e a quem se define altos padrões de produção, sem a respetiva compensação material. Também o pessoal de Front Office, a quem se exige elevado nível de atendimento e desempenho nas várias tarefas inerentes, são, salvo raras exceções mal pagos e agora sem os extras que decorriam das diferenças de câmbio, comissões de tours e outras, que foram ao longo do tempo desaparecendo, pelos motivos bem conhecidos de todos nós. Copas e Manutenção são sectores onde impera o envolvimento manual, sendo que este último obriga a dominar reparações de equipamento cada vez mais sofisticado.

Continuamos a assistir a demoradas entrevistas para as diversas admissões, em que as dificuldades de concretização para um final feliz, ficam muito aquém do esperado, com a agravante dos/as candidatos/as selecionados/as, não aparecerem no dia previsto ou pior ainda, desistirem dentro do período experimental, alegando que os lugares ocupados não corresponderam às suas expectativas. Porque é que os cargos de empregados de mesa/bar, cozinheiros e ajudantes, continua com uma elevada rotação? O que acontece nas unidades hoteleiras em que os Diretores permanecem pouco tempo e deparam-se com colaboradores que ali trabalham há imensos anos, acomodados ao local e na sua maioria desmotivados?

> é notória a falta de acompanhamento das responsabilidades atribuídas e a sua compensação monetária

Recentemente, perguntei a uma estagiária de receção que frequenta o curso de técnica de turismo de uma escola secundária, se a experiência estava a corresponder às suas expectativas e logo confirmei que os cursos profissionais são bem importantes, mas com conteúdos pedagógicos pouco preparados para as realidades do mercado de trabalho, daí a deceção daquela jovem, que inicia agora o seu percurso. Como iniciei a minha atividade profissional, após curso de Receção da Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa, na época nomeada Alexandre de Almeida, com um programa bem delineado para o efeito e porque também senti alguma incerteza após ingresso no estágio, não me é muito difícil entender o que vai na alma destes jovens de hoje, que não são muito diferentes dos do meu tempo.

Enfim, ao longo do tempo notou-se uma grande evolução no que respeita às relações humanas, havendo naturalmente uma maior preocupação no trato com as pessoas, mas é notória a falta de acompanhamento das responsabilidades atribuídas e a sua compensação monetária, mantendo ainda o princípio de que o dinheiro não faz a felicidade, afinal "quem tem 10 milhões de euros, não é mais feliz, do que quem apenas tem 9 milhões". ■

Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direcção

# RECURSOS HUMANOS

Caros Sócios,

**Estamos em plena época alta e deparamo-nos com um problema que já não fazia parte, há algum tempo, do nosso quotidiano, a falta de Recursos Humanos. Já não me refiro sequer a Recursos Humanos qualificados, pois em muitas zonas do país existe escassez de qualquer tipo de mão-de-obra.**

Este panorama exige da nossa função, uma maior responsabilização e envolvimento para conseguirmos prestar o serviço a que habituámos os nossos clientes. Nos próximos anos, este problema deverá aumentar dada a dificuldade que temos em fixar colaboradores, com formação, no sector.

Segundo um Estudo do Turismo de Portugal, I.P., a diferença de vencimentos pagos entre o nosso sector e a restante economia para o mesmo tipo de função rondam os 30% abaixo, sabemos que, infelizmente, as unidades não têm margens para poder rapidamente corrigir estas assimetrias, mas temos de ter em consciência de pedir a um jovem que estudou 15 anos para ser audaz, ter conhecimento de pelo menos 4 línguas, ter cultura geral que permita manter diálogo com o cliente, estar disposto a ter férias e folgas na altura contrária aos seus amigos e tantas outras exigências que fazemos aquando da contratação destes jovens e depois oferecemos pouco mais que o ordenado mínimo, mas tentamos convencer que isso é só para começar. É óbvio que passados poucos anos as pessoas percebem que não passa de um embuste e, se não tiverem uma paixão pelo sector, mudam. Temos formação na nossa indústria desde 1957 e a verdade é que, apesar dos milhares de alunos formados, continuamos a queixar-nos de não ter Recursos Humanos devidamente qualificados. Será que todos nós não temos uma quota parte de culpa?

Este ano, o nosso Congresso foi feito na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, e não posso deixar de agradecer ao Prof. Flávio Ferreira pela sua incansável disponibilidade para que este evento fosse o sucesso que todos os presentes puderam experienciar. Muito do que se lá passou está espelhado naquilo que vamos sentindo no trabalho do dia-a-dia.

Também não posso deixar de agradecer a todos os patrocinadores que transformaram este Congresso num sucesso, a todos o meu obrigado: **Recheio Cash & Carry, SA, Molaflex - Colchões, S.A., Roca, S.A., Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda (Delta Cafés e Delta Q), Elis – SPAST, Diversey Care Portugal, Carmasil, Panicongelados, S.A., Wealth, S.A.(Wanup), Sogenave, S.A., Idiso Hotel Distribution, S.A., Costa Verde, Message in the Bottle, MediaPearl, Sograpе Distribuição, S.A., PSG,PMS D'Água, Hotelar Têxteis, S.A., Groupe GM - Peninsula Ibérica, S.A., Fricon, Swiss Education Group, Axis Vermar, Santana Hotel & SPA, Atrian - Indústria Alimentar. S.A., Saproder, Lda, Gema, Talenter e Gamobar.**

Os prémios que o sector recebe, a nível nacional e internacional, têm, no nosso serviço, uma grande quota de responsabilidade e os Directores de Hotel deverão sentir orgulho e mostrar como, sem eles, provavelmente não teríamos recebido estas distinções. Os Prémios Director de Hotel que terão, nos próximos três anos, o patrocínio da Recheio, são exemplo de como o reconhecimento do trabalho que é feito diariamente pela classe, nas unidades, vem tanto dos colegas de profissão como dos clientes. Este ano, tivemos 69.000 votos, o que vai para além dos nossos profissionais.

Desejo a todos uma boa época!

*Cordiais saudações hoteleiras*

> Continuamos a queixar-nos de não ter Recursos Humanos devidamente qualificados. Será que todos nós não temos uma quota parte de culpa?

100 1917 – 2017

CIN
HÁ CEM ANOS QUE TUDO MUDA

DE: PINTADO DE FRESCO

PARA: PINTADO HÁ 7 ANOS ATRÁS

MARCA PREMIADA POR ESCOLHA CONSUMIDOR '17

MARCA PREMIADA POR ESCOLHA PROFISSIONAIS '17 2º ANO CONSECUTIVO

## Nováqua HD: alta durabilidade para protecção de fachadas

São 7 anos em que o aspecto da pintura da sua fachada não muda. Garantido! Nováqua HD, a tinta mate 100% acrílica que vem com Certificado de Garantia, eleita Escolha dos Profissionais.
Descubra as centenas de cores possíveis, todas com a máxima resistência, no novo Catálogo de Exteriores e comece os trabalhos numa das 72 lojas CIN ou em cin.pt

# QUINTA DO GRADIL

## AGUARDENTE XO

Podíamos dizer-lhe que é porventura o maior tesouro da Quinta que outrora pertenceu à família de Sebastião José de Carvalho e Melo, o Marquês de Pombal. Podíamos dizer-lhe que a história deste néctar começa em 1970, com a destilação de várias castas autóctones em alambiques "Charentais", típicos da região de cognac. Podíamos dizer-lhe muito mais. Mas não vamos dizer, porque este momento vai ser só seu.

Seja responsável. Beba com moderação.

**www.quintadogradil.wine**

Quinta do Gradil · 2550 - 073 Vilar, Cadaval - Portugal
info@quintadogradil.pt