dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 29 - abr/mai/jun 2018 • € 10 (Cont.)

CADERNO ESPECIAL
RECURSOS HUMANOS
LEGISLAÇÃO

ENTREVISTA
FERNANDA BEATRIZ
PRÉMIO CARREIRA FOI INESPERADO

TEMA CENTRAL
ALOJAMENTO LOCAL

NETCAIXA

ACEITAR PAGAMENTOS EM RENMINBI, KWANZAS, RUBLOS…

PORQUE NÃO?

Com o DCC - Dynamic Currency Conversion - os seus clientes com cartões estrangeiros já podem efetuar pagamentos nos TPA netcaixa, na moeda original do cartão.
Este serviço oferece vantagens aos comerciantes, que recebem um incentivo por cada compra, e aos seus clientes que podem visualizar a taxa de câmbio e optar em que moeda pretendem pagar. Aproveite e abra a porta da sua loja a todas estas vantagens.

www.cgd.pt | 707 24 24 77 - 8h às 22h, todos os dias do ano

CONFIANÇA FEITA DE CERTEZAS.

LIMITAR A OFERTA HOTELEIRA?

A sazonalidade do turismo português é, naturalmente, uma inevitabilidade com a qual é necessário conviver. Uma inevitabilidade, no entanto, um convite à inércia. Os responsáveis dos produtos e serviços turísticos devem considerar-se obrigados a uma razoável adaptação das suas estruturas, desempenhos e ofertas às importantes consequências económicas e sociais da sazonalidade, procurando deste modo minorar as suas dificuldades e minimizar os seus efeitos.

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Os responsáveis dos produtos e serviços turísticos devem considerar-se obrigados a uma razoável adaptação das suas estruturas, desempenhos e ofertas às importantes consequências económicas e sociais da sazonalidade

Sobretudo nas zonas vincadamente turísticas, mais sensíveis àquele fenómeno do que as grandes cidades, os empreendimentos turísticos e hoteleiros deverão mesmo estruturar-se, organizar-se e funcionar de maneira tão diferente quanto possível nas épocas alta e baixa, como se de empreendimentos diferentes se tratasse.

Porém, a medida que geralmente ocorre para lidar com o problema, mais do que procurar um melhor emprego de todos os meios afetos ao exercício da sua atividade, consiste na redução drástica dos recursos humanos durante as épocas de carência de negócio, sem atentar nas suas terríveis consequências.

É claro que a viabilidade e o êxito das medidas que aquelas soluções impõem dependem em grande parte de uma razoável maleabilidade do suporte físico da atividade desenvolvida, e ele é, por sua natureza, bem mais rígido do que seria conveniente. Os hotéis, por exemplo, deveriam poder funcionar tanto quanto possível como um acordeão, mas raramente os arquitetos e promotores dos empreendimentos hoteleiros se preocupam em criar as condições propícias à sua prática efetividade ainda na fase de projeto.

Depois de, durante décadas, os nossos hoteleiros terem teimosamente mantido abertas as portas dos seus hotéis em períodos de procura praticamente inexistente, perdendo nessa altura o que eventualmente ganhavam no resto do ano, alguns, sobretudo no Algarve, passaram a encerrar as suas unidades durante vários meses, a pretexto da realização de obras que, na maioria dos casos, nunca existiram.

Esta prática, que poderá considerar-se justificada em muitas circunstâncias, tem, no entanto, o inconveniente de tornar problemática a reabertura desses hotéis no início da estação, ao nível exigível pelas suas responsabilidades e de acordo com as normais expectativas dos clientes, saldando-se quase sempre por uma inaceitável improvisação, pelo menos durante algum tempo.

O recrutamento do pessoal indispensável ao seu funcionamento faz-se com a maior dificuldade e sem um mínimo de garantia da qualidade das prestações a assegurar por essas unidades, sem tempo para a preparar.

Não sofre dúvida de que será cada vez mais difícil recrutar localmente os recursos humanos necessários ao funcionamento dos hotéis e restaurantes, por tenderem a ser insuficientes os interessados e disponíveis para o trabalho no setor, pelo que – pelo menos no caso dos grandes empreendimentos – não poderá excluir-se a necessidade de retorno a medidas do passado: a oferta de alojamento a trabalhadores deslocados de outras partes do país. Ou do estrangeiro!

Isto, e o pagamento de remunerações compatíveis com o que os hotéis e restaurantes exigem dos seus trabalhadores em esforço, dedicação e competência, poderá atenuar as sérias dificuldades já sentidas pelos empregadores, que não cessarão de aumentar.

Sem isto, o turismo português deixará de poder oferecer aos visitantes a qualidade que era seu timbre, comprometendo irremediavelmente o seu futuro. ■

GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS

atrian
BAKERS

DELTA
CAFÉS

Diversey™

host
Hotel Systems
algardata

egor
PESSOAS E NEGÓCIOS

ITBASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT

LOUSANI
Luxury Amenities
www.lousani.pt

MEDIAPEARL
COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.

PSG
Segurança Privada

Roca

SEGUR - FOGO

workcare

adhp
associação dos directores de hotéis de portugal

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

Diretor:
Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:
Raul Ribeiro Ferreira
Maria do Rosário Barra
Luz Pinto Basto

Edição:
Diretora Editorial
Antónia Barroso
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

TEMA CENTRAL
Realidade do Alojamento Local

CADERNO ESPECIAL

ENTREVISTA
FERNANDA BEATRIZ
"Não esperava ganhar O Prémio Carreira da ADHP"

Foto de Capa:
Vila Galé Sintra, Resort Hotel, Conference & Revival Spa

Colaboradores
Manuel Ai Quintas.....3
Eduardo Miranda.....8
Teresa Monteiro.....10
Raul Ribeiro Ferreira.....14/42
João d'Oliveira.....18
Katrym Julio Vega.....20
Carlos Botelho.....22
Filipe Ambrósio, PhD.....24

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 12°, 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

3 EDITORIAL
Limitar a oferta hoteleira? 3

6 TEMA CENTRAL
Alojamento Local: Virtudes e problemas de um fenómeno em marcha 6
O Alojamento Local e a reabilitação urbana 8
PATRIMÓNIO Programa REVIVE 10

13 CADERNO ESPECIAL
Pequenos passos de uma grande caminhada que a ADHP não poderá continuar a fazer sozinha 14
RGPD: Estará a Hotelaria preparada? 18
Potenciar Talentos e Gerar Crescimento com PDA Assessment 20
As equipas como elemento central das organizações colaborativas: A importância da inteligência emocional e social – o Modelo TESI™ 22

24 INVESTIGAÇÃO ACADÉMICA
Gestão do Conhecimento nas Empresas Hoteleiras Portuguesas 24

26 ENTREVISTA
Fernanda Beatriz 26

30 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS

39 DIRVITRINA

42 MENSAGEM DO PRESIDENTE
Avizinham-se novos desafios 42

ALOJAMENTO LOCAL: VIRTUDES E PROBLEMAS DE UM FENÓMENO EM MARCHA

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

o Alojamento Local encerra em si mesmo virtudes significativas, do ponto de vista social, económico e turístico

As proporções que está a atingir, sobretudo nas cidades de Lisboa e Porto e na região do Algarve, com tendência a alastrar a muitos outros lugares do nosso país, e o seu impacte na vida de muitas pessoas, no turismo e na paisagem urbana, fazem do Alojamento Local um dos mais importantes fenómenos sociais, económicos e turísticos sentidos na nossa terra em muitos anos.

Aquilo que podia parecer, no princípio, uma meia-novidade, de pouca monta, resumindo-se à oferta de alojamento a determinadas camadas de visitantes do nosso país, rapidamente se tornou num fenómeno de importância comparável ao conhecido por *«low cost»*, iniciado décadas atrás pelas companhias aéreas, para serem mais competitivas, mas que depois se alargou a todo o tipo de ofertas comerciais.

Foi, aliás, ao fenómeno *«low cost»* que o Alojamento Local e os seus irmãos, mais ambiciosos, os hostéis, foram beber a sua inspiração essencial. Ao *«low cost»* e – porque não dizê-lo? – ao aluguer de «chambres» a franceses, uma prática antiga no nosso litoral, que tem como expoente máximo a praia da Nazaré.

Se o Alojamento Local consiste basicamente, na generalidade dos casos, no aluguer de quartos nas casas de famílias, e os hostéis assentam em edifícios adaptados à sua nova finalidade, visando mais longe e mais alto do que o normal Alojamento Local, quer uma quer outra destas modalidades de alojamento para turistas inspira-se no mesmo princípio do *«low cost»*: a oferta de produtos e/ou serviços a preços substancialmente mais baixos do que os geralmente praticados pelos genuínos ofertantes do mesmo tipo de produtos e serviços. Sem a possibilidade de os igualar em qualidade, é certo, mas procurando garantir a básica utilidade pretendida pelos seus naturais destinatários.

O Alojamento Local e, bem entendido, os hostéis são já responsáveis por uma alteração significativa do tipo de alojamento disponível para a atração dos turistas, sendo legítimo perguntar se a sua propagação, nos números impressionantes que se vão conhecendo, se deve ao aumento anormal do turismo no nosso país no último par de anos, ou se, pelo contrário, este crescimento do turismo se deve em larga medida àquelas novas modalidades de alojamento, que passaram a existir entre nós em proporções imprevisíveis.

Talvez por isto mesmo, o Alojamento Local e, sobretudo, os hostéis levantam questões por resolver, mostrando à saciedade que a dimensão e as formas que estão a tomar nunca foram completamente imaginadas pelo legislador. Basta atentar, por exemplo, na circunstância de os hostéis não serem, à face da lei, nem empreendimentos hoteleiros nem turísticos, eles que afinal não são outra coisa! E no facto do seu licenciamento e fiscalização pertencer às autarquias locais que, confessadamente, não têm para isso nem vocação nem meios.

Além disso – sem prejuízo do reconhecimento da sua real utilidade económica e social e das importantes vantagens que oferece tanto aos visitantes como aos ofertantes – o Alojamento Local está longe de proporcionar os turistas em que o turismo português deverá estar interessado em primeiro lugar, tornando-se necessário num futuro não distante decidir que turismo queremos afinal para o nosso país, cujo potencial não é evidentemente ilimitado.

Durante muitas décadas foi o turismo português sujeito a um voto de fé, que obrigava a tudo ser feito para não ser contaminado pelo «turismo de massas»,

apesar de, em bom rigor, isso não ter sido conseguido sempre.

Conhecem-se as justas objeções a este tipo de turismo, num país com a dimensão do nosso, e estranha-se que os seus riscos não sejam agora sequer lembrados, muito menos precavidos, quando são já muitos os sinais de estarem importantes estruturas turísticas, e não só, a ameaçar rebentar pelas costuras. Outros tempos, outras sensibilidades. Ou a perigosa sujeição da qualidade desejável do nosso turismo à cega ambição de quanto mais, melhor...

Não custa, no entanto, reconhecer que o Alojamento Local encerra em si mesmo virtudes significativas, do ponto de vista social, económico e turístico. Como, por exemplo, proporcionar o rendimento desejado por famílias necessitadas, ou permitir ocupar de forma incentivadora e saudável, pessoas que perderam o emprego. Ou, do ponto de vista turístico, levando os turistas a lugares da nossa terra onde, de outra forma, provavelmente nunca seriam vistos; e ainda, permitindo a prática do turismo a camadas insuscetíveis de poder viajar sem uma oferta de alojamento ao alcance da sua bolsa.

O mais lamentável é estar o Alojamento Local a ser penalizado na sua imagem e efeitos junto de extratos da população mais desprotegidos por uma legislação inadequada, permissiva de liberdades e excessos intoleráveis, e marcado pela ganância, voraz e despida de quaisquer escrúpulos, de pessoas e lóbis imobiliários, que pretendem abafar para os seus negócios e cofres, prédios, andares, lojas, deixando muitas ruas desertas de residentes.

Não faltam aliás relatos das mais abjetas práticas de assédio e lobbying imobiliários, com os apostados em fazer negócio a qualquer custo a recorrer, se para isso for necessário, a arrancar janelas, eliminar escadas, cortar a água e a luz, arrancar a caixa-do-correio e outras selvajarias, a fim de tornar habitações, já de si precárias, completamente inabitáveis pelos seus frágeis residentes e levá-los a deixar, sem saber para onde ir, o que julgavam ser seu refúgio inviolável.

Ora, isto não tem nada que ver com a natureza e a essência do Alojamento Local ou dos hostéis – mesmo que seja consequência do êxito que eles estão a obter no ambiente social e económico de certas cidades ou zonas do país – mas sim com o oportunismo desenfreado de muitos, facilitado pela inexplicável indiferença das autoridades do país.

Fazem mal os nossos governantes e as nossas autarquias em persistir na sua inércia, porque os que aqui nasceram e aqui vivem sempre irão reivindicar o seu direito às cidades. O direito a viver nas suas cidades! ■

O mais lamentável é estar o Alojamento Local a ser penalizado na sua imagem e efeitos junto de extratos da população mais desprotegidos por uma legislação inadequada, permissiva de liberdades e excessos

Eduardo Miranda
Presidente da ALEP-Associação do Alojamento Local e titular de AL no centro histórico de Lisboa

O ALOJAMENTO LOCAL E A REABILITAÇÃO URBANA

Durante décadas, os centros históricos de Lisboa e do Porto foram deixados ao abandono. Foi um processo longo, penoso, que permitiu a degradação contínua daquelas zonas das cidades. No coração da capital, na freguesia de Santa Maior, recuando apenas até ao último censo de 2011, um terço dos imóveis encontravam-se vagos (32,4%), e cerca de 12% dos mesmos estavam inscritos como segunda habitação. Ou seja, praticamente metade dos alojamentos não era usada para habitação permanente. Além disso, 50% do parque habitacional da freguesia necessitava de reparação. No Porto, a situação era idêntica e igualmente má.

Para juntar a este quadro de esquecimento, a população pura e simplesmente abandonou estas zonas da cidade. De forma constante, década após década, as 6 freguesias do centro histórico de Lisboa perderam qualquer coisa como 65% da população entre 1960 e 2011. E por uma ou por outra razão, estes centros deixaram de ser atrativos para habitar. Dos problemas de trânsito à degradação dos prédios, da falta de elevadores , às tipologias pequenas para uma família, da ausência de escolas ou infantários à deslocação das empresas para a periferia das cidades, junte-se a falta de segurança e estão encontradas algumas (boas) razões para explicar este fenómeno.

Foi neste cenário e num contexto de crise que surgiu uma oportunidade. A partir de 2013, investimento 100% privado, constituído na sua maioria por pequenos investidores, começou a mudar a cara das duas principais cidades nacionais. Ao mesmo tempo, Lisboa e depois o Porto, começaram a ganhar fama como locais turísticos de eleição, vencendo prémios internacionais, conquistando adeptos um pouco por toda a parte. À medida que os turistas começaram a aterrar em território nacional, começou a haver falta de camas, em especial nas zonas históricas mais procuradas, onde as características dos edifícios limitavam muito a construção de hotéis. E a mutação continuou fruto do aparecimento das plataformas P2P (e agora B2P) como AirBnb, Homeaway, TripAdvisor que colocam em contacto direto os proprietários e potenciais turistas. É neste ambiente favorável que surge e cresce o alojamento local (AL).

Portugal foi pioneiro ao prever na legislação do Turismo esta figura já em 2008. Na altura, procurava-se acima de tudo trazer para a legalidade um mercado que sempre existiu, o chamado "vacation rental", que são as casas de férias nas zonas de veraneio onde o Algarve era e é o maior exemplo. E aproveitou-se também para dar enquadramento legal aos pequenos estabelecimentos de hospedagem que não tinham dimensão, nem cumpriam os requisitos para se enquadrar na legislação dos empreendimentos turísticos.

Quando a partir de 2013, o fenómeno das plataformas começou a transformar esta multiplicidade de formas de alojamento em algo acessível, a oferta nos centros urbanos começou também a crescer. E o sector privado apostou na reabilitação do centro histórico sem qualquer incentivo estatal ou recurso a fundos comunitários. O resultado foi um processo de reabilitação do edificado nunca antes imaginado. Enquanto os hotéis recuperavam grandes edifícios abandonados, o alojamento local tratava das frações individuais, aquelas onde sempre foi difícil

atrair investimento, pois quase sempre, além da reabilitação da fração era preciso também reabilitar áreas comuns do próprio do edifício.

Num inquérito realizado pela ALEP, feito em 2016 aos titulares de alojamento local em Lisboa, confirmámos isto mesmo: 83% dos imóveis de AL tiveram alguma intervenção em termos de obras. E ainda cerca de 52% tiveram que fazer obras significativas, pois o estado anterior do imóvel era "mau" ou "muito mau". Noutro estudo, da autoria do ISCTE a pedido da AHRESP, ficou demonstrado que 59% dos imóveis estavam completamente vagos antes de se tornarem AL e uma outra parte significativa era antes residência do próprio titular.

Em paralelo a este fenómeno, seguiu-se o investimento estrangeiro e das próprias câmaras municipais que revolucionaram os centros históricos de Lisboa e do Porto. No meio de qualquer transformação rápida, há sempre impactos negativos. Neste caso, a população tradicional com baixos rendimentos destes bairros acabou por ser penalizada. Vítima da valorização do imobiliário nestes bairros, esta população também não encontrou no Estado o apoio que merecia, através de subsídios de renda de forma a equilibrar os interesses de proprietários e inquilinos. O crescimento do Turismo em paralelo com a manutenção e mesmo melhoria das condições dos moradores é o atual desafio para o crescimento sustentado do Turismo. Desafio que só existe porque houve crescimento, criação de riqueza.

Mas, o grande segredo do sucesso do Turismo nacional está nas pessoas. O capital para investir, as infra-estruturas, acomodações com boas condições são pré-requisitos essenciais para o sucesso, mas quem está no Turismo sabe que por trás de cada hotel existe um diretor e uma equipa, por trás de cada titular de AL há um anfitrião como gostamos de chamar. No fim do dia são estes que marcam a diferença, que trabalham por vezes sete dias por semana quando todos se divertem, se preocupam e emocionam-se cada vez que veêm um "*review*", seja esta crítica ou muito positivo de um hóspede. No fundo, são as pessoas que mantêm a dimensão humana de uma indústria que se afirma hoje como pilar da Economia nacional. ■

No meio de qualquer transformação rápida, há sempre impactos negativos. Neste caso, a população tradicional com baixos rendimentos destes bairros acabou por ser penalizada

Sogenave®
Food Solutions

40 anos a crescer
ao serviço da restauração e hotelaria.

Somos especialistas na compra, venda e distribuição de uma vasta gama de produtos alimentares e não alimentares de qualidade garantida.

Além da mais completa seleção de produtos alimentares (mercearia, bebidas, frutas e legumes, carne e peixe), também fornecemos produtos não alimentares (plásticos, papéis, detergentes) e realizamos projetos e montagens de cozinhas.

A nossa frota, com dezenas de viaturas, assegura a distribuição a milhares de pontos de entrega em todo o território Nacional.

Porque o nosso sucesso é o sucesso dos nossos clientes, asseguramos um serviço sem falhas que lhe permite poupar tempo e dinheiro, fazendo o seu negócio crescer.

SOGENAVE - Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Indústria Hoteleira, S.A. - www.sogenave.pt

LISBOA: 215 800 496 | 912 920 079 PORTO: 220 406 925 | 915 906 049
VISEU: 232 430 470 | 916 320 594 COVILHÃ: 275 320 600 | 967 125 755
ALGARVE: 282 484 009 | 915 508 125 MADEIRA: 917 175 381
SÃO MIGUEL: 296 960 550 | 913 058 680 TERCEIRA: 910 847 362

Teresa Monteiro
vice presidente do
Turismo de Portugal

PATRIMÓNIO
PROGRAMA REVIVE

«Os monumentos de um povo, portadores de uma mensagem do passado, são um testemunho vivo das suas tradições seculares. A humanidade tem vindo progressivamente a tomar maior consciência da unidade dos valores humanos e a considerar os monumentos antigos como uma herança comum, assumindo colectivamente a responsabilidade da sua salvaguarda para as gerações futuras e aspirando a transmiti-los com toda a sua riqueza e autenticidade.»

In CARTA DE VENEZA 1964

Em Portugal, o património edificado ao longo dos tempos tem caraterísticas únicas que resultam dos acontecimentos históricos vividos, das suas gentes e do seu território.

As nossas cidades e o nosso património são o testemunho vivo e a memória para as gerações vindouras da nossa História e da nossa cultura.

O património arquitetónico, seja classificado ou não, é, pois, um recurso da maior importância para a identidade de um país e um fator de diferenciação e de valorização territorial que importa preservar não só enquanto componente relevante da identidade histórica, cultural e social de um país, mas também como elemento diferenciador na atratividade das regiões e na qualificação dos destinos. Em Portugal, o património edificado ao longo dos tempos tem caraterísticas únicas que resultam dos acontecimentos históricos vividos, das suas gentes e do seu território.

Esta mais valia dos nossos destinos turísticos, tem por consequência de ser preservada, através da recuperação e valorização deste património edificado, que simultaneamente representa o património cultural e histórico nacional e que pode constituir um ativo económico do país.

Neste contexto, foi criado o Programa "REVIVE" com o objetivo de captar investimento privado para a recuperação de um conjunto de imóveis do Estado que carecem de intervenção, tornando-os aptos a uma utilização económica e com uma finalidade turística. O procedimento adotado para o efeito é publico e transparente, através da realização de concursos públicos com publicidade internacional. O modelo de exploração pelos privados é o de concessão, por um período

COMPRAMOS JUNTOS!
hotelshop
socialshop
Na HotelShop+SocialShop sabemos que a união faz a Força.
Unimos a capacidade negocial de 500 hotéis e instituições sociais numa central de compras em que todos ganham.
Assim, compramos melhor.
Compramos juntos!
Para obter mais informações e um diagnóstico gratuito às suas compras, contacte-nos para o 214 128 810 ou info@hotelshop.pt.
www.hotelshop.pt
www.socialshop.pt
XÉNIOS 2018
HOTELSHOP
Melhor Empresa de Outsourcing

Os imóveis que integram o Programa "Revive" foram selecionados ao longo de todo o território nacional, como aposta na desconcentração da procura, com o objetivo do desenvolvimento de projetos de vocação turística, de qualquer natureza

alargado, entre 30 a 50 anos, de forma a garantir a viabilidade dos investimentos necessários e, assegurando, desta forma, a não alienação deste património do Estado.

Os imóveis que integram o Programa "Revive" foram selecionados ao longo de todo o território nacional, como aposta na desconcentração da procura, com o objetivo do desenvolvimento de projetos de vocação turística, de qualquer natureza, onde se incluem os empreendimentos turísticos e os estabelecimentos de alojamento local e outros usos que potenciem o Turismo, como sejam centros de interpretação, áreas de exposições, escolas de surf, restauração, entre outros.

Importa termos presente que a conservação, valorização e divulgação deste património constitui, simultaneamente, um fator que permite potencializar a atratividade e competitividade dos destinos, dotando-os de uma capacidade de atração turística de diferentes públicos pela diversidade de experiências associadas à sua fruição, face à diversificação dos valores que lhe estão associados, sejam de ordem cultural, histórica, arquitetónica, social, recreativa, religiosa ou industrial.

Uma das preocupações subjacentes ao Programa "REVIVE" é garantir que as intervenções nos imóveis nele incluídos preservam os respetivos valores arquitetónicos e culturais e as diversas características que lhe conferem identidade, pelo que foi constituída uma equipa multidisciplinar que acompanha, em permanência, a sua execução. Esta equipa integra representantes da Direção-Geral do Tesouro e Finanças, da Direção-Geral do Património Cultural e do Instituto do Turismo de Portugal, I.P., e, ainda, de outras entidades que possuam jurisdição sobre os imóveis, como é, por exemplo, o caso da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional ou da Agência Portuguesa do Ambiente. O representante dos municípios onde se localizam os imóveis é também um elemento sempre presente nesta equipa, de molde a garantir que, nas peças concursais se definem requisitos que permitam uma adequação do tipo de exploração turística às necessidades de desenvolvimento económico e social de cada região.

Ainda, com este propósito, é elaborada uma memória histórica e artística sobre cada imóvel, da responsabilidade do Instituto de História de Arte, da Universidade Nova de Lisboa, bem como os levantamentos topográficos e arquitetónicos dos mesmos, que integram as peças dos procedimentos de concurso público.

Até à data, foram já **lançados sete concursos, dos quais três já se encontram encerrados**, tendo os respetivos contratos de concessão sido já assinados: *(i)* o **Convento de São Paulo, em Elvas** *(ii)* os **Pavilhões D. Carlos I, nas Caldas da Rainha**, e *(iii)* o **Hotel Turismo da Guarda**.

Encontra-se a **decorrer a tramitação de quatro concursos** relativos aos seguintes imóveis: *(i)* a **Quinta do Paço de Valverde, em Évora**, *(ii)* **Colégio de São Fiel, em Castelo Branco**, *(iii)* a **Coudelaria de Alter do Chão** e *(iv)* o **Convento de Santa Clara, em Vila do Conde**.

Os quatro concursos que neste momento estão a decorrer, são bons exemplos dos objetivos primordiais do Programa REVIVE, a preservação de património público, com afetação a um novo uso, e a rentabilização do mesmo, tornando-o, apto para afetação a uma atividade económica com finalidade turística, gerando riqueza e postos de trabalho, promovendo o reforço da atratividade de destinos regionais, a desconcentração da procura e o desenvolvimento de várias regiões do país.

Finalmente, gostaria ainda de referir que o Instituto Turismo de Portugal, I.P. criou também um instrumento financeiro específico para este Programa, com uma dotação de 150 milhões, destinados a alavancar o investimento privado para rentabilização e preservação do património e a desejada fruição pública dos mesmos. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

LEGISLAÇÃO

- Pequenos passos de uma grande caminhada que a ADHP não poderá continuar a fazer sozinha
- RGPD: Estará a Hotelaria preparada?

RECURSOS HUMANOS

- Potenciar Talentos e Gerar Crescimento com PDA Assessment
- As equipas como elemento central das organizações colaborativas: A importância da inteligência emocional e social – o Modelo TESI™

Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

PEQUENOS PASSOS DE UMA **GRANDE CAMINHADA** QUE A ADHP NÃO PODERÁ CONTINUAR A FAZER SOZINHA

A Directiva 2015/2302 alargou consideravelmente o conceito legal de viagem organizada e introduziu a nova categoria dos serviços de viagem conexos.

O legislador europeu quer que o novo quadro se aplique a todas as empresas do turismo, que todas sem excepção possam combinar serviços de viagem, mas o legislador português faz exactamente o contrário

Em Portugal a transposição do mais importante diploma europeu foi realizada secretamente ao invés de uma ampla participação e discussão pública por todos os os *stakeholders*. Embora o legislador europeu imponha a sua aplicação a todos os prestadores de serviços, designadamente companhias de aviação, *rent-a-cars* e hotéis, o Decreto-Lei nº 17/2018, de 8 de Março, veio surpreendentemente impedir que os prestadores de serviços designadamente os hotéis possam combinar a venda de alojamento com golfe, rent-a-car ou outros serviços.

O legislador europeu quer que o novo quadro se aplique a todas as empresas do turismo, que todas sem excepção possam combinar serviços de viagem, mas o legislador português faz exactamente o contrário, só as agências de viagens têm essa possibilidade, sancionando quem o fizer com elevadíssimas coimas que podem atingir 44 000€.

O Decreto-Lei nº 17/2018 viola duas Directivas: a 2015/2302 (Viagens Organizadas) e a Bolkestein ou dos Serviços (2006/123). É surpreendentemente, mais gravoso que a anterior lei das agências de viagens que já permitia, como se impunha, que um hotel pudesse combinar a venda dos seus quartos com golfe ou rent-a-car.

Em meados de Outubro a ADHP obteve alguma informação difusa sobre a aberração legislativa que se estava a formar pelo que pede à Confederação do Turismo Português (CTP) o texto do Anteprojecto, nada obtendo.

No início de Dezembro de 2017, a Secretária de Estado do Turismo é por nós alertada para a gravidade de alguns aspectos do Anteprojecto, impulsionando finalmente a sua divulgação através da CTP.

No entanto, essa divulgação só viria a ocorrer entre 26 de Dezembro e 4 de Janeiro. De imediato a ADHP alerta a Secretaria de Estado do Turismo para a manifesta exiguidade do prazo e remete um conjunto de considerações a esse propósito:

PARECER DA ADHP (Dez. 2017)

1) Alargamento do prazo para além de 4 de Janeiro em razão extraordinária importância da nova legislação europeia

A Directiva 2015/2302 constitui *o mais importante diploma da União Europeia* relativo ao turismo na primeira década e meia deste século. Se a Directiva das Viagens Organizadas de 1990 (Directiva 90/314/CEE) é considerada um marco no sector, a de 2015 supera largamente a sua importância: alargado âmbito de aplicação a todos os prestadores de serviços turísticos, ampliação do conceito legal de viagem organizada, criação de uma nova categoria e o reforço nas garantias de proteção na insolvência.

No entanto, em Portugal a discussão foi até ao momento praticamente inexistente - só em 26 de Dezembro o Anteprojecto foi divulgado aos associados da CTP – tendo até então sido rodeada de grande discrição e confinada a uma associação empresarial, não obstante o vasto conjunto de implicações sobre empreendimentos turísticos, alojamento local, empresas de animação, companhias de aviação, *rent-a-cars* e uma grande variedade de empresas.

Há, pois, que alargar consideravelmente o prazo para a sua compreensão e discussão e não a limitar a um período - entre 26 de Dezembro e 4 de Janeiro - que em regra os *stakeholders* e demais destinatários das normas estão menos disponíveis.

2) Âmbito da transposição: a ilícita restrição do Anteprojecto

Ao considerável alargamento do âmbito de aplicação imposto pelo legislador europeu, abrindo o mercado das viagens organizadas e serviços de vagens conexos a todo o tipo de empresas, responde o Anteprojecto com uma fortíssima restrição em que hotéis, companhias de aviação e demais prestadores de serviços veriam regredir fortemente o seu estatuto jurídico comparativamente ao atual.

Não pode pois confinar-se a transposição da NPTD às agências de viagens, publicando para o efeito uma nova lei das agências de viagens que subverte completamente o quadro legislativo existente ao criar um anacrónico monopólio legal das viagens organizadas e serviços de viagens conexos para aquelas empresas e interditando a combinação de serviços de viagem por outros prestadores de serviços.

À luz da nova diretiva a generalidade das empresas pode legalmente combinar serviços de viagem, aceder a um mercado também ele expandido – porquanto viagem organizada é agora bem mais abrangente que o tradicional pacote turístico constante de uma brochura vendida nas instalações da agência ou comercializada *online*. Com efeito, o legislador europeu ingressa no novo quadro qualquer pessoa singular ou coletiva, privada ou pública, que combine serviços de viagem, independentemente de se tratar de uma agência de viagens, um hotel, uma companhia de aviação ou um rent-a-car. É o que resulta da *muito abrangente definição de operador* constante do

art.º 3º/7 NPTD, abarcando toda a comercialização presencial ou *online* por outras empresas para além das agências de viagens:

"7) «Operador», qualquer pessoa singular ou coletiva, pública ou privada, que, nos contratos abrangidos pela presente diretiva, atue, inclusive através de outra pessoa que atue em seu nome ou por sua conta, para fins relativos à sua atividade comercial, empresarial, artesanal ou profissional, quer atue como organizador, retalhista, operador que facilita serviços de viagem conexos ou como prestador de um serviço de viagem;"

Ora enquanto o legislador europeu alarga extraordinariamente o conceito de operador, ou seja, todas as pessoas singulares e coletivas, ingressam no novo quadro de proteção do consumidor, o Anteprojecto português restringe consideravelmente o seu campo de atuação, os prestadores de serviços turísticos só poderiam comercializar os seus próprios serviços - um hotel o alojamento, a companhia aérea o transporte, o rent-a-car o aluguer da viatura -, não podendo combiná-los com os de outros prestadores. Mais, nem sequer contempla o atual nº 3 do art.º 3º da LAVT que exclui "do disposto no n.º1 [ou seja não considera atividades próprias das agências de viagens] a comercialização de serviços que não constituam viagens organizadas, feita através de meios telemáticos ou da Internet, por empreendimentos turísticos e empresas transportadoras.

Vejamos o exemplo de um hotel que combina alojamento e voltas de golfe de campos explorados por outras empresas, criando um package de uma semana.

O problema é que a alínea a) do nº 1 do art.º 3º do Anteprojecto atribui às agências de viagens o monopólio da organização e venda de serviços de viagens e até, surpreendentemente, a nova categoria dos serviços de viagem conexos:

Atividades das agências de viagens e turismo

1 - As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título principal, as seguintes atividades próprias:

a) A organização e venda de serviços de viagem, incluindo a facilitação de serviços conexos;
b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;
c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;
d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;
e) A receção, transferência e assistência a turistas.

O referido monopólio da combinação de serviços de viagem decorre do nº 1 do art.º 4º, o denominado princípio da exclusividade.

Artigo 4.º
Exclusividade

1 - Só as pessoas singulares ou coletivas inscritas no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT) ou que operem nos termos do artigo 10.º podem exercer em território nacional as atividades previstas no n.º 1 do artigo 3.º, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 - Não estão abrangidos pelo exclusivo reservado às agências de viagens e turismo:

a) A comercialização direta dos seus serviços pelos empreendimentos turísticos, pelos estabelecimentos de alojamento local, pelos agentes de animação turística, pelas empresas transportadoras e pelas empresas de aluguer de carros ou de outros veículos a motor;
b) O transporte de clientes pelos empreendimentos turísticos, pelos estabelecimentos de alojamento local, e agentes de animação turística, com meios de transporte próprios;
c) A venda de serviços de empresas transportadoras feita pelos seus agentes ou por outras empresas transportadoras com as quais tenham serviços combinados.

3- Entende-se por meios de transporte próprios aqueles que são propriedade da empresa, bem como aqueles em que a empresa utilizadora seja a locatária.

Assim sendo, de harmonia com o nº 2 alínea a) um *hotel pode comercializar diretamente os "seus serviços" mas já não lhe é permitido combinar alojamento e golfe*, ou alojamento e rent-a-car, precisamente dois exemplos do alargado conceito de viagens organizadas.

As plataformas como a AirBnb também são afetadas pela alínea c) do nº 1 do art.º 3º.

De harmonia com a alínea d), a uma companhia aérea ficaria interdito um fly drive, outro exemplo do alargado conceito de viagem organizada. Poderiam multiplicar-se os exemplos.

Enquanto o legislador europeu pressupõe a perfeita licitude destas e muitas outras combinações de serviços de viagem pelos hotéis, plataformas de alojamento ou outras ditas colaborativas, companhias aéreas e inúmeras outras empresas, o legislador português veda-lhes tal possibilidade apenas lhe permitindo venderem os seus próprios serviços.

Punindo-as severamente, como flui do correspondente preceito do Anteprojecto:

Artigo 46.º
Contraordenações

1 - Constituem contraordenações muito graves:

a) A infração ao disposto no n.º 1 do artigo 4.º;

.....

5- As contraordenações cometidas nos termos do número anterior, são punidas com as seguintes coimas:

a) Contraordenação muito grave:

i) Tratando-se de pessoa singular, de € 2.500,00 a € 3.740,00;
ii) Tratando-se de micro, pequena ou média empresa, de € 7.500,00 a € 22.000,00;
iii) Tratando-se de grande empresa, de € 15.000,00 a € 44.000,00.

Um conjunto de especialistas tem alertado para esta situação de total abertura ao mercado, como sucede com o **professor italiano Gianluca Rossoni** no seu artigo sugestivamente **"La nuova direttiva sui viaggi a pacchetto apre definitivamente al trader in concorrenza con le agenzie"** (http://www.ttgitalia.com/stories/diritto_al_turismo 126283_la_nuova_direttiva_sui_viaggi_a_pacchetto_apre_definitivamente_al_trader_in_concorrenza_con_le_agenzie /).

O novo papel decorrente da realidade digital atribuído às companhias aéreas, ao alojamento hoteleiro e extra-hoteleiro, ao rent-a-car e ao marketplace em geral é destacado à luz da ampla definição de operador constante do art.º 3º/7, contrastando com a dual agência organizadora, agência vendedora prevista na Directiva de 1990:

"In altri termini la direttiva prende atto della realtà digitale nella quale compagnie aeree, attività ricettive alberghiere ed extralberghiere, rent a car nonché altri soggetti appartenenti alla generale categoria del marketplace già agiscono nell'ambito dei contratti di viaggio proposti in via dinamica attraverso processi collegati di prenotazione online in concorrenza con le agenzie di viaggio; si prevede infatti all'art. 3 punto 7 della norma europea una nozione ampia di professionista (trader nel testo inglese) definito come "qualsiasi persona fisica o giuridica che, indipendentemente dal fatto che si tratti di un soggetto pubblico o privato, agisca nel quadro della sua attività commerciale, industriale, artigianale o professionale nei contratti oggetto della direttiva".

Destaca igualmente que os legisladores nacionais têm muito pouca margem de manobra em razão do art.º 4º da Directiva:

"Tra l'altro, la scelta di un forte livello di armonizzazione stabilita dall'art. 4 della direttiva non permetterà agli stati membri d'introdurre nel proprio diritto nazionale disposizioni divergenti dalla norma europea, lasciando poco spazio a norme interne tese a limitare l'attività del trader nei contratti relativi ai pacchetti turistici e ai servizi turistici collegati rispetto ai tradizionali agenti di viaggio.

3) Viagens profissionais

Uma das principais inovações do texto europeu respeita à inclusão das viagens profissionais.

No entanto, a inserção da expressão "pluralidade de serviços" no art.º 2º/1/a) do Anteprojecto levará à exclusão da esmagadora maioria das viagens profissionais, contrariando o espírito e a letra da Directiva. Uma originalidade do legislador português não permitida por uma disciplina europeia que lhe dá pouca margem de manobra (art. 4º), sobretudo num aspecto intencionalmente inovador, em que alargou o âmbito da protecção de consumidores para viajantes (consumidores + viagens profissionais - managed business travel).

O Anteprojecto enferma de um grave erro, restringindo a transposição da Directiva 2015/2302 às agências de viagens, desrespeitando a clara e inequívoca orientação do legislador europeu de proteger o viajante

Exemplo: o sindicato X contrata com a agência de viagens Y para o primeiro trimestre do ano uma viagem a um congresso para os seus dirigentes, incluindo transporte aéreo, transferes e alojamento. Contrata igualmente para um quadro superior uma viagem profissional a um Palop para o segundo semestre do ano (avião e hotel). Finalmente para o fim do ano, dois formadores deslocam-se ao sul do país para darem formação à delegação local, contratando-se rent a car, alojamento e refeições durante uma semana.

Ora esta "relação contratual estabelecida entre uma agência [agência y] e uma pessoa coletiva ou singular no âmbito da sua atividade comercial, empresarial, artesanal ou profissional [sindicato], com vista à aquisição de uma pluralidade de serviços de viagens e/ou serviços de viagem conexos por um período determinado [congresso no primeiro trimestre, viagem a um Palop e formação do final do ano] " está, apesar do reduzido número de serviços de viagem contratados, excluída da aplicação da Directiva, mercê da originalidade do legislador português.

Sucede que a indicação do legislador europeu é no sentido inverso, referindo expressamente no considerando 7 que esse acordo geral visa "um número elevado de serviços" pelo que a expressão "pluralidade de serviços de viagens" deve ser substituída pela primeira.

Conclusões:

O Anteprojecto enferma de um grave erro, restringindo a transposição da Directiva 2015/2302 às agências de viagens, desrespeitando a clara e inequívoca orientação do legislador europeu de proteger o viajante - termo intencionalmente mais amplo que o de consumidor por forma a abranger as viagens profissionais na contratação de viagens organizadas e dos serviços de viagens conexos com qualquer pessoa singular ou colectiva, pública ou privada, designadamente os tradicionais prestadores de serviços turísticos: hotéis, companhias de aviação, empresas de animação ou rent-a- cars.

Com efeito, o novo quadro europeu de abertura ao mercado da comercialização de viagens organizadas e serviços de viagens conexos encontra-se nos antípodas do clássico princípio da exclusividade que o Anteprojecto anacronicamente reforça (eliminação do actual nº 3 do art.º 3º da LAVT). Com efeito, o art. 4º do Anteprojecto interditando a combinação de serviços próprios com os de outros prestadores de serviços turísticos - designadamente hotel com golfe, fly drive, alojamento e transporte aéreo - qualificando-as como contra-ordenações muito graves, para além de não atender à evolução decorrente da Directiva dos Serviços (Directiva 2006/123/CE), viola grosseiramente o espírito e a letra da Directiva 2015/2302, maxime a muita lata definição de operador constante do art.º 3º/7. Na desastrada transposição apenas os agentes de viagens podem combinar serviços de viagem, os prestadores de serviços podem tão somente comercializar os próprios serviços.

O universo de operadores não se esgota nas agências de viagens pelo que o que o futuro decreto-lei deve aplicar-se a um alargado leque de pessoas singulares e colectivas, designadamente hotéis, companhias de aviação, rent-a-cars e alojamento local, sem qualquer limitação relativamente à combinação de serviços. Assim se cumprindo o alargado âmbito de aplicação imposto pelo legislador europeu.

Sem a intervenção da ADHP, o diploma teria seguido directamente para Conselho de Ministros, não ocorrendo a audição da CTP e de qualquer outra associação do turismo, exceptuando naturalmente a APAVT.

É, assim, de elementar justiça que figure no diploma como uma das entidades ouvidas, tal como a AHP.

Publicado o Decreto-Lei nº 17/2018, a ADHP não se conformou, solicitando aos diferentes grupos parlamentares a intervenção da Assembleia da República para corrigir o diploma.

O prazo para despoletar a intervenção da Assembleia da República era manifestamente curto (30 dias após a publicação), mas uma vez mais foi possível, com um enorme esforço e dedicação, ultrapassar os inúmeros obstáculos que todos os dias se nos deparavam, alinhando sempre os nossos argumentos com grande objectividade, de molde que a força da razão compensasse a circunstância de sermos a única associação a pedir ao Parlamento para alterar o diploma.

O PCP foi sensível "à introdução da impossibilidade de hotéis, empresas de rent-a-car, companhias de aviação e outros agentes poderem combinar serviços turísticos", requerendo a *apreciação parlamentar* do Decreto-Lei nº 17/2018.

Após a previsível caducidade do processo de apreciação parlamentar, mercê da impossibilidade de agendamento, em boa parte atribuível ao desinteresse e conformismo associativo, a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 17/2018, em 1 de Julho próximo, terá certamente consequências muito nefastas para a hotelaria que combine serviços de viagem, designadamente golfe, rent-a-car, spas, excursões ou visitas guiadas. Também as companhias aéreas se verão impedidas de combinar transporte com hotelaria, golfe, rent-a-car ou simplesmente com um bilhete para um concerto ou evento desportivo.

É evidente que tamanha monstruosidade legislativa não pode consolidar-se, existindo outras possibilidades de a corrigir no plano nacional (Proposta de Lei em sede parlamentar) e especialmente no europeu, designadamente Comissão, Parlamento e Tribunal de Justiça da União Europeia.

Naturalmente que os nossos esforços em defesa da hotelaria e dos consumidores portugueses terão de se integrar num conjunto mais vasto de realizações - e não isoladamente - sob pena de não produzirem as indispensáveis correcções. ■

SERVIÇO DE ENTREGAS

LEVAMOS A makro ATÉ SI

OUTDOOR E EQUIPAMENTO

Chegou a época de renovar

Com a chegada do bom tempo, chega também a época de renovar o seu equipamento de interior e exterior, tornando-o mais convidativo e confortável para os seus clientes.
A Makro oferece-lhe uma gama completa de soluções de mobiliário e equipamento, perfeitamente ajustada às suas necessidades e com a garantia de elevados padrões de qualidade.

Tudo isto, à sua disposição através do nosso serviço de entregas, que lhe permite receber comodamente os artigos encomendados na morada do seu negócio e na janela horária agendada.

Descubra também as melhores soluções de carnes, vinhos, congelados, pequeno-almoço, descartáveis e limpeza.

Veja aqui o nosso catálogo de Outdoor e Equipamento

makro

MAKRO.PT MAKROPORTUGAL

João d'Oliveira
Principal Business Solutions Manager, Data Management SAS South West Europe

RGPD: ESTARÁ A HOTELARIA PREPARADA?

O RGPD mudará a forma de fazer negócio na Europa.

O sector hoteleiro é, segundo dados do Relatório *Data Breach Investigations 2016* da Verizon, a indústria que regista o maior número de dados perdidos após um incidente. Uma ficha de cliente não só armazena dados financeiros, mas também de identificação e informações pessoais.

Segundo o estudo, a causa da vulnerabilidade da hotelaria prende-se com os processos, nomeadamente o armazenamento a longo prazo de dados pessoais dos clientes. A acrescentar outras fontes de informação, como sistemas de reservas de terceiros, pontos de venda, concessões, o site, e-mails, telefones.... Há ainda o problema adicional de que, por norma, os hotéis armazenam os dados referentes ao pagamento em vários locais. O que aumenta, e muito, o risco.

> O sector hoteleiro é, segundo dados do Relatório Data Breach Investigations 2016 da Verizon, a indústria que regista o maior número de dados perdidos após um incidente

Basta pensarmos no processo habitual de um hotel. Uma breve análise permite perceber que esta é, provavelmente, a indústria que recolhe mais dados pessoais dos seus clientes. E, por isso mesmo, a mais vulnerável também ao possível incumprimento do RGPD.

Um hotel passa a ter total responsabilidade pelos dados pessoais dos seus clientes e trabalhadores, seja ele a fonte original dos mesmos ou não.

Com o RGPD os hotéis terão de definir e explicar que tipo de dados requerem dos seus clientes e para que fim – apenas para esse fim. Já não será possível, por exemplo, que o departamento de marketing utilize as bases de dados do departamento comercial para o lançamento de campanhas de promoção e divulgação – tanto com dados recolhidos digitalmente ou em papel.

Imagine algo aparentemente tão simples como o pedido do pequeno almoço no quarto. Deixa de ser possível armazenar as preferências do cliente para prestar um melhor serviço numa próxima estadia. A não ser que no formulário esteja colocada essa opção e que o cliente autorize. Os hotéis terão de pensar em todas as interacções possíveis e prepararem-se para 1) obter autorização de recolha e tratamento dos dados e 2) disponibilizar informação a explicar isso mesmo.

No caso específico da hotelaria o RGPD obriga a que:

- A unidade tenha um procedimento interno. O hotel deve fornecer informações detalhadas sobre porque precisa de processar os dados pessoais (e quais) e por quanto tempo. Este procedimento envolve políticas de retenção organizadas, que permitem que o hotel esteja sempre a par do estado dessa mesma informação.
- O hotel tem de manter os seus registos técnicos e organizacionais para provar que cumpre o RGPD e, com isso, protege os dados. Também tem de mostrar ao regulador (ou autoridade de supervisão) que tem os mecanismos necessários ao cumprimento do Regulamento.
- Os hotéis têm de adicionar uma opção ao website que permita armazenar dados PII. Mais do que isso. Têm de explicar o processo, permitindo que os hospedes/clientes acedam, modifiquem e eliminem dados pessoais.

Relativamente ao cumprimento do RGPD há-que ter em conta 3 ideias fundamentais:

1 – O controlo dos dados passa para os cidadãos (clientes e trabalhadores)
2 – Aumento do conceito de dados pessoais (tudo o que seja passível de identificar um indivíduo)
3 – Importância das redes sociais

Sempre que o hotel lançar um produto/serviço/campanha terá de fazer uma avaliação do risco e solicitar uma nova autorização de utilização de dados pessoais. A menos que, aquando da primeira autorização, peça especificamente autorização de utilização em futuros anúncios. O que só funcionará se a unidade tiver uma cultura de privacidade muito bem implementada.

E outras questões não devem ser esquecidas, como o direito ao esquecimento. Se um cliente pedir para ser esquecido o hotel terá obrigatoriamente de apagar os seus dados pessoais, independentemente do formato. Com excepção de dados referentes a obrigações legais, por exemplo a partilha de dados com o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF).

Por outro lado, a portabilidade de dados implica que os hotéis se preparem para fornecer uma cópia dos dados pessoais, em formato editável, caso um cliente assim o solicite. Ou que permitam a portabilidade dos mesmos para outras plataformas.

Estará a hotelaria preparada? ■

Quescrem

especialistas em queijo creme

O queijo creme dos profissionais

Sogenave®
Food Solutions

SOGENAVE · Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Industria Hoteleira, S.A.
Lisboa · Rua da Garagem, nº 10 – 2794-022 Carnaxide | T. 210 420 000
Porto · Rua das Cardosas, 1495 4425-510 S. Pedro Fins | T. 220 406 990
www.sogenave.pt

POTENCIAR TALENTOS E GERAR CRESCIMENTO COM PDA ASSESSMENT

Katrym Julio Vega
Directora de PDA International Portugal

a maioria das empresas percebeu que para se adaptar e reter os melhores talentos, é necessário ter abertura a mudanças estruturais e implementar programas que promovam a aprendizagem e o constante desenvolvimento dos seus colaboradores

Encontramo-nos num momento de grandes transformações nas organizações. A crescente competitividade e a velocidade nos negócios exigem novas soluções, mais ágeis, criativas e cooperativas. Neste contexto o talento humano converte-se num fator essencial na diferenciação das organizações.

Um estudo de tendências globais no capital humano 2017 realizado por Deloitte a mais de 10.000 líderes e profissionais de recursos humanos de 140 países, revela que "70% das organizações estão a redesenhar ou recentemente redesenharam completamente a sua estratégia de gestão de carreira". Perante uma era digital de constantes mudanças, a maioria das empresas percebeu que para se adaptar e reter os melhores talentos, é necessário ter abertura a mudanças estruturais e implementar programas que promovam a aprendizagem e o constante desenvolvimento dos seus colaboradores.

As empresas são representadas pelas pessoas que as constituem, logo investir nelas é a melhor aposta para fazer crescer o negócio.

O sector hoteleiro não escapa a esta tendência. Na atualidade identificam-se neste sector dois problemas principais na gestão de talento: a alta rotação e a falta de mão-de-obra qualificada. Uma adequada gestão do talento permitirá mitigar estes problemas e encontrar novas formas de otimizar os recursos.

A tecnologia apresenta-se como um aliado perante a estes problemas, já que graças à evolução tecnológica, surgem ferramentas que facilitam os processos de gestão de talento. Em resposta a esta necessidade de modernização, PDA International desenvolve o PDA Assessment, um instrumento usado para a avaliação de perfis comportamentais, comprovado cientificamente com mais de 90% de fiabilidade demostrada. O PDA Assessment, é uma das ferramentas mais usadas a nível mundial para complementar e tornar mais eficazes os processos de seleção, formação, desenvolvimento, *coaching, outplacement* e consultoria ajustada às necessidades de cada organização.

Este *assessment* preenche-se online e emite relatórios completos com informação sobre habilidades, competências, estilos de comunicação e liderança, pontos fortes, áreas a desenvolver e motivadores -

em síntese, engloba todo o perfil comportamental de uma pessoa.

Implementar o PDA Assessment, permite:

- Obter um **diagnóstico objetivo e preciso** dos perfis de candidatos e colaboradores. Este diagnóstico serve como base para potenciar os colaboradores, aprender como os liderar, motivar e formar da maneira mais eficaz.
- **Identificar as necessidades comportamentais dos cargos e gerar relatórios detalhados de compatibilidade "Pessoa – Cargo"**, aplicáveis aos vários processos de gestão de talento. É importante destacar que PDA International já tem uma ampla experiência no sector hoteleiro a nível internacional e desenvolveu um "Manual de Cargos de Hotelaria" que descreve e identifica os requisitos comportamentais dos postos de trabalho nos hotéis, classificando-os por áreas.
- Definir com os colaboradores um **plano de carreira**, chegando a um compromisso e interesse comum que impulsione os colaboradores a serem melhores profissionais e a serem protagonistas do crescimento da organização.
- Promover o autoconhecimento tanto individual como coletivo para **potenciar a capacidade de autogestão**.
- Criar **planos de ação**, centrados nas **competências chaves** a desenvolver por um líder, colaborador ou equipa.

Este instrumento de psicometria comportamental oferece soluções concretas para as problemáticas internas da gestão de talento no setor hoteleiro. Partindo de uma adequada identificação das necessidades de cada posto de trabalho, é possível reduzir os índices de rotação, melhorar a motivação e o compromisso, ao ter colaboradores com as competências exigidas e desenvolvendo-os em função das suas necessidades.

As pessoas são a chave do sucesso, são quem executa as estratégias e quem vai gerar o crescimento da empresa. ■

As pessoas são a chave do sucesso, são quem executa as estratégias e quem vai gerar o crescimento da empresa.

www.theportuguesecoffee.com

COMPETE 2020
PROGRAMA OPERACIONAL COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA
Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

Carlos Botelho
Professor Universitário
e Consultor em
Gestão de RH /
Desenvolvimento
Organizacional

AS EQUIPAS COMO ELEMENTO CENTRAL DAS ORGANIZAÇÕES COLABORATIVAS: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL – O MODELO TESI™

as competências emocionais e sociais têm vindo a ser identificadas como um dos novos domínios de competências com impacto especialmente relevante no sucesso profissional dos individuos, das equipas e das próprias organizações

Apesar da sociedade contemporânea ainda valorizar muito especialmente o sucesso individual, vide, prémios para o gestor do ano, o melhor empreendedor, o melhor gestor de projetos, etc., a verdade é que se tem vindo a reforçar a noção de que estas pessoas especiais pertencem e florescem em organizações cujo fator distintivo mostra ser a qualidade das suas equipas.

"Teams touch our lives every day and their effectiveness is important to well-being across a wide range of societal functions."

Kozlowski & Ilgen (2006)

Quando analisamos os fatores que costumam ser apontados como determinantes da eficácia das equipas é comum encontrar referência à dicotomia entre o elemento das competências técnicas e o elemento das competências relacionais. As primeiras, focam a sua atenção nos processos relacionados com as tarefas que confrontam a equipa, aquilo que tem de ser realizado a fim de concretizar os objetivos, e incluem aspectos como sejam: os métodos de resolução dos problemas, os processos de tomada de decisão, e os métodos de geração de ideias. Por seu lado, as segundas, têm a ver com os processos de manutenção das equipas, cujo enfoque reside na satisfação das necessidades psicológicas e sociais do grupo como um todo e de cada um dos seus membros.

Neste contexto, as competências emocionais e sociais têm vindo a ser identificadas como um dos novos domínios de competências com impacto especialmente relevante no sucesso profissional dos individuos, das equipas e das próprias organizações. As evidências dos estudos organizacionais têm demonstrado que desenvolver equipas que funcionem de maneira emocional e socialmente inteligente apresenta um leque de contributos bastante diverso, facto que faz sobressair a importância destas "novas" competências.

"as organizações beneficiam de aumentos da produtividade, satisfação, trabalho em equipa e envolvimento das pessoas emocionalmente inteligentes". Schulze e colegas (2005)

Por exemplo, Elfbein (2006) refere as seguintes evidências:

- Quando uma equipa se mobiliza emocional e socialmente para produzir o seu trabalho com eficácia, os seus membros beneficiam daquilo que designamos por Inteligência Colaborativa;
- Numa equipa, a capacidade para compreender as expressões emocionais uns dos outros explica 40% da variação no nível de desempenho da equipa;
- As equipas com um nível médio de inteligência emocional mais elevado evidenciam um funcionamento mais elevado do que as equipas com níveis mais fracos.

Para ser possível melhorar o nível de funcionamento das equipas em termos das suas competências emocionais e sociais é importante dispor de um modelo e instrumento de medida adequados.

O modelo TESI© - Equipas Emocional e Socialmente Inteligentes - ver figura abaixo, desenvolvido por Marcia Hughes e James Terrell, é pioneiro neste domínio,

consituindo um dos poucos modelos desenvolvido de raíz a pensar especificamente nas equipas.

A inteligência emocional e social de uma equipa reflete a sua capacidade para reconhecer e gerir as suas emoções, bem como em reconhecer e responder eficazmente às emoções dos outros membros.

O assessment com base no modelo TESI vai permitir:
- Medir o nível de inteligência emocional e social de uma equipa;
- Conhecer a perspetiva de cada um dos elementos da equipa e promover um dialogo construtivo;
- Uma oportunidade única de identificar e acordar objetivos de melhoria.

Figura 1 - o modelo TESI, Team Emotional and Social Intelligence ™

O modelo TESI é composto por 7 áreas de capacidades, a saber:
- Identidade da Equipa
- Motivação
- Consciência Emocional
- Comunicação
- Tolerância ao Stress
- Resolução de Conflitos
- Estado de Espirito Positivo

"A team that functions with healthy emotional and social intelligence experiences a multitude of benefits". Hughes & Terrell (2007)

Analisamos em seguida com um pouco mais de detalhe aquilo em que consiste cada uma destas áreas de competência de uma equipa.

A Identidade da Equipa - funda-se no modo como a equipa demonstra possuir um sentido de pertença, um desejo em trabalhar em conjunto, e um sentido de claridade sobre o papel de cada um dos seus membros.

A Motivação - considera o nível de energia e de responsabilidade na equipa, e em que medida a competitvidade está a funcionar a favor ou contra a equipa.

A Consciência Emocional – refere-se à quantidade de atenção que a equipa dedica a notar, compreender e respeitar os sentimentos dos seus membros.

A Comunicação – tem a ver com o modo como os membros da equipa escutam, encorajam a participação e discutem assuntos sensiveis.

A Tolerância ao Stress - reflete-se na maneira como a equipa está a gerir as pressões decorrentes do volume de trabalho, constrangimentos de tempo e das necessidades de equilibrio trabalho – vida pessoal.

A Resolução de Conflitos - a capacidade da equipa em abordar de modo construtivo o processo de discordância e em que medida é capaz de lidar com a adversidade para elevar o seu funcionamento, ao invés de ser apanhada pelo conflito.

O Estado de Espirito Positivo - sublinha o nível de encorajamento, sentido de humor, e o grau em que os membros da equipa acreditam poder ter sucesso.

Este conjunto de fatores ou capacidades, os quais expressam o nível de desenvolvimento da capacidade emocional e social das equipas, vai contribuir para que as equipas emocional e socialmente mais inteligentes tenham maiores probabilidades de sucesso, o que vai ser visível a partir de 4 resultados e 2 consequentes.

Os resultados referem-se a elementos da qualidade relacional e da capacidade de ação das equipas, nomeadamente, em exibirem niveis mais elevados de confiança interpessoal, maior empatia entre os membros, maior sentido de lealdade à equipa, e, por último, uma capacidade superior para tomar decisões, bem como para as implementar.

E, em termos de consequentes finais, podemos referir em especial dois, ou seja, um nível de produtividade sustentável e bons resultados a nível de bem-estar emocional e social dos seus membros.

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

A inteligência emocional e social de uma equipa reflete a sua capacidade para reconhecer e gerir as suas emoções, bem como em reconhecer e responder eficazmente às emoções dos outros membros

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS PORTUGUESAS

Filipe Ambrósio, PhD
Docente da ESTGL | Instituto Politécnico de Viseu

Embora ainda não exista uma estabilização concetual sobre a gestão do conhecimento, a literatura específica é unânime em estabelecer uma relação fundamentada entre a gestão do conhecimento e os resultados organizacionais. Esta relação é mais um contributo para que a valorização das empresas não resida apenas na avaliação dos seus ativos fixos tangíveis e elementos económico-financeiros, requerendo também a avaliação de dimensões intangíveis.

Os hotéis que têm uma maior orientação cultural face ao conhecimento, que adotam as melhores práticas de gestão e inclusivamente o geram socialmente dentro da organização, têm melhores resultados, são mais eficientes e competitivos.

A gestão do conhecimento organizacional entra nesta questão porque é reconhecido que através dele as empresas podem criar vantagens difíceis de imitar, que as diferenciem dos seus concorrentes e as conduzam ao sucesso. Para serem mais eficazes, racionalizarem os recursos disponíveis, melhorarem a produtividade e serem mais competitivas é fundamental que efetuem uma boa gestão do conhecimento, ou melhor, dos processos com ele relacionados.

Muitas empresas não gerem corretamente o seu conhecimento. Subvalorizam a sua aquisição e criação, perdem ou entregam gratuitamente o que possuem, inibem ou impedem a sua partilha e investem pouco no seu desenvolvimento e rentabilização. Cada vez mais as empresas necessitam de dados, informação e conhecimento que impulsionem os sistemas de informação para libertar as pessoas de tarefas improdutivas e se poderem dedicar ao seu *"core business"*, gerando um maior valor acrescentado. O aumento da capacidade de aprendizagem rentabiliza os demais recursos existentes, pelo que o dinamismo e a agilidade requerida para manter a competitividade das empresas só são possíveis se compatíveis com uma memória organizacional plena e ativa, onde o conhecimento seja criado, fluía e cresça de modo natural.

Paralelamente, as pessoas tomaram consciência de que têm que investir continuamente na sua formação e na criação e desenvolvimento de novas competências, senão excluem-se. As organizações também se perceberam que, para terem êxito, devem aproveitar os conhecimentos de cada colaborador e incorporá-los na memória organizacional adotando uma nova cultura empresarial fazendo uso de novas ferramentas para trabalhar a tangibilidade do intangível, ou seja, na capacidade de converter o conhecimento tácito em explícito. O reconhecimento dos recursos humanos como elemento central da competitividade, sobretudo num setor com utilização intensiva de mão-de-obra, como a hotelaria, impulsiona o investimento na compreensão de como estes ativos podem ajudar as organizações a evoluir.

Os conhecimentos não possuem qualquer valor se não forem aplicados em decisões e ações, nomeadamente num cotexto empresarial com objetivos bem definidos. Se o capital intelectual permite criar valor o capital relacional permite que esse valor gerado seja repartido, criando riqueza e sustentabilidade.

Neste contexto, a estratégia de recursos humanos no setor hoteleiro, não menosprezando naturalmente os restantes, deve dar uma especial atenção aos colaboradores que lidam diretamente com o cliente, reforçando a relação destes com aqueles (Capital Cliente), pois são um elemento-chave do serviço. A capacidade de satisfazer as necessidades e expetativas dos consumidores é fulcral para o sucesso das organizações, da sua competitividade e sustentabilidade a diversos níveis.

Depois de outros estudos sobre o tema feitos em Portugal quer no setor industrial, quer em municípios que implementaram sistemas de gestão da qualidade, procurámos verificar se também no setor hoteleiro português podíamos comprovar a existência de uma relação entre os processos organizacionais de gestão do conhecimento e a performance e competitividade dos mesmos. Este estudo, que agora se apresenta, foi importante para entender o estado da arte e contribuir para a compreensão da relação teórica entre o conhecimento e a competitividade e permitir a geração de benefícios para o setor hoteleiro português. Obtivemos dados de 64% da amostra estudada, composta por 25 hotéis de quatro estrelas da NUT II. Foram validados 61,1% dos diferentes questionários distribuídos pelos colaboradores das unidades hoteleiras que participaram no estudo.

Tal como outros autores, também demostrámos as capacidades preditivas de resultados organizacionais traduzidos em diferentes indicadores económicos, sociais e específicos da atividade. Ao avaliar a relação entre a gestão do conhecimento e performance e competitividade dos hotéis portugueses, comprovámos que os hotéis que têm uma maior orientação cultural face ao conhecimento, que adotam as melhores práticas de gestão e inclusivamente o geram socialmente dentro da organização, têm melhores resultados, são mais eficientes e competitivos. Entre outros exemplos, estes resultados podem ser o corolário da orientação da gestão para a criação de valor através de processos apropriados para estabelecer melhor práticas, da perspetiva estratégica para desenhar as políticas de marketing ou para conhecer o contexto ou o grau de satisfação dos clientes.

Encontrou-se também uma influência de fatores sociodemográficos na gestão do conhecimento, pelo que estes devem sem tidos em consideração pelos gestores. A motivação e o apoio dos diretores aos trabalhadores conduzem a um maior rendimento individual, coletivo e organizacional, o que se traduz em vantagens competitivas face aos seus concorrentes. A taxa de ocupação das unidades é fortemente influenciada pela perceção da qualidade de vida no trabalho. Os hotéis que investem mais na orientação cultural para o conhecimento aumentam a sensação e a perceção da satisfação e qualidade de vida dos seus colaboradores e estes, estando satisfeitos, trabalham mais e melhor, tendo impacto no modo como se relacionam com os clientes e os conduzem à fidelização.

Este dado, poderá ser mais do que um ponto de partida, uma boa base de trabalho. Os hotéis têm um impacto na gestão do conhecimento, sendo possível classifica-los em função das práticas que neles operam e consequentemente determinar a sua orientação face ao conhecimento em função do modo como este é neles trabalhado.

A gestão do conhecimento é uma condição necessária para o sucesso da hotelaria mas não é suficiente. Deve contribuir para o processo de gestão, ligando-se à estratégia, à cultura, às pessoas e às competências críticas, assegurando e reforçando as vantagens competitivas. ■

A taxa de ocupação é fortemente influenciada pela perceção da qualidade de vida no trabalho.

FERNANDA BEATRIZ

DIRETORA DE HOTEL

NÃO ESPERAVA GANHAR O PRÉMIO CARREIRA DA ADHP

Dirhotel - A sua vida dava um filme?
Fernanda Beatriz – Eu acho que dava. Se calhar tinha de se dividir em duas partes, primeiro porque vivemos muitos anos e depois porque acontece muita coisa, tanto na vida pessoal como na profissional, umas melhores do que outras, mas é assim a vida.

Dirhotel – Como é que foi parar à hotelaria?
F.B. – Já foi há uns anitos... eu tirei um curso na Escola Industrial e Comercial do Montijo. Na altura faziam-se esses cursos, o comercial e o industrial que nos preparavam imenso para a vida profissional. Depois de acabar comecei a pensar no que é que iria fazer. Este curso estava muito vocacionado para a parte de escritórios e administrativa e eu não me via a trabalhar num sítio onde entrasse às 9h e saísse às 6h. Quando vi um anúncio da escola de hotelaria, na altura, de Alexandre Almeida, a procurar jovens para integrar estas profissões de receção, eu achei que era capaz de ser giro. O meu pai não gostou muito da ideia porque achava o ambiente muito estranho e achava que eu devia ir trabalhar para a então Caixa de Previdência, que dava uma sensação de segurança, porque se trabalhava para o Estado, mas acabei por inscrever-me na Escola de Hotelaria porque me revia naquela dinâmica de contacto com as pessoas. Apanhava o barco às 6h15 da manhã para estar na escola às 8h e era a primeira a chegar. O curso comercial dava-nos uma grande preparação pelo que fiz o curso de receção com muita facilidade e terminei com uma nota bastante boa que dava acesso, se quiséssemos, a uma bolsa de estudo do Instituto de Formação Turística no estrangeiro, mas como na altura não era muito bem visto uma mulher ir para o estrangeiro, fiquei por aqui e fui fazer um estágio de 3 meses no Grande Hotel do Monte Estoril.

Dirhotel – E como foi o estágio?
F.B. – Fui uma estagiária muito dedicada. Toda a gente estranhava porque é que eu, sendo da receção, queria aprender tudo sobre o bar, o restaurante e das outras secções. Quis aprender tudo e até pedi ao diretor do hotel que me deixasse fazer o turno da meia-noite às 8h porque eu queria passar por todos os turnos, mas ele não me deixou porque dizia que as mulheres não podiam trabalhar depois da meia-noite. Fui convidada a ficar nesse hotel, mas eu achava que não correspondia às minhas expectativas. Na altura o hotel tinha receção e portaria separadas e eu verificava que tudo quanto eram reclamações vinham ter comigo à receção e tudo quanto era venda de tours e dinheiro ia para a portaria, onde se fazia muito dinheiro em gorjetas e eu achava que era injusto e acabei por recusar o convite para ficar e fui para casa até que surgiu o Aparthotel Vale do Sol, no Monte Estoril. Fui fazer a entrevista e testes, juntamente com outros candidatos e acabei por ficar a trabalhar na receção do hotel que juntava também a portaria, por isso, pela primeira vez tinha as duas funções o que queria dizer que, além das reclamações também tinha acesso ao dinheiro que se ganhava na portaria.
Lembro-me que o primeiro ordenado que recebi, em 1971, eram 400 escudos, mas só de aluguer do quarto pagava 200 o que me deixava com pouco. Nessa altura já tinha a carteira profissional de ajudante de receção que era dada logo que terminava o curso, mas havia uns cursos de aperfeiçoamento na Escola de Hotelaria no Estoril que nós frequentávamos para podermos subir na carreira. Fiz os cursos e cheguei a chefe de receção. Depois do 25 de abril, já havia o curso de gestores e eu fui fazer e isso foi muito importante.

> Fui fazer o Summer Course. Foi das melhores experiências que tive na vida e que aproveitei para aplicar na minha vida.

Dirhotel – E depois disso?
F.B. – Na sequência desse curso tive uma bolsa de estudo dada pelo Instituto de Formação Turística em Cornell nos Estados Unidos. Fui fazer o *Summer Course*. Foi das melhores experiências que tive na vida e que aproveitei para aplicar na minha vida. Foi uma experiência memorável, em 1976. Fomos 20 pessoas das várias escolas do país, das quais eu era a única mulher. Aliás nessa altura éramos poucas mulheres na profissão. Lembro-me que pela mesma altura, num jantar para porteiros eu era a única mulher entre 300 e o meu colega que ficou sentado à minha direita ficou muito contente porque foi o primeiro homem a ser servido.
Gostei muito de ir a Nova Iorque e a viagem foi muito divertida porque o curso tinha gente de todo o mundo... Foi uma experiência interessantíssima, com professores de altíssimo nível. Fizemos diversas visitas a hotéis, fomos ver as Niagara Falls. Fomos ver o Sheraton em Toronto, no Canadá. Foi a primeira vez que fomos a uma torre, na altura era a maior do mundo, o restaurante giratório... enfim vimos coisas que nós não tínhamos noção em Portugal. Tomámos contacto com uma realidade hoteleira e não só, completamente diferente e muito mais moderna do que a nossa. Em Portugal havia poucos hotéis e coisas que eram banais nos Estados Unidos, como por exemplo, ter televisor no quarto, cá era um luxo.

Dirhotel – Esse foi o melhor momento da sua vida profissional?
F.B. – Um dos melhores. Acredito que este foi o melhor ou o mais marcante na vida de estudante. Na parte de aprendizagem nos diversos aspetos, no marketing, na cozinha, porque nós ainda éramos muito arcaicos. As nossas cozinhas nessa altura ainda tinham serradura

fiquei feliz porque gosto mais quando o reconhecimento é feito por pares, neste caso por colegas diretores de hotéis, mais do que se fosse uma entidade oficial

no chão para ninguém escorregar. O pessoal era fraquíssimo em termos de relação interpessoal, e esse foi sempre o problema da hotelaria.

Dirhotel – Então quais seriam os momentos em termos profissionais de que guarda melhores memórias?
F.B. – Esses seriam mais tarde, na Aldeia das Açoteias, em termos de experiência. O melhor foi o ingresso na Aldeia das Açoteias porque eu estava no Estoril e o Aparthotel Vale do Sol e a Aldeia das Açoteias eram do mesmo dono. Ao regressar dos Estados Unidos, com outros conhecimentos, fui logo promovida a assistente de direção, no Estoril e, passado pouco tempo, passei a subdiretora. Foi tudo muito rápido e com alguma facilidade porque quando uma pessoa gosta, é curiosa e aprende, naturalmente sobe-se na carreira.Depois fui para a Aldeia das Açoteias como subdiretora, convidada pela empresa. Houve partes que foram difíceis, épocas complicadas com a passagem de dois diretores. No final, a administração acabou por achar que eu era a pessoa indicada para ser a diretora geral, até pelo conhecimento que já tinha da estrutura.
Mas a parte que mais gostei foi que o aldeamento, que vinha de um histórico de resultado de exploração negativo, ter passado, no ano em que assumi, para um resultado de 15 mil contos de lucro [cerca de 75 mil euros], coisa que nunca tinha acontecido.

Dirhotel – Como é que isso aconteceu?
Trabalhei imenso, lembro-me de momentos muito difíceis. Mas depois o aldeamento dedicou-se à parte de atletismo, desporto, portanto a compensação era o que se fazia ali. Não havia acontecimento que não passasse pelas Açoteias porque era um aldeamento que reunia as características para tudo.

Dirhotel – O que foi para si ganhar o Prémio Carreira da ADHP?
F.B. - Foi um momento feliz pelo qual não esperava. Eu não gosto de falsas modéstias, por isso digo que não tenho dúvida das minhas características, do meu envolvimento na profissão ao longo desta vida: eu fiz parte da associação dos diretores de hotéis, fui sócia fundadora das Lyoness, fui delegada da associação no Algarve e aquela que mais eventos organizou no Algarve, que foi algo que sempre gostei de fazer e que ainda hoje faço, mas não estava à espera. Mas fiquei feliz porque gosto mais quando o reconhecimento é feito por pares, neste caso por colegas diretores de hotéis, mais do que se fosse uma entidade oficial e porque há imensos profissionais que o merecem e este prémio foi instituído há pouco tempo e por isso ainda poucos o receberam.

Dirhotel – O que é que acha que deve mudar ou o que está mal na hotelaria portuguesa?
F.B. – Tenho sempre muita dificuldade em fazer esse tipo de análise. Primeiro tem tudo a ver com a sociedade em que vivemos, tem a ver com o País, muito bonito, mas com problemas estruturais muito complicados e daí que não vejo grandes diferenças nas épocas. Por exemplo, quando se junta a parte imobiliária e a hoteleira, a minha experiência é que não funciona, nem no passado nem agora. Em termos de pessoal é rigorosamente igual agora ou antes, com dificuldade em encontrar pessoal porque exige-se muito para o que se paga. Não é fácil encontrar pessoas para trabalharem na indústria hoteleira, especialmente para os restaurantes e cozinhas porque as pessoas entram cedo para os pequenos-almoços e depois não sabem quando é que saem. Outra coisa que devia mudar e que felizmente já está a acontecer, e nisso a ADHP fez uma grande pressão, é que os diretores de hotel devem acompanhar desde início a construção dos hotéis para prevenirem problemas futuros uma vez que são mais sensíveis às necessidades dos hotéis.

Dirhotel – E o que é que devemos manter?
F.B. - Nós temos uma característica de povo de simpatia, de relação humana fácil, com o atendimento, queremos agradar. Espero que esta parte não mude, mas vai mudar porque as tecnologias e a robótica estão aí na receção e em outros setores. Nós não sabemos onde vamos parar com as tecnologias, mas sabemos, por exemplo, no caso das empregadas de quarto, a tecnologia praticamente não mudou em nada.

Dirhotel - Se lhe fosse dada a oportunidade de voltar, voltava? Já sei que não...
Não, não. Mas se fosse um projeto em que pudesse por a minha experiencia e em que pudesse participar e fosse algo em que acreditasse, não tenho dúvida que voltava. ■

BOSCH
Tecnologia para a vida

Ampla gama para múltiplas aplicações: escritórios, hotéis, centros de saúde, lojas, etc.

Obtenha uma visão global.

Soluções completas de climatização com tecnologia Bosch.

Bosch 5000 VRF

Os equipamentos Bosch 5000 VRF são de fácil instalação proporcionando um alto rendimento através da sua gama completa de: sistemas de recuperação de calor a três tubos, Série RDCI, sistemas de bomba de calor a dois tubos, Série SDCI, e Mini VRF, Série MDCI. Diferentes tipos de unidades interiores e controlos individuais, centralizados ou BMS. Obtenha já uma simulação do seu projeto com o nosso software de cálculo de instalações. **218 500 200**

Esta gama de produtos contém gases fluorados com efeito de estufa. Os dados específicos dos produtos relacionados com o regulamento europeu F-gás 517/2014, podem ser consultados na nossa página web.

bosch-industrial.com

CONCLUSÕES DO CONGRESSO ADHP 2018

um setor que, em 2017, gerou 53 mil novos empregos e representa 6,3% do emprego tem de se preocupar em atrair e reter os seus talentos

MELHOR GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO – mais rentabilidade, maior retenção de talentos

- Elisabete Mendes – *Turismo de Portugal*
- David Dale – *Director da Investors in People Internacional*
- Vera Champagne – *Expert y Lecturer HR – Les Roches*
- Moderador - *Raul Filipe – Presidente da ESHTE*

O primeiro painel do congresso salientou que um setor que, em 2017, gerou 53 mil novos empregos e representa 6,3% do emprego tem de se preocupar em atrair e reter os seus talentos, pois a falta de mão-de-obra disponível já se faz sentir de forma notória em todo o país e em particular no Algarve;

A aposta nas pessoas deve ser enfocada "mais no *software* e não no hardware", ou seja, nas competências transversais.

Tal como o que foi apresentado pelo Director Internacional da *Investor In People*, David Dale, os Diretores devem liderar, fazer crescer e ser o suporte aos seus colaboradores;

Vera Champagne da Escola Les Roches usou a analogia de que os colaboradores são como os girassóis para sublinhar que os jovens irão escolher as empresas que, para além do emprego, invistam no seu crescimento e no seu desenvolvimento. Por que razão escolher uma empresa que não aposta neles?

A INOVAÇÃO NO TURISMO

- Jorge Umbelino – *Presidente do Conselho Técnico Científico da ESHTE*
- Rui Rocha Mendes – *LG – Business Solutions*

Neste painel foram apresentados projetos de inovação transversais a todas as áreas de hotelaria, elaborados por alunos universitários. A inovação não se restringe a novas tecnologias mas abarca desde diferentes processos de trabalho e organização a novos produtos.

Em contraponto foi também apresentada a evolução e conexão de diferentes tecnologias de apoio aos

clientes desde aplicativos de assistentes pessoais instalados nos monitores da tv, passando iluminação controlada por telefone e sistemas de monotorização dos equipamentos.

O REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – Ameaça ou Oportunidade?

Inês Antas de Barros, Associada Coordenadora na Vieira de Almeida & Associados

- João de Oliveira – *Principal Business Solutions Manager na SAS*
- Rita Pinho Rodrigues - *Head of Public Affairs & Media Relations na DECO*
- Diogo Ogando – *Companhia de Seguros Hiscox*
- Moderador – *Mafalda Patuleia, directora do departamento Turismo da ULHT*

Neste painel, que reuniu um grande interesse por parte dos congressistas, concluiu-se que existem níveis de maturidade distintos e que cada entidade enfrenta desafios comuns e próprios. No entanto, o novo regulamento, mais do que uma ameaça, deve ser visto como uma oportunidade para conhecer dados e informações, onde estão alocados e melhorar processos internos.

Durante este painel foram elencadas algumas dificuldades para a implementação do RGPD face ao espaço temporal disponível até à sua entrada em vigor a 25 de maio de 2018.

Assim, deverão:

- Ser implementados requisitos mínimos;
- Definidos processos;
- Recolha de evidências;
- Identificação principais riscos;
- Definição de planos de ação.

Concluiu-se ainda que a utilização de tecnologia gera riscos (internos/externos e online/offline) e que a tecnologia evolui mais depressa do que as medidas de proteção.

O setor segurador está a desenvolver produtos que cubram e minimizem efeitos, nomeadamente:

- Perda de lucros;
- Perda de reputação;
- Perda de dados pessoais;
- Coimas do regulador.

Durante o painel ficou esclarecido que há soluções informáticas que permitem efetuar o mapeamento e caracterização e tratamento dos dados pessoais e dar passos seguintes.

No final do painel ficou sublinhado que todos os Recursos Humanos deverão ser envolvidos no processo, ter conhecimento e explicadas as responsabilidades inerentes ao novo regulamento.

DEVEMOS SEGUIR OU LIDERAR? Como estabelecer os preços num mercado competitivo

- Patricia Diana – *Sales Manager, Spain & Portugal - IDeaS*

No painel que encerrou os trabalhos da manhã do segundo dia, concluiu-se que a otimização da receita tem três pilares fundamentais: tecnologia, pessoas, métodos/processos, e que 1% de otimização no preço reflete-se em 11% nos resultados. Muito mais impactante do que a gestão dos custos fixos ou variáveis

A *Sales Manager*, *Spain & Portugal* - IDeaS referiu ainda que construir o *business mix* mais rentável, evoluir para o RM total, apoiado em tecnologia e processos cíclicos, posiciona-nos na liderança em vez de seguirmos a concorrência.

A ECONOMIA, O TURISMO, O FUTURO

- Jaime Andrez – *Presidente do COMPETE 2020 e Professor Catedrático do ISEG*

No painel da tarde Jaime Andrez, referiu que se vive um mundo de incertezas imprevisíveis, condicionando

a otimização da receita tem três pilares fundamentais: tecnologia, pessoas, métodos/processos

é importante inserir diretores hoteleiros nos projetos de investimento nesta área pois os seus conhecimentos técnicos são uma mais-valia nas equipas de arquitetura e financeiras na fase embrionária dos projetos

destinos e gerando uma ansiedade sobre a garantia de saúde e segurança O presidente do COMPETE 2020 falou ainda da:

- **Diversificação** de preferências, interesses e gostos, muitos deles para serem satisfeitos em pouco tempo
- Procura de **experiências** associadas à cultura e modos de vida de outros povos onde as memórias substituem objetos físicos, mais para sentir do que ter e ver para conhecer
- Cada vez maior presença de **jovens com elevada educação** solicitando aplicações para dispositivos móveis (Gerações Y e Z) *allways acessable*
- Crescimento do **turista sénior** *(silver hair tourists)* que exige componentes complementares aos produtos turísticos
- Crescimento da **classe média**, o que exige produtos intermédios ajustados ao seu poder de compra
- Oferta de serviços em **oferta de experiências**, respondendo à diversidade de grupos turísticos com soluções personalizadas
- Aproveitamento das **oportunidades oferecidas pelas ti4.0**, designadamente para adoção da realidade aumentada na animação
- Alteração do **perfil de emprego**, prevendo-se a sua substituição por inteligência artificial e robôs e criação de novos associados à animação
- Nova abordagem de caraterização e fidelização através do uso de ***Big data analysis*** e utilização de **canais digitais** no marketing
- **Estratégias partilhadas**, assegurando combinação de produtos e garantia de serviços de saúde, imagem social e a sustentabilidade de destinos
- Quaisquer que sejam as respostas da oferta, estas têm sempre de ser suportadas por **recursos qualificados e produtos de qualidade** superior

AS SAÍDAS PROFISSIONAIS DO GESTOR HOTELEIRO

- **Filomena Fernandes** – *Associação Portuguesa Hotelaria Hospitalar*
- **Álvaro Sardinha** – *CEO da APORMAR*
- **Marco Fernandes** – *CEO PME Investimentos*
- **Moderadora** – *Patrícia Afonso, Publituris*

Filomena Fernandes da APHH (Associação Portuguesa Hotelaria Hospitalar) realçou a importância dos conhecimentos dos gestores hoteleiros para assegurarem a as funções na área da hotelaria hospitalar referindo também a necessidade de haver uma especialização específica pois os contextos de trabalhos tem regras muito diferenciadas.

Álvaro Sardinha da Apormar salientou a importância que o gestor hoteleiro tem para trabalhar na área de hotelaria e de turismo em navios de cruzeiros, iates e ferries considerando que este sector é o maior concorrente à hotelaria tradicional e que neste momento os trabalhadores europeus e especialmente os portugueses são os mais apreciados.

Marco Fernandes CEO da PME Investimentos salientou a importância de inserir diretores hoteleiros nos projetos de investimento nesta área pois os seus conhecimentos técnicos são uma mais-valia nas equipas de arquitetura e financeiras na fase embrionária dos projetos poupando alterações posteriores nas infraestruturas e no desenho do negócio.

A TRANSPOSIÇÃO DA DIRECTIVA EUROPEIA SOBRE AS VIAGENS ORGANIZADAS – que consequências para a hotelaria

• Carlos Torres – *Jurista*

Alerta, uma vez mais, para a incorreta transposição da Directiva das Viagens Organizadas em Portugal, através do Decreto-Lei nº 17/2018, de 8 de Março, que restringe ilegalmente o âmbito de aplicação do mais importante diploma da União Europeia do séc. XXI no sector do turismo, impedindo os hotéis de combinarem alojamento e golfe ou outros serviços de viagem, com graves inconvenientes para as empresas e consumidores. ■

A ADHP, na pessoa do presidente da direcção Raul Ribeiro Ferreira, e a Les Roches, na pessoa do diretor geral, Carlos Diez de la Lastra Buigues, assinaram um protocolo durante a realização do congresso que irá resultar em benefícios para os associados da ADHP.

XÉNIOS 2018

PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA 2017

▼ MELHOR DIRETOR DE HOTEL

ISABEL FERRAZ	*(Hotel Altis Avenida)*

▼ MELHOR DIRETOR DE ALOJAMENTO

SÃO ARAÚJO	*(Furnas Boutique Hotel)*

▼ MELHOR DIRETOR DE F&B

CLÁUDIA SIMÕES	*(Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel)*

▼ MELHOR DIRETOR COMERCIAL, MARKETING & VENDAS

PAULO MONGE	*(Grupo Sana Hotels)*

▼ MELHOR JOVEM DIRETOR DE HOTEL

JOÃO FIGUEIRA	*(Evolution Lisboa Hotel)*

▼ MELHOR GESTOR DE POTENCIAL HUMANO

RUTE ALVES	*(Martinhal Lisbon Cascais Family Hotel & Martinhal Chiado Suites Hotel)*

▼ MELHOR EMPRESA DE OUTSORCING

HOTELSHOP

PATROCINADORES
ADHP

Uma organização "sem espinhas", em que "tentaram ir ao encontro do que foi solicitado" foram alguns dos comentários dos patrocinadores presentes no congresso da ADHP. O Algarve e o espaço do congresso foi bem acolhido para a realização. Aliás a rotatividade dos destinos onde o congresso decorre é sempre uma mais-valia vista pelos patrocinadores.

Este ano, como novidade a nível de patrocinadores, houve a visita à feira da Hotelaria e Restauração da Makro, um evento que aposta muito nos produtos locais e soluções internacionais. Durante a visita estiveram presentes os 10 directores de loja da Makro, de norte a sul do país.

Como sugestão, dada por grande parte dos patrocinadores, em particular os estreantes, fica a inserção no programa de uma hora de networking com os congressistas.

"Foi super positivo estar em contacto com o ramo pois são os principais players e é importante o reconhecimento da marca. Receber por parte da indústria um reconhecimento como sendo a escola com melhor reputação a nível dos recrutadores por isso é fundamental o contacto. Estamos contentes por termos entregue o prémio ao jovem diretor valorizado em 17 mil euros. Também foi positivo termos assinado o protocolo com a ADHP em que damos descontos aos associados em pós-graduações"

Pedro Martins

"Parabéns pela escolha do local e pela organização e até para o ano!" Este ano tivemos muito espaço o que foi ótimo. Continuamos a achar bem a diversidade de locais e devem continuar a estratégia"

Joaquim Santos,
gestor de clientes

"Como o congresso coincidia em alguns dias com a feira de hotelaria que costumamos fazer antes da Páscoa achámos interessante fazer a visita e ter presença em palco onde apresentaram a nova estratégia de marcas próprias" e divulgaram o serviço de entregas para todos os clientes. Este foi o primeiro ano em que a Makro participou e sentem que "é cada vez mais importante estarem presentes neste tipo de eventos. O objetivo não era vender

Sílvia Lopes,
Direção de Marketing

É sempre positivo estar aqui e o convívio é sempre bom. Este ano a presença foi mais focada na área do controlo de pragas"

Luís Fonseca,
gestor de Clientes

"Foi positivo, mas podia ter sido mais se tivesse havido mais contacto com os congressistas porque os coffee breaks não chegam". "Seria bom termos uma hora de networking onde pudéssemos apresentar os produtos, ou cinco minutos entre os painéis".

Pedro Reis,
CEO

"Escolher o Algarve foi importante porque a região é uma das apostas da empresa. Há um forte investimento em várias regiões e o Algarve é uma delas". Gostámos do evento e a estratégia de marketing da Talenter passa muito pela presença nos eventos porque estamos mais próximos dos clientes, embora gostasse que houvesse mais tempo para o networking"

Cláudia Ferreira,
direção de gestão de talentos

"A participação foi dentro das expetativas e dentro da temática atual e que foi ao encontro dos problemas atuais e que são, por exemplo, a dificuldade de recrutamento para o Verão principalmente não só por não haver mão-de-obra no Algarve mas pela dificuldade de alojamento o que impede a deslocalização de pessoal. O congresso correu tudo bem e conseguimos fazer alguns contactos e rever pessoas"

Carlos Riethmüller,
consultor negócios

"É bom para nos mostrar-mos e tentamos estar sempre presentes. A grande vantagem é o convívio mas seria bom termos uma hora de networking para estar com os congressistas".

António Rodrigues,
diretor de logística

"É importante a marca estar presente porque a hotelaria é uma aposta grande, mas é preciso pensar a estratégia" –

FranciscoAnselmo,
prospetor de vendas

Os temas focados no congresso foram aqueles "que mais preocupam os hoteleiros. A aposta da sua presença - sobretudo na área da fruta e sumos com produtos que facilitam tarefas na hotelaria - foi entusiasmante e veio confirmar o posicionamento que tem com os clientes. "A Sogenave tem uma notoriedade que é reconhecida e que nos torna como da "família". Somos "o parente natural dos hoteleiros. A presença no congresso "reforça as relações"

Luís Carreira Garcia,
gerente Catefru

"A participação decorreu dentro da normalidade. A nível de espaço foi superior ao do ano passado. Gostámos muito do jantar e a entrega dos prémios foi divertida. Já estamos a pensar no próximo ano. Parabéns à organização pela receção e serviço".

Fernando Baía,
sales manager

Acelink
CARMASIL
costaverde
d'agua
DELTA CAFÉS
Pelis
GROUPE GM AMENITIES EXCLUSIVOS
host Hotel Systems
les Roches GLOBAL HOSPITALITY EDUCATION
LG
molaflex
panidor
PSG Segurança Privada
redUnicre Inovação e Confiança
Roca
Sogenave Food Solutions
SOGRAPE DISTRIBUIÇÃO • PORTUGAL
PART OF SOGRAPE ORIGINAL LEGACY WINES
SORISA
SW success work trabalho temporário
talenter
TLC Marketing Worldwide Since 1954

PATROCINADOR EXCLUSIVO DO ALMOÇO DO CONGRESSO

makro

PATROCINADOR EXCLUSIVO DO JANTAR DO CONGRESSO

Caterplus Food Solutions by RECHEIO

MEDIAPARTNERS

MEDIAPEARL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS, LDA.
MESSAGE IN A BOTTLE TOURISM, LIFESTYLE & MORE
RISE Produção Criativa Audiovisuais

Logótipos de empresas patrocinadoras entregues até 29/05/2018

GELO: A DECISÃO DE TER MÁQUINA OU NÃO

Quando os clientes de um hotel vão buscar (ou pedem) um balde de gelo, ou olham para ele dentro de um copo não imaginam a importância que este tem dentro da unidade hoteleira ou na restauração, em bares em geral ou mesmo em casa, e não estamos a falar apenas no aspeto da conservação alimentar ou do gelo que se coloca nos copos. A higienização, a dimensão dos cubos e os equipamentos são fundamentais na qualidade do gelo que por sua vez tem um impacto naquilo que se está a preparar.

Se por um lado o gelo tem um papel fundamental nas cozinhas, por exemplo na conservação e no arrefecimento dos alimentos, nos bares assume uma importância vital e atualmente já existem formações que ensinam os *barmen* a distinguir um bom gelo de um de baixa qualidade.

Existem inúmeros cuidados de higiene a ter em conta quando se manuseia o gelo e uma delas é nunca deixar que o gelo que se vai usar nos copos, seja nas bebidas ou só para arrefecer, toque no chão. Outra regra tem a ver com a reutilização do gelo. O gelo que se utiliza para arrefecer um copo não pode ser reutilizado, mesmo que seja para fazer o mesmo tipo de bebida, por causa da contaminação.

A necessidade de ter uma máquina de fazer gelo nem sempre é fácil de transmitir, mas uma que preencha as expectativas de quantidade e de qualidade pode aumentar o desempenho económico de um negócio. Uma das razões para se ter uma máquina de gelo tem a ver com o sabor já que o gelo absorve todos os sabores que existem em seu redor. Quando o gelo é fabricado de forma rudimentar ou se escolhe comprar gelo pré-fabricado em sacos, existe uma enorme possibilidade de este ter um sabor desagradável e indesejado que pode alterar o resultado final das bebidas.

Outra vantagem é a disponibilidade do gelo que também depende da capacidade da máquina para produzir cubos de gelo em cenários muito exigentes. Também a perfeição na forma e dimensão é mais controlada com uma máquina já que nos sacos, por exemplo, podem fundir, perder a forma, não ter a dimensão adequada aos copos que se utilizam.

A higiene é um dos grandes desafios, já que o gelo é um foco de contaminação constante. Se por um lado a produção de gelo rudimentar e o proveniente das fábricas não são garante de qualidade, o produzido das máquinas, além de ter um filtro de água interno, também não há manipulação direta, no entanto é preciso fazer a manutenção adequada da máquina em termos de limpeza para evitar a formação de fungos. ■

ITV ICE makers

"TECNOLOGIA PENSADA PARA DURAR"

DELTA NG 110

www.itvice.pt

90% da hotelaria já aposta neste cubinho.
Apto para qualquer tipo de copo.

- Sistema de duches que evita os depósitos de calcário
- Interruptor de limpeza
- Porta muito resistente
- Aço inoxidável AISI 304

GESTÃO DE COMPRAS PARA HOTÉIS

Powered by hotelshop

1 - O triângulo das Bermudas

O triângulo das compras é composto por três vértices: Produto, Preço e Serviço.

Esses três vértices são igualmente importantes, e devem ser, tanto quanto possível, valorizados de igual modo, formando um triângulo equilátero.

No entanto, por mais cursos, seminários e formações que frequentem, muitos responsáveis de compras continuam a insistir num erro de palmatória, que tem consequências negativas para as suas organizações: Focalizar-se apenas num dos vértices do triângulo das compras, desvalorizando os demais.

O erro mais básico, normalmente praticado por principiantes, é a focalização excessiva no preço.

Também há, em especial nas unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, quem se mostre tão preocupado com a qualidade dos produtos – ou melhor, com a marca específica do produto - que não valorize a melhor relação qualidade/preço de produtos idênticos a preço inferior.

Mas – sem dúvida – onde encontramos mais desequilíbrios neste triângulo é entre os que acham que só lhes serve o fornecedor que faz entregas de qualquer quantidade a toda a hora. Para quem pensa assim, há – felizmente – vários fornecedores especializados. Com serviço de luxo. E preços também de luxo.

É aí que o triângulo das compras se transforma no triângulo das bermudas – onde desparece, sem deixar rasto, o dinheiro do comprador.

LG G7 THINQ CHEGA A PORTUGAL

A LG Electronics (LG) acaba de apresentar em Portugal o seu mais recente *smartphone*, LG G7ThinQ que introduz a tecnologia *Super Bright Display* da LG, a AI CAM, a Super Bright Camara, a Câmara Grande Angular, a Inteligência Artifical (IA), a *Google Assistent Key* e ainda a *Super Far Field Voice Recognition.*

Este é o primeiro *smartphone* da série G da LG - gama *premium* da marca - com IA integrada, apresentando ainda várias novas características desenhadas para os consumidores que procuram um equipamento topo de gama completo, que se mantenha relevante e atual durante muitos anos.

Equipado com o mais recente processador da Qualcomm, o Snapdragon 845, o LG G7 apresenta um *Super Bright Display*, com cores vivas, e até 1000nits de luminosidade, proporcionando uma experiência de visualização melhorada permitindo ver as informações no ecrã até mesmo sob as condições de luz mais intensas. O ecrã de 6,1 polegadas QHD+ (3120 x 1440), *FullVision* de 19.5:9, foi desenhado de forma a poder ser utilizado na perfeição apenas com uma mão. ■

NEC DISPLAY SOLUTIONS APRESENTA OS NOVOS MONITORES MULTISYNC DA SÉRIE C

A NEC Display Solutions Europe através da Liscic lançou novos monitores, de grande formato, MultiSync da Série C, ideais para salas de reuniões, de conferência e sinalética digital.

A nova Série C surge nos tamanhos: 75", 86" e 98". Cada modelo foi projetado com um estilo minimalista que vai ao encontro da atual tendência "clean" em espaços de reuniões. Com capacidade para orientação de retrato ou de paisagens, a Série C apresenta-se com um design atraente para transmitir as suas apresentações.

Os monitores apresentam níveis de neblina para garantir a melhor visibilidade, eliminando reflexos indesejados. Todos os modelos da Série C possuem a plataforma Open Modular intelligence. ■

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

TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA

FORMAÇÃO FINANCIADA GRATUITA

CUMPRA AS 35 HORAS DO CÓDIGO DE TRABALHO!

UFCD'S

3337- Serviço de vinhos - 25h

3353 - Serviço de pequenos almoços - 25h

3438 - Acolhimento e check-in dos clientes - 25 h

3368 - Preparação e serviço de bebidas simples - 25h

8307 - Língua Inglesa - turismo e hotelaria na região - 25h

3378 - Organização e funcionamento dos serviços de andares - 25 h

TEMOS OUTRAS OFERTAS E SOLUÇÕES EM HOTELARIA E TURISMO. CONSULTE-NOS!

Instalações em:
Coimbra | Braga | V.N. Gaia | Nazaré | Lisboa | Portimão

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

Cofinanciado por: PO ISE PROGRAMA OPERACIONAL INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO · CRESC ALGARVE 2020 · Lisb@20^20 · PORTUGAL 2020 · UNIÃO EUROPEIA Fundo Social Europeu

WWW.TURISFORMA.PT
GERAL@TURISFORMA.PT

"AVIZINHAM-SE NOVOS DESAFIOS"

Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

Caros Sócios,
Escrevo-vos após a realização do nosso Congresso que, este ano, decorreu no Algarve. Quando o nosso colega Marcos Sousa, a quem fica aqui o meu profundo agradecimento pelo seu profissionalismo, nos desafiou para elegermos o Algarve como destino do XIV Congresso Nacional da ADHP, apesar do risco que sabemos que corremos sempre que escolhemos sair de Lisboa, sabíamos que a Região do Algarve era um risco com rede, não só pelo número de Diretores que lá exercem funções mas também pela dinâmica local das entidades turísticas.

Deixo aqui as minhas palavras de homenagem ao Dr. Carlos Silva e Sousa, Presidente da Câmara Municipal de Albufeira, que faleceu dias antes do Congresso e que tinha sido um entusiasta deste evento desde que tomou conhecimento da sua realização, também ao Presidente Desidério Silva pelo seu apoio e disponibilidade em receber-nos e trabalhar connosco, e à Patrícia Correia, nossa delegada no Algarve que fez a ponte entre todos.

Tivemos mais de 260 congressistas de todo o país e, durante 1 dia e meio, debatemos juntos vários temas de interesse para a classe, a saber:

- MELHOR GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO – mais rentabilidade, maior retenção de talentos
- A INOVAÇÃO NO TURISMO
- O REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – Ameaça ou Oportunidade?
- DEVEMOS SEGUIR OU LIDERAR? Como estabelecer os preços num mercado competitivo
- A ECONOMIA, O TURISMO, O FUTURO
- AS SAÍDAS PROFISSIONAIS DO GESTOR HOTELEIRO
- A TRANSPOSIÇÃO DA DIRECTIVA EUROPEIA SOBRE AS VIAGENS ORGANIZADAS – que consequências para a hotelaria. Alerto, uma vez mais, para a incorreta transposição da Diretiva das Viagens Organizadas em Portugal, através do Decreto-Lei nº 17/2018, de 8 de março, que restringe ilegalmente o âmbito de aplicação do mais importante diploma da União Europeia do séc. XXI no sector do turismo, impedindo os hotéis de combinarem alojamento e golfe ou outros serviços de viagem, com graves inconvenientes para as empresas e consumidores. Esta matéria estará mais desenvolvida nesta revista num artigo da minha autoria.

Um agradecimento especial aos alunos do INP que, mais um ano, foram incansáveis no apoio à receção dos congressistas e ao apoio durante todo o congresso.

Aos patrocinadores que sem o seu apoio e o seu acreditar não era possível anualmente levar a cabo este evento, o meu obrigado às seguintes empresas: CARMASIL; DELTA CAFÉS; ELIS; GRUPO GM; HOST; LG; LES ROCHES; LIDERLINK; MAKRO; MOLAFLEX; PANIDOR; PMS SOLUTIONS; PSG; RECHEIO; ROCA; SOGENAVE; SOGRAPE; SORISA; SW – SUCESS WORK; TALENTER; TIMMING; UNICRE; GRUPO NAU; Parceiro de audiovisuais, RISE; Parceiros de comunicação e design, MESSAGE IN THE BOTTLE E MEDIAPEARL.

O Jantar dos Prémios "XÉNIOS", com o alto patrocínio do RECHEIO / CATERPLUS, teve mais de 290 participantes. Este tornou-se já um acontecimento que muito nos orgulha a todos e engrandece a nossa categoria profissional e os nossos associados, onde reconhecemos os profissionais da hotelaria e as empresas do sector que se destacaram no ano de 2017, nas suas diferentes áreas ou departamentos de atuação. Este ano tivemos 67 263 votos validados.

A todos os participantes, finalistas e vencedores parabéns e obrigado em nome de todos nós.

Vêm aí novos desafios, temos todos de estar com muita atenção pois vai envolver diretamente a nossa atividade diária, já falamos do RGPD. da diretiva europeia sobre as viagens organizadas, mas também a curto prazo vai sair a nova portaria dos empreendimentos turísticos.

Cordiais saudações hoteleiras.
O Presidente

Vêm aí novos desafios, [...] a curto prazo vai sair a nova portaria dos empreendimentos turísticos

O QUE MARCA A DIFERENÇA ENTRE DUAS EMPRESAS 5 ESTRELAS?
"Eu sou a ☆ que marca a diferença"

Bachelor Degree in Global Hospitality Management (BBA)

Postgraduates in International Hotel Management

Postgraduate in Marketing Management for Luxury Tourism

☆ 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!

les Roches
GLOBAL HOSPITALITY EDUCATION

Inscrições Abertas para Setembro 2018

Mais informações:
Pedro.martins@ec.sommet-education.com
T. 910513177

lesroches.pt

OLI

QR-INOX
WHITE

REABILITAR
É COM A **OLI**

Sede:
OLI-Sistemas Sanitários, S.A.
Travessa do Milão, Esgueira
3800-314 Aveiro, Portugal

T (+351) 234 300 200
F (+351) 234 300 220
www.oli-world.com
geral@oli-world.com

Inspired by water...