dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 27 - OUT/NOV/DEZ 2017 • € 10 (Cont.)

ENTREVISTA
DAVID DALE,
INVESTORS IN PEOPLE

CADERNO ESPECIAL
MANUTENÇÃO,
FISCALIDADE,
LEGISLAÇÃO

TEMA CENTRAL
FORMAÇÃO NAS
EMPRESAS

YVES ROCHER

GROUPE GM

AMENITIES EXCLUSIVOS

groupegm.pt

Porto T. +351 225 574 387

Madrid T. +34 914 310 614

PROBLEMAS CRÓNICOS
PRECISAM DE SOLUÇÃO

Manuel Ai Quintas

Diretor Revista Dirhotel

É claro que os progressos registados pelo turismo em Portugal, são bem-vindos e justificam a alegria e bem-estar que se vive no setor. Mas é também claro que mais e melhores progressos são possíveis, porque muito falta conseguir ainda, face ao potencial turístico do país.

Na verdade, persistem problemas certos crónicos do nosso turismo. Uns sem solução satisfatória que possa alguma vez ser alcançada, como a sazonalidade a que o setor está sujeito. Outros poderão ser consideravelmente mitigados, como a circunstância infeliz de muitos atrativos turísticos dispersos pelo país continuarem a ser desaproveitados, fazendo com que muitos lugares da nossa terra dotados daqueles recursos continuem à espera da oportunidade de colher os benefícios que já deveriam estar ao seu alcance.

Mas também há problemas novos, para os quais não parecemos preparados, resultantes do aumento da procura turística que vem a registar-se, os quais urge reconhecer e procurar resolver sem mais demora.

Os «resultados históricos» que vêm sendo assinalados têm a assinalá-los a circunstância de que «os turistas são já mais do que a população», e que «nunca Portugal teve tantos hóspedes estrangeiros e dormidas», conforme nos lembram as notícias nos jornais.

Os turistas nacionais primam, assim, pela sua exiguidade ou insuficiência, a ponto de nem sequer serem citados, sem que em algum lugar ou oportunidade se veja lamentar as razões infelizes deste estado de coisas, e se chame a atenção para o facto de que só uma procura forte a nível interno constitui razoável garantia de que a ocupação dos nossos hotéis não está ao sabor da volátil conjuntura internacional.

Já aqui se salientou o risco de o número de turistas estrangeiros exceder a população do país, agravado pela circunstância de que os visitantes se concentram nas cidades e regiões de maior potencial e tradição turística, pelo que o ratio turistas/população local dos lugares de acolhida deverá ser nesses casos, no mínimo, assustador.

Contrariamente à nossa tradição de gente hospitaleira, é preocupante a ocorrência de situações de mal-estar manifestado por habitantes desses lugares, face à dificuldade de utilização de equipamentos e serviços até há pouco facilmente disponíveis, por estes estarem agora sujeitos ao uso, em proporções nunca vistas antes que lhes dão os novos e numerosos utentes vindos do estrangeiro.

Mas as dificuldades não são menores – bem pelo contrário! – na resposta que importa dar ao acréscimo anormal da procura por toda a sorte de estruturas do país, sem esquecer que as próprias prestações turísticas e hoteleiras acusam já, sobretudo nas épocas de ponta e em muitos lados, deficiências comprometedoras da reputação de qualidade que as caracterizava até há pouco.

Daí que só possa recear-se que a repetição e, sobretudo, o agravamento desses e de outros problemas conduza a uma diminuição da qualidade oferecida aos visitantes e, em consequência, ao seu afastamento gradual, a curto e médio prazo.

Face a tais problemas, não pode deixar de aconselhar-se uma melhor adequação dos meios à disposição dos turistas - daqueles que lhes são especificamente destinados, e dos que deverão partilhar com as populações locais, no que há certamente muito a fazer.

Sobretudo, a indústria turística nacional deverá mostrar maior ambição na atração de turistas de maior qualidade, suscetíveis de proporcionar melhor e mais justa contrapartida económica.

Se não for agora, para quando então? ■

BTL '18

28 FEB – 04 MAR

Bolsa de Turismo de Lisboa

LISBON TRAVEL MARKET

30 anos

EM 2018...

TODOS OS CAMINHOS

VÃO DAR À BTL !

FIL | LISBOA

www.btl.fil.pt

/btl.fil bolsa_de_turismo_de_lisboa

Organization
Strategic Partner
International Partner
Member Of
Partners
Media Sponsor
Media Partners
Official Transporter
Parceiro Tecnológico
Banco Oficial

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
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

Ana Paula Campos
apcampos@mediapearl.pt

Design Editorial: Mediapearl

Foto de Capa:
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel

Colaboradores

Manuel Ai Quintas 6
Filipe Ambrósio.....8
Henrique Ponte Lopes 12
Carlos Torres 16
Nuno Tomás.....18
Mário Mouraz.....22
Conceição Castro.....24
Fernanda A. Ferreira 24
Flávio Ferreira 24
Fernanda Beatriz 41
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
Formação nas Empresas

CADERNO ESPECIAL
Manutenção, Fiscalidade, Legislação

ÍNDICE

ENTREVISTA
DAVID DALE
Head Of International na INVESTORS IN PEOPLE COMMUNITY INTEREST COMPANY

3 EDITORIAL
Problemas Crónicos precisam de solução.....3
6 TEMA CENTRAL
Para que serve a formação sem motivação?.....6
8 TEMA CENTRAL
A oportunidade do "CHEQUE-FORMAÇÃO" para os colaboradores e para as unidades hoteleiras.....8
12 CADERNO ESPECIAL
O que esconde a sua água 12
O segmento corporate à luz da Nova Directiva das Viagens Organizadas e Serviços de Viagens Conexos 16
Fiscalidade sobre o património: contexto actual da hotelaria.....18
20 OMT
22 DIR START UP
Revenue Manager - a posição mais bem paga dentro do hotel 22
24 INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA
Impacto de características do hotel no preço dos quartos 24
26 ENTREVISTA
David Dale.....26
30 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS
38 DIRVITRINA
41 A NOSSA BABILÓNIA
Lidar com o sucesso.....41
42 MENSAGEM DO PRESIDENTE
É preciso Motivar os profissionais 42

Manuel Ai Quintas
Diretor Revista Dirhotel

PARA QUE SERVE A FORMAÇÃO SEM MOTIVAÇÃO?

A formação dos trabalhadores da indústria hoteleira poderá ocorrer em momentos distintos da sua vida profissional, e até antes do início desta, e deverá ser considerada pelos interessados um processo nunca acabado.

Para muitos jovens, o interesse pela referida formação começa a partir da altura em que se sentem atraídos por determinada profissão hoteleira e se matriculam nas escolas, institutos, institutos e universidades, onde os correspondentes ensinamentos são ministrados.

Outros, que não tiveram a oportunidade, ou o desejo, de se prepararem convenientemente, antes de iniciarem a sua vida profissional, cedo sentem essa necessidade, recorrendo geralmente aos cursos disponibilizados pelas escolas hoteleiras aos profissionais na sua situação.

Outros, ainda, que porventura em momento algum sentiram tal necessidade ou apelo, terão que ser ajudados a compreender que, dessa maneira, não vão a parte nenhuma na carreira que aparentemente escolheram, e que, assim, a hotelaria não poderá contar com eles.

Porém, as questões relacionadas com a formação profissional na hotelaria não interessam apenas aos trabalhadores, refletindo-se, pelo contrário, num conjunto de fatores a atender por aqueles, vários, a quem compete a criação das condições adequadas à sua realização e proporcionar os meios e oportunidades para o seu aproveitamento desejável pelos interessados.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a ninguém é legítimo duvidar que a formação constitui condição necessária e indispensável para o bom desempenho da atividade profissional que lhe cabe realizar a favor da empresa a que presta o seu concurso, e que a insuficiência ou inadequação do trabalho por si realizado compromete em maior ou menor grau o resultado pretendido em cada caso, podendo ser por isso motivo de censura ou coisa pior.

Os trabalhadores estão, portanto, obrigados a desempenhar com eficácia e eficiência as tarefas a seu cargo, mostrando em tudo o que fazem e na forma como se comportam a atitude mental, a disponibilidade pessoal e a aptidão técnica a que deverão sentir-se obrigados.

Do ponto de vista institucional, as entidades responsáveis deverão proporcionar à indústria hoteleira as condições que lhe permitam assegurar, ao nível desejável, o exercício dos seus normais objetivos económicos, bem como a satisfação das suas irrecusáveis responsabilidades sociais, coibindo-se de impor orientações oficiais que restrinjam ou dificultem a ação das empresas, como por vezes ocorre.

a indústria hoteleira continua a pecar, não conferindo à questão das relações humanas atenção proporcional à sua importância

Além disso, cumpre-lhes criar ou fomentar a criação dos instrumentos que tornem possível aos interessados a obtenção dos ensinamentos requeridos pelo exercício efetivo das profissões em que estão interessados, facilitando o seu desenvolvimento e evolução na carreira escolhida.

Do ponto de vista das empresas hoteleiras, pertence aos seus responsáveis gerir com competência e parcimónia os seus recursos materiais e as oportunidades de negócio geradas pelo mercado, criando as condições favoráveis à sua prosperidade económica e satisfação dos seus deveres para com terceiros.

Ora, é neste último aspeto, verdadeiramente crucial, que a indústria hoteleira continua a pecar, não conferindo à questão das relações humanas atenção proporcional à sua importância, designadamente no relacionamento com os seus trabalhadores, aos quais deverão garantir uma remuneração justa e proporcionar a oportunidade de valorização pessoal e promoção social a que justamente aspiram.

Não obstante a qualidade dos empreendimentos, a obtenção dos resultados económicos pretendidos e a satisfação das normais expectativas dos clientes dependerem da forma como os hoteleiros se comportam a tal propósito, parece interiorizada pela grande maioria dos hoteleiros – a que os recém-chegados ao setor pare-

cem aderir com gosto – a ideia de que a hotelaria só pode pagar mal aos que a servem, indistintamente da conjuntura, do ambiente do negócio e da situação económica e financeira das empresas.

Em geral, invoca-se a natureza especial das empresas hoteleiras, designadamente tratar-se de negócio de capital e mão-de-obra intensivos, para justificar uma limitação anormal no nível de retribuição paga aos seus trabalhadores, como aquele que caracteriza o setor enquanto empregador.

Ora, uma empresa – qualquer empresa! - incapaz de remunerar com justiça os que lhe prestam o seu concurso profissional, faça sol ou faça chuva, não tem razão de subsistir, salvo se pretende viver cronicamente à custa do direito dos seus servidores a compensação material adequada, falhando no cumprimento de um dever essencial para com estes.

Muitos hoteleiros tardam em reconhecer que não é justo esperar dos seus trabalhadores ação empenhada e entusiástica no exercício das suas tarefas, se, a par de outras condições igualmente exigíveis, não lhes assegurarem a remuneração justa que lhes permita uma vida digna.

Por outras palavras: as empresas hoteleiras, sobretudo em épocas como a presente, não podem continuar a invocar limitações inexistentes, ou da sua exclusiva responsabilidade, persistindo numa tradição com origem nos mal-afamados estalajadeiros romanos, e imprópria de tempos civilizados.

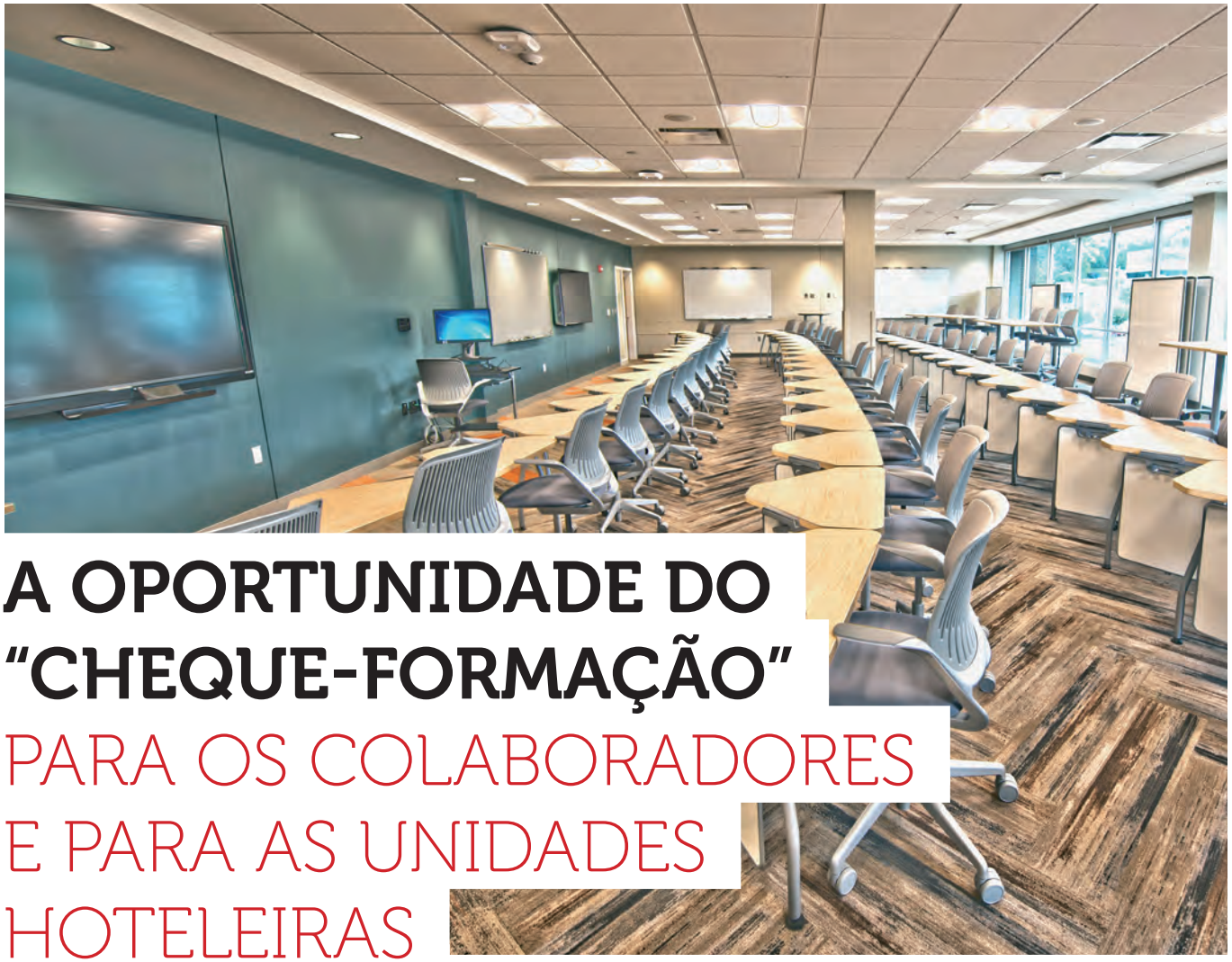
É por isso que a formação profissional, por mais consistente, persistente e adequada que seja, não é suficiente para garantir à indústria hoteleira trabalhadores inteligentes, competentes e empenhados, se estes não se sentirem motivados pela oferta de trabalho aliciante, boas condições e relações de trabalho, bom ambiente de chefia ou liderança, e remuneração justa.

A oferta de remuneração pecuniária considerada satisfatória pelos trabalhadores, por permitir a satisfação das suas normais necessidades pessoais e familiares, constitui aliás a primeira das condições de motivação daqueles, sendo por isso incompatível com os salários de miséria pagos por muitos hotéis e restaurantes do nosso país.

> a formação profissional, [...] não é suficiente para garantir à indústria hoteleira trabalhadores inteligentes, competentes e empenhados, se estes não se sentirem motivados

Se a isto juntarmos a precariedade dos postos de trabalho resultante do normal fenómeno da sazonalidade do turismo português, agravada pelo número crescente de empreendimentos hoteleiros encerrados durante a época baixa, não tarda que só opte por trabalhar na hotelaria quem não conseguir alternativa noutros setores da atividade económica mais justamente apreciadores do seu esforço, competência e dedicação.

Basta continuar assim! ■



A OPORTUNIDADE DO "CHEQUE-FORMAÇÃO" PARA OS COLABORADORES E PARA AS UNIDADES HOTELEIRAS

Filipe Ambrósio
Coordenador de Formação
da Monfortur, Lda.

A Medida CHEQUE-FORMAÇÃO, publicada pela Portaria nº 229/2015, de 3 de agosto é um sistema de incentivos do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP) que visa contribuir para potenciar a qualificação e empregabilidade dos recursos humanos, de idade igual ou superior a 16 anos, independentemente do seu nível de qualificação, procurando, nomeadamente:

a) Contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas, através do reforço da qualificação profissional dos seus trabalhadores, em especial dos menos qualificados;

b) Potenciar a procura de formação por parte dos desempregados e dos ativos empregados;

c) Incentivar os percursos de aprendizagem ao longo da vida, bem como o desenvolvimento pessoal dos ativos empregados e dos desempregados;

d) Corresponsabilizar as entidades empregadoras, os ativos empregados e os desempregados na procura de respostas de formação que promovam a melhoria dos desempenhos profissionais;

e) Potenciar o ajustamento entre a oferta e a procura de formação, imprimindo uma nova dinâmica nos operadores de formação.

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

CUMPRA AS 35 HORAS DO CÓDIGO DE TRABALHO!
CONHEÇA AS NOSSAS OFERTAS GRATUITAS

FORMAÇÃO FINANCIADA EM HOTELARIA

- UFCD'S 3438 - Acolhimento e check-in dos clientes - 25 h
- UFCD'S 3378 - Organização e funcionamento dos serviços de andares - 25 h
- UFCD'S 3337- Serviço de vinhos - 25h
- UFCD'S 3353 - Serviço de pequenos almoços - 25h
- UFCD'S 3368 - Preparação e serviço de bebidas simples - 25h
- UFCD'S 8307 - Lingua Inglesa - turismo e hotelaria na região - 25h

TEMOS OUTRAS OFERTAS E SOLUÇÕES EM HOTELARIA
CONSULTE-NOS!

Certificado por: ENTIDADE FORMADORA CERTIFICADA · UNE-EN ISO 9001 ER-0528/2012 · CENTRO QUALIFICA

Cofinanciado por: PO ISE PROGRAMA OPERACIONAL INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO · CRESC ALGARVE 2020 · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Social Europeu

WWW.TURISFORMA.PT
GERAL@TURISFORMA.PT

Embora os destinatários e beneficiários diretos possam ser tanto ativos empregados como desempregados, o presente artigo focar-se-á nos **Ativos Empregados**.

Esta medida funciona em regime de candidatura aberta, podendo portanto ser apresentada em qualquer momento através do portal Netemprego[1] (www.netemprego.gov.pt). Para tal, todos os intervenientes têm obrigatoriamente que estar inscritos no portal Netemprego . O não cumprimento deste requisito implica entropia e morosidade do processo, o que não é aconselhável.

As candidaturas podem ser submetidas por Ativos Empregados, beneficiários diretos da formação, ou pelas Entidades Empregadoras (pessoas coletivas ou singulares de direito privado, com ou sem fins lucrativos) relativamente aos seus trabalhadores, de acordo com os requisitos constantes do Regulamento Específico que pode ser obtido em https://www.iefp.pt/cheque-formacao.

As ações a desenvolver poder-se-ão inserir, ou não, no Catálogo Nacional de Qualificações[2] mas terão que ser ministradas por Entidades Formadoras Certificadas pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho ou por entidades que, pela sua natureza jurídica e âmbito de atuação, usualmente não carecem de requerer a certificação como entidade formadora, caso contemplem nos diplomas de criação ou autorização de funcionamento, o desenvolvimento de atividades formativas.

Não são aceites, para efeitos de financiamento no âmbito da presente Medida, candidaturas a formações à distância (e-learning).

A medida Cheque-Formação, pode ser uma forma de as Entidades Empregadoras financiarem os seus Planos de Formação.

No entanto, cada colaborador apenas poderá beneficiar de um máximo de **50 horas de formação** durante um período de 2 anos. O valor dos apoios a conceder pelo IEFP corresponde a **4€/hora de formação**, num **montante máximo de 175€**, sendo que o apoio **não pode exceder 90% do valor total da ação de formação comprovadamente pago**. Todos os apoios são pagos por transferência bancária ao titular da candidatura (por norma a empresa).

O Cheque-Formação não pode ser atribuído quando a formação a frequentar já seja objeto de cofinanciamento público, nem pode ser utilizado pelos beneficiários para concretizar a realização de formação exigida no âmbito de outros apoios públicos atribuídos.

Para finalizar, salienta-se que apenas são elegíveis ações de formação realizadas após a submissão da candidatura.

Mais informações em https://www.iefp.pt/cheque-formacao

> Esta medida funciona em regime de candidatura aberta, podendo portanto ser apresentada em qualquer momento

1 - Estando registados, ao efetuar o preenchimento da candidatura, colocando o NIF do formando o sistema assume de imediato os restantes elementos com base na informação que estiver na base de dados do IEFP. Se assim não acontecer, terá que se proceder ao registo ficando o processo pendente até que aquele se torne efetivo e o sistema assuma os dados.

2 - O Catálogo Nacional de Qualificações identifica para cada qualificação as competências associadas ao perfil profissional e os conteúdos formativos que organizam a oferta de formação de dupla certificação (escolar e profissional) em Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) de 25 ou 50 horas de formação que podem ser consultados em http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/Index.

CADERNO

DIRHOTEL

12 **MANUTENÇÃO**

O que esconde a sua água?

16 **LEGISLAÇÃO**

O segmento corporate à luz da nova diretiva de viagens organizadas e serviços conexos

18 **FISCALIDADE**

Património e o contexto atual na hotelaria

Henrique Pontes Lopes
Consultor e Formador ADHP

O QUE ESCONDE A SUA ÁGUA

As redes de água de abastecimento de cozinhas industriais contêm perigosos contaminantes que promovem a degradação das canalizações e equipamentos, os quais necessitam de água de boa qualidade para o seu eficaz funcionamento, nomeadamente; caldeiras, fornos turbo-vapor, máquinas de lavar loiça, máquinas produtoras de gelo, etc.

Os sais minerais e outros contaminantes constituintes da água, conduzem a deficiente funcionamento dos equipamentos, para além de serem os responsáveis por frequentes avarias, afectando mesmo por vezes, a qualidade dos produtos alimentares.
Alguns responsáveis, cometem o erro de pensar que uma simples filtração da água, é condição suficiente para melhorar a sua qualidade. No entanto, a verdade é que a qualidade água que cada um de nós consome, varia em conformidade com a área geográfica onde o seu negócio está instalado, porque a água que flui pela sua instalação tem a sua própria combinação de sais minerais e outros contaminantes, pelo que é absolutamente necessário que um especialista determine qual será a melhor solução de correcção da qualidade da água para consumo doméstico e utilização industrial.
Contudo, antes que seja encontrada a mais correcta solução de tratamento da água de consumo, é muito importante que tenhamos um melhor conhecimento da situação, pelo que se recomenda que sejam efectuadas análises químicas e bacteriológicas da água a ser utilizada, por laboratório credenciado.
O problema mais comum da utilização de água de má qualidade reside na formação de incrustações calcárias nos equipamentos, sendo que muitos dos operadores não reconhecem o impacto nefasto que têm na operação diária desses equipamentos, afectando a sua manutenção e aumentando drasticamente os consumos energéticos.
Os depósitos calcários resultantes da utilização de uma água de elevada dureza, são uma enorme

ameaça para os circuitos e equipamentos. O caudal de água nos circuitos internos dos equipamentos é prejudicado, reduzindo eficiência e afectando mesmo o sabor do produto final, como no caso das máquinas de café, chá ou mesmo das bebidas que sejam servidas com cubos de gelo.

Como já foi mencionado, a ineficiência energética é outro dos grandes factores a ter consideração. As incrustações, funcionam como um isolante térmico, que impede uma perfeita transmissão térmica e, portanto, um maior consumo de energia, mais tempo de operação dos equipamentos, podendo mesmo comprometer a qualidade dos produtos alimentares a serem servidos.

Outra das consequências da deficiente qualidade da água presente nas redes de abastecimento em unidades hoteleiras, é a contaminação bacteriológica que decorre da proliferação de microrganismos indesejáveis, de entre os quais se destaca a Legionella Pneumophila, com todos os problemas sobejamente conhecidos devido aos infelizes acontecimentos que têm ocorrido, com nefastas implicações, que para além de provocarem elevados danos de saúde pública, colocam imediatamente em risco a regular operação das unidades hoteleiras, determinado pelas autoridades sanitárias.

Assegurar o consumo constante de água de boa qualidade é do maior interesse, em particular nos equipamentos produtores de vapor, dado que elementos contaminadores da água podem deteriorar, corroendo os órgãos mecânicos dos circuitos de vaporização, originando uma prematura reparação ou mesmo substituição dos equipamentos.

> As incrustações, funcionam como um isolante térmico, que impede uma perfeita transmissão térmica

De modo a prevenir as incrustações calcárias, a corrosão dos equipamentos e a contaminação bacteriológica, evitando os problemas daí decorrentes, é necessário encontrar uma solução de acondicionamento da água que se enquadre com a operação da instalação.

Assim, deveremos equacionar dois factores primários, que respondam às nossas necessidades:

1- Ter conhecimento da qualidade e quantidade dos elementos contaminadores da água que se utiliza, pela análise química e bacteriológica dessa água. Os contaminadores químicos da água variam em função da sua origem de captação, bem

como do tipo e quantidade de produtos químicos adicionados pelas empresas distribuidoras das águas de consumo, a fim de inibirem qualquer desenvolvimento bacteriológico. Deve ter-se em consideração também o tipo de instalação hidráulica dos edifícios e a sua possibilidade de alteração da qualidade da água.

2-Escolha correcta do tipo e qualidade do equipamento a usar na sua cozinha.

Evitar a acumulação de depósitos de origem calcária nos seus equipamentos deve ser conseguida pelo tratamento correcto da sua água de consumo doméstico, que pode ser conseguida pela instalação de adequado equipamento de filtração ou mesmo de descalcificação.

Importa ter conhecimento da legislação em vigor sobre a água de consumo humano e particularmente o que respeita à atribuição de responsabilidades sobre a sua qualidade. Assim o Dec. Lei nº 306/2007 de 27 de Agosto, no artigo 10º "Verificação de Conformidade", atribui de forma clara a imputação de qualquer incumprimento dos valores paramétricos da qualidade da água, aos proprietários da instalação, devendo estes promover as medidas necessárias para reduzir ou eliminar esses riscos de incumprimento.

Para esse fim, deverá ser contactada empresa da especialidade que garanta a qualidade bacteriológica da água e a eficiência dos equipamentos a instalar para o fim em vista, nomeadamente para equipamentos de produção de vapor (caldeiras, marmitas e fornos turbo-convectores), máquinas de lavar loiça e máquinas produtoras de gelo.

Evitar a acumulação de depósitos de origem calcária nos seus equipamentos deve ser conseguida pelo tratamento correcto da sua água

Uma vez instalado o sistema de tratamento adequado a cada equipamento, é muito importante que seja mantido um controlo de qualidade água, de modo a garantir a sua eficiência, qualidade da água e vida dos equipamentos. ■

O PRESTIGIO QUE ENALTECE O SEU CURSO!

les Roches
MARBELLA • SPAIN

- Top 3 a nível Mundial, na formaçao Universitária de alta Direção Hoteleira Internacional
- 90% dos Alunos da Les Roches Marbella são contratados após a Graduação!

BBA IN GLOBAL HOSPITALITY MANAGEMENT:

4 specializations:
- Hospitality Entrepreneurship
- Digital Marketing Strategies
- Resort Development and Management
- Hotel Financial Performance Management

POSTGRADUATE DIPLOMA IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

POSTGRADUATE EXECUTIVE DIPLOMA IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT

POSTGRADUATE DIPLOMA IN MARKETING MANAGEMENT FOR LUXURY TOURISM

Inscrições Abertas para Janeiro 2018

Mais informações:
+34 952 76 44 37
Em Portugal: 910 51 31 77
info@lesroches.es
www.lesroches.es

Carlos Torres
Advogado, Professor da ESHTE/ Católica Porto BS/ULHT

O SEGMENTO CORPORATE À LUZ DA NOVA DIRECTIVA DAS VIAGENS ORGANIZADAS E SERVIÇOS DE VIAGENS CONEXOS

1) Introdução

A Directiva 2015/2302/UE, de 15 de Novembro de 2015, relativa às viagens organizadas e serviços de viagens conexos tem implicações na hotelaria, não se restringindo às agências de viagens e operadores turísticos.

Aproximando-se o fim do prazo para a sua transposição para as legislações dos Estados membros - 1 de Janeiro de 2018 (art.º 28º/1) - várias são as implicações da nova legislação europeia relativamente aos hotéis que combinem o alojamento com outros serviços, designadamente golfe, rent-a-car ou spa. Ou seja, não apenas as agências de viagens mas também uma parte nossa hotelaria que combina alojamento e outros serviços de viagem é abrangida pela ampla definição de operador (art.º 3º/7). No anterior quadro contemplava-se tão somente a agência organizadora e a retalhista, abrangendo-se agora a generalidade das pessoas singulares ou colectivas, públicas ou privadas.

Exemplificando, um hotel que vende conjuntamente o alojamento e golfe (online ou offline) ou rent-a-car, vai ficar submetido às apertadas regras da Directiva 2015/2302/UE, designadamente informação pré-contratual, possibilidade de cancelamento na véspera mediante uma taxa de rescisão adequada, obrigatória aceitação do *change name* e dano moral de férias estragadas. Assumirá para todos os efeitos as vestes legais de operador, respondendo pelos prestadores de serviços que associou ao alojamento e tendo de oferecer protecção em caso de insolvência.

2) Do consumidor ao viajante

Enquanto até agora apenas se contemplavam os *consumidores*, doravante também os *viajantes profissionais ou de negócios* são abrangidos pelo novo quadro europeu, excluindo-se tão somente os *managed business travel*. Ou seja, assiste-se a um substancial *alargamento das categorias de pessoas protegidas* pela nova legislação europeia: enquanto a ainda vigente directiva dos pacotes turísticos (Directiva 90/314/CEE) alude a *consumidores* a nova fala em *viajantes*, de molde a abranger um importante conjunto de pessoas.

Entende o legislador europeu que apesar de a maioria dos adquirentes de viagens organizadas ou serviços de viagem conexos serem, na sua maioria, *consumidores* à luz da legislação europeia, existe uma franja importante de *consumidores* e representantes das pequenas empresas ou profissionais que reservam viagens relacionadas com a sua actividade profissional ou empresarial, utilizando os mesmos canais. Deste modo, empresários / profissionais liberais e não apenas os tradicionais *consumidores* passam a beneficiar do reforçado quadro legislativo europeu nas suas viagens profissionais ou de negócios.

um hotel que vende conjuntamente o alojamento e golfe (online ou offline) ou rent-a-car, vai ficar submetido às apertadas regras da Directiva 2015/2302/UE

A solução é detalhadamente explicada pelo legislador no europeu no considerando 7:
"Os viajantes que adquirem viagens organizadas ou serviços de viagem conexos são, na sua maioria, consumidores na aceção do direito do consumidor da União. Por outro lado, nem sempre é fácil distinguir entre consumidores e representantes das pequenas empresas ou profissionais que reservam viagens relacionadas com a sua atividade comercial ou profissional através dos mesmos canais de reserva que os consumidores. Esses viajantes precisam muitas vezes de um nível de proteção equivalente.
....
Para evitar a confusão com a definição do termo «consumidor», utilizado noutra legislação da União, as pessoas protegidas pela presente diretiva deverão ser designadas por «viajantes».".

Também os *managed business travel*, são explicados no considerando 7:
"Em contrapartida, há empresas ou organizações que reservam serviços de viagem com base num acordo geral frequentemente celebrado para um número elevado de serviços de viagem por um período determinado, por exemplo com uma agência de viagens. Este último tipo de serviços de viagem não requer o nível de proteção concebido para os consumidores. Portanto, a presente diretiva deverá ser aplicável aos viajantes de negócios, inclusivamente os profissionais liberais, os trabalhadores independentes ou outras pessoas singulares, caso não reservem serviços de viagem com base num acordo geral.".

Daí que o articulado da nova directiva refira *viajantes* - qualquer pessoa que procure celebrar um contrato ou esteja habilitada a viajar com base num tal contrato, no âmbito da presente diretiva (art.º 3º/6) - em vez de *consumidores* e exclua no art.º 2º/2/c os *managed business travel*:

"A presente diretiva não é aplicável a:
c) Viagens organizadas e serviços de viagem conexos adquiridos com base num acordo geral para a organização de viagens de negócios entre um operador e outra pessoa singular ou coletiva que atue para fins que se insiram no âmbito da sua atividade comercial, empresarial, artesanal ou profissional.".

No entanto, se uma empresa contrata uma viagem para os seus funcionários à luz de um *managed business travel*, significa que vai prescindir de duas importantes garantias, associadas às viagens organizadas:
- o operador já não é responsável pela correcta execução de cada um dos serviços (transporte, alojamento, aluguer de veículos);
- nem são dadas garantias de protecção na insolvência. ■

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

FISCALIDADE SOBRE O PATRIMÓNIO: CONTEXTO ACTUAL DA HOTELARIA

Nuno Tomás
Managing Director
da Ayming Portugal

Com uma actividade centrada num serviço fortemente dependente de edifícios e das suas características, o sector hoteleiro apresenta condições para que a fiscalidade sobre o património seja uma questão premente. O que ainda faz mais sentido num contexto de muitas mudanças na área e que podem gerar um agravamento dos impostos sobre o património.

O Adicional ao IMI (AIMI) ocupa uma posição central nas alterações à fiscalidade sobre o património em 2017, cumprindo o objectivo de introduzir no pagamento do IMI um elemento de progressividade, em que seja tida em conta a capacidade contributiva do contribuinte, através da análise de todo o seu património imobiliário e não apenas de imóveis isolados. O AIMI abarca imóveis com afectação habitacional e terrenos para construção, incidindo sobre a soma dos respectivos valores patrimoniais. Se compararmos com o Imposto de Selo que era aplicado no regime anterior, e que o AIMI se propõe substituir, constatamos que há uma expansão da base de incidência do imposto, uma vez que o Imposto de Selo incidia apenas sobre terrenos para construção com

afectação habitacional e tinha por base a realidade individual de cada imóvel, só se aplicando o Imposto de Selo quando o valor patrimonial excedia 1 milhão de euros. No caso do AIMI considera-se a soma dos valores patrimoniais dos imóveis detidos pelo contribuinte, aplicando uma dedução de 600 mil euros apenas a pessoas singulares e heranças indivisas. Na prática, uma empresa que detenha imóveis com afectação habitacional e terrenos para construção, como bem pode acontecer no sector da hotelaria, paga o AIMI, a uma taxa de 0,4%, desde o primeiro euro.

Esta medida surge na sequência de alterações ao IMI no âmbito do coeficiente de qualidade e conforto, que ocorreram no Verão de 2016, com a publicação do Decreto-Lei nº41/2016 de 1 de Agosto. O coeficiente aumentou assim de 1,05 para 1,2, podendo o majorativo "localização e operacionalidade relativas" ir até aos 0,2, com base em questões ligadas à exposição solar e vistas privilegiadas dos imóveis afectos a habitação objecto de avaliação. O sector da hotelaria pode sofrer com esta alteração, uma vez que, embora o objectivo seja aproximar os imóveis do valor de mercado, na prática introduz-se uma maior subjectividade na avaliação dos imóveis em questões ligadas a vistas e exposição solar, características tão importantes para o sector do hoteleiro.

Mas existem ainda outras questões mais técnicas que podem ter impacto, sendo fundamental perceber se as áreas dos imóveis estão devidamente aferidas e se se respeita a diferenciação entre áreas principais e acessórias. No sector da hotelaria, tratando-se de edifícios com alguma complexidade, onde existem usos distintos para os diferentes espaços, mas que funcionam como um todo, podem haver diferentes interpretações que se afastam da fórmula correcta de cálculo da área ajustada de um imóvel.

Outra controvérsia de contornos mais técnicos que pode impactar o sector hoteleiro prende-se com a aplicação do coeficiente de vetustez a edifícios que são alvo de recuperação e/ou reabilitação. Em causa está se é considerada a idade original do imóvel ou a idade aplicada ao ano da intervenção o que, dependendo do grau de intervenção que é feita nos edifícios, pode resultar numa má aplicação deste critério. Importa por isso garantir que são analisados todos os componentes do projecto em causa, bem como as características da obra que originou a recuperação/reabilitação, que podem fazer toda a diferença no Valor Patrimonial destes imóveis.

São muitas as questões a ter em conta na optimização da fiscalidade sobre o património no sector hoteleiro, mas para além de acções que podem ter um impacto no valor de imposto a pagar, há um leque de apoios de que as empresas podem beneficiar. Existem, por exemplo, apoios financeiros e fiscais disponíveis para empresas do sector da hotelaria que incentivam o investimento, seja atribuindo apoios financeiros que permitam a sua concretização, seja concedendo benefícios fiscais que permitam recuperar parte dos investimentos feitos. Quando um imóvel do sector hoteleiro obtém o estatuto de Utilidade Turística, por exemplo, pode ter acesso a um conjunto de benefícios que visam não só aliviar a carga fiscal, mas também premiar o investimento feito em imóveis de destaque para o sector.

Quando um imóvel do sector hoteleiro obtém o estatuto de Utilidade Turística, por exemplo, pode ter acesso a um conjunto de benefícios

Num contexto de possível agravamento da carga fiscal para o sector, que ganha especial força se se considerar que diferentes elementos podem apontar para esse resultado, estar bem informado e atento torna-se numa necessidade, garantindo que as vias de optimização da fiscalidade sobre o património são devidamente exploradas. ■

CIMEIRA DOS MINISTROS DA UNWTO&WTM

'OVERTOURISM ':
O CRESCIMENTO NÃO É O INIMIGO, É COMO NÓS O GERIMOS

Nos últimos meses, relatórios de todo o mundo falaram de "turismo-fobia", com fotografias de cidadãos que protestam contra a "invasão de turistas" e a expulsão dos habitantes locais pelas empresas de turismo.

As viagens e o turismo tornou-se num setor central para a sociedade. Hoje, o turismo gera 10% do PIB mundial, 1 em cada 10 postos de trabalho e 30% do comércio mundial de serviços. É fundamental para a balança de pagamentos e como meio de subsistência de muitos países. As Nações Unidas declararam 2017 o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento e incluíram o setor como parte dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs) por reconhecerem a contribuição do turismo na resolução de muitos desafios comuns. Um setor de turismo sustentável é aquele que promove a preservação ambiental e a proteção do património cultural tangível e intangível e promove o envolvimento, o compromisso e o respeito pelas comunidades locais. Gerir o crescente número de visitantes para muitos destinos populares é crucial tanto para os anfitriões como para os visitantes. O crescimento do turismo pode e deve levar à prosperidade económica, empregos e recursos, contribuindo para proteção ambiental e preservação cultural, bem como para o desenvolvimento e o progresso da comunidade. Garantindo que exige políticas e práticas de turismo fortes e sustentáveis, e o envolvimento de governos e administrações nacionais e locais, setor privado, comunidades locais e os próprios turistas.

O setor precisa: 1. Diversificar as atividades dos visitantes; 2. Mecanismos e políticas eficazes e integrados para gerir visitantes nos locais; 3. Políticas para reduzir a sazonalidade; 4. Incentivos ao setor privado para investir em novas áreas e novos produtos, 5. Incentivos e políticas para reduzir o consumo de energia e água e atender às necessidades e *deficits* da comunidade. Isto será essencial para permitir que o turismo continue a capitalizar os seus benefícios em termos de criação de emprego, desenvolvimento económico e interação cultural, ao mesmo tempo que reduz os seus efeitos e impactos negativos.

A edição de 2017 da Cimeira dos Ministros da UNWTO & WTM incidirá sobre as questões: Como podemos garantir o desenvolvimento sustentável e a gestão do turismo, fazendo com que o crescimento e a sustentabilidade andem de mãos dadas, tendo em conta o aumento dos turistas internacionais que se estima chegarem aos 1,8 mil milhões em 2030? Quais políticas e estratégias públicas podem ser projetadas para enfrentar os desafios da gestão de congestionamentos e a pressão sobre os recursos naturais e culturais do turismo? Como promover o diálogo entre o turismo e as comunidades locais para fortalecer o envolvimento e a coordenação efetivas? Como abordar a perceção pública do turismo como um setor "mau"? Qual é o papel do setor privado e como construir parcerias do setor público/privado para promover o turismo como uma ferramenta efetiva para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGs). ■

> A edição de 2017 da Cimeira dos Ministros da UNWTO & WTM que decorre a 7 de novembro, vai abordar a questão do "sobreturismo".

DIA MUNDIAL DO TURISMO

CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL PARA O DESENVOLVIMENTO

Promover o potencial do turismo sustentável como instrumento para o desenvolvimento foi um dos objetivos das celebrações do Dia Mundial do Turismo. Este ano as celebrações oficiais decorreram em Doha, no Catar.

Tal como afirmou o Secretário-Geral da OMT Taleb Rifai "celebrar o Dia Mundial do Turismo convida-nos a refletir na força transformadora do Turismo para avançar em direção a um mundo melhor e para impulsionar o desenvolvimento sustentável nos seus cinco pilares: económico, social, ambiental, cultural e o da paz."

Por sua vez, Helen Marano, vice-presidente sénior do WTTC referiu que o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento deveria criar um legado baseado em três aspectos-chave: oferecer uma maior gestão para se proteger de certos efeitos das viagens e o turismo, continuar a potenciar uma colaboração estreita não só entre a OMT e o *World Travel and Tourism Council – WTTC*, mas também entre o sector público e o privado, nos destinos e nos países, e contar histórias, partilhar a inspiração e continuar a falar disso".

Nas celebrações do Dia Mundial do Turismo falou-se do papel da aviação na construção do turismo sustentável do turismo como meio de criar oportunidades e melhorar a preservação da cultura e o entendimento mútuo". A sessão abordou a capacidade do turismo para criar empregos e abrir novas oportunidades para as comunidades, bem como o contributo do setor para a criação de riqueza, investimentos e exportações.

Os trabalhos incluiram ainda um painel de discussão sobre "Turismo e o planeta: compromisso para um futuro mais verde". ■

Mário Mouraz
Fundador & CEO
Climber - Revenue Management System

REVENUE MANAGER - A POSIÇÃO MAIS BEM PAGA DENTRO DO HOTEL

A posição de *Revenue Manager* deve ser a posição mais bem paga dentro dos hotéis. O Revenue Management é uma área crucial do negócio de um hotel, visto que está na intersecção das estratégicas inerentes aos vários departamentos, e é por isso que acredito que a par do Diretor Geral (GM), os Revenue Managers devem ser os funcionários mais bem pagos numa empresa hoteleira. Infelizmente, é ainda uma realidade em Portugal, que na maioria dos hotéis com menos recursos o GM acumula também o papel de Revenue Manager.

Hoje em dia se algum GM quiser fazer uma decisão sobre preços ou promoções, seguramente irá consultar primeiro o RM, não só para validar os seus pressupostos (intuição) mas também para obter orientação sobre a viabilidade do seu plano.
Vejam alguns exemplos de como o RM influencia os restantes departamentos do hotel:

Finanças

O RM retirou a importante responsabilidade do planeamento de Vendas ao departamento Financeiro e a razão deve-se ao facto do RM ter dados de previsão e de comportamento da procura que as Finanças não têm.

Marketing

Num contexto digital complexo como o atual onde existem centenas de canais de distribuição, a decisão de quando e onde publicar promoções tem de ser precisa. O Marketing do hotel depende agora do RM para saber quando as variações da procura de uma unidade hoteleira necessitam de promoções. No passado era comum ver-se o RM a reportar ao Diretor de Vendas & Marketing. Nos próximos anos será cada vez mais comum ver-se o Marketing a reportar a RM.

Grupos

O Departamento Comercial geralmente depende do RM para informações sobre os preços de venda, critérios de negociação e limites de capacidade. O RM está intimamente ligado ao ciclo de vendas dos grupos, pois influencia todos os aspetos das tarifas e optimização das receitas. No entanto, ainda há bastantes hotéis onde o Departamento Comercial diz ao *Revenue Manager* o que tem que fazer, quando deveria ser o oposto.

> a par do Diretor Geral (GM), os Revenue Managers devem ser os funcionários mais bem pagos numa empresa hoteleira

E-Commerce

Um hotel não pode ter o E-Commerce desligado do RM pois as taxas de conversão, i.e. número de visitas versus o número de reservas no site, estão quase sempre dependentes da estratégia do Revenue.

F&B

Qualquer Diretor de F&B inteligente sabe que a receita de F&B é quase 100% dependente do tipo de clientes que dorme no hotel e é o RM quem sabe melhor qual o mix de segmentos a obter.

Operações (como Front-Office, Housekeeping)

A previsão da Ocupação é o driver principal de todas as decisões relacionadas com os custos do negócio do hotel e quem dá essa informação é o RM. Desde as escalas horárias, às amenities dos quartos, até aos pedidos de toalhas de praia, uma boa previsão atualizada do número de clientes que irão estar no hotel numa data futura faz

toda a diferença em transformar perdas em lucro.

Existem apenas cerca de 10.000 Revenue Managers em aproximadamente 210.000 hotéis em todo o mundo, o que significa que na grande maioria as decisões de RM estão a ser feitas pelos GM ou proprietários. Isso faz sentido, porque o GM como é usual gosta de ter a última palavra a dizer. O que me leva de novo à minha primeira afirmação de que as responsabilidades do RM estão intrinsecamente ligadas às responsabilidades do GM, e que por isso, *Revenue Manager* deveria ser a posição mais bem paga dentro dos hotéis.

Não há dúvida de que o RM é agora o departamento central de todas as decisões dentro dos hotéis e que essa função, se ainda não existe, deve ser oficializada dentro dos hotéis. RM é o pilar central. Com a adoção global de soluções de RM na indústria hoteleira, e existindo já soluções fáceis de usar e acessíveis, não há razão para os hotéis em Portugal não terem ainda processos de RM criados e centralizados.

A minha grande questão é que os Revenue Managers estão a ser compensados de igual ou menor modo que as outras posições executivas dentro dos hotéis. Visto existir ainda tanta falta de "talento" de RM, seria inteligente que as empresas hoteleiras mantivessem os seus, compensando-o de melhores formas.

Numa última análise, o Revenue Management requere a agregação e análise de grandes volumes de dados sobre a procura e valores históricos de ocupação, sendo que a produtividade do *Revenue Manager* está diretamente relacionada com o nível de detalhe que foi agregado e avaliado no processo.

o RM é agora o departamento central de todas as decisões dentro dos hotéis e que essa função, se ainda não existe, deve ser oficializada dentro dos hotéis

A nossa experiência no setor deixou bem claro que nas análises manuais que os hotéis fazem, i.e, análises não informáticas, os processos de Revenue Management são incapazes de lidar com todos os dados disponíveis que são relevantes. As análises em folhas de excel, embora usadas por profissionais altamente qualificados, são rapidamente superadas pelo volume e esforço que requerem na sua utilização. A consequência é uma menor optimização da capacidade óptima do hotel e de decisões de inventário erradas que se traduzem em perdas de receitas.

Qual é a alternativa ao Revenue Management operado manualmente? É a implementação de sistemas de Revenue Management inteligente e automatizados, também conhecidos por Revenue Management System (RMS).

IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS DO HOTEL NO PREÇO DOS QUARTOS

Conceição Castro
Professora Adjunta, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Fernanda A. Ferreira
Professora Adjunta, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Instituto Politécnico do Porto

Flávio Ferreira
Professor Coordenador, Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Instituto Politécnico do Porto

O turismo assume uma importância vital para o crescimento económico, particularmente em pequenas economias abertas, como em Portugal. Nos últimos anos, particularmente em Lisboa e no Porto, o turismo tem sido fortemente impulsionado pelo surgimento de companhias aéreas de baixo custo, além da sua promoção cultural e a movida já reconhecida dessas cidades. Não é de admirar que estas duas cidades tenham sido galardoadas com o prémio "Melhor destino europeu", competição realizada desde 2010. Em 2010, Lisboa obteve o primeiro lugar, e a cidade do Porto em 2012, 2014 e 2017. Estas cidades, banhadas por rio e por mar, possuem uma arquitetura única, uma gastronomia excecional e diversificados hotéis que podem satisfazer o cliente mais exigente e proporcionar momentos únicos.

Neste mercado, o conhecimento das características dos hotéis mais valorizadas pelos hóspedes é uma ferramenta importante para os gestores hoteleiros, quer para definirem a estratégia de preços quer para a tomada de decisões em futuros investimentos.

Na indústria hoteleira, a literatura científica identifica várias características do hotel que podem afetar as tarifas dos respetivos quartos, nomeadamente a localização, a categoria, o *online consumer rating*, as instalações e os serviços oferecidos.

Num estudo publicado na revista *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Castro et al. (2016) analisaram o efeito das diferentes características dos hotéis, com categoria 3, 4 e 5 estrelas, das cidades do Porto e de Lisboa, nas tarifas de um quarto, utilizando a metodologia do preço hedónico. Esta metodologia deve responder a duas questões: Quais as características de um hotel relevantes para os *consumidores*? Qual a relação que existe entre essas características e o preço que estão dispostos a pagar?

Os dados utilizados no estudo abrangeram 124 hotéis na cidade de Lisboa, dos quais 16,9%

de 5 estrelas, 53,2% com 4 estrelas e 29,9% com 3 estrelas, e 51 na cidade do Porto, dos quais 15,7% de 5 estrelas, 41,2% com 4 estrelas e 43,1% com 3 estrelas, obtidos no *Maisturismo* (www.*maisturismo*.pt) e *Booking* (www.booking.com), e foram coletadas as tarifas para estadias de uma noite num quarto duplo *standard*, com pequeno-almoço e possibilidade de cancelamento gratuito (a reserva foi feita com quatro meses de antecedência). Aplicando os modelos log-linear às funções preço, foram obtidos os coeficientes estimados a partir do modelo de preço hedónico para cada característica. Assumiu-se que o relacionamento funcional é constante no tempo e entre hotéis, embora a influência de cada característica possa diferir de hotel para hotel.

De entre as variáveis analisadas, a categoria (avaliada pelo número de estrelas) é uma das mais significativas e determinantes do preço por noite que os hóspedes estão dispostos a pagar. Tendo por referência o preço médio por noite num hotel de 3 estrelas, em Lisboa estima-se que os hóspedes estão dispostos a pagar mais 49,9% por noite num hotel de 5 estrelas e mais 11,5% num hotel de 4 estrelas. Estes valores são relativamente mais baixos do que os estimados para o Porto: 138,7% e 32,1%, respetivamente.

Quer em Lisboa quer no Porto, o *online consumer rating* é um sinal de qualidade que influencia o quanto se prevê que os hóspedes estejam dispostos a pagar. Um aumento de um ponto na pontuação dos comentários por parte dos clientes poderá influenciar o preço em 37,3% em Lisboa e 26,6% no Porto.

Outra variável que tem implicação na determinação dos preços por noite em Lisboa é a dimensão dos quartos. Enquanto que em Lisboa se estima que os hotéis possam cobrar 1,1% mais por cada metro quadrado adicional de dimensão do quarto, no Porto, contrariamente às expectativas, o aumento da dimensão do quarto não cria um *premium* no preço do quarto.

Em Lisboa, a localização do hotel é um fator importante. A distância do hotel ao centro é uma variável significativa para explicar as diferenças de preços que os hotéis podem praticar, embora o impacto no preço não seja muito elevado.

Os resultados também sugerem que a existência de um *business centre* no hotel pode afetar negativamente os preços por noite num hotel em Lisboa, e que os hotéis com internet gratuita nos quartos são 10,5% mais baratos dos que os que não oferecem este serviço. Embora fosse de esperar um resultado oposto, no caso da internet gratuita pode ser justificado pelos pacotes de dados móveis que existem atualmente.

> o conhecimento das características dos hotéis mais valorizadas pelos hóspedes é uma ferramenta importante para os gestores hoteleiros

No Porto, o preço médio de um quarto por noite é ligeiramente inferior em hotéis de maior dimensão (medida pelo número de quartos), e hotéis com um *fitness centre* são cerca de 21,2% mais caros relativamente a hotéis que não dispõem desta facilidade.

Nas próximas décadas, o setor do turismo irá defrontar-se com novos desafios resultantes de turistas com novos perfis, do crescimento da classe média, da instabilidade política, do terrorismo, da evolução tecnológica e da fraca lealdade dentro do setor, entre outros. Estas tendências requerem que os hoteleiros definam estratégias de preços e dotem os hotéis das facilidades que são mais valorizadas pelos hóspedes, cada vez mais exigentes.

Os resultados do estudo efetuado sugerem que em Lisboa e no Porto há um conjunto de características comuns que influenciam os preços que os *consumidores* estão dispostos a pagar por uma estada num hotel, como a categoria e a pontuação dos comentários. O número de estrelas é a característica que tem um maior impacto sobre o preço, seguido do *online consumer rating* que atua como um indicador da satisfação dos hóspedes da relação custo/benefício da vivência no hotel. Ambos são sinais de qualidade para os viajantes e, portanto, a predisposição para pagar um preço mais elevado. No Porto, a existência de um centro de *fitness* e, em Lisboa, a distância ao centro da cidade e a dimensão dos quartos são características que também criam um *premium* no preço dos hotéis. ■

DAVID DALE

HEAD OF INTERNATIONAL NA INVESTORS IN PEOPLE COMMUNITY INTEREST COMPANY

INVESTORS IN PEOPLE É UM MODELO FOCADO NA GESTÃO DAS PESSOAS

Dirhotel - Numa definição concisa, como é que explica o que é o Investors in People Standard?
David Dale - O Investors in People é um modelo baseado no conceito de desempenho elevado através das pessoas. Foi recentemente atualizado com uma abordagem que reflete os nove indicadores-chave da gestão de pessoas para o sucesso das empresas. O modelo tem um foco forte na liderança a todos os níveis de uma organização, colocando a ambição da organização no centro do modelo a fim de assegurar o alinhamento entre pessoas e objetivos. Um outro aspeto chave do modelo é a melhoria contínua da organização. Este progresso é medido neste modelo através de níveis de 'desempenho'.

Dirhotel - Quais foram as principais razões que motivaram a necessidade de criar um modelo como o IIP?
D.D. - A questão que começou por ser colocada foi - Por que razão algumas organizações são melhores naquilo que fazem? Acabámos por perceber que o fator mais influente para o desempenho organizacional tinha a ver com a abordagem que adotavam com as pessoas.
O modelo Investors in People fornece uma estrutura e um referencial, o que fornece um foco explicíto nas áreas que realmente importam para as melhores práticas nas pessoas.
Uma avaliação identificará os pontos fortes e fracos, além das áreas para uma melhoria rápida. Por exemplo, o processo de avaliação do Investors in People é baseado no feedback direto dos seus empregados. É uma análise detalhada sobre se as práticas estão a resultar em toda a organização e onde se pode ainda melhorar. Este modelo foi desenvolvido em parceria com organizações líderes mundiais e é utilizado por milhares de organizações em todo o mundo, daí que sejam construídos com base em princípios e práticas que funcionam no mundo real.

Dirhotel - O modelo IIP tem uma abordagem dinâmica, será que pode explicar qual é a lógica por trás da sua evolução, nomeadamente a sua versão mais recente?
D.D. - O Investors in People foi o primeiro padrão mundial para a gestão de pessoas. Somos líderes na área, com mais de 25 anos de experiência na promoção das melhores práticas de gestão. Continuamos a trabalhar em conjunto com peritos da indústria, organismos regulatórios, governos, clientes e *consumidores*, de forma a manter o nosso modelo relevante num ambiente de trabalho em mudança e para os desafios que as organizações enfrentam hoje e amanhã.
As organizações que satisfazem os critérios do modelo IIP podem demonstrar uma ligação clara entre os objetivos individuais e a ambição mais global do negócio. Trata-se de associar as pessoas de uma organização com a sua visão e finalidade para uma sustentabilidade a longo prazo. Quando desenvolvemos a nova versão do modelo do Investors in People, focámo-nos em compreender como qualquer empresa, independentemente da dimensão ou sector, poderia investir nas pessoas para superar os seus pares. Depois de 18 meses de investigação, observação e auscultação profunda, o novo modelo estabeleceu os critérios para alcançar um desempenho elevado através das pessoas.

> O modelo tem um foco forte na liderança a todos os níveis de uma organização, colocando a ambição da organização no centro do modelo

Dirhotel - O que é que torna a IIP um modelo internacional e de que forma é diferente de outras normas de negócio comuns, como é o caso das normas de qualidade ISO, largamente implementadas em Portugal?
D.D. - O Padrão Investors in People está disponível em 75 países em todo o mundo e a sua adoção pelas empresas continua a crescer. Há espaço para ambos nas empresas, tanto o IIP como as normas ISO, no entanto, ao contrário da ISO, o modelo Investors in People é baseado nos resultados e não incide em definir os processos ou políticas existentes. O nível de acreditação está associado com outputs e resultados – podem as pessoas demonstrar o impacto positivo? Será que as pessoas compreendem o benefício e o valor do modo como as coisas são feitas? É na verdade um local bom para trabalhar? Será que as suas políticas e procedimentos resultam verdadeiramente?

Dirhotel - Do seu ponto de vista, qual é a mais-valia do IIP na perspetiva das empresas de serviços, como é o caso da indústria hoteleira?

D.D. – Na maioria das organizações, mas especialmente na indústria hoteleira, a vantagem competitiva é definida pelas pessoas. O nosso modelo ajuda as organizações a maximizarem o potencial dos seus maiores ativos (as pessoas) para o sucesso contínuo e sustentável dos negócios. O processo de acreditação do Investors in People disponibiliza uma análise tanto qualitativa como quantitativa, combinando entrevistas aos empregdos e observação, com métricas dos líderes de mercado e ferramentas *online*. Ao incluir avaliações tanto *online* como por contacto direto no local de trabalho, asseguramos que todos os empregados são envolvidos no processo e este empenhamento produz um sentimento de auto-estima e de envolvimento no negócio que se traduz num nível mais elevado de compromisso e de serviço ao cliente. E, pelo feedback que é fornecido, nomeadamente de *benchmarking* com 14 indústrias em relação a todas as 27 métricas/temas que estruturam a análise.

Dirhotel - Como é que podemos formular um argumento para a relação custo/benefício em adotar o IIP numa organização?

D.D. – Adotar o IIP ajuda os gestores a compreenderem o desempenho da sua empresa. O modelo desta sexta geração pode tornar-se num verdadeiro "tableau de bord" para as empresas que procuram monitorar o seu investimento e retorno nas pessoas.

O uso do IIP ajuda a economizar tempo ao integrar as principais práticas de RH numa única jornada, fornecendo uma visão compactada da estratégia de gestão de pessoas.

O IIP dá a garantia aos empregados, investidores e clientes que a empresa foi medida por uma avaliação e acreditação independente. O uso do IIP permite que uma empresa compare o seu desempenho em relação aos critérios do padrão e destacar as áreas para melhoria. O relatório de avaliação inclui um plano de ação que fornece um "guia" para o desenvolvimento. Os custos são reduzidos com a melhoria da eficiência e eficácia do investimento, resultando num ganho de vantagens competitivas/diferenciação. O IIP também ajuda a atrair e reter os melhores talentos.

Apresento em seguida algumas evidências:

68% das organizações acreditadas relatam uma melhoria da capacidade de liderança e 62% uma melhoria da qualidade das políticas de gestão. *(Year 2 Survey, 2013)*

60% das empresas acreditadas Investors in People preveem o crescimento do negócio, em comparação com a média estabelecida no Reino Unido de 47%. (The UKCES Employer Perspectives Survey, 2012)

57% das organizações acreditadas relatam um aumento da capacidade dos empregados em realizarem o seu trabalho depois da acreditação. (Year 1 Survey 1, 2012)

54% das organizações IIP relatam um aumento do nível de compromisso das pessoas e 48% refere o aumento de produtividade da equipa. *(Year 2 Survey, 2013)*.

Dirhotel - Finalmente como se desenvolve um processo de acreditação IIP ao longo do tempo, o que as empresas devem esperar?

D.D. – Os níveis Silver, Gold e Platinium oferecem avaliações comparativas para os níveis mais elevados de excelência na gestão das pessoas. Trabalhar com os níveis mais exigentes do modelo oferece um desafio às organizações que já estão a fazer uma utilização adequada do potencial das suas pessoas, e oferece o reconhecimento extra que estas organizações merecem. ■

descubra a mais completa oferta de serviços para hotelaria e restauração

com soluções desenvolvidas à medida das necessidades do seu hotel

serviços

consultoria e projecto
fornecimento e instalação de equipamentos
formação técnica
acessórios
assistência técnica

Parque Empresarial Zona Oeste, lote 8R
9300-020 Câmara de Lobos | Madeira
T: +351 291 910 770
E: geral@fn-hotelaria.pt

ponto a ponto, espaço a espaço, sempre à sua medida

explore o nosso menu de soluções

www.fn-hotelaria.pt

ADHP ASSINA PROTOCOLO DE PARCERIA COM A INVESTORS IN PEOPLE

A Associação de Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP) e a *Investors in People (IIP)* assinaram um acordo de parceria que irá 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.

O acordo irá permitir à ADHP recomendar a adesão aos *standards* de gestão da IIP por parte da comunidade hoteleira portuguesa, bem como identificar um grupo inicial de candidatos. As entidades hoteleiras que adiram ao programa irão assumir-se como 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.
Na iniciativa, que decorreu na *Roca Gallery*, em Lisboa, Ana Mendes Godinho, secretária de Estado do Turismo, reconheceu os desafios que se colocam ao destino Portugal e à qualidade do serviço prestado perante o aumento exponencial de turistas. "Temos que criar mecanismos especiais para abordar o desafio que é encontrar pessoas qualificadas e que essas pessoas encontrem locais qualificados para trabalhar", afirmou. Segundo a mesma responsável, "é necessário garantir a formação no local de trabalho, para que as pessoas se tornem indispensáveis; em dois anos entraram 60.000 novas pessoas no mercado de trabalho, precisamos de criar condições para estas pessoas".
"A *Investors in People* pretende criar o melhoramento contínuo nas organizações, através das pessoas que constituem essa organização. No processo de acreditação, todas as pessoas da organização têm uma voz, nós ajudamos no processo de gestão de uma organização e identificar as mudanças necessárias", referiu na ocasião David Hale, responsável da *Investors People*.
Raúl Ribeiro Ferreira, presidente da ADHP, salientou a importância deste acordo e destacou que "após uma luta de mais de três anos poderá estar para breve o reconhecimento da importância dos recursos humanos na portaria de classificação hoteleira". "Esta certificação da *Investors in People* é mais um passo no reconhecimento da importância da formação e qualificação, uma causa que tem sido a bandeira da ADHP", concluiu.

IIP define o que é preciso para liderar

Em termos gerais, a acreditação *Investors in People (IIP)* consiste num sistema que define o que é necessário para liderar, apoiar e gerir as pessoas por forma a conseguir alcançar um sucesso sustentável. Por outro lado, a obtenção desta acreditação serve para comunicar interna e externamente que estamos na presença de um empregador de excelência, um local de trabalho de elevado desempenho e um compromisso claro com os clientes.
Este *standard* tem vindo a assumir-se como o principal referencial internacional para a área da gestão de pessoas. Existem hoje em dia mais de 14 mil organizações, privadas e públicas, em cerca de 75 países, que conseguiram alcançar esta acreditação.
A forma e o conteúdo desta acreditação têm sido objeto de uma atualização permanente procurando acompanhar as tendências do contexto em que operam as empresas, o que é patente no facto de atualmente estar a ser utilizado um modelo que corresponde à 6ª geração do *standard IIP*.
O modelo que serve de referência a esta acreditação é baseado em 9 indicadores agrupados em 3 categorias: Liderar (liderar e inspirar as pessoas; viver os valores e comportamentos da organização; dar poder e envolver as pessoas); Apoiar (gerir o desempenho; reconhecer e recompensar o desempenho; organizar o trabalho) e Melhorar (construir as capacidades; concretizar a melhoria contínua; criar um sucesso

sustentável). A análise de cada um destes nove indicadores é feita de acordo com os critérios estabelecidos para quatro níveis de desempenho, designadamente: Desenvolvido (os princípios e as práticas estão implementadas, comunicadas, e são compreendidas. Todas as pessoas da organização sabem aquilo que é esperado do líder); Estabelecido (os empregados estão envolvidos de forma ativa em assegurar que os princípios e práticas são aplicados de modo consistente.

Estas formas de pensar e agir tornam-se um elemento natural da maneira de estar na organização) Avançado (os empregados assumem a responsabilidade pelos princípios e práticas, e aplicam o seu conhecimento para resolverem novas situações e o nível Elevado (os princípios e práticas estão totalmente integrados com as outras atividades da organização. Os empregados assumem a responsabilidade de entregar resultados positivos de modo consistente e sempre com uma perspetiva de melhoria futura).

Por último, o *standard* prevê que as organizações possam ser avaliadas de acordo com 4 níveis de acreditação - *Accredited, Silver, Gold* e *Platinum* - os quais correspondem a níveis de qualidade progressivamente mais elevada do seu sistema de gestão de pessoas. Trata de um processo de avaliação externa conduzido exclusivamente por assessores certificados pelo *IIP International* e decorre em quatro fases: a Descoberta, em que há uma reunião prévia entre os responsáveis da empresa e a equipa de avaliação para tomar contacto com o processo de acreditação, explorar um conjunto de ferramentas de suporte *online* e nomeadamente realizar uma autoavaliação; a Avaliação *online*, onde se conhece a opinião dos empregados e verifica o grau de correspondência com os padrões da acreditação. A terceira fase consiste em entrevistas com os empregados a fim de explorar diversos temas chave que emergiram da avaliação *online*, o que vai permitir identificar aspetos fortes para a acreditação e oportunidades de melhoria. Finalmente o Relatório de Acreditação, onde a empresa terá conhecimento do seu nível de realização e a possibilidade de comparar o seu nível de desempenho.

Em termos de investimento associado com o projeto de acreditação *Investors in People* não existe um valor fixo, sendo o mesmo dependente da dimensão da empresa e do tempo necessário para a sua avaliação. De qualquer modo, a acreditação de uma empresa é válida por um período de 3 anos. ■

HIGIENIZAÇÃO DE COLCHÕES

RAPIDEZ, EFICÁCIA,
PROTOCOLO MATRESS CLEANING POR QUARTO
SELO DE GARANTIA, CERTIFICADO COM REGISTO
UTILIZAÇÃO IMEDIATA APOS O TRATAMENTO
COM PROFILAXIA
(IDEAL PARA UNIDADES HOTELEIRAS
COM ALTAS TAXAS DE OCUPAÇÃO)

POTEMA®

ALLERGY FRIENDLY
QUALITY TESTED

ADAPTE O SEU HOTEL PARA UM
MERCADO NOVO CRESCENTE
E ESTEJA APTO PARA ESTA NOVA REALIDADE
BY THE **ECARF SEAL OF QUALITY**

MISTERY SHOPPING
PROGRAMMES

VERIFICAÇÃO
CONTROLO
AUDITORIA
SUGESTÕES
ANÁLISES

PORTUGAL4EVERY1 – SERVICES, LDA
RUA BERNARDINO COSTA 23, 1200-052 LISBOA
INFO@PORTUGAL4EVERY1.PT
WWW.PORTUGAL4EVERY1.PT
TEL. 934974810/811

PORTUGAL 4EVERY1

ADHP E HIT SCOTLAND
A CAMINHO DE UMA PARCERIA PARA BOLSAS DE ESTUDOS

A *HIT Scotland – Hospitality Industry Trust Scotland* esteve em Portugal, a convite da ADHP, onde realizou o seu evento anual. Foram 36 os representantes de diversas organizações, hotéis, restaurantes, que se juntaram num primeiro momento, no Hotel Júpiter em Lisboa, para estreitar laços que no futuro se poderão traduzir na ida e vinda de bolseiros entre Escócia e Portugal disse David Cochrane, da *HiT Scotland* durante o evento.

A organização surgiu em 1994 para dinamizar o turismo na Escócia e desde então tem ajudado os profissionais a desenvolverem o seu potencial através da atribuição de bolsas. O âmbito não se restringe ao trabalho nos hotéis, mas também a outras organizações como campos de golfe ou restaurantes, explicou o *chief--executive* da *HiT Scotland* David Cochrane à DirHotel. Por outro lado, também existe a possibilidade das escolas de turismo receberem grupos de bolseiros durante um curto período. Os profissionais que podem usufruir da bolsa não são apenas os diretores, podem ser outros profissionais que exerçam outras funções dentro do espectro da indústria, acrescentou.

Segundo Marco Moura, da ADHP, bolseiro por duas vezes quando esteve na Escócia, "O grande trabalho que fazem é juntarem os grandes players do sector para patrocinarem, mas também usufruírem do trabalho", acrescentando que o foco da organização é nas pessoas e no desenvolvimento destas e nos talentos na hotelaria.

As conversações da associação com a *HiT Scotland* já duram há alguns meses e tiveram início depois da ADHP querer desenvolver mais a vertente da internacionalização e relações internacionais. Uma parceria com a *HiT Scotland* pareceu "muito interessante não só para eles, mas também para a ADHP", disse Marco Moura.

Por enquanto existe uma declaração de intenções para um acordo que permita aos talentos de hotelaria na Escócia terem uma experiência na hotelaria em Portugal e que os talentos em Portugal possam fazer o mesmo na Escócia. O acordo deverá ser anunciado em Fevereiro, durante a realização do *Emergent Talent Conference*, em Glasgow, na Escócia. A ideia é começar aos poucos, uma vez que o objectivo é colocar os bolseiros no ambiente mais apropriado e com todas as condições, para que possam usufruir ao máximo da experiência.

O processo de candidatura às diferentes bolsas começa com uma inscrição *online* e todos os candidatos são posteriormente entrevistados. Os selecionados são depois avaliados por um painel que faz a votação e aprovação. No caso português esse papel seria atribuído a ADHP, explica Marco Moura.

A *HIT Scotland* realiza 25 eventos por ano na Escócia e um normalmente em Londres, para angariar fundos para as bolsas. Este ano atribuiu 213 bolsas. Em 23 anos de existência já teve 2700 bolseiros. ■

TASKI®

AERO

Shhhhhhhh!

Não necessita gritar ao trabalhar com o novo aspirador TASKI AERO. É altamente eficiente e muito silencioso.

Tecnologia patenteada "whisper"

Graças a um patenteado e inovador sistema tecnológico whisper O TASKI AERO é extremamente silencioso. Este baixo nível de ruído significa que pode ser operado em qualquer ambiente a qualquer hora do dia ou da noite.

O mais eficiente aspirador no mercado

Os novos aspiradores TASKI AERO são altamente eficientes e utilizam um motor de aspiração com tecnologia de ponta de 585 W e que resulta no mesmo desempenho de limpeza que um motor de 900 W ou mais de potência.

Enrolador de cabo integrado

A gama TASKI AERO PLUS disponibiliza uma combinação única de características para uma eficácia e utilização sem igual.
A utilização do enrolador de cabo, o indicador de saco de pó cheio garantem uma limpeza altamente eficiente em qualquer ambiente e a qualquer hora do dia e noite.

Botão modo Eco

Com o botão do modo eco, as emissões podem ser reduzidas a um mínimo, elevando a fasquia na limpeza profissional. Este botão reduz a potência do motor em 50%. Poupa-se assim energia e as emissões de ruído baixam para uns fantásticos 50db(A).

TASKI AERO8 | TASKI AERO15 | TASKI AERO8 PLUS | TASKI AERO15 PLUS

Quality Certified · EU · Whisper Patent · 585W · 12.5m · Clean Air

Para ver a gama completa ou para pedir mais informações **por favor marque 219157000**

www.TASKI.com

© 2017 Sealed Air Corporation. All Rights Reserved. 62076 en 07/17

Diversey

SÉRGIO GUERREIRO NA PRESIDÊNCIA DO COMITÉ DE TURISMO DA OCDE

Sérgio Guerreiro, diretor de Gestão de Conhecimento do Turismo de Portugal, lidera a presidência do Comité de Turismo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Com esta eleição o Turismo de Portugal reforça a sua posição na discussão da agenda internacional do turismo.

Esta nomeação vem somar-se à presença da autoridade turística nacional no Conselho Executivo da OMT (Organização Mundial do Turismo), uma das principais organizações internacionais de turismo, na liderança do *Market Intelligence Commitee (UE)* e no Grupo de Operações do Brasil da *European Travel Commission*, responsável pela operacionalização das ações de promoção no mercado brasileiro, concretizando uma das metas inscritas na Estratégia Turismo 2027 – referencial estratégico para o turismo em Portugal nos próximos dez anos - que prevê a projeção do destino, afirmando Portugal nas organizações mundiais e na cooperação internacional. ■

LIVRO " THE NEW PACKAGE TRAVEL DIRECTIVE" UMA EDIÇÃO CONJUNTA DA ESHTE E DA FUNDAÇÃO INATEL.

No passado dia 9 de Outubro, ao final da tarde foi lançado no Teatro da Trindade, com a presença da Secretária de Estado do Turismo Ana Mendes Godinho o livro " The New Package Travel Directive", com cerca de 600 páginas, relativo às contribuições da conferência internacional do ano anterior e de outras que entretanto se juntaram. Vincenzo Franceschelli e Francesco Morandi, autores do clássico Manuale di Diritto del Turismo, são os primeiros dois dos cerca de trinta autores – dentre os quais Melgosa Arcos, Laurence Jégouzo, Antonia Paniza, Silvia Feliu ou Ernst Führich representando grandes universidades (Salamanca, Sorbonne, Baleares ou Kempten), ou destacados juristas autores de obras de referência da Tourism Law como Sarah Prager, Stephen Mason, Michael Wukoschitz ou Marc McDonald. Como notou Francesco Morandi, o livro constitui um instrumento incontornável, o marco de uma disciplina legal que terá de ser transposta para a legislação dos Estados membros até 1 de Janeiro de 2018 e aplicado partir de 1 de Julho.

Carlos Torres, que coordenou a obra, mostrou-se satisfeito com o resultado obtido perspectivando que o livro do próximo ano intitulado "Sustainable Tourism Law", será certamente também outra obra de referência em função dos textos já recebidos para a conferência de 2017.

Vincenzo Franceschelli assinalou o carácter excepcional da publicação e que nesse dia Lisboa se tinha tornado na capital do Tourism Law. ■

HOTELSHOP CELEBRA 10 ANOS COM CONVENÇÃO NO ALTIS GRAND HOTEL

A convenção bianual HotelShop+SocialShop realiza-se a 7 de novembro tendo como motivo principal a celebração do 10º aniversário da central de compras que se assume como líder nacional no abastecimento aos hotéis e instituições sociais.

O evento decorre no Altis Grand Hotel, em Lisboa, sob o tema Gestão de Custos para Hotéis e IPSS, e tem como objetivo transmitir aos profissionais de hotelaria e instituições sociais, os conhecimentos mais atuais e as táticas utilizadas para negociar compras com sucesso, sem perda de qualidade ou de controlo.

A convenção abre os trabalhos com uma intervenção sobre turismo responsável e voluntariado social e encerra com a perspetiva do jornalista económico José Gomes Ferreira sobre a importância do turismo e economia social e os seus impactos e interconexões económicas, sociais e políticos.

Irão ainda intervir especialistas em gestão de negociações, gestão de tempo e também gestão da produção alimentar, nesta caso com o Chef Ljubomir Stanisic.

O evento terá ainda dois painéis com diretores de operações de IPSS e dos grupos Pestana, Discovery, Altir e Heritage em que será abordado a gestão de custos na perspetiva do comprador; e uma intervenção do CEO da maior central de compras da Europa, sobre as tendências e setor social e o grau de importância da tecnologia nos respetivos sistemas e processos.

Durante a convenção, que termina com a entrega dos prémios HotelShop+SocialShop referentes à performance de compras de 2017, haverá ainda uma feira de fornecedores e, durante o almoço, os participantes poderão contactar com diversas ofertas de produtos e serviços, participar em degustações, fast meetings e provas de bebidas.

No final haverá um sorteio uma viagem Gergran/Delifrance no valor de 1000 euros e diversas estadas em hotéis associados à HotelShop. ■

900C

COZINHAS PROFISSIONAIS

JuneX profissional

hotelaria & restauração

+

+ 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

UNIVERSIDADE EUROPEIA APRESENTA EXECUTIVE MASTER A BORDO DO NAVIO MSC MAGNIFICA

A Universidade Europeia apresentou o *Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality* numa cerimónia solene a bordo do navio MSC Magnifica que também marcou a formalização dos protocolos celebrados entre a universidade e os principais *players* do Turismo e entidades do sector.

Vocacionado para os novos contextos socioeconómicos do mercado turístico e hoteleiro nacional e internacional e inspirado na visão de um Turismo de qualidade, o *Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality* é dirigido a recém-licenciados e a profissionais do setor ou de outras atividades que pretendam desenvolver uma carreira nas áreas do Turismo e da Hotelaria.

O Master aposta nos princípios da inovação e da internacionalização, com uma abordagem ligada aos negócios turísticos e ao mercado de trabalho em que os participantes adquirem competências para a Gestão Fundamental, Gestão de Operações e Liderança, bem como para o Desenvolvimento Pessoal e da Carreira Individual.

O programa está alinhado com a metodologia *PBL (Problem Based Learning)*, centrado na resolução de casos reais, nacionais e internacionais. Inclui uma componente Laboratorial, onde os participantes, com o apoio das empresas parceiras, desenvolvem as competências adquiridas nos módulos do programa para intervirem com impacto em qualquer organização (Laboratório de Impacto Empresarial) e concretizam ideias inovadoras, com o apoio da *Startup* Lisboa (Laboratório *Startup*).

Os participantes podem ainda adquirir a certificação *Biosphere Responsible Tourism*.

A equipa de docentes é constituída por altos quadros de referência que aliam a excelência académica à realidade empresarial. Pedro Machado, Presidente da Entidade Regional do Turismo do Centro de Portugal, é o Patrono da formação, cuja coordenação científica é assegurada por Gabriela Silva Marques – doutorada em Turismo e especialista em Comportamento Organizacional – e por Sérgio Guerreiro – *Chairman* do *Market Intelligence Group* da *European Travel Comission* e *Vice-Chairman* do Comité de Turismo da OCDE.

O *Executive Master in Strategic Tourism & Hospitality* tem a duração de nove meses e as aulas decorrem na Universidade Europeia. ■

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DEBATE NORMAS ASSOCIADAS AO TURISMO SUSTENTÁVEL

Numa parceria ESHTE | INATEL / Turismo do Alentejo decorreu em 9 e 10 Outubro de 2017, a Conferência internacional focada nas normas (hard | soft law) associadas ao turismo sustentável, reunindo um conjunto de cerca de trinta especialistas mundiais versando a temática da Sustainable Tourism Law. Analisaram-se os diferentes instrumentos legislativos do turismo sustentável, designadamente a Declaração de Manila sobre o Turismo Mundial (1980), a Carta para o Turismo Sustentável (Lanzarote, 1995), a Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo, o Código Mundial de Ética para o Turismo (1999), a Carta Mundial para o Turismo Sustentável + 20 (2015) e o projecto de Convenção da OMT para a protecção dos turistas e dos direitos e obrigações dos prestadores de serviços.

Sendo o planeamento indissociável do turismo sustentável abordaram-se instrumentos como a capacidade de carga / limits of acceptable change, municípios turísticos, zoneamento ou a declaração de zona turística saturada. Outra figura de grande actualidade analisada foi a moratória de certas actividades não licenciando novas empresas/projectos num determinado período temporal, destacando-se as moratórias hoteleiras (Seicheles, EUA, Barcelona) em razão da capacidade ou da tipologia mas projectando-se noutras áreas (special fishing moratorium area).

A fiscalidade e a qualidade, outras das traves mestras do turismo sustentável foram outros dos temas abordados. A locação turística e os seus impactos sobre as cidades foram outro dos temas em discussão.

A ADHP foi uma das patrocinadoras do prestigiado evento que integra o calendário oficial da Organização Mundial do Turismo para o ano internacional do turismo sustentável. Para além do presidente da ADHP Raúl Ribeiro Ferreira e de João Serrano vários dos seus associados e outros directores de hotel apoiaram o evento, designadamente Pedro Pinto (Corpo Santo), José Branco (Cascais Miragem), Pedro Ribeiro (D.Pedro), Francisco Moser (Discovery Hotel Management), Afonso Coruche (Hotel Baía), Mário Custódio (Tivoli Seteais) e Gonçalo Coelho de Sousa (Fontana Park). ■

10º ANIVERSÁRIO

CONVENÇÃO

hotelshop socialshop

LISBOA | 7 DE NOVEMBRO | ALTIS GRAND HOTEL | RUA CASTILHO, Nº 11

GESTÃO DE CUSTOS PARA HOTÉIS E IPSS

SEMINÁRIO TÉCNICO SOBRE OTIMIZAÇÃO DE COMPRAS | MOSTRA DE PRODUTOS | ALMOÇO E DEGUSTAÇÕES
PROVAS DE BEBIDAS | FAST MEETINGS | ENTREGA DE PRÉMIOS | SORTEIO DE BRINDES

INSCRIÇÃO GRÁTIS PARA SÓCIOS E PROFISSIONAIS DE HOTELARIA E IPSS

PROGRAMA PRELIMINAR

09:00 CHECK IN

09:30 **RITA MARQUES**, CEO - IMPACTRIP
"O MELHOR DOS 2 MUNDOS: TURISMO RESPONSÁVEL EM PORTUGAL"

10:00 **PAUL CONNELLY**, MANAGING DIRECTOR – BEACON PURCHASING UK (T)
"THE ART AND SCIENCE OF BUYING BETTER"

10:30 **GEORG DUTSCHKE**, PROF. UNIVERSITÁRIO E CONSULTOR
"A ARTE E A CIÊNCIA DE BEM NEGOCIAR"

11:00 COFFEE-BREAK E VISITA AOS EXPOSITORES

11:30 PAINEL "GERIR CUSTOS EM HOTELARIA"
MODERADOR: **LUÍS MESQUITA** - ADMINISTRADOR, SHOPITUR
RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS DE GRUPOS HOTELEIROS:
PEDRO FERNANDEZ, PESTANA HOTELS & RESORTS
FRANCISCO MOSER, DISCOVERY HOTELS
DIOGO FONSECA E SILVA, ALTIS HOTELS
DIOGO LARANJO, GRUPO HERITAGE

12:20 PAINEL "GERIR CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS"
MODERADOR: **MIGUEL PAREDES ALVES** - PRESIDENTE, HOTELSHOP+SOCIALSHOP
RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS DE INSTITUIÇÕES SOCIAIS:
ISABEL JONET, PRESIDENTE BANCO ALIMENTAR CONTRA A FOME
TIAGO ABALROADO, PRESIDENTE, UDIPSS ÉVORA
HUNTER HALDER, PRESIDENTE, RE-FOOD
JULIETA SANCHES, PRESIDENTE, FENACERCI

13:00 ALMOÇO REGIONAL "OS SABORES DE PORTUGAL"

14:30 **RICARDO PORÉM**, PARTNER – EFFECTIVE CONSULTING
"A ARTE A CIÊNCIA DE GERIR O TEMPO"

15:00 **CHEF LJUBOMIR STANISIC**
"NOVAS TENDÊNCIAS GASTRONÓMICAS"

15:30 COFFEE-BREAK E VISITA AOS EXPOSITORES

16:00 **JOSÉ GOMES FERREIRA**, JORNALISTA DE ECONOMIA
"TURISMO E ECONOMIA SOCIAL"

16:30 CERIMÓNIA DE ENTREGA DE PRÉMIOS
10º ANIVERSÁRIO DA HOTELSHOP+SOCIALSHOP, COM **PAULO FUTRE**

17:15 ENCERRAMENTO
SEC. ESTADO DO TURISMO* E **SEC. ESTADO SEG. SOCIAL***

17:30 SORTEIO DE VIAGENS E BRINDES

*A CONFIRMAR
(T) COM TRADUÇÃO SIMULTÂNEO

ORGANIZAÇÃO

hotelshop socialshop

PATROCINADORES OFICIAIS

Sogenave · Délifrance · BLUE SIGMA HYGIENE SYSTEMS · PROQUIMIA · JOSÉ RAIMUNDO GONÇALVES LDA

APOIOS

AMERICANA · REPSOL · Jani King · ELYGAS · SANTANA · JÓIA DO CAMPO · Diversey · LTX LINTEXPORT · Zmar · firstaid · Upal · Hilton · panidor

PARCEIROS INSTITUCIONAIS

AHP HOTELARIA DE PORTUGAL · adhp · AHRESP

MEDIA PARTNERS

publituris. · Turisver · Ambitur · dirhotel

MARCA BUDERUS PASSA A SER BOSCH

A marca Buderus, presente em Portugal desde 2003, passa a ser Bosch começando o processo de mudança em outubro.

A mudança surge em resposta aos novos desafios decorrentes da digitalização da indústria, pelo que num mercado cada vez mais exigente, as soluções comerciais e industriais de ar condicionado e aquecimento serão distribuídas em Espanha e Portugal sob uma única marca, a marca Bosch.

Os produtos Buderus irão tornar-se progressivamente Bosch até sua integração total estar concluída em abril de 2018. Irá abrir-se um novo estágio de progresso, baseado na combinação da experiência Buderus e a vanguarda e inovação que caracterizam a Bosch.

A Buderus é uma marca com 286 anos de experiencia e que chegou a Portugal em 2003, como parte do Grupo Bosch. A mudança da marca irá permitir à Bosch expandir a sua oferta de aquecimento e ar condicionado comercial e industrial, fortalecendo a sua liderança através de uma injeção de vanguarda a um portfólio de produtos muito sólido e bem consolidado com uma alta e reconhecida qualidade. ■

AXOR APRESENTA AXOR SHOWERHEAVEN

Apresentar a água numa elegante combinação de design purista e engenharia de ponta: é assim que a AXOR apresenta o seu novo chuveiro. Aperfeiçoado ao longo de muitos anos de investigação, o novo AXOR *ShowerHeaven* 1200/300 4jet apresenta um jato de chuveiro sem precedentes. Uma peça de design para o espaço do chuveiro, mas também para o corpo e mente, o AXOR *ShowerHeaven* 1200 foi desenvolvido em colaboração com a Phoenix Design, com sede em Estugarda.

O AXOR *ShowerHeaven* é um chuveiro impressionante com 1,2 metros de comprimento e 30 centímetros de largura e com uma superfície plana de metal de alta qualidade. As suas quatro "asas" retrácteis e um ambiente iluminado integrado, não só criam um estado fabuloso para a água, como também tornam-se no novo arquétipo de chuveiro. Três tipos de jato garantem uma experiência de banho luxuosa: o mono jato concentrado no meio; o jato expansivo de chuva ao centro; e os jatos de corpo com as pulverizações exclusivas *PowderRain*. Uma pulverização de massagem relaxante, um banho de chuva ligeiro ou ainda um chuvisco suave: o AXOR *ShowerHeaven* 1200 permite aos utilizadores tomarem banho usando cada tipo de jato individualmente ou os três em simultâneo, criando uma experiência sensorial inigualável.

Resultado de uma extensa investigação, o inovador pulverizador *PowderRain*, produz um resultado anteriormente inexistente. Os bocais finos de silicone, uniformemente distribuídos e encaixados nas quatro "asas" retrácteis do AXOR *ShowerHeaven* criam um jato de pingos de chuva delicados e sedosos. Suave, silencioso, mas ainda assim poderoso, o novo tipo de jato pode ser experimentado exclusivamente nos chuveiros de luxo da AXOR. ■

TECNOLOGIA N-BOOST REINVENTA AS TONALIDADES MAIS ESCURAS DE SILESTONE

Silestone, a marca líder mundial na categoria de superfícies de quartzo, apresenta as suas quatro tonalidades mais elegantes e distintas, caracterizadas por uns acabamentos obscuros, profundos e por um carácter estético muito pessoal. *Iconic Black*, *Negro Stellar*, *Marengo* e Negro Tebas foram pensados para fazer parte de ambientes decorativos onde a exigência e o estilo querem sobressair acima de tudo.

Atualmente nenhuma outra proposta no mercado é capaz de igualar a tonalidade negra da *Iconic Black* de Silestone. É o negro mais negro no sector das superfícies de quartzo. O seu acabamento polido emerge um brilho insuperável e um magnífico reflexo de luz.

O *Negro Stellar* é composto por dezenas de pequenos espelhos irregulares e brilhantes, com acabamento polido, oferece um brilho espetacular e um jogo de luzes único e singular.

O Marengo oferece, através do seu acabamento polido e *suede*, um intenso grisalho escuro. Nesta proposta, a simplicidade e funcionalidade formam uma perfeita fusão.

Finalmente, a terminação obscura de Negro Tebas destaca nos seus acabamentos polido e *suede*, uma intensidade superior e um caráter uniforme.

As vantagens que estes quatro tons negros transmitem à decoração de interiores, enfatizam-se com a inovadora tecnologia de fabricação *N-Boost* de Silestone que modifica a superfície do material a nível molecular melhorando todos os seus atributos. Com *N-Boost* a limpeza de Silestone é mais fácil que nunca graças a sua propriedade que repele qualquer tipo de líquido, a cor intensifica-se e mostra-se muito mais autêntica e penetrante e consegue-se um brilho extraordinário na superfície quando a terminação é polida. ■

FEIRA AMBIENTE EM FRANKFURT MOSTRA NOVAS TENDÊNCIAS NOS BENS DE CONSUMO

A indústria global de bens de consumo vai estar reunida em Frankfurt de 9 a 13 de fevereiro de 2018 na feira Ambiente que serve de barómetro de tendências e como plataforma de exibição de três grupos de produtos e serviços, designadamente *Dining, Living* e *Giving*.

A feira abrange toda a gama de bens de consumo em relação à sala de jantar, cozinha, utensílios domésticos, bens de luxo, além de decoração de interiores.

"Fusion, Link and Connection" é a tendência central da feira que traduz as influências em design, arte, arquitetura, moda e estilo de vida atuais. Este tema central surge pela cada vez maior busca por "bem-estar, sentido e opções alternativas. O foco será em coisas quotidianas, itens artesanais, sustentabilidade e ser à prova de futuro". Isso reflete-se especificamente em quatro direções estilísticas: *Modest Regenerations, Colourful Intentions, Technological Emotions* e *Opulent Narrations*.

Por *Modest Regenerations* entende-se uma tendência contemporânea e intemporal, que ao mesmo tempo é simples e descontraída. Define um conceito claro e contemporâneo de espaço de *living*, combinando novas ideias com as já bem estabelecidas.

O estilo *Colourful Intentions* apresenta cores fortes e brilhantes, padrões fortes, dinamismo e vitalidade. A mistura de materiais, reciclagem e *upcycling*, são sustentados por um *claim* ético, garantindo que os produtos não são apenas impressionantes, mas também sustentáveis.

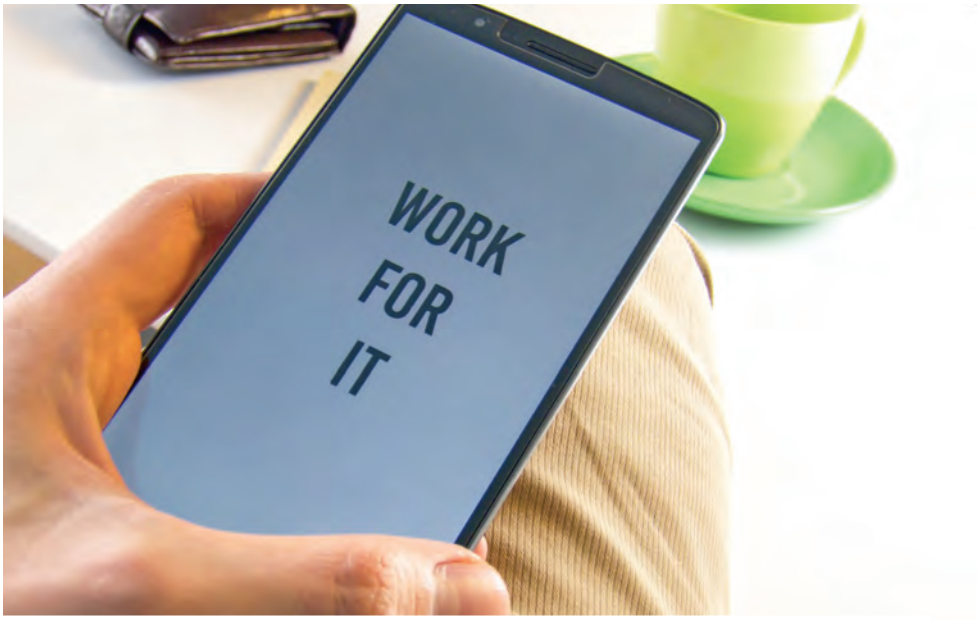
Technological Emotions é uma direção estilística com um impacto visionário, sofisticado e sensível ao mesmo tempo. Inclui algumas combinações incomuns de materiais e produtos como o papel e linho.

Opulent Narrations é um mundo de tendências ousadas, com uma propensão para a excentricidade e citações históricas. Este olhar é marcado por materiais preciosos orientais e pelo amor por detalhes opulentos.

Em 2017, *Frankfurt am Main* atraiu 4.460 expositores de 94 países, que apresentou os seus produtos e serviços inovadores em 308.000 metros quadrados de espaço bruto de exibição durante cinco dias. ■

ADHP agradece a colaboração às seguintes empresas:

Fernanda Beatriz
Diretora de Hotel



LIDAR COM **O SUCESSO**

"Só no dicionário é que o sucesso vem antes do trabalho"

Esta é a frase, de autor que desconheço, que melhor define os contornos do tema, que a ADHP sugeriu "como lidar com o sucesso", para a próxima edição da Dirhotel, em que me dão o privilegio de participar, com artigo de opinião.

Em 1978 fui trabalhar para o Algarve, para o Aldeamento Turístico Aldeia das Açoteias, uma unidade hoteleira bem implantada num maravilhoso pinhal, com uma construção de apartamentos e moradias sabiamente distribuídas por enorme extensão de terreno, rodeadas de espaços verdes e jardins. Na época, dois conhecidos arquitetos Fernando Ramalho e Edgar Fontes, fizeram um excelente trabalho, um na conceção do conjunto e o outro no paisagismo e assim nasceu um empreendimento de sucesso. Nessa época, os Aldeamentos turísticos e Aparthotéis, estavam na moda e a os interesses imobiliários, sobrepunham-se à verdadeira essência da operação hoteleira, sendo que a venda das unidades habitacionais, a investidores vários e as promessas de rendimentos irrealistas para a sua promoção, nem sempre eram compatíveis com os resultados operacionais da exploração hoteleira.

A grande sazonalidade, obrigou a várias tentativas promocionais por parte da Região de Turismo do Algarve em conjunto com os Hoteleiros, num importante trabalho para redução dos períodos mais fracos. Foi assim, que a Aldeia das Açoteias, investiu na construção de infraestruturas desportivas, nomeadamente Pista de Atletismo, Pista de Cross e respectivos apoios logísticos, tendo sido palco de grandes eventos e o local escolhido para estágios de atletas de alta competição. Cross das Amendoeira em Flor, Congressos de Treinadores de Atletismo, Campeonatos Internacionais e Mundiais, fizeram daquele Aldeamento um local de sucesso.

Dez anos depois, era notório o estado de degradação das unidades habitacionais e a vontade dos seus proprietários para a reabilitação era pouca, pelo que uma unidade hoteleira bem emblemática e com enorme mediatismo, acabou por ficar aniquilada, devido aos elevados custos de estrutura, desajustados das receitas, que oscilavam entre bons e maus anos turísticos e também a constante abertura de novos empreendimentos, estes mais modernos e naturalmente mais apelativos para os seus utentes.

Está provado e a experiência confirma que "ninguém planeia falhar, mas pode-se falhar no planeamento" e este foi, é e será sempre a parte mais importante das nossas vidas e das empresas, independentemente da sua dimensão.

Neste mundo global, há cada vez mais probabilidades de ocorrerem mudanças repentinas, a uma velocidade impensável há alguns anos atrás e acreditem que "O sucesso é sempre temporário; quando tudo foi feito e dito, o que resta é o carácter". ■

É PRECISO MOTIVAR OS PROFISSIONAIS

Raul Ribeiro Ferreira

Presidente da Direcção

Os recursos humanos são muitas vezes utilizados para demonstrar o sucesso do Turismo e Hotelaria,

Caros associados,

Estamos no final de 2017 e os dados do Turismo de Portugal, I.P. apontam para um crescimento que bate, mês após mês, recordes. Segundo os dados acumulados até Agosto, da mesma entidade, as dormidas cresceram 7,4% e o número de hóspedes 8,6%. Também nos proveitos o crescimento é notável, com 16,1% e, nas receitas do turismo 18,70%, o que nos deixa a todos muito satisfeitos pois, sem margem para dúvidas, que este crescimento se deve a vários fatores de todos conhecidos como desviar de rotas de turistas por razões de guerra, as nossas condições de segurança, as climatéricas, o nosso parque hoteleiro de elevada qualidade, entre tantos outros aspetos, mas deixei propositadamente para o fim, não por ser menos importante ou até diria por ser o mais importante, as pessoas - os profissionais que diariamente fazem da hotelaria e do turismo, em Portugal, um sucesso.

Antes de nos debruçarmos nestes temas gostaria de vos deixar alguns números do Banco de Portugal sobre as empresas do setor e que nos ajudam a perceber o estado do mercado e o cuidado que se tem de ter na leitura dos números do Turismo de Portugal, I.P.. Olharmos para os dados do Banco de Portugal (os dados disponíveis e que estão publicados são só até 2015) demonstra que, na globalidade das empresas (com CAE I-55 – Alojamento), em 2012, a rentabilidade dos capitais próprios era de -15,24%, em 2015 já se notava uma ligeira recuperação da rentabilidade (CP) que já era positiva em 1,81%. Olhando para estes números, e com o crescimento que conhecemos em 2016 e 2017, deveríamos ficar menos preocupados porque quando os resultados saírem devem confirmar o crescimento e o reforço dos capitais próprios.

Então porque é que eu chamo a atenção para o tema? E porque é que eu penso que devemos ter algum cuidado com os números? Porque, na verdade, se só tivermos em conta as grandes empresas do setor, em 2012 a sua rentabilidade (CP) estava com um resultado de -7,90% mas, em 2015, já era positivo em 19,65%. Onde está o problema é nas médias e pequenas empresas onde, em 2015, o valor ainda era só de 1,88%, e nas microempresas o panorama é dramático, com um saldo de rentabilidade negativo, em 2012, de -26,74% e, em 2015, de -14,39%.

E agora neste panorama o que devemos nós fazer enquanto responsáveis pela rentabilidade das unidades que nos são confiadas à nossa gestão/direção e ao nosso profissionalismo?

É neste ponto que voltamos às pessoas que, diariamente, confiam na nossa gestão. Como é do vosso conhecimento, temos feito um esforço para ajudar a dignificar as profissões do sector, particularmente a nossa, com trabalho junto do Governo (Secretaria de Estado do Turismo, Secretaria de Estado do Ensino Superior), Confederação de Turismo Português, Turismo de Portugal, Universidades, Politécnicos e Escolas Superiores, entre outras entidades. No seguimento deste trabalho assinámos no passado dia 12 de Outubro, com a presença da Exma. Senhora Secretária de Estado do Turismo, um protocolo com o Investors in People (Instituição Inglesa - Community Interest Company) que através de um sistema de gestão recursos humanos define o que é necessário para liderar, gerir e apoiar as pessoas de modo a alcançar um sucesso sustentável.

Os recursos humanos são muitas vezes utilizados para demonstrar o sucesso do Turismo e Hotelaria, só é pena que essa sensação não seja sentida pelos colaboradores do sector e a consequência disso é a dificuldade que sentimos diariamente para os recrutar, motivar e manter na nossa área, e cabe a cada um de nós, nas nossas unidades, conseguir captá-los, mas principalmente não os desiludir e não os perder. Este protocolo pode ajudar-nos a melhorar. A associação irá nos próximos meses apresentar mais novidades neste capítulo.

Sendo esta a última revista de 2017 gostaria, em meu nome, da direção e de toda a equipa da ADHP, desejar um Santo Natal e um feliz 2018 para todos vós.

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente

DEIXE-SE INSPIRAR!

Délifrance

La boulangerie inspirée

BOSCH
Tecnologia para a vida

A Buderus é agora Bosch

Uma nova marca, a mesma essência.

www.bosch-industrial.com

A Buderus chegou a Portugal em 2003 fazendo parte da Bosch.

Agora, apenas mudamos o nome para abraçar o futuro, mantendo toda a essência Buderus nos nossos produtos.

A Bosch continuará a investir em inovação, sempre com o objetivo de tornar a vida mais simples e eficiente.