

# dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal N.º 41 - Abr/Maio 2021 • € 10 (Cont.)

## CADERNO ESPECIAL

MARKETING  
EMPREGO  
FISCALIDADE  
HIGIENE E SEGURANÇA  
SOFT SKILLS: LIDERANÇA

## TEMA CENTRAL

POSICIONAMENTO DA  
HOTELARIA NO  
PÓS PANDEMIA

## ENTREVISTA

# RITA MARQUES





*i-max*



*i-minimal*

Tesa Hotel  
é a resposta inteligente  
para um mundo digital



*i-max* | *i-minimal*

Fechaduras electrónicas que proporcionam  
segurança, conforto e categoria ao seu hotel.

A qualidade de uma suíte  
começa na porta de entrada

Distribuidor | Instalador Oficial:

**PORThalseg**  
Soluções e Serviços de Segurança  
www.porthalseg.pt ; tel.: 289 142 728



**ASSA ABLOY**

Experience a safer  
and more open world

[www.tesa.es](http://www.tesa.es)

# A TRANSFORMAÇÃO JÁ CÁ ESTAVA!



**Manuel Ai Quintas**  
Director da Revista

A relutância em adotar certas soluções será gradualmente esbatida

É cada vez mais frequente ouvir dizer que, depois da pandemia, nada voltará a ser como antes. O mais curioso é que, muito antes da pandemia as coisas já não eram como antes, tantas e tão grandes transformações aconteciam e acontecem à nossa volta. Não há mistério nisto: as alterações dos hábitos, preferências, desejos, possibilidades e até das mentalidades das pessoas têm uma causa imediata – os progressos quase milagrosos das tecnologias, a um ritmo e com uma profundidade nunca vistos antes. O que ninguém sabe é até onde isto nos irá levar, uma vez que o céu parece ser o limite!

Tais transformações, evidentemente, irão obrigar a importantes e porventura difíceis adaptações por parte dos indivíduos, na sua vida pessoal e na vida em comum, e também por parte das empresas. É provável que, antes de avançarmos e fruirmos verdadeiramente das vantagens da nova realidade, iremos retroceder em aspetos que considerávamos adquiridos definitivamente e que um novo ponto de partida irá acontecer. Será assim também no turismo e na hotelaria nacionais e mundiais. A hotelaria não é particularmente admirada pela capacidade de inovar nem os hoteleiros gostam de novas experiências e ensaios, sendo, pelo contrário, bastante conservadores. Não importa. O que não fizerem por vontade e iniciativa própria ser-lhes-á imposto pelos consumidores dos seus produtos e serviços. Mas as tecnologias têm, no caso da hotelaria, um risco sério: a despersonalização de muitas tarefas tradicionais e até de importância básica – não a descaracterização de

umas das tarefas, porque essa será inevitável. Sobretudo aqui, será interessante conhecer se a generalidade dos referidos consumidores quer continuar a ser servida como habitualmente, ou seja de forma essencialmente personalizada, ou se aceita ou prefere a diminuição do contacto entre pessoas, graças a novos métodos de organização e de serviço. É evidente que os hotéis de nível superior irão procurar continuar fiéis aos desempenhos clássicos, que terão também a preferência dos seus clientes mais fiéis. Seja como for, o que agora parece impossível ou improvável para a generalidade dos hotéis não o será tanto na nova realidade para onde caminhamos. A relutância em adotar certas soluções será gradualmente esbatida, até ser admitida como viável ou mesmo desejável, como muitas vezes aconteceu ao longo do tempo. Aos hoteleiros compete estar atentos aos sinais vindos dos clientes acerca das suas novas motivações e preferências. Sobretudo deverão assumir que muitas das novas experiências vividas atualmente pelos clientes se converterão entretanto em hábitos irreversíveis num novo mundo real.

A evolução da hotelaria ao longo do tempo e em praticamente todas as latitudes tem sido isto mesmo, impulsionada quase sempre pela evolução da própria Sociedade: um demorado e difícil caminhar no progresso do serviço aos outros. ■

C aros associados,  
Nos dias 27 e 28 de maio, realiza-se o nosso XVII Congresso Nacional.

Com a realização do Congresso, pretendemos contribuir para a normalização possível, cumprindo com todas as normas que estão em vigor.

Enquanto diretores de Hotéis, temos a responsabilidade de transmitir às nossas equipas, a mensagem de serenidade e de liderança no futuro das empresas que dirigimos. Por outro lado, é fundamental transmitir igualmente aos empresários, tão castigados pelo esforço financeiro que foram obrigados a fazer, de que vai existir futuro. Com a aposta em técnicos altamente especializados, como o caso dos Diretores, iremos assistir a uma nova fase de crescimento do turismo, com o regresso mais rapidamente do que muitos vaticinaram dos turistas.



**Raul Ribeiro Ferreira**  
Presidente da Direção

A Associação de Diretores de Hotéis, distingue-se de outras entidades, porque representa pessoas e não empresas. Pessoas essas, que nas diferentes áreas da hotelaria e restauração, mantiveram-se sempre que possível a trabalhar e a tentar arranjar soluções, reinventando-se muitas vezes, para que os poucos clientes se sentissem seguros, quando tivessem que usar os hotéis ou quando puderam regressar aos restaurantes.

Nesta crise, que deixou e que deixará feridas profundas no setor, só não foi letal porque houve um trabalho, muitas vezes silencioso e pouco reconhecido por muito da opinião pública, das várias Associações que representam o setor, que durante este ano e meio, têm sido incansáveis no apoio às empresas, partilhando soluções para salvar o setor.

A ADHP, em outubro, foi a entidade que realizou o último Congresso do setor com pessoas. Quisemos dar um sinal de confiança, sendo a primeira Associação a

retomar os eventos com a presença de público. Esse objetivo vai ser cumprido com uma das maiores presenças dos últimos anos.

Muito haveria para discutir nesta altura, mas entendemos escolher um lote de temas, que na nossa opinião, estarão na base dos desafios que se irão apresentar aos diretores, nos próximos tempos.

A saber:

- Educação e emprego no setor do turismo;
- As ligações aéreas e a segurança sanitária;
- Os desafios da sustentabilidade;
- Novas formas do trabalho e relações laborais;
- Inovar? Para quem?
- A promoção turística / Nova estratégia do TP;

Também no dia 27, irá decorrer a entrega dos Prémios Xénios 2021. Este ano e apesar das limitações que tivemos, o número de votos, passaram os cem mil, o que deixa todos os finalistas de parabéns independentemente de que forem os vencedores. É importante, á semelhança do que aconteceu o ano passado, que todos se sintam vencedores, primeiro porque foram reconhecidos pelos seus pares com um número de votos elevados, pelo trabalho desenvolvido em prol de um setor e de uma atividade.

Não podia terminar, sem deixar, uma palavra especial a todos os que acreditaram neste evento, com um foco a quem nos recebe, Câmara Municipal de Ourém, ao Turismo Centro de Portugal e Turismo de Portugal. Também a todas as empresas privadas, que numa altura de grande esforço financeiro, se juntaram a nós.

Vemo-nos em Fátima

Cordiais saudações hoteleiras.

O Presidente

Raúl Ribeiro Ferreira

**Propriedade:**

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

**Director:**

Manuel Ai Quintas

**Conselho Editorial:**

Raul Ribeiro Ferreira  
 Maria do Rosário Barra  
 Luz Pinto Basto

**Edição e Produção**

Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.  
 Rua dos Cedros, 55 - 2º  
 2760-026 Caxias

**Publicidade**

publicidade@mediahub.pt

**Design Editorial:** Mediapearl



**Foto de Capa:**

WHITE EXCLUSIVE SUITES & VILLAS  
 Foto: Armando Jorge Mota Ribeiro

**Colaboradores**

Manuel Ai Quintas.....	3 / 6
Raul Ribeiro Ferreira.....	4
Patrick Hardy.....	10
Henrique Marçal.....	12
Paulo Pinto.....	16
Patrícia Correia .....	18
Ana Helena Farinha.....	22
Tiago Gonçalves Marques .....	22
Sara Santos .....	24
Helena Torres .....	28
Patrícia Correia .....	40

**Tiragem** 10.000 exemplares

**Depósito Legal 322886/11**

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



Certificado PEFC  
 Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas  
 www.pefc.org



**TEMA CENTRAL**  
 Posicionamento da Hotelaria pós-pandemia



**ENTREVISTA**  
 RITA MARQUES  
 Secretária de Estado do Turismo



**CADERNO ESPECIAL**

<b>3</b>	<b>EDITORIAL</b> A transformação já cá estava! .....	3
<b>4</b>	<b>MENSAGEM DO PRESIDENTE</b>	
<b>6</b>	<b>TEMA CENTRAL   A GESTÃO HOTELEIRA EM TEMPOS DE EMERGÊNCIA</b> Depois da pandemia, aceleradora de mudanças, poderão os empreendimentos hoteleiros continuar como antes? .....	6
	Preparando o seu hotel para desastres múltiplos pós COVID-19 .....	10
	Hotelaria em Portugal, o caminho para a excelência .....	12
<b>15</b>	<b>CADERNO ESPECIAL</b>	
	<b>Marketing</b> A importância do Marketing II .....	16
	<b>Emprego</b> A empregabilidade no feminino no Turismo .....	18
	<b>Fiscabilidade</b> Fiscalidade pós-pandemia - hot topics.....	22
	<b>Higiene e Segurança</b> Ar respirável esterilizado O regresso do turismo com confiança .....	24
	<b>Soft Skills: Liderança</b> O Líder Autêntico .....	28
<b>30</b>	<b>OMT</b> OMT, IE University e Sommet Education: parceiros para acelerar a Educação Online.....	30
	Comité de Ética do Turismo recomenda o uso responsável dos certificados de viagem.....	30
<b>32</b>	<b>ENTREVISTA</b> Rita Marques Secretária de Estado do Turismo .....	32
<b>36</b>	<b>PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS/CONGRESSO</b>	
<b>38</b>	<b>DIRVITRINA</b>	
<b>40</b>	<b>A NOSSA BABILÓNIA</b> Acreditar ou não, eis a questão .....	40





**Manuel Ai Quintas**  
Director da Revista

# DEPOIS DA PANDEMIA, ACELERADORA DE MUDANÇAS, PODERÃO OS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS CONTINUAR COMO ANTES?

A seleção da estratégia de marketing mais conveniente constitui em todos os casos uma decisão complexa, mas a definição dos seus fins não poderia ser mais simples



Os hoteleiros estão confrontados com uma crise de graves proporções – porventura pior que a sofrida na segunda guerra mundial. É cedo para conhecer todas as suas sérias consequências. Mas não sobram dúvidas de que se saldará pela ruína de muitos empresários hoteleiros, que terão de entregar os seus ativos aos credores, na sua maioria instituições bancárias. Ou a sua venda a fundos imobiliários, sempre prontos a aproveitar uma boa oportunidade de gordas mais-valias, comprando na baixa para vender na alta.

Outros hoteleiros, felizmente, irão aguentar as incomensuráveis dificuldades a que estão sujeitos, ansiosos por ver chegar um tempo de maior normalidade, seja lá o que isso for.

Porém, para estes, seria séria imprudência acreditar que os compradores dos produtos e serviços hoteleiros não irão alterar, definitivamente ou por tempo indeterminado, as suas habituais motiva-

ções e preferências, depois de a pandemia os ter levado a novas experiências.

O mais provável é que algumas das alternativas, tidas a princípio como soluções de recurso, constituam opções importantes no futuro e que os clientes esperem ou exijam que os hoteleiros estejam preparados para lhes dar resposta adequada e em tempo oportuno.





**MOODS**  
costaverde  
made in portugal  
porcelain

[www.costa-verde.com](http://www.costa-verde.com)

[geral@costa-verde.com](mailto:geral@costa-verde.com)

234 799 200



O declínio de um hotel não acontece apenas porque este atingiu a fase de envelhecimento

Daí deverem os hoteleiros, quanto antes, repensar – além de muitas das práticas da operação e gestão correntes – a estratégia de marketing e vendas dos seus empreendimentos, que não poderá ser a insensata baixa de preços a que tendem a recorrer quando a oferta excede a procura e não sabem que mais poderiam fazer.

A seleção da estratégia de marketing mais conveniente constitui em todos os casos uma decisão complexa, mas a definição dos seus fins não poderia ser mais simples: alcançar o objetivo que o hoteleiro fixar para a sobrevivência e prosperidade do seu empreendimento, tendo em conta as realidades do mercado que, como

Esta questão, aliás, já se punha a muitos hotéis que, devido ao aumento exponencial da oferta hoteleira nos últimos anos, foram remetidos para a obsolescência, mas teimam em manter um posicionamento que não corresponde à sua imagem e capacidade competitiva.

O declínio de um hotel não acontece apenas porque este atingiu a fase de envelhecimento, podendo ocorrer por efeito de alteração do aumento súbito e exacerbado de concorrentes mais modernos e confortáveis, ou da mudança de hábitos e gostos dos clientes, gerando a sua manifesta incapacidade para competir num plano de razoável igualdade.

Nestes casos, a não serem adotadas as medidas capazes de repor o hotel ao nível desejável, não resta mais que adotar um diferente reposicionamento no mercado, onde possa satisfazer as necessidades e exigências dos seus prováveis clientes e garantir a sua sobrevivência.

Porém, a situação vivida agora é diferente e com impacto no conjunto dos hotéis. A procura irá certamente revelar especial interesse relativamente a aspetos que, se não podem considerar-se inteiramente novos, irão apresentar-se agora como de importância crítica ou preocupação inadiável, fruto da experiência amarga que os consumidores estão a viver e até de uma maior consciência dos seus deveres sociais.

Daí que a estratégia dos empreendimentos hoteleiros – sem prejuízo de atender aos motivos racionais, puramente lógicos, que determinam, em muitos casos, a decisão dos consumidores dos produtos hoteleiros – deva consistir sobretudo em procurar satisfazer os seus motivos emocionais, baseados em sentimentos ou sensações capazes de influenciar a sua escolha.

Ora, não é possível ignorar a preocupação revelada pelos clientes dos hotéis, nesta pandemia, relativamente às questões da segurança e da saúde, de tal forma que muitos são levados a optar por tipos de empreendimentos hoteleiros que nunca usaram antes (mesmo que estes não ofereçam o conforto e serviços a que estavam habituados), só porque as novas experiências lhes garantem a segurança e a autonomia que passaram a privilegiar.

De salientar, a propósito, quanto esta opção contrasta com a tradicional preferência pelo contacto e até convívio com outros clientes, aliás favorecidos e facilitados pelos hoteleiros como seu dever social, e poderão passar a ser vistos pelos hóspedes dos hotéis como um risco a evitar.

A rigidez da estrutura física da generalidade dos empreendimentos hoteleiros não é de molde a conseguir mudanças significativas a este nível, mas muito é pos-



se sabe, estão em permanente evolução, tantos são os fatores que as influenciam ou determinam.

Desde logo, os hoteleiros deverão assumir que, durante arrastados anos, estarão inexoravelmente confrontados com uma situação de buyer's market, isto é a vantagem estará do lado do comprador, ao contrário do que era, ou parecia ser, a situação anterior ao começo da pandemia.

É claro que uma estratégia não serve todos os hotéis por igual, uma vez que também não há dois hotéis iguais. Mas só uma estratégia que, tendo em conta as características essenciais do hotel, vise a satisfação tão integral quanto possível dos potenciais compradores poderá proporcionar o êxito pretendido pelo hoteleiro.

Ora, a questão que se põe agora, porventura à maioria dos hoteleiros, é saber se o posicionamento do hotel até há pouco poderá continuar a convir daqui para diante. Ou, dito de outra maneira, se o hotel não deverá optar pelo seu reposicionamento no mercado.





sível decidir a nível da organização, do funcionamento e dos serviços, adequando-os às «novas» necessidades, preocupações e desejos dos clientes.

Daí a inevitabilidade do uso nos empreendimentos hoteleiros de mais tecnologia, sobretudo numa sociedade de cada vez mais digital no dia-a-dia.

Outra área em que deverá esperar-se substancial alteração da atitude dos consumidores dos produtos e serviços hoteleiros tem que ver com a conservação dos recursos naturais, evitando qualquer forma de desperdício e contribuindo para um futuro sustentável.

Trata-se, com é bom de ver, de uma questão de interesse capital, que deverá obrigar os hoteleiros a adotar políticas, formas de organização e práticas em tudo adequadas à responsabilidade moral, económica e social a que não poderão furtar-se, se outras razões de peso não houvesse, devido ao forte impacto da sua própria atividade sobre a natureza e o ambiente.

Muitos fornecedores de outros tipos de produtos alteraram já os seus processos de fabrico, recorrendo mesmo a outras tecnologias ou a outros materiais, quer por decisão espontânea quer porque a isso se sentiram obrigados pelos consumidores.

Iludem-se os hoteleiros que pensarem estar à margem de igual pressão da procura e poderão continuar, despreocupadamente, a consumir quantidades excessivas de energia e de água, a produzir escusados resíduos sólidos ou a libertar evitáveis emissões poluentes, porque ainda não sentiram a responsabilidade ambiental que recai sobre eles e sobre a sua atividade.

Está perto o dia em que os clientes aumentarão também a pressão sobre os hotéis, exigindo que participem direta e indiretamente no desafio ambiental

universal, preferindo aqueles que o fizeram aos que persistirem em ignorar o esforço comum de proteção e preservação da natureza.

Esta conversão a favor da criação de ambientes saudáveis e obtenção de produtos amigos do ambiente constitui, aliás, além de um ganho de reputação valioso, um significativo benefício económico e financeiro para as empresas hoteleiras, permitindo o seu desenvolvimento sustentável.

É por demais evidente que os hoteleiros – e não só, no conjunto do mundo dos negócios – não estavam preparados para lidar com uma ocorrência tão extraordinária como esta pandemia. Mas não será menos verdade que, na sua maioria, não estão preparados para fazer face a quaisquer fenómenos mais ou menos incontroláveis no ambiente externo suscetíveis de pôr em causa a sua estabilidade ou mesmo a sua viabilidade.

Daí que as empresas hoteleiras devam, tanto quanto possível, ter sempre presente a possibilidade de ocorrência de situações geradoras de ameaças à sua atividade a curto, médio ou longo prazo, precavendo-se contra elas, por forma a evitar os seus efeitos ou a reduzir o seu impacto.

Depois de deverem atender, na análise das condições externas do negócio, ao ambiente económico, político, social, tecnológico, físico e ecológico, os hoteleiros são agora obrigados a considerar o ambiente da saúde pública nacional, regional ou mundial, tão importante ou mais que qualquer outro.

Em todo o caso, a nova realidade em que passaremos a viver depois da pandemia não deixará os hotéis na mesma condição e situação em que estavam antes. ■

Esta conversão a favor da criação de ambientes saudáveis e obtenção de produtos amigos do ambiente constitui, aliás, além de um ganho de reputação valioso, um significativo benefício económico e financeiro para as empresas hoteleiras



**Patrick Hardy**  
LL.M. CEM, CBCP, CRM  
President Hytropy.com

# PREPARANDO O SEU HOTEL PARA DESASTRES MÚLTIPLOS PÓS COVID-19

A medida que o mundo recupera do cenário de desastre mais difícil da sua história, os hoteleiros lutam para manter os seus negócios à tona. Confinamentos e evacuações associados a sistemas de reabertura nacionais desiguais e a orientações processuais e sanitárias confusas obrigaram as equipas de gestão a orientarem-se rapidamente e a adaptarem-se a um ambiente em rápida evolução em toda a UE e nos EUA.

Os planos de desastres hoteleiros pós-COVID-19 devem ter em consideração como gerir uma segunda emergência em simultâneo com o COVID

Este problema agrava-se com o facto de, ao longo da pandemia, outras situações naturais, tecnológicas e de segurança terem ocorrido para dificultar ainda mais a recuperação operacional. A perspetiva de lidar com uma catástrofe secundária, ao mesmo tempo que se pensa como manter uma operação hoteleira segura, pode criar complexidades adicionais. No entanto, se tiver uma abordagem sistemática, existem processos de gestão e tecnologias que podem ajudar os hoteleiros a superarem múltiplos desastres que ocorrem simultaneamente.

## Atualize os seus planos de desastres

Os planos de desastres hoteleiros pós-COVID-19 devem ter em consideração como gerir uma segunda emergência em simultâneo com o COVID, tais como incêndios florestais, terremotos ou até mesmo uma falha genérica, como um apagão, porque estas respostas serão agora mais complexas no “novo normal”.

Por exemplo, a resposta típica do fumo do fogo envolverá inicialmente um abrigo no local, onde concentrações elevadas de pessoal e potenciais clientes poderiam ser abrigadas ou mesmo evacuadas numa pequena sala ou área. Com o COVID-19, esses planos precisam de ser modificados, uma vez que os funcionários podem precisar de ser protegidos em vários locais, e/ou máscaras e barreiras portáteis terão de ser adicionadas às áreas de abrigo para garantir a manutenção das precauções do COVID-19.

Não tente criar um plano de resposta de emergência do hotel por “instinto” ou por experiência com desastres anteriores. 2020 provou ser o ambiente

de desastre mais sofisticado e difícil que os hoteleiros enfrentaram em gerações, e irá exigir que estes tenham um plano de desastre sistematizado, não só para que tenham uma resposta padrão e organizada, mas também poderão aprender com ele e ir melhorando ao longo do tempo.

## Fazer uma Formação

A primeira coisa que um operador hoteleiro deve fazer ANTES da reabertura é uma formação completa s todo o pessoal sobre os procedimentos não-COVID. Isto deve incluir procedimentos de evacuação, abrigo e bloqueio, bem como treino em desastres específicos que o hotel identificou na sua Análise de Risco. **Para ser franco: se não treinar, o seu plano não vai funcionar.** O pessoal não compreenderá intuitivamente o plano de catástrofe e, com o nível de volume de negócios que é provável que tenha ocorrido nos últimos 12 meses, a formação do pessoal é essencial para manter um elevado estado de prontidão.

Por exemplo, os incêndios em Portugal de 2017 e as inundações do Dia de Natal da Madeira devem ser um lembrete de que desastres simultâneos podem criar uma grave perturbação operacional das operações do dia-a-dia. Ironicamente, os resorts e propriedades de luxo; que tendem a ter planos de desastres mais sofisticados, mais equipamentos de emergência e um programa de continuidade de negócios mais maduro; tendem a precisar de mais formação, porque uma propriedade mais complexa e com maior nível de expectativa de atendimento ao cliente, requer um nível de formação mais elevado do que mais propriedades casuais.





### Realizar um exercício de desastre

Depois de treinar toda a gente, é hora de simular! Isto pode parecer estranho para algumas propriedades, mas um programa de exercícios e simulacros competente e bem desenvolvido é importante. Muitas propriedades executam o que eu gosto de chamar de “Shakespeare Fire Drills”, que são aqueles simulacros que são tão encenados que são virtualmente inúteis como uma ferramenta de preparação. O alarme é ligado, todos colocam o seu equipamento de emergência, tira os adereços do desastre, sai do cenário da propriedade à esquerda, conversa por alguns minutos, e depois volta para dentro. É tão escrito que nunca refletem as condições reais durante um desastre. Isto é problemático a vários níveis, mas com o COVID-19, e as modificações do plano de emergência, é necessário desenvolver exercícios que sejam imprevisíveis e criar um verdadeiro desafio.

Por exemplo, faça um exercício em que a gestão seja totalmente excluída e aja apenas como observadores. Ou faça um abrigo no lugar de forma que o distanciamento social e o equipamento de proteção médica sejam implantados. Cada um destes irá

forçar o seu pessoal a adaptar-se de forma realista no mundo pós-COVID. Não se esqueça no final de fazer um relatório sobre as lições aprendidas e como melhorar para a próxima vez! Um exercício de desastre bem desenvolvido NÃO é um simulacro de incêndio e requer um nível de organização adicional que é um pouco mais demorado, mas fazendo uma simulação de terremoto mesmo rudimentar que resulta em encontrar o equipamento de desastre e realmente ler o plano de desastres e usá-lo é um passo importante que terá um efeito notável na preparação.

### Conclusão

Mesmo com o levantamento dos confinamentos de quarentena, os hotéis continuarão a encontrar múltiplos desafios para o seu programa de desastres relacionado com o COVID-19. Os operadores hoteleiros portugueses de sucesso que implementem um plano completo de desastres, aliados a bons treinos e exercícios realistas têm a melhor oportunidade de criar um programa de desastres resiliente que estará operacionalmente pronto para qualquer desastre que enfrente. ■

Mesmo com o levantamento dos confinamentos de quarentena, os hotéis continuarão a encontrar múltiplos desafios para o seu programa de desastres relacionado com o COVID-19



**Henrique Marçal**  
CEO & Partner The  
Lean Six Sigma  
Company Portugal  
& Brasil

# HOTELARIA EM PORTUGAL, O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Estamos a viver tempos sem precedentes...  
Tempos marcados por uma das mais devastadoras pandemias de que há memória.  
Daquelas que irá certamente ter lugar em qualquer manual de história!

A prioridade lógica tem-se prendido desde o início (e bem!) com a questão sanitária e com a saúde pública. Minimizar contágios (sendo o índice de transmissibilidade de Rt o principal indicador), promover o distanciamento social, e reforçar constantemente o apelo a regras básicas de higienização, tem sido o foco de todos de modo a mitigar o risco de números ainda mais graves, e de uma sobrecarga insustentável dos serviços de saúde.

Em paralelo com a questão sanitária, tem estado a também importante questão económica, e o equilíbrio que se tem pretendido manter entre as duas.

Fronteiras fechadas, escolas fechadas e/ou em ensino à distância, comércio fechado, recolhimento obrigatório e limitação da circulação têm sido algumas das medidas implementadas, o que resultou numa contração acentuada do Produto Interno Bruto (PIB) em 2020 de cerca de 7,6% face ao período homólogo.

E se para 2021, as perspetivas eram inicialmente animadoras, prevê-se agora nova contração de cerca de 2%, em resultado do novo confinamento verificado no início do ano.

Um dos setores mais impactados a nível da sua atividade económica e com perdas inestimáveis, foi o setor do Turismo. Um setor com um papel cada vez mais importante na economia do país, que só em 2019 gerou uma receita de 4,28 biliões de euros (Instituto Nacional de Estatística - INE), representando cerca de 15% do PIB.

## E agora? O que fazer, como reagir?

A história está cheia momentos de crise que se transformaram em momentos de oportunidades e de recomenços!

Esta pandemia não é exceção! E se há coisa que já todos aprendemos, é que a pandemia veio acelerar

e permitir que, mudanças há muito necessárias, finalmente acontecessem e fossem implementadas. Teletrabalho e a aceleração da transformação digital das empresas são dois dos maiores exemplos.

Mas estes “novos” desafios, trazidos pela pandemia, são apenas uma parte dos desafios que as organizações enfrentam hoje em dia. A partir sensivelmente da viragem para o século XXI, ocorreu uma mudança significativa no que diz respeito à procura e oferta de produtos e serviços. Há 30/40 anos atrás havia mais procura do que oferta, ou seja, com “pouco esforço” conseguíamos reter clientes e ganhar novos clientes. Hoje em dia, com a oferta a superar a procura em muitos setores, isto faz com que para termos clientes os tenhamos que ir “buscar” aos nossos concorrentes. Existe uma competição, por vezes muito intensa, entre empresas do mesmo setor.

Vejamos o exemplo da indústria da hospitalidade. Com a chegada do *AirBnB*, do “alojamento local” e de outros, e com os *ratings* do *Booking* e do *Trip Advisor* a terem cada vez mais influência na escolha dos clientes, estamos perante a geração mais informada e mais exigente de clientes de sempre.

Isto faz com que tenha que fazer diferente, fazer melhor e apresentar ao seu cliente uma proposta de valor competitiva, atrativa e diferenciadora.

É então urgente mudar e melhorar continuamente, de modo a conseguir adaptar-se a esta nova realidade. Como disse Charles Darwin, “não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a mais sensível à mudança.”



Mas estes “novos” desafios, trazidos pela pandemia, são apenas uma parte dos desafios que as organizações enfrentam hoje em dia



A melhoria contínua é uma filosofia japonesa que visa melhorar de forma continuada todas as dimensões da vida das pessoas, seja no âmbito pessoal, familiar ou profissional.

No âmbito profissional significa melhorar continuamente, todos os dias, todas as áreas da organização, e envolvendo todas as pessoas.

O grande desafio da melhoria contínua é fazer com que a mesma seja sustentável. Por outras palavras, que se incorpore no dia a dia da organização, passando a fazer parte da sua cultura! Para tal ser possível, é fundamental o papel dos líderes e dos gestores, para assegurar que existe uma visão a longo prazo, assim como definir a missão e os valores que a guiam.

A Filosofia de Gestão *Lean Six Sigma*, é a metodologia de excelência, cientificamente provada, para a implementação com sucesso de programas de transformação cultural, operacional, e de melhoria contínua. Resulta da sinergia e da combinação de duas metodologias, o *Lean* e o *Six Sigma*.

O *Lean*, originário do Japão, em particular na Toyota, foca-se na redução do tempo dos processos, e na criação de fluxo através da constante identificação, redução e/ou eliminação de desperdícios (muda). Entenda-se por desperdício, qualquer atividade ou tarefa realizada sem valor acrescentado, ou seja, que não transforma o produto ou serviço, que não é bem feita à primeira, ou que o nosso cliente não está disposto a pagar.

O *Six Sigma*, desenvolvido pela Motorola e expandido pela General Electric pelas mãos de Jack Welch, tem como objetivo melhorar a qualidade dos resultados dos processos (*outputs*), através da identificação e eliminação das causas de erros e defeitos. Para tal, foca-se na redução da variabilidade nos processos. Quanto menor a variabilidade, mais estáveis e controlados são os processos, e, portanto, mais fiáveis e consistentes os seus *outputs*.



Embora tenham “nascido” separadas, a partir do final do século XX início do século XXI, as duas metodologias começaram a ser aplicadas de forma conjunta, enquanto filosofia de gestão estratégica. O objetivo principal de uma “Organização *Lean Six Sigma*” é a entrega do respetivo produto ou serviço, no tempo certo, com a qualidade certa, bem feito à primeira, e despendendo para tal do mínimo de recursos possível. Isto significa elevada eficácia (qualidade), produtividade e eficiência operacional.

Embora muito associado a processos industriais e de manufatura numa fase inicial, devido ao valor acrescentado da sua aplicação e aos resultados comprovados, o *Lean Six Sigma* rapidamente se difundiu pelos mais diversos setores de atividade, como a saúde, a banca, os seguros, e a hotelaria/turismo.

Vejamos agora o setor da hotelaria em particular. Imagine que era capaz de antecipar e ir ao encontro das expectativas e das mais diversas necessidades dos seus clientes/hóspedes de uma maneira rápida e com a qualidade certa. Incrível, concorda?

Incorporando as metodologias *Lean Six Sigma* na sua filosofia de gestão e na melhoria dos seus processos de negócio pode oferecer aos seus clientes maior valor, assim como uma experiência única e diferenciadora. São diversos os benefícios da incorporação desta filosofia de gestão:

### Processos mais rápidos

Melhorar a eficiência das suas operações e a eficácia dos seus processos torna-os mais rápidos e mais “fiáveis”, e, portanto, mais controlados. Isto irá resultar num ganho de capacidade, ou seja, fazer mais com menos, permitindo-lhe alocar tempo e recursos focados no desenvolvimento e melhoria do seu negócio.

A identificação e eliminação de tarefas redundantes garante que a sua equipa seja mais responsiva, focando-se nas prioritariamente nas atividades que realmente acrescentam valor para os seus clientes.

São evidentes as melhorias em indicadores como o tempo de *check-in*, o tempo de mudança de quarto, ou o tempo de serviço de restaurante/bar.

### Melhor experiência do cliente

Para os seus clientes, os benefícios são sentidos sob a forma de uma melhoria na rapidez e qualidade do seu serviço.

Melhorar os seus processos internos irá ter um efeito direto na experiência do seu cliente, o que irá ser refle-

O grande desafio da melhoria contínua é fazer com que a mesma seja sustentável

Melhorar a eficiência das suas operações e a eficácia dos seus processos torna-os mais rápidos e mais “fiáveis”, e, portanto, mais controlados

tido em indicadores como o CSAT, o NPS ou os *ratings* no *Booking* ou o *Trip Advisor*, permitindo-lhe não só reter os seus clientes atuais, como também atrair novos clientes.

### Desenvolvimento da sua equipa

O *Lean Six Sigma* é uma filosofia que coloca as pessoas no centro da sua implementação. Existe desde o início um envolvimento muito grande de todas as pessoas na melhoria dos seus processos, o que irá aumentar o senso de pertença, responsabilidade e empoderamento, resultando numa equipa motivada e num ambiente de trabalho saudável onde a confiança e a transparência fazem parte do dia a dia.

Ter uma equipa motivada, devidamente formada e envolvida resultará numa elevada retenção de talento e consequente redução da taxa de turnover, contribuindo ativamente para o desenvolvimento de uma equipa ganhadora.

### Redução de Custos

Não sendo um objetivo do *Lean Six Sigma*, é um resultado lógico da sua implementação.

A constante busca pela perfeição, através da identificação e eliminação de desperdícios e de defeitos nos seus processos, resulta diretamente numa redução dos seus custos, sendo o CPOR um dos principais indicadores de referência para este controlo.

### Aumento da Rentabilidade

Por último, mas não menos importante, incorporar a filosofia *Lean Six Sigma* na gestão da sua organização resultará num aumento da rentabilidade do seu negócio.

Imagine então a vantagem competitiva que teria ao poder prestar um serviço de excelência e de qualidade, e proporcionar exatamente a experiência desejada pelo seu cliente, dependendo para tal do mínimo de recursos possível!

A *The Lean Six Sigma Company Portugal* e o Turismo de Portugal, uniram esforços e estabeleceram uma parceria com o objetivo de desenvolver um programa de formação em *Lean Six Sigma*, dedicado aos profissionais do setor.

O programa arrancou em fevereiro 2021 com a primeira edição da Certificação *Lean Six Sigma Yellow Belt*, onde tivemos a oportunidade de certificar 45 profissionais. Nesta sessão foi reforçada a importância desta parceria, uma vez que permitirá, não só a capacitação dos profissionais do setor do Turismo em filosofias, metodologias e ferramentas *Lean Six Sigma*, como também a criação de uma cultura sustentável de melhoria contínua dentro das várias organizações.

O programa terá continuidade em 2021 com mais sessões de formação e outras iniciativas a serem desenvolvidas em conjunto com o Turismo de Portugal, e também com a Associação do Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP).

O Grupo *The Lean Six Sigma Company*, presente em mais de 30 países, é a empresa líder na Europa em formação, certificação e *coaching* na área do *Lean Six Sigma*. Nas últimas duas décadas tem trabalhado e colaborado com algumas das maiores organizações do mundo dos mais diversos setores.

Só em Portugal, desde 2020, a *The Lean Six Sigma Company Portugal* já deu formação para mais de 2000 pessoas e certificou mais de 300 profissionais e estudantes dos mais diversos setores.

Quando finalmente estamos a caminhar, ainda que lentamente para o desconfinamento, com a abertura das fronteiras e o regresso dos turistas à vista, é o momento ideal para que, enquanto líder, gestor, e responsável pela tomada de decisão, possa investir sustentavelmente no seu negócio, na sua organização e nas suas pessoas.

Para terminar, deixo-lhe uma frase de *Vince Lombardi*, para sua inspiração: “*Perfection is not attainable, but if we chase perfection, we can achieve excellence*”. ■



# CADERNO ESPECIAL

**DIRHOTEL**

## 16 **MARKETING**

A importância do Marketing II

## 18 **EMPREGO**

A empregabilidade no feminino no Turismo

## 22 **FISCALIDADE**

Fiscalidade pós-pandemia - hot topics

## 24 **HIGIENE E SEGURANÇA**

Ar respirável esterilizado: O regresso do

## 28 **SOFT SKILLS: LIDERANÇA**

O líder autêntico





**Paulo Pinto**  
Marketing Manager  
Costa Verde

# A IMPORTÂNCIA DO MARKETING II

Toda a estratégia de Marketing assume como objetivo atingir o público certo

**N**o meu último artigo mencionei algumas das razões pelas quais o Marketing deve ter um papel central, nuclear e transversal na sua empresa, e consequentemente na sua atividade.

Referi o que se pretende com o *engagement*, o envolvimento, o valor, sem nunca descuidar as questões que deve elencar, como pontos de reflexão sobre, de onde vem, onde está e para onde quer ir!

Ao investir numa estratégia de Marketing vai ter a oportunidade de encontrar ferramentas de comunicação que vão permitir informar e comunicar com o cliente.

Com uma estratégia de comunicação bem estruturada, os clientes irão ter conhecimento dos seus produtos, assim como informações adicionais, que lhes serão úteis, alimentando a consciência de marca e valor.

O Marketing, com os seus suportes “pré” e as suas diversas estratégias de promoção “pós”, alavancam o crescimento das vendas. Quando o cliente está verdadeiramente satisfeito com o seu produto potencialmente se poderá tornar um embaixador da sua marca, sendo potenciador de comunicação.

Mas não se esqueça; certifique-se que está a propor produtos de qualidade, para complementar todo o seu investimento de Marketing, pois o reverso da medalha pode ser doloroso.

É clara a ideia de que toda a estratégia de Marketing assume como objetivo atingir o público certo, pelo que devemos estar preparados com conteúdos focalizados nas suas características.

As várias estratégias permitem definir a mensagem a transmitir. Depois de vários testes e definidas as mensagens estruturais da estratégia de comunicação, irá ter a base para encetar os seus esforços e investimentos em Marketing, definindo métricas e

fornecer os insights necessários de forma a eliminar o erro.

A maior parte das empresas entende de que tem o melhor produto ou serviço, ou a melhor solução do mercado, mas cuidado, não assuma essa posição como certa!

Nas empresas como na vida, o relacionamento precisa de ser alimentado e mantido. O Marketing permite que tenhamos um bom relacionamento com os nossos clientes, porque os conhecemos, sabemos o que procuram, as suas necessidades e de como querem receber a nossa mensagem.

Não é de todo um *old saying*, é a realidade: Não se concentre em conquistar novos clientes antes de abordar a necessidade de reter e nutrir os atuais.

E por último, o Marketing ajuda a equipa de gestão a tomar decisões informadas.

As empresas são confrontadas com as questões como o quê, quando, para quem e quanto produzir. Um processo complexo e moroso pode determinar a sobrevivência do seu negócio.

Assim e como resultado, as empresas dependem muito dos mecanismos de Marketing na hora da tomada de decisão.

E porquê acreditar?

Porque são os que estão mais perto do mercado, são eles que intermedeiam a empresa e o mercado, por que são estes os mecanismos que funcionam como elo confiável entre a empresa e a mercado.

A sua concorrência está a promover e a comercializar de forma ativa os seus produtos e serviços? Isso não lhe transmite o quão importante é o Marketing e a adoção de uma estratégia?

Não ignore o Marketing! ■



Mais de **1.800 hotéis** confiam na

# mirai

para aumentar a sua rentabilidade  
e ganhar independência



**Somos hoteleiros**  
e a nossa equipa  
vem do sector



**Somos especialistas**  
em estratégia  
de distribuição



**Somos líderes**  
em integrações  
e tecnologia

Empresa líder em **tecnologia, marketing digital, conectividade com Motores Metasearch e serviços de consultoria** focados exclusivamente na **industria hoteleira** com o objectivo de **maximizar as vendas directas**



Buganvilla Plaza, 1 Quinta do Lago  
8135-013 **Almancil**  
+351 289 587 369

Avenida da República 50, 2º Piso  
1050-196 **Lisboa**  
+351 967 771 781

[www.mirai.com](http://www.mirai.com)  
[info@mirai.com](mailto:info@mirai.com)



**Patrícia Correia**  
Diretora de Hotel

# A EMPREGABILIDADE NO FEMININO NO TURISMO

Turismo é um dos motores da economia portuguesa e o ano de 2020 adivinhava-se extraordinário, quer a nível de resultados, quer de número de visitantes. A ameaça que veio da China apanhou-nos a todos desprevenidos, mas o certo é que não perdemos quaisquer valências e todas as razões que nos levam a ter um destino que vence prémios mundialmente, ainda são válidas à data de hoje e assim continuarão por muito tempo. Valências físicas, como os 850km de área costeira, os campos de golf, as ondas da Nazaré, a cultura da capital e o artesanato dos interiores, mostram-nos que o nosso destino é realmente bonito e atrativo, mas também valências comportamentais.

Todos nós portugueses, emanamos um “Seja Bem-vindo” até com o olhar e vamos mais além quando se trata de agradar aos nossos hóspedes

O “saber receber”, o sorriso solto e a empatia dos nossos profissionais são bons exemplos de competências quase inatas do povo português. O turismo está-nos no sangue desde há muito e a nossa simpatia natural também, sendo normal a este sector atrair muita mão de obra. Talvez pareça estranho trazer este exemplo como mais-valia do nosso turismo, mas para quem acha que esta mais-valia não é assim tão especial, trago a memória de uma temporada passada na Escócia, como diretora geral de dois hotéis e de muito sentir falta desta aptidão natural nos colaboradores. Apesar de serem simpáticos, a prestação ficava sempre aquém do esperado, deixando de lado a necessidade de saber acolher o visitante. Em terras lusas, homens, ou mulheres, a nossa prestação é de ajuda, é de naturalidade, de sorrisos. Todos nós portugueses, emanamos um “Seja Bem-vindo” até com o olhar e vamos mais além quando se trata de agradar aos nossos hóspedes.

Em setembro de 2020, o IPDT - Instituto Português para o Desenvolvimento do Turismo estudou o tema do Emprego no Turismo e publicou no seu blog que “Os dados de 2019 mostravam que o turismo era responsável - direta e indiretamente - por 2 em cada 10 empregos em Portugal. Além disso, 1 em cada 5 euros gerados provinham desta atividade, o que evidencia a importância do setor na dinamização da economia nacional (fonte: *World Travel & Tourism Council*). Apesar de a COVID-19 estar a afetar os números do emprego em turismo, é importante analisar a evolução que vinha a acontecer até 2019 para compreender as principais tendências neste domínio e determinar a sua importância para a sustentabilidade económica e social em Portugal.

Em 2019, o turismo - sobretudo nas atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração - empregou diretamente 320 mil indivíduos e seis em cada dez trabalhadores do turismo são mulheres.

O turismo tem um papel ativo no contributo para a igualdade do género, sendo uma ferramenta importante para o empoderamento das mulheres. Os indicadores mostram que 58% dos trabalhadores do turismo são do género feminino, mais 9% do que a média nacional no total da economia (49%).”

Sem dúvida que este é um tema de que muito se tem falado em Turismo e Hotelaria, especialmente nas camadas mais altas das hierarquias, onde estes números tendem a ser mais raros.

Sou diretora de hotel há mais de 20 anos e devo confessar que no início da minha carreira, contavam-se pelos dedos das mãos, as mulheres que tinham este cargo. Lembro-me de duas, três, não mais do que isso eram para mim autênticas heroínas, vistas como mulheres muito fortes e fora da caixa. Penso que talvez fosse por questões do foro familiar, que ditavam que a vida de mães não se coadunava com a vida de uma hoteleira, ecoavam nos bancos da Universidade e por isso, havia uma pouca procura do público feminino. Os horários longos, algumas viagens, eventos e reuniões e jantares até tarde, não eram bem vistos no seio familiar de muitas colegas e por isso esta tão grande desigualdade.

Na altura, além de sermos poucas, eu seria de longe a mais nova entre este punhado de mulheres hoteleiras, e por isso, sentia-me muito diferente dos meus colegas mais velhos. Mas esses tempos já





O turismo tem um papel ativo no contributo para a igualdade do género, sendo uma ferramenta importante para o empoderamento das mulheres

lá vão e hoje, sinto que o Turismo e Hotelaria já são feitos de mulheres e de homens de igual para igual. De profissionais do sector, independentemente do género. Nos últimos dez anos, tenho trabalhado para administrações que nos veem como iguais e penso que esse é o futuro a traçar. Aliás já nem é o futuro, é o nosso presente.

Sim, é certo que em algumas áreas ainda se nota alguma desigualdade ou bastante numérica. Mas nos dias que correm é com muito gosto que vejo o número de mulheres hoteleiras aumentar, e sinto que como mulher, me são dadas as mesmas oportunidades que aos colegas do sexo masculino. Sinto que a Hotelaria evoluiu muito nos últimos anos e este foi apenas um dos aspetos da mudança. Bem positivo, devo dizê-lo. Felizmente, longe vai o tempo em que não se promoviam mulheres em áreas como a restauração ou receção, por medo de baixas de gravidez.

A análise muito pessoal que faço é que os novos empregadores deste ramo analisam currículos e competências, independente do género do candidato. Facto é que também eu já senti alguma discriminação, mas devo dizer que, o que senti se baseou na idade. Voltando de novo à veia de *storytelling*, nos primeiros dias como diretora geral de um novo projeto, ao mexer em relatórios que me foram dados pela administração, descobri um dia

que o diretor de hotel que fui substituir, ganhava 7 vezes e meia mais do eu, e sim era do sexo oposto. Sete vezes e meia mais. Obviamente, com números na mão, não podia deixar de questionar tão grande disparidade, mas a resposta deixou-me atónita: “És muito nova, tens muito a provar.” Lembro-me de que na altura fiquei chocada e disse: “No final do ano, o meu salário será o dobro do que aufero hoje”. E sim, ganhei esta aposta porque mostrei realmente o que valia. Dois anos depois, já o meu salário tinha aumentado consideravelmente, mas senti que por ser “nova” tive de provar de uma maneira muito mais marcada que o colega anterior. Esta foi das poucas vezes que em toda a minha carreira senti algum tipo de discriminação, mas apenas baseada na idade.

Mas deixando o *storytelling* para trás, que a hotelaria é feita de muitas histórias, baseando-me num inquérito feito pelos alunos da Escola de Turismo e Hotelaria de Portimão a 36 unidades hoteleiras regionais, apenas para podermos analisar uma amostra do tecido local e retirar daí pequenas conclusões. Apesar de uma amostra pequena, a maioria das conclusões não surpreende. Nos cargos de Direção, o género masculino lidera com 58%, mas esta diferença já não é assim tão grande como em anos passados. Os serviços administrativos são liderados por mulheres, com cerca de 64% e na re-

Uma grande desigualdade é mostrada nas áreas tradicionalmente vistas como femininas,



ção, a tendência inverte-se com o sexo masculino a assumir 56% dos cargos da secção.

Uma grande desigualdade é mostrada nas áreas tradicionalmente vistas como femininas, o *housekeeping*, com uns esmagadores 91,5%, o spa com 100% nesta amostra e a animação, com 80%. É com grande satisfação que percebo que hoje em dia, já se encontram alguns rapazes nas limpezas, e no spa e a sua capacidade é tão boa como de uma colaboradora do sexo feminino.

Do outro lado do espetro, ficam áreas tradicionalmente vistas como masculinas, como a manutenção que acusa uns sólidos 100%, e a cozinha, pastelaria e copa com valores acima dos 65%. Por esta pequena amostra percebe-se que há áreas que tradicionalmente são procuradas por candidatos de um outro género, mas tirando o *housekeeping*, a manutenção ou o Spa, facto é que as diferenças estão cada vez mais a esbater-se.

No inquérito questionava-se também se se considerava que as colaboradoras do sexo feminino se destacavam por competências específicas, sendo que as mais votadas foram “Inteligência Emocional” e “Atendimento ao Cliente”. Relembro um exemplo de quando trabalhava para uma cadeia de hotéis multinacional, que à data tinha em 57 hotéis em 4 países diferentes e cerca de 40 unidades eram geridos por diretoras de hotel do sexo feminino, e precisamente pela questão da inteligência emo-

cional. Esta era a *soft skill* que era mais procurada pela administração da cadeia e coincidentemente, foi encontrada na sua grande maioria em senhoras.

No que concerne a melhoria de competências por parte do género feminino, as mais votadas foram “Ter bons conhecimentos técnicos”, a “Liderança” e o “Saber trabalhar em equipa”. A parte da técnica, a manutenção sempre foi um “calcanhar de Aquiles” para a maioria das colegas do sexo feminino e isso percebe-se bem até nesta pequena amostra. Talvez por uma questão cultural, ou é simplesmente algo que não apela tanto ao público feminino.

Relembro que estes números foram retirados de uma pequena amostra local, no entanto, penso que espelham a realidade nas unidades hoteleiras no momento.

Se há muito a melhorar? Sim, concordo. Mas no fundo, aquilo que espero, é que um dia não tenhamos que debater o tema da diferença entre géneros. Que a igualdade de género no Turismo e Hotelaria seja uma verdade inabalável, em que os cargos sejam escolhidos com base nas competências de cada candidato e não no género com que nasceu. ■

Carrier

# NOVA GAMA AQUASNAP<sup>®</sup> R-32 CHILLER SCROLL AR-ÁGUA

SEER  
ATÉ  
5.33

ECODESIGN  
TIER 2

2  
PONTOS  
BREEAM



Aquasnap 30RBP/30RQP utiliza uma inovadora tecnologia scroll com o fluido refrigerante R-32 de médio GWP, com eficiências até 5.33 de SEER, com maior responsabilidade ambiental, cumprimento do Ecodesign 2021 Tier 2, com 2 pontos Breeam.

**DESCOBRIR MAIS, VISITANDO:**

[www.carrier.pt](http://www.carrier.pt)

Siga-nos em [carrier-portugal](https://www.facebook.com/carrier-portugal)





**Ana Helena Farinha**  
Advogada, associada  
sénior da Cuatrecasas



**Tiago Gonçalves  
Marques**  
Advogado, associado  
da Cuatrecasas

## FISCALIDADE PÓS- PANDEMIA – HOT TOPICS

Ultrapassado um ano de pandemia, entre confinamentos abruptos e aberturas tímidas, importa agora olhar para o futuro e preparar da melhor forma possível a retoma que se espera rápida e sustentável da economia, principalmente no sector turístico e hoteleiro, que tão fustigado foi por estas circunstâncias.

Neste sentido, aproveitamos este período de reflexão para apresentar alguns exemplos de aspetos fiscais que poderão ser de interesse no caminho dirigido à retoma.

Começamos o nosso périplo com o regime da dedução de IVA no âmbito da organização de congressos, feiras, exposições, seminários, conferências e similares, um regime que nem sempre é aproveitado pelo sector turístico e hoteleiro, independentemente da dimensão do espaço disponível. Com efeito, a organização de eventos deste tipo poderá ser uma alternativa rentável para o sector hoteleiro, numa altura onde as reservas tradicionais poderão não ser suficientes para garantir uma retoma suficiente e muitos estabelecimentos dispõem de espaços aptos a esta finalidade.

Como é sabido, regra geral, o IVA suportado com despesas respeitantes a alojamento, alimentação, bebidas e despesas de recepção, incluindo as relativas ao acolhimento de terceiros, e despesas relativas a imóveis ou parte de imóveis e seu equipa-

mento, destinados principalmente a tais recepções não pode ser deduzido pelo sujeito passivo, o que no sector hoteleiro tem um impacto considerável.

Contudo, sempre e quando o sujeito passivo seja o organizador deste tipo de eventos e estas despesas sejam efectuadas para as necessidades directas dos participantes, desde que estas resultem de contratos celebrados directamente com o prestador de serviços ou através de entidades legalmente habilitadas para o efeito e comprovadamente contribuam para a realização de operações tributáveis (como seja a cobrança de ingressos), 50% do IVA suportado com estas despesas poderá ser deduzido.

Deste modo, as unidades hoteleiras e similares que disponham de espaços aptos à realização deste tipo de eventos, não só logram obter outra fonte de receita, como também podem usufruir de um regime de IVA atrativo na organização deste tipo de eventos.

Prosseguindo com o nosso périplo, mas ainda no âmbito do IVA, não podíamos deixar de mencionar o tão aplaudido IVAucher, contudo ainda pouco se conhece deste mecanismo extraordinário para o setor do turismo, e em especial para a restauração, alojamento e cultura. Na verdade, depois da ampla divulgação na apresentação e de eventuais reuniões técnicas para a sua implementação, foi

as unidades hoteleiras e similares que disponham de espaços aptos à realização deste tipo de eventos, (...) podem usufruir de um regime de IVA atrativo



importa considerar a presença por mecanismos e apoios a este sector, tão abalado pela pandemia, que sejam efetivamente implementados

recentemente decidido que será adiado para um momento mais adequado e seguro.

Contudo, importa considerar a presença por mecanismos e apoios a este sector, tão abalado pela pandemia, que sejam efetivamente implementados. Em qualquer caso, remetemos para um futuro artigo uma análise detalhada deste mecanismo.

Por fim, abordaremos a mais frequente medida fiscal de apoio às empresas na pandemia, prorrogações de prazo. Concretamente, merecem destaque as mais recentes medidas deste âmbito, desde logo o alargamento do prazo de aceitação de faturas em formato PDF como faturação eletrónica até dia 30 de junho de 2021.

Em segundo lugar, a já típica flexibilização de pagamento do IVA e das retenções na fonte de IRS e IRC, onde os sujeitos passivos que:

- a) Tenham obtido em 2019 um volume de negócios até ao limite máximo da classificação como micro, pequena e média empresa (“PME”) e que cumulativamente declarem e demonstrem uma diminuição da faturação comunicada através do e-fatura de, pelo menos, 25% da média mensal do ano civil completo de 2020 face ao período homólogo do ano anterior; ou
- b) Tenham atividade principal enquadrada na classificação de atividade económica de alojamento, restauração e similares ou cultura; ou

c) Tenham iniciado ou reiniciado a atividade em ou após 1 de janeiro de 2020,

podem pagar o IVA referente às declarações periódicas mensais, bem como às entregas das retenções na fonte em sede de IRS e IRC referentes ao primeiro semestre de 2021:

- Até ao termo do prazo de pagamento voluntário; ou
- Em três ou seis prestações mensais, de valor igual ou superior € 25, sem juros.

Os sujeitos passivos que tenham obtido um volume de negócios até ao limite máximo da classificação como PME no período de tributação com início em ou após 1 de janeiro de 2020 podem cumprir a obrigação de pagamento do imposto calculado no respetivo Modelo 22 do período em prestações (até quatro), de valor igual ou superior a €25 e sem juros. Para o primeiro e segundo pagamento por conta foi adotado um mecanismo similar.

Concluído o nosso périplo por alguns dos mais relevantes aspetos práticos da fiscalidade pandémica, esperamos que as próximas novidades fiscais possam vir a incidir sobre o sector turístico e a tão almejada recuperação económica. ■



**Sara Santos**  
Marketing Manager  
Instituto Galenico

# AR RESPIRÁVEL ESTERILIZADO O REGRESSO DO TURISMO COM CONFIANÇA

O setor da Hotelaria foi duramente atingido pela crise da COVID-19. Restaurantes, hotéis, casinos e instalações desportivas ficaram vazios durante meses enquanto os governos, o público e as autoridades de saúde agiram para conter a disseminação do coronavírus. Estas organizações tentaram todas elas agir de forma rápida para mitigar o impacto nos seus negócios, até receberem luz verde para reabrir. No entanto, é preciso entender que o mundo em que esta indústria se encontra mudou.

A pandemia COVID-19 e o bloqueio global resultante afetaram dramaticamente o comportamento do consumidor. Algumas mudanças comportamentais em movimento antes do surto têm acelerado; outros diminuíram ou pararam. Surgiram novos hábitos e expectativas.

Os gastos discricionários sofreram e os padrões mudaram. Compreender e responder às mudanças de comportamento dos consumidores será essencial para a recuperação do setor hoteleiro. As organizações precisarão reinventar a experiência do cliente para construir e manter a sua confiança. Ao mesmo tempo, é preciso melhorar a sua agilidade operacional e resiliência financeira para navegar as incertezas de fazer negócio num mundo devastado pela pandemia.

De facto, no contexto pandémico que vivemos, a garantia dum ar respirável que nos defenda, reveste-se de uma importância sem precedentes. A retoma da atividade económica seja no sector hoteleiro ou em outra área de atuação, para um normal capaz de ser mantido, está diretamente relacionada com a forma como as pessoas se disporão a enfrentar o seu dia-a-dia. A consciência do acesso a ar respirável esterilizado, em contexto de trabalho e de lazer, fará que as pessoas recuperem a vivência de forma mais destemida.

A dissonância entre a realidade profunda da situação pandémica atual e a miséria das práticas incompletas, desapropriadas e desgarradas, vem resultando num conjunto de sinais e procedimentos capazes de incutir a condição de impotência, nas pessoas e empresas. Parece que estamos sempre a correr atrás do *achatamento de curvas*, apenas reagindo, e tentando baixar os números trágicos da COVID-19. Por isso, é de facto importante o em-

penho na adoção de instrumentos que nos ajudem a conviver em segurança com o fenómeno. Claro está, de forma responsável e segura.

A confiança desempenhará um papel fundamental ao permitir às organizações recuperar e reconstruir no curto prazo e prosperar a longo prazo. No sector Hoteleiro, cada um precisará de se envolver ativamente com consumidores e comunicar as etapas que estão a preparar para manter os clientes e funcionários seguros - e demonstrar como estão a cumprir esses compromissos em cada ponto de interação.

Aqueles que adaptarem as suas ofertas a fim de refletir a mudança de preferências e comportamentos demonstram o seu desejo para ouvir, entender e responder aos seus clientes. No curto prazo, este pode ajudar a aumentar a confiança do consumidor na organização, promovendo o tipo de vínculo que pode impulsionar o crescimento e o sucesso futuros. Os consumidores vão-se lembrar das marcas que prestaram atenção e “cuidaram” deles.

Manter e construir confiança será essencial para organizações de todas as dimensões e é aqui que entra a relevância para a consciência do acesso a ar respirável esterilizado, em contexto de lazer, face à segurança percecionada. Quando se instala segurança, a resposta do nosso cérebro é favorável, já que o nível de risco baixa. Além do mais, a retoma da atividade económica e conseqüentemente à nossa vida de lazer - urgente e necessária - para níveis em que consigamos manter-nos, está diretamente relacionada com a proteção que formos capazes de assumir: no coletivo, como resultado do individual. ■

no contexto  
pandémico  
que vivemos, a  
garantia dum ar  
respirável que  
nos defenda,  
reveste-se de uma  
importância  
sem  
precedentes



Master's in Hospitality Strategy and Digital Transformation

Executive Master's in International Hotel Management  
(new 100% online version available)

MBA in Global Hospitality Management

Master's in International Hotel Management

Master's in Marketing and Management for Luxury Tourism



Les Roches

One of the world's leading hospitality  
business schools

Top 3 Worldwide by employer reputation  
(QS Rankings 2021)



[lesroches.edu](https://www.lesroches.edu)

Os equipamentos de esterilização de ar respirável são instrumentos geradores de confiança



Nunca o ar respirável esterilizado se tornou tão imperioso, a fim que sejamos capazes de adotar, e influenciar firmemente para que sejam adotados instrumentos que nos ajudem a conviver em segurança perante este vírus. A firmeza de tomar atitudes que nos permitam colocar o inimigo em fuga. Ora, isto faz-se com o recurso a meios comprovados de defesa, ao contrário de não reagirmos.

Partilho por isso um par de conceitos que ajudarão na compreensão da esterilização do ar respirável, pela tecnologia UV-C:

A esterilização UV-C (*Desinfecção UV* ou ainda *Irradiação Germicida Ultravioleta - UVGI*), quebra certas ligações químicas e desordena (baralha) a estrutura do DNA, RNA e proteínas, fazendo com que um microrganismo seja incapaz de se multiplicar. Quando um microrganismo não se consegue multiplicar, é considerado morto, já que está impossibilitado de se reproduzir dentro de um hospedeiro e, portanto, deixou de ser infeccioso. Dito de outra forma: sempre que um microrganismo é submetido a uma dose adequada de radiação UV-C, essa radiação penetra nas membranas das suas células e danifica o seu genoma. Consequentemente, torna-o incapaz de se reproduzir, matando-o.

Ao contrário de outras técnicas, o fenómeno de atuação de UV-C (fotodecomposição), raramente produz subprodutos potencialmente perigosos – os testes de aplicação das diretivas necessárias à aposição da marcação CE (desde que realizados)

garantem a inexistência de efeitos nefastos à saúde humana. Ora, isto torna os aparelhos de esterilização de ar respirável, pela tecnologia UV-C, adequados à convivência e proximidade com as pessoas: aplicáveis em espaços onde as pessoas precisem permanecer, garantindo-lhes proteção.

Os referidos aparelhos devem ter a sua ação comprovada por ensaios para avaliação da atividade virucida – feitos em laboratório acreditado – concluindo sobre a sua demonstração de efeito de redução da carga viral e igualmente evidenciando, como fator nevrálgico, o tempo de exposição à dose de radiação, em segundos, no qual se comprovou tal atividade.

Neste sentido, e tendo em conta a necessidade de retoma, é fulcral que usemos todos os meios para reforçar a possibilidade de viver, que nos foi anteriormente concedida. Os equipamentos de esterilização de ar respirável são instrumentos geradores de confiança. Ainda que sendo coisa distinta de vacina ou medicamento, incutem segurança, pela sua demonstrada ação sobre o vírus SARS-CoV-2.

Se por um lado a retoma da atividade económica é crucial, urgente e deve persistir no tempo, no caso do universo ligado ao turismo, as vivências das pessoas precisam ser recuperadas.

Ar respirável esterilizado é a confiança para regressarmos às nossas experiências de vida e a conquistarmos memórias felizes. ■



**talenter**<sup>TM</sup>  
futuring you

# Na abertura do setor, estamos ao seu lado.

Com soluções especializadas de gestão de equipas e pessoas para o setor hoteleiro.



PRÉMIOS EXCELÊNCIA  
NA HOTELARIA 2017



Carlos  
Barman @2020

Equipas experientes e horários flexíveis.  
**Conheça as nossas soluções de outsourcing e de trabalho temporário.**

STEWARDING    HOUSEKEEPING    F&B

Staff qualificado

Colaboradores com Experiência e Formação Profissional

Possibilidade de Atribuição de Consultor e Supervisor à Unidade

Sistema de Controlo e Picagens com *Reporting* de Custos em Tempo Real

Mais de 70.000 Candidatos de Hotelaria em Base de Dados

Sede Social da Talenter<sup>TM</sup>  
Rua do Proletariado, N.º 2 - A  
2794-063 Carnaxide  
T. +351 214 139 480  
E. info@talenter.com

Onde Estamos  
Braga . Porto . Aveiro . Viseu . Coimbra  
Castelo Branco . Leiria . Carregado  
Lisboa . Algés . Setúbal . Évora  
Albufeira . Faro . Ponta Delgada . Funchal

talenter.com   
   





**Helena Torres**  
Happiness Executive  
em  
Helena-Torres.com

# O LÍDER AUTÊNTICO



Os discípulos estavam cada vez mais apreensivos com a necessidade emergente de obras no templo. Era evidente o perigo do telhado cair. Infelizmente, a praga no arrozal Tailandês tinha deixado as suas marcas, bem visíveis no pequeno e cada vez mais vazio cofre de doações do templo Budista.

Só quando estamos centrados e alinhados com os nossos valores e propósito é que podemos ser a fonte de inspiração para quem nos segue

- Mestre, o que vamos fazer? O templo precisa de uma intervenção urgente, mas os nossos cofres estão vazios. Temos pedido doações nas nossas orações, porém não podemos esperar mais. - Verbalizaram os preocupados discípulos.
- De facto, tendes razão. O templo está muito necessitado. Quando a noite cair, vão à aldeia mais próxima e tragam apenas e só o necessário para as obras. - respondeu tranquilamente o Mestre, para grande choque dos seus discípulos.
- Mas Mestre, nós somos discípulos. Como podemos roubar?
- É verdade. Trazei o que é necessário, mas com uma condição: que ninguém vos veja!

Sem mais delongas nem hipótese para mais perguntas, o Mestre retirou-se para as suas práticas espirituais e demais afazeres. Mais tarde, retornando ao átrio de oração para se reunir com os seus discípulos, constatou que apenas um se encontrava presente, meditando.

- Onde estão os outros? - perguntou o Mestre.
- Foram à aldeia trazer o dinheiro necessário para as obras do templo, Mestre. - Respondeu o discípulo.
- E tu? Porque não foste com eles?
- O Mestre disse que podíamos roubar desde que ninguém nos visse, mas eu estaria sempre a ver-me.

O líder autêntico é aquele que se lidera a si em primeiro lugar. Só quando estamos centrados e alinhados com os nossos valores e propósito é que podemos ser a fonte de inspiração para quem nos segue.

Esta é a premissa base do líder autêntico: ser fiel a si próprio e congruente. Os seus actos são congruentes com os seus princípios, independentemente do que os outros pensam, do que os outros sentem, do que os outros valorizam, do contexto, dos argumentos... De tudo!

## Liderança que gera confiança

Já alguma vez pensou "Não confio nele, não sei porquê."?

O cérebro humano está dividido em três grandes cérebros. O cérebro reptiliano é o mais primário de todos, responsável pela sobrevivência. Aqui se processam os instintos e aqui se catalogam as situações e pessoas como seguras ou uma ameaça.

Para o nosso cérebro, tudo o que não é coerente, é uma ameaça e causa-nos desconforto. O nosso neo-cortex pode não ter nenhum argumento lógico e racional para tal, mas algo em nós está em alerta.

Quando o líder não é autêntico, o seu comportamento (sob stress, por exemplo) ou até a sua expressão

corporal vai acabar por denunciá-lo, gerando descon-fiança.

Por outras palavras, o nosso cérebro tem um arsenal para detetar impostores.

Por outro lado, o líder autêntico está plenamente cons-ciente de uma simples realidade: podemos ser nós próprios ou fingir ser outra pessoa. Mas não podemos ser outra pessoa.

### Os comportamentos do líder autêntico



1. O líder autêntico sabe quem é e tem a coragem de ser fiel a si próprio e ao seu sistema de valores. Os seus princípios guiam o seu comportamento, que se torna consistente e coerente.
2. O seu autoconhecimento dá-lhe a força necessária para se relacionar com os outros numa base de confiança e transparência. O seu ego está equilibrado, o que lhe permite reconhecer as suas fraquezas e lidar com as emoções – suas e dos outros.
3. Os valores são a bússola do líder autêntico. As decisões mais difíceis são analisadas sob este quadro de valores, o que lhe permite continuar a ser fiel a si próprio, mesmo nas circunstâncias mais difíceis. Por outro lado, como vive os seus valores, deixa claro para os demais aquilo que defende e em que acredita.
4. Coloca as suas forças ao serviço dos outros. Potência e encoraja os que o seguem a descobrirem e aplicarem as suas forças. Desprende-se da ótica do benefício próprio em prol do benefício coletivo.
5. Guia-se por uma visão do bem maior e a visão que tem para si mesmo.

Esta é, portanto, uma liderança pelo coração.

### O que o move?

Na minha vida, por várias vezes fiquei bloqueada num loop de argumentos, uma balança de prós e contras interminável, da qual não conseguia sair. Quando me tornei Coach, pude observar com muito mais clareza o quanto isto é comum.

Pessoalmente, acredito que todos obedecemos às leis físicas deste Universo. Nomeadamente, a Lei da Inércia: seguimos o nosso movimento (parado ou em veloci-

dade constante) até que outra força nos atinja. Em virtude de estarmos sujeitos à Lei do Atrito, acredito que o ser humano é naturalmente preguiçoso, a menos que uma força maior o mova.

Descobri que há apenas duas grandes forças que nos movem: o medo ou o drive (desejo). Por medo, fugimos de algo. Por drive, vamos atrás de algo. É curioso como a própria pa-

lavra – drive – já nos remete para um caminho, mas também para uma direção, para o comando da nossa vida.

Frequentemente somos altamente eficazes a justificar com muito plausíveis argumentos, as razões pelas quais escolhemos uma determinada opção. Porém, não invariavelmente, esses argumentos são apenas uma forma de dissimularmos a realidade de que estamos a escolher por medo, não por drive.

Invariavelmente constato que a indecisão e a balança de argumentos surgem quando o nosso drive é contrário ao nosso medo: duas forças em sentido oposto, que nos fazem querer sair da nossa inércia, sem conseguir escolher qual dos caminhos seguir!

Escrever os meus valores, a minha missão, visão e propósito tornou a minha mente mais clara e a minha vida bem mais fácil. Não há mais balanças!

Qual é o seu drive? ■

o líder autêntico está plenamente consciente de uma simples realidade: podemos ser nós próprios ou fingir ser outra pessoa. Mas não podemos ser outra pessoa

## OMT, IE UNIVERSITY E SOMMET EDUCATION: PARCEIROS PARA ACELERAR A EDUCAÇÃO ONLINE

A Organização Mundial do Turismo, a IE University e a Sommet Education, assinaram uma parceria com o objetivo de acelerar a educação online em Hotelaria. O grupo mundial de educação torna-se Parceiro Acadêmico da Tourism Online Academy, integrando cursos com várias competências em gestão de turismo e hotelaria. O primeiro curso disponibilizado pela Sommet Education será “Excelência em Operações de Spa” e novos cursos com foco na gestão hoteleira vão ser incluídos nos próximos meses.

A Tourism Online Academy, uma Plataforma virtual lançada pela OMT e a IE University em 2019, já atraiu cerca de 10.000 utilizadores registados. Ao longo de 2021, espera-se que a maioria das universidades de prestígio em todo o mundo adiram a esta plataforma.

A Sommet Education integra também o Comité de Educação Online da OMT, composto por 19 membros dos setores público e privado, que foi criado no âmbito da 112ª sessão do Conselho Executivo realizada na Geórgia em setembro de 2020. Copresidido pelos Estados-membros Portugal e Reino da Arábia Saudita, a comissão tem como principal objetivo fornecer ao Secretário-Geral e ao Conselho Executivo sugestões e recomendações em matéria de educação, área definida como uma das prioridades fundamentais da Organização.

A Sommet Education reafirma o apoio à OMT após o lançamento do Hospitality Challenge em junho de 2020, um projeto conjunto de grande sucesso. Mais de 600 inscrições recebidas de todas as regiões do mundo. A Sommet Education concedeu 30 bolsas para diferentes programas de ensino superior nas suas instituições de renome, com o objetivo de apoiar e promover projetos e competências dos profissionais, start-ups e empreendedores selecionados. Entre os vencedores, os três projetos de negócio mais inovadores vão receber ainda financiamento adicional para apoiar o desenvolvimento inicial. Estes projetos serão financiados pela Eurazeo, um grupo líder de investimento global cujo portfólio de empresas inclui a Sommet Education, oferecendo assim aos projetos vencedores garantia de sucesso. ■



## COMITÉ DE ÉTICA DO TURISMO RECOMENDA O USO RESPONSÁVEL DOS CERTIFICADOS DE VIAGEM

Os certificados COVID-19 para viagens internacionais devem ser gratuitos, de acesso universal e não discriminatórios. Também devem ser limitados no tempo e utilização, recomendou o Comité de Ética do Turismo.

Uma vez que alguns países trabalham para poder acolher os visitantes e retomar o turismo, o Comité reuniu-se para avaliar as implicações que os certificados sanitários poderiam ter na ética do turismo. Como órgão independente e imparcial da Assembleia Geral da Organização Mundial do Turismo (UNWTO), a sua conclusão é que tais certificados podem ser compatíveis com o turismo ético, embora a sua utilização deva ser proporcional, medida e responsável.

Os membros do Comité, todos eles gestores de turismo, peritos académicos ou membros de organizações internacionais, adotaram a “Recomendação sobre os certificados COVID-19 para viagens internacionais”, o produto de uma série de consultas com peritos e partes interessadas de todo o mundo. Pascal Lamy, Presidente da Comissão de Ética do Turismo, afirmou: “Esperamos que esta recomendação proporcione um quadro ético global que ajude à tão necessária recuperação do turismo.

Citando os princípios do Código Global de Ética para o Turismo e a respetiva Convenção-Quadro sobre Ética do Turismo, o Comité também garantiu que “as vacinas não devem fazer parte de um pacote turístico que inclua vacinação, mas devem continuar a ser um bem público global”. ■





think quality... buy  
**GRUPNOR**



A ENGENHARIA AO SERVIÇO DOS TRANSPORTES VERTICAIS

## GRUPNOR - ELEVADORES DE PORTUGAL

- Ascensores
- Ascensores Residenciais
- Escadas e Tapetes Rolantes
- Cadeiras e Plataformas de Nível
- Pequenos Monta Cargas
- Plataformas de Carga
- Estruturas Autoportantes
- Manutenção e Serviços
- Equip. Especiais de Elevação



[www.grupnor.pt](http://www.grupnor.pt)

### PORTUGAL

Delegações:

Coimbra | Lisboa | Algarve

Fábrica/Sede:

Urb. Ind. Árvore  
Rua C – Lugar da Varziela  
4480-621 Vila do Conde  
Tlf.: 252 615 279

### REPRESENTAÇÕES

Delegações:

Angola – Luanda  
Tlf.: +244 949 422 711

Cabo Verde – Cidade da Praia  
Tlf.: +238 939 69 29





A portrait of Rita Marques, a woman with short, wavy brown hair, smiling warmly. She is wearing a rust-colored, short-sleeved blouse with a large, round, textured belt buckle. A colorful, patterned scarf with leopard spots and abstract designs is draped around her neck. She is standing outdoors, leaning on a dark, ornate metal railing. In the background, there are white stone balustrades and a clear blue sky. The lighting is bright and natural, suggesting a sunny day.

**RITA MARQUES**  
SECRETÁRIA DE ESTADO DO TURISMO

# CERTIFICADO DIGITAL COVID DEVE COMEÇAR A FUNCIONAR A 1 DE JULHO

**N**uma entrevista escrita, a Secretária de Estado do Turismo traçou, em linha gerais, o plano para a recuperação do Turismo, qual o tipo de turismo que se quer para Portugal e revelou os princípios do Certificado Digital Covid.

**DirHotel** - Depois de um ano de provações para o Turismo, qual é o plano “ambicioso” do governo para a retoma do sector?

**Rita Marques** - Depois do enorme impacto da pandemia na atividade turística, é premente a implementação de um plano que possa colocar novamente o setor na senda do crescimento. O plano de ação “Reativar o Turismo | Construir o Futuro” assenta em 4 pilares de atuação - apoiar empresas, fomentar segurança, gerar negócio e construir futuro - e é composto por ações específicas que, a curto, médio e longo prazo, permitirão posicionar o setor num patamar superior de criação de valor. Um setor mais responsável, mais sustentável e mais resiliente

**DirHotel** - O turismo não está no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), tipo de apoios é que a Hotelaria/Turismo pode contar para a retoma?

**R.M** - Para que possamos dar resposta às necessidades de curto e longo prazo do setor é essencial um plano de ação ambicioso e abrangente que não se esgota nas prioridades do PRR. No imediato, a prioridade passa por apoiar as empresas. Para tal, serão criados instrumentos de apoio à capitalização das empresas, de que são exemplo o Fundo para a Capitalização das Empresas, a Linha de Crédito com Garantia para Refinanciamento/ Reescalamento da Dívida Pré-COVID e a Linha de Crédito com Garantia para Financiamento de Necessidades de Garantia, enquanto condição necessária para revigorar a competitividade do setor. Outra preocupação deste Plano consiste em criar condições a curto prazo que permitam reforçar a confiança no turismo, por parte das empresas, dos turistas e dos residentes, bem como na capacida-

de desta atividade contribuir de forma significativa para o bem-estar e para a melhoria da qualidade de vida. Todas estas medidas estavam a ser solicitadas pelo turismo/hotelaria.

**DirHotel** - Muitos hotéis não vão reabrir, e outros ponderam mesmo encerrar definitivamente. O sector perdeu, segundo afirmou 29 mil empregos durante a pandemia. Quer comentar?

**R.M** - A hotelaria e restauração já perdeu mais empregos, entretanto. Mas também já recuperou outros tantos. Com a implementação das ações do Plano “Reativar Turismo Construir Futuro” pretendemos estimular a economia e a atividade turística, de forma a superar os objetivos e as metas de sustentabilidade económica, ambiental e social definidas na Estratégia para o Turismo 2027. Acredito por isso que estes postos de trabalho serão recuperados.

**DirHotel** - O Parlamento Europeu aprovou o Certificado de Vacinação, a OMT aplaude, mas alerta para algumas questões. O que é que já se sabe sobre o Certificado? Como e onde se obtém, valida-se, se vai ter custos...

**R.M** - O Certificado Digital Covid facilitará a liberdade de circulação na União Europeia. Este documento vai atestar o estado de imunização do portador com base em três critérios - imunidade, vacinação ou teste negativo - e vai estar disponível em formato digital ou em papel. O documento deverá vigorar durante 12 meses e entrar em funcionamento a 1 de julho. Será gratuito. Esta iniciativa foi resultado de um grande esforço da Presidência Portuguesa do Conselho Europeu.

**DirHotel** -Sustentabilidade e turismo, um binómio que se quer unido. Esta é uma oportunidade para fazer um reset do sector e melhorar? Como é que isso pode ser feito?

**R.M** - Em plena pandemia, o Turismo de Portugal lançou o “Plano Turismo + Sustentável 20- 23”. Alinhado com os objetivos da Estratégia Turismo

No imediato, a prioridade [Reativar Turismo Construir Futuro] passa por apoiar as empresas





temos boas  
perspetivas  
para ficarmos  
neste ano 20%  
a 30% acima do  
ano passado

2027 e da política de retoma do setor pós COVID-19, o plano tem presente a importância de Portugal reforçar o seu posicionamento e competitividade enquanto destino turístico sustentável e seguro, colocando o enfoque na economia circular e na sustentabilidade ambiental. O Plano integra imensas medidas programáticas que aponta para um bom equilíbrio desse binómio.

**DirHotel** -Qual é o turismo que Portugal pretende para o futuro?

**R.M** - Um turismo que estrutura uma oferta cada vez mais sustentável. Um turismo que qualifica os agentes do setor. Um turismo que contribua para um melhor planeta.

**DirHotel** -17 de maio representou uma espécie de Dia D. para o Turismo, com a chegada de mais de 5000 britânicos. Perante esta abertura, qual são as perspetivas para o turismo para o ano?

**R.M** - As perspetivas são positivas. São melhores do que no ano passado. Com esta abertura recente do Reino Unido, estamos confiantes que vamos recuperar alguma da atividade perdida no ano passado. Se tudo continuar a correr bem ao nível do plano de vacinação, do controlo das novas estirpes e do certificado verde digital, temos boas perspetivas para ficarmos neste ano 20% a 30% acima do ano passado. ■



**pure**  
facility services

*A cuidar dos  
seus Clientes*

Housekeeping  
Limpezas  
Apoio em eventos

+351 964079797

[www.pureservices.net](http://www.pureservices.net) - [geral@pureservices.net](mailto:geral@pureservices.net)

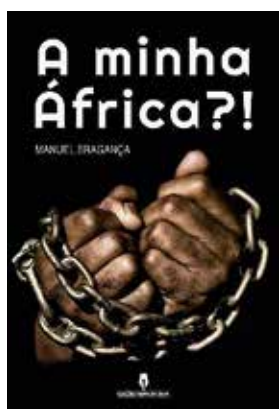
## ADHP DEBATE “RESISTIR, PROSPERAR, INNOVAR” NO SEU XVII CONGRESSO



Em ano que a Hotelaria precisa de “milagres”, a ADHP realiza o seu congresso em Fátima, no Centro Pastoral Paulo V, de 27 a 29 de maio.

Educação e emprego no sector, novas formas de trabalho e relações laborais, inovação na distribuição turística, os desafios da sustentabilidade, as ligações aéreas e a segurança sanitária e a promoção turística, são os temas em debate durante os dois dias. No terceiro dia haverá uma visita ao Santuário e Ourém. ■

## A MINHA ÁFRICA?! LIVRO DE MANUEL BRAGANÇA



Manuel Bragança, diretor de hotel, lançou o livro «A MINHA ÁFRICA?!», fruto da sua experiência na Guiné-Bissau, da Edições Vieira da Silva.

As quase 350 páginas lêem-se com muito interesse e curiosidade, num estilo solto e objetivo na descrição de situações que viveu ou de que foi testemunha, umas vezes sérias ou graves, outras

divertidas, pondo a nu ambientes e comportamentos ingénuos, insólitos ou condenáveis, que surpreendem frequentemente o leitor pelo grau de impreparação de agentes guineenses da autoridade ou credence de pessoas do povo.

Escrito de forma inteiramente pessoal, o autor leva o leitor a viver com ele aquilo por que passou e mostra o seu especial conhecimento e preocupação com a vida animal. ■

# PROGRAMA

## DIA 27 DE MAIO

**13H30** ACREDITAÇÕES NO CENTRO PASTORAL PAULO VI

**14H30** ABERTURA CONGRESSO

- Raul Ribeiro Ferreira, Presidente da Direção da ADHP
- Rita Marques, Secretária de Estado do Turismo
- Francisco Calheiros, Presidente da Confederação do Turismo de Portugal
- Luís Miguel Albuquerque, Presidente da Câmara Municipal de Ourém
- Pedro Machado, Presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro
- Pe Carlos Cabecinhas, Reitor do Santuário de Fátima

**15H30** EDUCAÇÃO E EMPREGO NO

SECTOR DO TURISMO

Apresentação inicial

- Peter Haxton, PhD | Policy Analyst OCDE

Moderador

- Carlos Fernandes, Professor Coordenador do IP de Viana do Castelo

Oradores

- Ana Paula Pais, Directora Coordenadora do Turismo de Portugal
- António Melo, Professor no Instituto Politécnico do Porto
- Carlos Diaz de la Lastra - Director Geral Les Roches Marbella

**16H45** COFFEE BREAK

**17H00** AS LIGAÇÕES AÉREAS E A SEGURANÇA SANITÁRIA

Moderador

- Paulo Brehm, Consultor Empresarial e Institucional

Oradores

- Anabela Jorge, Presidente do CA da UCS, S.A. (Serviços de Saúde do Grupo TAP)
- Jose Lopes, Director da Easyjet para Portugal
- Carlos Brito, Sec Geral da RENA - Associação das Companhias Aéreas em Portugal

**20H00** JANTAR DO CONGRESSO

- QUINTA DOM NUNO (ESTRADA DE MINDE - BOLEIROS - FÁTIMA)

Entrega dos XÉNIOS 2021 - Prémios de Excelência na Hotelaria

## DIA 28 DE MAIO

**9H30** OS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE

Moderador Conceição Antunes, jornalista

Oradores:

- Leonor Picão, Directora do Turismo de Portugal
- Álvaro Silveira, Consulting Director na Mazars

**10H30** COFFEE BREAK

**11H15** NOVAS FORMAS DE TRABALHO E RELAÇÕES LABORAIS

Moderador José Luís Elias, jornalista

Oradores

- Ana Lima Neves, Directora Executiva Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho
- Vítor Silva, Director de Recursos Humanos do Hotel Intercontinental Lisboa
- Sandrine Veríssimo, directora Regional da HAYS

**13H00** ALMOÇO NO CENTRO PASTORAL PAULO VI

**15H00** INNOVAR? PARA QUÉ?

Moderador António Loureiro, Diretor regional da Travelport em Portugal

Oradores

- Luís Monteiro, Chef of Strategy da Wise Pirates
- Luís Sequeira, Product Owner na Omnibeas

**16H15** COFFEE BREAK

**16H45** A PROMOÇÃO TURÍSTICA - NOVA ESTRATÉGIA DO TP

Moderador Atilio Forte, Consultor

Oradores

- Filipe Silva, Vogal do Conselho Directivo do Turismo de Portugal
- Pedro Machado, Presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro
- Carlos Alves, Diretor regional de operações na VILA GALÉ HOTÉIS

Director do Ano Xénios 2020

**18H00** ENCERRAMENTO DO CONGRESSO

- Raul Ribeiro Ferreira, Presidente da Direção da ADHP

## DIA 29 DE MAIO

PROGRAMA CULTURAL

**9H00** VISITA GUIADA À EXPOSIÇÃO TEMPORÁRIO 'OS ROSTOS DE FÁTIMA' SANTUÁRIO DE FÁTIMA

**10H15** PARTIDA EM AUTOCARRO OU CARRO PRÓPRIO PARA OURÉM

(Em frente ao Posto de Turismo de Fátima); Visita à Casa do Administrador e à Vila Medieval de Ourém; Prova da Ginja de Ourém (o acesso à Vila Medieval será efetuado a pé, a partir do parque de estacionamento, cerca de 500 metros, dado que os autocarros não podem aceder ao interior da mesma).

**13H00** FIM DA VISITA (RETORNO ATÉ AO POSTO DE TURISMO DE FÁTIMA)

Programa com o apoio da Câmara Municipal de Ourém e do Santuário de Fátima



# FINALISTAS DOS PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA DA ADHP

Após um período de candidaturas que decorreu de 29 de janeiro até ao dia 9 de fevereiro, seguido da votação on-line, entre 9 de março e 16 de abril, ficou apurada uma lista composta pelos três profissionais mais votados em cada categoria. Os finalistas foram avaliados por um júri formado por onze personalidades de referência do setor do turismo, que irá apreciar cada percurso profissional e eleger os vencedores de cada categoria. Os prémios serão entregues durante o Jantar do Congresso na Quinta D. Nuno, no dia 27.



**XÉNIOS 2021**  
PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

## FINALISTAS AOS XÉNIOS 2021

### ▼ MELHOR DIRETOR DE HOTEL

ELDA DIAS	HOTEL SÃO JOSÉ PORTO
LILIANA CONDE	AP EVA SENSES HOTEL
MÁRIO CUSTÓDIO	EPIC SANA ALGARVE HOTEL

### ▼ MELHOR DIRETOR DE ALOJAMENTOS

MARIA JOSÉ MIRANDA RIBEIRO	HOTEL CROWNE PLAZA PORTO
PEDRO MOREIRA	TIVOLI MARINA VILAMOURA ALGARVE RESORT
SÓNIA GILLIG	VILA VITA PARC RESORT & SPA

### ▼ MELHOR DIRETOR DE F&B

INÉS DUARTE	H2OTEL CONGRESS & MEDICAL SPA
JOSÉ LOUZÃ HENRIQUES	ÉVORA HOTEL
MARTINHO OSÓRIO	THE YEATMAN

### ▼ MELHOR DIRETOR COMERCIAL/MARKETING/VENDAS

ARMANDA MENDES	SANA HOTELS
ISABEL DE JESUS	PEDRAS D'EL REI
TERESA ROLDÃO DE BARROS	SUBLIME COMPORTA

### ▼ MELHOR JOVEM DIRETOR

CATARINA FONSECA	VILA GALÉ COLLECTION ALTER REAL-RESORT EQUESTRE, CONFERENCE & SPA
GUILHERME PINHEIRO	HOTEL ACTA THE AVENUE PORTO
PEDRO MAGALHÃES	NAU SALGADOS DUNAS SUITES

### ▼ MELHOR GESTOR DE POTENCIAL HUMANO

JOANA MARQUES	SHERATON LISBOA HOTEL & SPA
MARA LEITÃO	DHM - DISCOVERY HOTEL MANAGEMENT
VÍTOR SILVA	HOTÉIS INTERCONTINENTAL LISBON E CROWNE PLAZA PORTO

### ▼ MELHOR EMPRESA DE OUTSOURCING / PARCEIRO DE NEGÓCIOS

ALGARTEMPO
HOST
MARTA SOTTO-MAYOR - CONSULTORA

## ESTE LIVRO É PARA TI! - MAQ

No meu livro «SUSTENTABILIDADE=HOTÉIS Eficientes & Rentáveis» escrevi uma dedicatória que representava e representa o meu real sentir:

«A todas as pessoas que na vida de cada dia e nas tarefas profissionais mostram a sua consciência cívica e ética, preocupando-se em conservar os recursos naturais, proteger a nossa casa Terra e contribuir para um futuro melhor das atuais e futuras gerações, dedico este livro.» Manuel Ai Quintas



Porque,

**Reconheces** que a sustentabilidade do planeta constitui o grande desafio da nossa geração e é dever de cada um ajudar a criar um futuro sustentável;

**Entendes** que a indústria do Turismo, no mundo, depende para a sua viabilidade e sustentabilidade, e para crescer e prosperar, de um desempenho ambientalmente responsável;

**Aceitas** que, no exercício das tuas atividades de âmbito hoteleiro, deves contribuir para o equilíbrio ecológico, reduzindo o seu impacto na Natureza;

**Acreditas** que o meu livro poderá ajudar-te a desenvolver uma política verde, a criar um programa ambiental e a implementar um plano de ação eficaz, incluindo a recomendação de cerca de 400 boas práticas ambientais, na maior parte de custo reduzido ou nulo e grande economia nas tarefas a teu cargo,

Escrevi o livro «SUSTENTABILIDADE=HOTÉIS Eficientes & Rentáveis» a pensar em ti!

Pedidos a OTELTUR, Lda., e-mail mandel@otelтур.org ■



## CHEGOU O ROASTELIER BY NESCAFÉ QUE PERMITE TORRAR O CAFÉ EM LOJA

**O** Roastelier by NESCAFÉ chegou a Portugal, uma solução que permite torrar o café na hora, em loja. O projeto já está implementado em duas coffeeshops locais - uma em Faro, no Chelsea Coffee Brunch, e outra em Matosinhos, no Negra Café.

O Roastelier foi desenvolvido com o intuito de levar a preparação de café em loja a outro nível: a partir de agora, os apaixonados por café podem usufruir de um café de especialidade acabado de torrar. Os baristas com Roastelier têm a oportunidade de proporcionar uma experiência completa em loja, que inclui a torrefação e a personalização do café no seu estabelecimento.

A solução Roastelier inclui uma gama de cafés 100% arábica de alta qualidade com três diferentes origens - Colômbia, Brasil e Etiópia. O café é avaliado de acordo com os mais elevados parâmetros de qualidade dentro das fábricas da Nestlé e posteriormente são submetidos a uma primeira torra - denominada de "Prime Roast" -, que garante preparação simplificada do processo em loja.

O sistema inclui ainda uma plataforma de serviços que fornece ferramentas e orientações aos baristas, para diferenciar e expandir as suas ofertas - permitindo, por exemplo, a venda do seu café personalizado para consumo em casa. Além disso, a marca providencia ainda formação aos baristas para que possam potenciar ainda mais as vantagens da parceria. ■

## LA COMPAGNIE DE PROVENCE REINTERPRETA A TRADIÇÃO DE FABRICO DE SABÃO DA PROVENÇA

**L**a Compagnie de Provence lança uma linha fresca e aromática para hotéis, a terceira linha exclusiva em colaboração com o Groupe GM, empresa internacional do setor hoteleiro. Graças a esta colaboração, o Groupe GM vai oferecer aos hóspedes de todo o mundo uma nova gama de produtos de amenities de luxo.

A linha de hotéis La Compagnie de Provence é perfumada com a fragrância de maior sucesso da coleção Extra Pur: madeira de oliveira. La Compagnie de Provence adiciona um toque de perfume - uma fragrância deliciosa com notas amadeiradas sensuais - ao perfume icônico da Provença, com nada menos que 96% de ingredientes de origem natural.

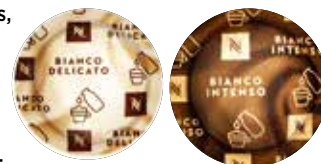
A linha é composta por tubos de 40 ml de gel



de banho, champô, condicionador e leite corporal, além de sabonetes perfumados de 30 e 50 g. Os tubos, em linha com o programa Care About Earth e as metas de sustentabilidade do Groupe GM, são feitos de 90% de materiais vegetais e a tampa é de plástico reciclado. A nova linha inclui ainda gel capilar e corporal e sabonete líquido no formato ecopump 300 ml, 100% reciclado e com bomba de bioresina. O ecopump é projetado para dispensar a quantidade certa de produto e reduzir o desperdício de produto, ao mesmo tempo que usa cinco vezes menos plástico. ■

## NESPRESSO PROFESSIONAL LANÇA BIANCO DELICATO E BIANCO INTENSO PARA RECEITAS DE CAFÉ COM LEITE

**A** Nespresso Professional lançou de dois novos blends, Bianco Delicato e Bianco Intenso, habilmente produzidos para serem consumidos com leite. A marca reforça a sua gama Creations, com dois cafés criados através da utilização de uma nova abordagem à mistura do café e inspirados pelas técnicas artesanais dos baristas profissionais.



Com os novos Bianco Delicato e Bianco Intenso podem criar-se receitas de café com leite de qualidade barista com um simples toque de botão e sem sair do escritório - desde um Cortado intenso a um suave Cappuccino ou Latte. A equipa de desenvolvimento da Nespresso passou vários anos a estudar a interação entre o café e o leite de forma a criar a união mais harmoniosa possível que incluíram experiências com 18 origens de café, focando nas técnicas de torrefação e de moagem para aperfeiçoar as misturas que revelariam os seus melhores sabores com leite que resultaram em duas variedades de café premium.

Banco Delicato foi concebido para combinar

na perfeição com o leite em receitas suaves e doces. O blend é composto predominantemente por Kenyan Arabicas e é muito ligeiramente torrado para evidenciar a natural doçura do café. O café revela notas de um delicioso caramelo e biscoito quando combinado com leite.

Bianco Intenso deve o seu sabor único à meticulosa técnica de divisão de torrefação. O blend, maioritariamente Colombian Arabicas, é torrado de duas maneiras distintas - uma parte mais escura, e a outra clara. Quando se acrescenta o leite, são reveladas notas doces e um travo de nozes para criar uma chávana de café com leite intensa, mas equilibrada. ■



# DÊ AS BOAS-VINDAS À SUA NOVA EQUIPA.

Conheça as soluções  
de manutenção Argatintas.

**arga**<sup>®</sup>  
TINTAS

A Argatintas tem a melhor equipa da manutenção para o seu hotel. Uma equipa preparada para **recuperar, decorar ou proteger as diferentes superfícies**. **Dê as boas-vindas aos nossos produtos**. Eles vão fazer de tudo para que os seus hóspedes fiquem com a melhor impressão do seu hotel.

**Pinta Sorrisos**  
[www.argatintas.pt](http://www.argatintas.pt)







**Patrícia Correia**  
Diretora de Hotel

# ACREDITAR OU NÃO, EIS A QUESTÃO



Trabalhar esta área em nós, hoteleiros, dá-nos um magnífico e potente “jogo de cintura”, capaz de criar relações duradoras entre equipas mais heterogéneas.

**A** Hotelaria é, definitivamente, um negócio de pessoas para pessoas, e qualquer diretor de hotel deverá ter uma boa dose de inteligência emocional. Para quem não domina o conceito, é das *soft skills* mais necessárias para todos os que querem evoluir, não só nas suas carreiras profissionais, como equilibrar as suas vidas pessoais. A inteligência emocional é a capacidade de identificar e lidar com as emoções e sentimentos, não só pessoais como dos outros. Para quem tem equipas para gerir, esta é uma capacidade importantíssima, e que se não for natural a cada um, pode ser trabalhada e desenvolvida com ajuda de especialistas.

Dominar a sua inteligência emocional significa ser capaz de perceber suas emoções, saber nomeá-las, entendendo os seus gatilhos, para, então, desenvolver formas de lidar com elas, crescendo como indivíduo e em contexto de trabalho, ajudando à harmonia das equipas, sendo especialmente útil em questões de conflitos.

Trabalhar esta área em nós, hoteleiros, dá-nos um magnífico e potente “jogo de cintura”, capaz de criar relações duradoras entre equipas mais heterogéneas.

E hoje trago para a Babilónia um episódio verídico, que muito se baseou na minha inteligência emocional e que acontece por vezes em ambientes laborais.

Há cerca de 9 anos iniciei um novo projeto num resort lindíssimo em Carvoeiro, e logo no primeiro dia, quando fui apresentada à equipa, houve no meio de todos, um olhar que se destacou por ser pouco amistoso.

Na parte da Recepção, há um elemento que mesmo sem me conhecer, não me aceitou de imediato.

Apesar de ser uma miúda novinha, o que senti na altura é que pelo facto de não encaixar no mesmo perfil que o colega que fui substituir, não me levou a sério “logo de caras.”

E está tudo certo, porque como diz o ditado, “O que seria do azul se todos gostassem de amarelo.” Gostar é uma coisa, respeitar é outra e do segundo eu não abdicó.

Os dias foram passando, e apesar de no cômputo geral, a equipa estar a reagir muito bem à nova diretora, o facto é que com aquela colaboradora a resistência foi aumentando. Alturas houve em que foi precisamente a minha inteligência emocional que me travou uma ou outra resposta mais dura, que a minha capacidade de respirar fundo foi realmente valiosa. Fingi que não entendia as “birras e amuos” ou as demoras na entrega de tudo o que pedia porque senti que haveria de chegar a hora em que tudo se esclareceria.

E há um dia em que, por um grande fluxo de chegadas a um fim-de-semana em que tínhamos uma equipa mais reduzida, fui trabalhar e fiquei na Recepção a fazer exatamente o mesmo que o resto da equipa: *Check-ins* e *check-outs*, lado a lado. Nesse dia senti tacitamente a resistência a diminuir, a barreira a cair. E a única coisa que eu fiz foi precisamente ser eu. Dar o meu normal apoio às minhas equipas, estar com eles em todas as horas.

Nos dias seguintes, a relação começou a melhorar e foi engraçado que a todas as ideias diferentes que eu tentava implementar, ela era a que as complementava de uma maneira mais construtiva. Percebendo isso, no dia certo pedi para falar com ela, para discutir algo mais a implementar. Como sempre, puxando das minhas competências de comunicação, falei de tudo “e um par de botas”, fi-la sentir-se ouvida e valorizada, o que abriu a caixa de Pandora desta colaboradora. Tocou no assunto tabu, disse que não achou que eu tivesse o perfil certo porque “achou” que seria uma teórica, alguém com pouco *know-how* e apenas com o cargo. Pediu-me desculpa pelo julgamento imediato e recebeu logo ali o perdão que tanto queria. Agradeceu também o facto de a ouvir, de valorizar

as ideias que tinha e de não ter medo de colocar as ideias dela à frente das minhas, se fossem melhores. E sempre que o eram, era isso que acontecia, porque o bom funcionamento da empresa era sempre prioritário em relação a qualquer ego profissional. Percebi que poucos teriam sido aqueles que tinham até aí acreditado nela como eu fiz, ouvido as suas ideias e sem qualquer medo de arriscar, colocá-las em prática. E assim se construiu uma boa relação laboral que durou apenas alguns meses, porque aceitou uma oferta para ir para ir trabalhar para fora.

Mas evoluímos as duas, claro. Ela porque entendeu que não se julga um livro pela capa e eu porque não permiti que aquilo que sentia por ela – de início, desconforto e alguma animosidade – ofuscassem a minha visão das suas capacidades técnicas.

Enganei-me também eu, porque se ela fez um julgamento de quem eu seria, também eu fiz o mesmo, apesar de não o demonstrar tão abertamente. E soube-me muito em enganar-me assim. Seria muito pior que o meu *feeling* estivesse certo e se não conseguíssemos evoluir enquanto equipa.

Enganos destes são sempre muito bons e bem-vindos. A questão pior é quando nos engamos ao contrário. Quanto o colaborador se vende muito bem e depois não tem as competências que disse que teria, ou mesmo a postura que disse ser sua. Esses são os enganamentos piores de gerir e aí, acho que nem a inteligência emocional nos ajuda muito.

Acreditar nas pessoas, nas suas competências técnicas e comportamentais, aceitar que não são perfeitas e gerir tudo isto. É disto que se faz uma equipa.

Hotelaria, de pessoas, para pessoas e sempre e com muitas histórias. ■

Acreditar nas pessoas, nas suas competências técnicas e comportamentais, aceitar que não são perfeitas e gerir tudo isto. É disto que se faz uma equipa

**GROUPE GM**  
AMENITIES EXCLUSIVOS



**ITBASE | WAREGUEST**  
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT





## Design, requinte, conforto...

Um ambiente que reflete os valores do seu espaço.  
Descubra as nossas coleções e condições para profissionais.



La Redoute  
► FOR BUSINESS



Orçamentos personalizados para profissionais em  
[www.laredoute.pt/b2b.aspx](http://www.laredoute.pt/b2b.aspx)

# FFITTECH®

“ *THE BEST TECHNOLOGY,*  
*THE BEST PERFORMANCE* ”

**Corporate · Cruises & Hotels · Fitness Clubs**  
**Personal Training Studios · Rehabilitation Centers**

