

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal N° 44 - Jan/Fev/Mar 2022 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

COMO ATRAIR OS JOVENS
PARA A HOTELARIA

ENTREVISTA

RAUL RIBEIRO FERREIRA



SAVOY PALACE

Comunicação integrada e solução de rede para uma experiência única do cliente.

“ *A rede e infra-estrutura de comunicações da Alcatel-Lucent Enterprise proporciona aos nossos hóspedes uma experiência de utilizador diferenciada, facilitando ao mesmo tempo a transformação digital do nosso negócio.* ”

Francisco Carneiro, diretor de IT

A **Alcatel-Lucent Enterprise** tem uma forte reputação na indústria hoteleira, incluindo o segmento de luxo. De uma perspectiva tecnológica, a ALE forneceu uma solução convergente de voz, LAN e WLAN no **Savoy Palace Hotel**. Um luxuoso hotel de 5 estrelas na Madeira, composto por 352 quartos e 190 apartamentos possuindo tecnologia hoteleira de última geração, oferecendo aos hóspedes uma experiência única e sofisticada. Todos os quartos estão

equipados com ligação à Internet Wi-Fi de alta velocidade, TV de última geração, dispositivos de parede multimédia, entre outras comodidades.

A Alcatel-Lucent Enterprise tem trabalhado directamente com o Hotel, mantendo contactos regulares com os seus representantes, sendo esta a chave para o sucesso do projecto.

PRODUTOS:

Alcatel-Lucent OmniPCX® Enterprise Communication Server | Alcatel-Lucent OmniSwitch® 6900 Stackable LAN Switch | Alcatel-Lucent OmniSwitch 6450® Stackable LAN Switch | Alcatel-Lucent OmniAccess® Wireless Access Points | Alcatel-Lucent OmniVista® 2500 Network Management System



NOBREZA

GARRAFEIRA

Rua de São Julião N°54 - Lisboa
www.garrafeiranobreza.com



ENTREVISTA
RAUL RIBEIRO FERREIRA
Presidente da ADHP



TEMA CENTRAL
Viver a Hotelaria com a Pandemia



CADERNO ESPECIAL
Viver a Hotelaria com a Pandemia

5	EDITORIAL	Recuperação a duas velocidades	5
6	MENSAGEM DO PRESIDENTE		
8	TEMA CENTRAL: VIVER A HOTELARIA COM A PANDEMIA		
	Como atrair os jovens para a hotelaria?		8
	Como atraímos os melhores talentos e estudantes para o setor da hotelaria?		10
	Reapaixonar a Hoteleira		12
15	CADERNO ESPECIAL		
	F&B		
	A gastroconsultoria - uma necessidade?		16
	Hotelaria		
	Hotéis vs. Aparthotéis		18
	Marketing		
	Valor em Marketing		20
	Ciências do Comportamento		
	Gestão de Stress: o aliado improvável		22
	Portal de Pagamentos		
	A importância do portal de pagamentos na sua venda direta		24
26	OMT		
	UNWTO vai realizar uma Assembleia Geral de emergência sobre a Rússia		26
28	ENTREVISTA		
	RAUL RIBEIRO FERREIRA Presidente da ADHP		28
	Queremos que a Associação seja um factor decisivo no mundo associativo do nosso sector		29
32	CONGRESSO		
	Xénios 2022 da ADHP voltam a distinguir excelência dos hoteleiros		32
	LUIS PEDRO MARTINS Sector da hotelaria um dos que mais Prestigia o país		34
	A descarbonização e a transição para uma economia verde, inclusiva e digital		36
	RITA DUARTE TPNP Fundação INATEL aumenta oferta com novo hotel em Porto Covo		38
40	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS		
41	NESTA EDIÇÃO		
	Cabe-nos a nós		41

Propriedade:

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

Diretor:

Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:

Raul Ribeiro Ferreira
Maria do Rosário Barra
Luz Pinto Basto

Edição 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:

MAMA SHELTER LISBOA
Foto Francis Amiand

Colaboradores

- Manuel Ai Quintas.....8/18
- Carlos Diez de La Lastra10
- Leonardo Simões12
- José Lino.....16
- Paulo Pinto.....20
- Pilar Casquilho22
- Rui Maria24
- Pedro Norton de Matos36
- Patrícia Correia41

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

PEFC
www.pefc.org
PEFC/13-31-011

RECUPERAÇÃO A DUAS VELOCIDADES

Daquilo que se vai sabendo, a recuperação do turismo português, nesta fase de aparente fim da pandemia, não vai acontecer de forma igual no nosso país, tudo levando a crer que os progressos serão maiores e mais acelerados na Madeira e no Algarve. Estas regiões foram, aliás, das menos citadas no auge da crise respeitante à pandemia, por terem sido menos importantes do que noutras partes do território nacional os números de pessoas infetadas pelo vírus.

Os turistas estrangeiros e nacionais sempre consideraram estes destinos turísticos como de menor risco para a sua saúde, comparativamente a outros, pelo que a sua preferência por eles, nesta altura, não deverá surpreender.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

a recuperação do turismo português, nesta fase de aparente fim da pandemia, não vai acontecer de forma igual no nosso país

No caso especial do Algarve (uma vez que a situação na Madeira não é igual), esta circunstância começou já a levantar a questão da falta de trabalhadores para o setor, apesar de a época ainda estar a começar, com os representantes do setor a lançar o alarme para a escassez daqueles recursos, tornando ainda mais óbvias as razões expostas em artigo nesta revista. Não surpreenderá se o problema vier a assumir mesmo aspetos de calamidade, e que mais tarde que cedo venha a tornar-se necessário o recurso a trabalhadores estrangeiros, incluídos nos movimentos migratórios, sem formação adequada e incapazes de falar português.

A recuperação do turismo de negócios e trabalho, ou do turismo das cidades, infelizmente, não deverá processar-se da mesma maneira, isto é com a mesma prontidão, sendo, pelo contrário, de recear que venha a acontecer de forma

lenta e tímida, sobretudo no caso dos turistas que utilizem os voos regulares das companhias aéreas, afetadas, como se sabe, por uma crise especialmente grave, de que tardarão a sair.

O chamado *corporate business* poderá, até, sofrer importante retrocesso relativamente ao que era antes, com as empresas a procurarem diferentes formas de relação nos negócios, implicando um menor uso de viagens dos seus agentes.

O período da Páscoa, que costuma marcar o início de uma nova época turística, deverá revelar aquilo que poderá esperar-se no conjunto do ano do turismo português, mesmo que só no verão a época atinja o seu pico nas áreas de resort.

Seja como for, os autores das ofertas turísticas do país deverão ser confrontados com mudanças significativas nos diferentes segmentos de mercado a que terão de dar resposta tendo em conta as novas expectativas e preferências dos produtos e serviços turísticos.

A afirmação de que, depois da pandemia, nada fica como antes, além de exagerada, é já um lugar-comum. ■

C

aros Sócios

Escrevo-vos a última vez enquanto Presidente da Direção.

As minhas primeiras palavras, são de agradecimento a toda a equipa que durante estes nove anos trabalhou em conjunto comigo.

Vão permitir-me, particularizar e deixar um agradecimento público, ao Fernando Garrido, futuro Presidente, que me acompanhou neste desafio que foram os últimos nove anos, mas também nos dez anos em que desempenhamos funções, eu como Presidente, ele como Vice na ADHP Júnior.



Raul Ribeiro Ferreira
Presidente da Direção

Decorria o ano de 1998, quando o então presidente da direção, António Aguiar, me convidou para tomar conta da ADHP Júnior, que por demissão da anterior direção, estava com problemas de funcionamento.

Do mandato que recebemos, constava a obrigação de ao fim de seis meses convocar eleições, o que fizemos. Da atual equipa, existem vários membros que transitaram desse tempo. Seguiram-se dez anos de intenso trabalho,

baseado numa estratégia que demos o nome “Sabemos o que Queremos e para Onde Vamos”.

Nessa altura, demonstramos a grande preocupação que tínhamos com a falta de perceção que existia sobre a importância dos Recursos Humanos e como a médio prazo isso iria impactar na procura desta área como opção profissional para os jovens.

Durante esses anos, trabalhamos em conjunto com as associações de estudantes, levando a cabo várias reuniões, para alertar para o caminho de retorno difícil que se estava a fazer. Infelizmente não tivemos sucesso, nesse trabalho.

Ao mesmo tempo, criamos pontes entre o sistema de ensino e os diretores de hotéis, com a criação dos Congressos da Júnior, que durante os dez anos, se realizaram anualmente, com uma presença maciça

dos sócios e dos representantes dos vários níveis de ensino.

Com o fim das minhas funções como presidente da Júnior, o então Presidente da Direção, Noel Dias, convidou-me para integrar a sua equipa, o que fiz com um sentimento de orgulho e de reconhecimento, dado que entendia que o convite advinha de um reconhecimento do trabalho feito enquanto representante dos jovens.

O mesmo convite, surgiu nas direções de Vitor Almeida e depois também de José Portugal Catalão, mas nesta última, fomos assolados por aquilo que nós tínhamos vaticinado anos antes. Com a Associação, não ter feito o caminho para a Ordem, deparou-se com uma desregulamentação da profissão, que teve como base a ideia de que se o diretor, não for regulamentado, abrimos o leque de recrutamento e com isso, baixa-se o custo do recurso. Grande parte dos mentores, dessa estratégia pagaram com a falência dos seus empreendimentos, porque afinal a existência de profissionais qualificados, faziam a diferença nas suas empresas.

Com este novo cenário, chegamos ao fim de 2002 e as dificuldades dentro da Associação, aumentavam com vários sócios a questionar, para quê a existência de uma associação representativa de uma classe, que na prática não existia legalmente, mesmo a própria formação tinha deixado de ter razão de existir. A vontade de fazer um Congresso Nacional, à semelhança dos da Júnior, era adiada mês após mês, com consequências desastrosas ao nível financeiro para as contas da Associação.

Apesar da minha idade à época, e sabendo que a apresentação de uma candidatura, não iria ser de agrado de todos os sócios, alguns deles com responsabilidades diretas, entendi constituir uma equipa e apresentar-me a eleições.

Como fazia parte da anterior direção, apesar de ser como vogal, conhecia bem as dificuldades, com que nos íamos deparar. Algumas contas por pagar, dívidas às equipas, entre outros problemas, que bem conhecíamos.

Antes mesmo de termos tomado posse, enquanto presidente eleito, combinei com

Um dia, eu já fui futuro! Agora cabe ao novo timoneiro levar o barco a bom porto. Acredito no grande trabalho que o Fernando Garrido irá fazer. Não nos podemos todos esquecer, que o sucesso dele, é o nosso sucesso, é o sucesso dos diretores de hotel

o presidente cessante a organização de um congresso, em que a numeração, iria seguir o da Júnior e a criação dos Prémios, que vem também de uns primeiros prémios que a ADHP Júnior tinha em conjunto com a ideia, dos Prémios Publituris. Fomos ter com a Publituris e falamos dos prémios, porque este assunto, já vinha de algumas conversas informais com o antigo diretor da citada revista.

Este primeiro congresso, dos novos tempos, mostrou ao mercado, que a ADHP, estava viva e que a direção tinha uma estratégia clara para os próximos anos e que não tínhamos medo de enfrentar, fosse quem fosse, para defender os diretores de hotel.

Com a estabilização financeira da Associação, permitiu-nos construir o futuro, respeitando o passado, sendo uma das primeiras medidas que foram tomadas, foi a convocação do Conselho dos Antigos Presidentes, o que apesar de ser obrigatório, por estatuto, nunca tinha acontecido. Desde essa primeira reunião, tem-se sucedido, reuniões anuais ou sempre que existam razões de fundo.

Com o fim da regulamentação, criámos um grupo de trabalho, não desistindo de reverter essa medida, que com as escolas, podemos definir o perfil do diretor de hotel, com a respetiva certificação da profissão e a uniformização da base dos cursos.

Também, os congressos da Associação, passaram a ser um evento anual, que todos esperam, para participar, com presenças médias acima das trezentas pessoas, com a entrega dos Prémios Xénius, que têm votações, acima dos cem mil votos. Relembramos, que mesmo durante a pandemia, os diretores de hotel, mostraram como fizeram nos seus empreendimentos, a capacidade de organização, o que nos fez ser a única Associação em Portugal, que não suspendeu Congresso presencial, baseado no pensamento, que os hotéis não se suspendem.

No campo da formação, reorganizamos o Curso e apesar de não ser obrigatório, con-

seguimos que o mesmo tenha uma procura muito satisfatória e que seja hoje uma referência, neste tipo de formação.

Com a Certificação da Associação como entidade formadora, permitiu-nos alargar o âmbito da formação a outras áreas.

Muito mais haveria a dizer sobre os nove anos, que os sócios me permitiram estar a liderar a ADHP, como por exemplo, a entrada da ADHP, para a Confederação do Turismo, as Comissões do Turismo de Portugal, as reuniões com a Secretaria de Estado do Turismo, os Órgãos das Escolas Superiores ou Politécnicos que integramos, ou ainda o relacionamento, com as Associações Patronais, com quem sempre dialogamos.

Nem tudo foi atingido. O principal tema que transita para a direção seguinte, é a criação da Ordem. Irei integrar a próxima equipa, com o propósito de poder ajudar, com a minha experiência, o Presidente Fernando Garrido, mas também, com a missão de fechar este tema.

Um dia, eu já fui futuro! Agora cabe ao novo timoneiro levar o barco a bom porto. Acredito no grande trabalho que o Fernando Garrido irá fazer. Não nos podemos todos esquecer, que o sucesso dele, é o nosso sucesso, é o sucesso dos diretores de hotel.

Vemo-nos, em Vila do Conde, no dia 31 de março e 1 de abril, para o maior Congresso Nacional, o Congresso dos Diretores de Hotel.

Desejo a todos felicidades e pela última vez, cordeais saudações hoteleiras

O Presidente da Direção

Raúl Ribeiro Ferreira



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

COMO ATRAIR OS JOVENS PARA A HOTELARIA?

Esta é uma questão que teria e terá de pôr-se sempre, mas não nas condições alarmantes em que tem de avaliar-se agora. E, isto, não por falta de aviso, como eu e outros vimos fazendo há muito, mas porque o setor e entidades a quem a questão deveria interessar de sobremaneira optaram por fazer-lhe orelhas moucas. O resultado está à vista: a hotelaria não consegue os recursos humanos necessários ao seu desempenho cabal e a situação tem mesmo vindo a agravar-se a um ponto que só pode considerar-se grave.

O problema tem origem em algumas razões que poderão considerar-se endémicas; outras acontecem por vários motivos escusados. Umas e outros carecem de atenção e medidas imediatas, sob pena de o problema se tornar avassalador.

Esse tempo passou, felizmente, quer porque as mentalidades e circunstâncias da vida coletiva e individual mudaram, e mudaram muito, quer porque o trabalho na hotelaria, *malgré tout*, já não é uma descida aos infernos.



Sucedem que a essência e constrangimentos do trabalho na hotelaria permanecem os mesmos, por não serem suscetíveis ou fáceis de mudar, ou seja, aquilo a que enfaticamente se chama indústria afinal é o serviço aos outros, vulgarmente na presença destes e às horas do dia e da noite que lhes forem convenientes. Por outras palavras: nesta indústria tão peculiar, de laboração contínua, não é possível efetuar o stock de... serviços!

Por outras palavras, os estabelecimentos hoteleiros, através dos seus trabalhadores, deverão assegurar assistência permanente aos destinatários da sua oferta, o que evidentemente pres-

nesta indústria tão peculiar, de laboração contínua, não é possível efetuar o stock de... serviços!

Em primeiro lugar, deverá reconhecer-se que as profissões hoteleiras, salvo algumas, não são especialmente atrativas, podendo até ser inibidoras de qualquer agrado e incentivo dignos deste nome.

Tempo houve, até, em que o trabalho na hotelaria era usado como ameaça pelos progenitores aos jovens que não cumpriam os seus deveres mais elementares, como o de estudar as primeiras letras, ou não se portarem bem.

supõe disponibilidade pessoal e sacrifício anormal em que a generalidade das pessoas não está interessada.

Estes e outros fatores de natureza especial e rigoroso desconforto comparativamente a outros empregos fazem com que o trabalho na hotelaria não seja apelativo para a larga maioria dos jovens.

O extraordinário trabalho realizado nas escolas hoteleiras e universidades e institutos do nosso país, apesar dos excelentes resultados já conseguidos, não permite anular o que são inerências e, por isso, imposições dos

empregos da hotelaria, como se elas não existissem realmente.

Daí que há muito se tenha tornado imperativo a necessidade de criar novos e melhores empregos hoteleiros, mais atrativos, menos esforçados e, sobretudo, mais justos para quem os desempenha.

Este desiderato, aliás, tem sido objeto de louváveis considerações, de vez em quando, da parte de quem parece querer a sua realização, as quais, no entanto, não têm passado de piedosas intenções.

Tal objetivo, que deveria ser unânime, esbarra, ao que parece, em ninguém desejar como encargo seu empreender a avaliação e estudo das alterações suscetíveis de ser introduzidas na estrutura organizacional, na operação hoteleira e, em especial, no desempenho a cargo dos trabalhadores.

Ora, a complexidade e responsabilidade de tal objetivo pressupõe o empenho sincero de um conjunto de entidades interessadas, cada uma à sua maneira, na obtenção de resultados satisfatórios para todas as partes, além de que se trata de um esforço prolongado no tempo e de efeito gradual.

As associações hoteleiras e os próprios hotéis; as escolas e universidades onde o ensino profissional do setor é ministrado, e os próprios sindicatos profissionais deverão contribuir cada um por si e em conjunto para a obtenção das soluções por que almeja a hotelaria.

Na obra «Organização e Gestão Hoteleira» alertei para a «limitação do mercado de trabalho», lembrando que «os responsáveis hoteleiros poderão ver a sua decisão sobre os quadros de pessoal condicionada por escassez de profissionais disponíveis para o desempenho de determinadas funções, sendo por vezes obrigados a utilizar trabalhadores em número inferior às verdadeiras necessidades, a recorrer a trabalhadores sem as desejáveis qualificações ou, pelo contrário, a manter permanentemente ao serviço, mesmo nas situações de menor exigência da exploração, trabalhadores das áreas de especialização de mais problemático recrutamento, a fim de garantir a sua disponibilidade».

Sabe-se que até esta última recomendação não tem sido observada, sobretudo pelo número cada vez maior de estabelecimentos hoteleiros que ora contratam ora descartam para o desemprego grande parte dos seus trabalhadores, tornando incerto o futuro destes, ou pior ainda, que, terminada a época turística, não contarão com eles.

Um setor que, na sua grande medida, assim procede não poderá surpreender-se por ser-lhe cada vez mais

difícil recrutar para o seu serviço os jovens de que realmente precisa para o seu funcionamento regular.

É que, desta maneira e nestas condições, será cada vez mais grave o campo de recrutamento de pessoal para a hotelaria, tanto mais que se assiste ao envelhecimento tendencial das populações, além de que os jovens, que constituem, tradicionalmente, a base do mercado do trabalho do setor, «se mostram naturalmente mais ambiciosos e exigentes, devido ao seu maior nível cultural e intelectual, tendendo a optar por outras atividades quando confrontados com a oferta de uma remuneração geralmente insatisfatória e condições de trabalho frequentemente inadequadas», como também aviso na referida obra.

Deverá ressaltar-se, no entanto, a disponibilidade dos jovens para o exercício das funções de nível superior, incluindo de direção, expressa através da sua frequência das escolas e universidades em números impressionantes, sendo até já notável o número de diretores e diretoras de importantes unidades hoteleiras do país formados nessas instituições de ensino profissional do país.

Porém, também a este nível a situação começa a apresentar problemas verdadeiramente preocupantes, com os jovens profissionais formados nas escolas e universidades a serem confrontados na vida prática com comportamentos das empresas empregadoras gravemente desencorajadoras ou desincentivadoras da sua vontade de prosseguir a sua atividade nos hotéis.

Ou seja, o setor da hotelaria pouco ou nada tem feito de novo para atrair e reter os jovens, sendo mais as opções que faz em sentido contrário, como se os recursos humanos não fossem – e são! – o seu principal ativo, de que não podem prescindir.

O trabalho nos hotéis não pode ser, como tantas vezes acontece, uma forma de ocupação exclusiva na vida de cada dia, sem permitir aos que lhe dedicam o seu esforço e inteligência tempo para a família, para os amigos e para as relações sociais a que também têm direito.

Na realidade, a hotelaria está à beira de perder definitivamente (se acaso a não perdeu já) a chamada Geração X, a qual, como refiro na citada obra, consiste nos «jovens de 20 a 30 anos de idade, os quais revelam crescentes preocupações relativamente à qualidade de vida, não parecendo dispostos a aceitar os longos períodos de trabalho diário e semanal (com descanso em qualquer dos dias úteis), exigindo pelo contrário um equilíbrio razoável entre a vida pessoal (que não aceitam sacrificar por uma carreira) e o trabalho ...»

Quem avisa, amigo é! ■

O trabalho nos hotéis não pode ser, como tantas vezes acontece, uma forma de ocupação exclusiva na vida de cada dia



Carlos Diez de La Lastra

Diretor-Geral da Les Roches Marbella

COMO ATRAÍMOS OS MELHORES TALENTOS E ESTUDANTES PARA O SETOR DA HOTELARIA?



Quem não souber lidar com ambientes de maior incerteza com agilidade, assumirá grandes riscos, ou, arrisca mesmo a extinção

Depois de um momento convulsivo para o turismo, como nunca tínhamos vivido antes, o setor recupera pouco a pouco, com mudanças significativas comparado ao que conhecíamos antes da pandemia. A forma de viajar também passou por algumas mudanças. Além dos novos requisitos de segurança, o viajante reforça a sua procura pela singularidade e exclusividade, uma experiência completa que o preencha e lhe dê motivação. O viajante, como expressão da sociedade, ganhou sensibilidade e adaptação às suas necessidades durante a viagem a propostas mais cuidadas.

A viagem assume um novo valor e importância que devemos saber cuidar.

Satisfazer estes novos requisitos e preparar futuros profissionais do setor para os enfrentar requer adaptação na liderança e na base proporcionar um nível elevado de excelência na formação. A indústria da hospitalidade é fundamental neste momento. Estamos imersos num ambiente pós-pandemia que implica uma adaptação do modelo de turismo e isso leva-nos a dar ainda mais valor ao cuidado com a experiência do cliente, e levar-nos-á a uma personalização ainda maior dos serviços.

Quem não souber lidar com ambientes de maior incerteza com agilidade, assumirá grandes riscos, ou, arrisca mesmo a extinção. A formação que é ministrada na Les Roches vai nesta direção. Líderes do setor hoteleiro na área do luxo passam pelas nossas salas de aula e estão imersos num programa teórico de formação que lhes permite enfrentar os novos desafios de um modelo que exige profissionais capacitados e adaptados a estes novos desafios. O futuro manager estará sujeito a uma maior transversalidade nas suas decisões. O futuro manager terá que aliar o valor tradicional que sempre definiu o setor - de grandes líderes interpessoais - e a consequente capacidade de gerar experiências de serviço excelentes, com fortes habilidades analíti-



O futuro manager terá que aliar o valor tradicional que sempre definiu o setor [...] com fortes habilidades analíticas, flexibilidade, iniciativa e conhecimento do ambiente tecnológico, atualmente imprescindível neste setor.

cas, flexibilidade, iniciativa e conhecimento do ambiente tecnológico, atualmente imprescindível neste setor.

As escolas que lideram a formação em gestão hoteleira devem liderar esta transformação e fornecer aos alunos as ferramentas necessárias. A gestão hoteleira requer um nível superior no estudo de diferentes idiomas e um conhecimento cultural global. Não se trata apenas de conhecer a língua, mas também saber interagir com as tradições e hábitos sociais de um cliente que é cada vez mais exigente no cuidado do tratamento e, claro, uma excelente formação em novas tecnologias, capaz de responder às questões da inovação que são fundamentais nos dias de hoje e num futuro próximo.

O modelo da Les Roches distingue-se por proporcionar aos alunos, além do conhecimento académico, uma aprendizagem através de experiências reais. A formação que oferecemos atrai estudantes e profissionais de todo o mundo, que vêm ao campus de Marbella adquirir as competências que lhes permitirão ser os gestores do amanhã. Destaque para o seu valor reputacional, ao ocupar o top 3 do mundo e o facto de ser uma instituição líder em Espanha em formação em hotelaria e turismo (*QS World University Ranking by Subject 2021*). Por estas razões, as principais marcas globais e nacionais vêm ao campus todos os anos e confiam na marca Les Roches para recrutar os talentos de que precisam no setor hoteleiro de luxo.

A realidade também exige que os atuais profissionais no ativo lidem com um

perfil mais híbrido e complexo e sejam capazes de renovar as suas decisões a partir de uma nova visão es-

tratégica. São necessários líderes com habilitações de gestão tradicionais, mas com uma mente mais aberta a novas técnicas de liderança. Uma das nossas apostas mais fortes é o lançamento do Mestrado em Gestão Hoteleira Internacional em versão Executiva. Exclusivo da Les Roches Marbella, é um programa pensado para profissionais ativos que desejam atualizar as suas competências em gestão, para ganharem mais força e coragem para aceder a projetos e marcas mais exclusivas, aumentando a sua dimensão profissional e de network com base no alcance da rede internacional da Les Roches. Com experiências de formação em instalações exclusivas, jantares de network, visitas a hotéis de luxo, para experienciar e partilhar na primeira pessoa como é a gestão hoteleira internacional e reuniões com CEO's de marcas líder. E a formação culmina com a apresentação de um projeto de negócio que desafia os alunos a encontrar soluções num contexto mundial e um período de estágio profissional opcional de seis meses.

Vamos entrar num momento de especial dinamismo no setor. Na Les Roches já entendemos o ambiente de pressão do mercado e a sua procura por talentos associada a esta pressão. É um claro momento de oportunidade, mas também de risco para alguns perfis devido à atividade premente de reposicionamento, inovação e até aquisições e novidades. Isto destaca ainda mais a nossa responsabilidade enquanto formadores e dá-nos um papel de liderança na gestão do talento a nível internacional. Estamos a construir o futuro do turismo, um setor com uma das maiores taxas de previsão de crescimento nos próximos anos. Motivos para atrair os melhores talentos para o nosso setor não faltam. ■



Leonardo Simões

Presidente Seção
ADHP Júnior e Vila Vita
Parc Butler Junior

Presidente da ADHP
Junior

REAPAIXONAR A HOTELARIA

Nos dias que correm e com a recessão dos recursos humanos pela qual a hotelaria passa, cada vez mais as empresas necessitam de olhar para dentro, de forma a cativar os profissionais. Neste caso os jovens não são exceção, tendo nos últimos anos havido menos inscrições em cursos de hotelaria, turismo e restauração, bem como um aumento do abandono da área por recém-licenciados.

Uma situação que se verifica cada vez mais é o testemunho de jovens que se sentem só mais um, seja durante o curso ou mesmo nas suas primeiras experiências.

Lembro-me de falar com o meu avô de todas as aventuras que teve na hotelaria e todo o percurso que fez, uma coisa que nunca falta nestas conversas é um brilho nos seus olhos. Este brilho é a paixão que ainda hoje tem pela área à qual deu tanto e que tanto lhe retribuiu durante toda a sua carreira. Como jovem que sempre conviveu com a hotelaria vejo-me a questionar onde estará essa paixão, essa hotelaria apaixonada em que o principal objetivo era servir o cliente e em que todos no hotel sabiam e trabalhavam nesse sentido, como um todo.

Esta discrepância que existe entre a realidade do meu avô e o que sinto nos dias de hoje faz-me questionar se valores como a entreatajuda, a perseverança, o perfeccionismo ainda são pilares fundamentais das empresas hoteleiras.

A falta de valorização dos recursos humanos e dos jovens é cada vez mais nítida. A expressão mítica da hotelaria “De Pessoas para Pessoas” parece cada vez mais difícil de concretizar, com o contínuo aumento do número de unidades hoteleiras, mas com o diminuir dos profissionais. Talvez a área que tanto amamos esteja a crescer demasiado rápido e a deixar de lado pilares como estes, que são fundamentais e que não se implementam em 6 meses.

Uma situação que se verifica cada vez mais é o testemunho de jovens que se sentem só mais um, seja durante o curso ou mesmo nas suas primeiras experiências. Em certas situações preferem trabalhar num café ou num minimercado do que estar na hotelaria, sentem-se mais recompensados pelo trabalho que fazem e algumas vezes mais valorizados. Incrível vindo de uma área que tem como objetivo

servir pessoas. Se sabemos como “tratar” os outros como não sabemos “tratar” os nossos?

Este problema terá um impacto imediato, a falta de “sangue novo”, que traz irreverência, que traz novas ideias, que traz audácia e que traz imensos desafios, será mais um motivo para equipas estagnadas e desmotivadas.

No entanto, o grande problema é a longo prazo, se este decréscimo dos profissionais e dos estudantes se verificar uma tendência, este pode se tornar um desafio cada vez maior e mais difícil de remediar. Tendo em conta as previsões para o pós-covid conseguimos compreender que será impossível para a indústria continuar a ter esta discrepância entre procura e oferta de mão de obra, tal como se verificava antes desta situação pandémica.

A aposta nos jovens é urgente, mas para tal precisamos de trabalhar em atrair esses mesmos jovens de volta para a hotelaria. Para tal, precisamos de mudar esta imagem negra que a hotelaria foi ganhando ao longo dos últimos anos, a nível nacional. Na minha opinião, existem quatro pontos essenciais para voltar a atrair jovens para a hotelaria e mudar esta visão.

O primeiro ponto que acho essencial é “dar dois passos atrás” e voltar a apaixonar as nossas equipas, os profissionais de hotelaria que há tanto dão tudo por esta área e que merecem ser valorizados. Como empresas da hotelaria precisamos de ser embaixadores dos valores e da paixão que queremos ver na nossa indústria. Esta paixão e valores devem ser sentidos no serviço, nos corredores do *staff*, nos gabinetes das direções, etc. Só desta for-



timing
recursos humanos

**TRABALHO
TEMPORÁRIO**
OUTSOURCING FORMAÇÃO
GESTÃO CONTRATUAL
INDOOR SERVICES
**RECRUTAMENTO
& SELEÇÃO**

ALBUFEIRA | FARO | LAGOS | LISBOA | PORTIMÃO
QUARTEIRA | SÃO JOÃO DA MADEIRA | TAVIRA

siga-nos



www.timing.pt



Precisamos de mais transparência em termos de funções e condições e de ter noção que para muitos, este é o primeiro contacto com a hotelaria



ma conseguimos ter colaboradores apaixonados e a mostrar aos jovens o melhor que a indústria tem quer seja a dinâmica, a multitudine de áreas e de diferentes departamentos, as pessoas incríveis que conhecemos ou o sorriso e a felicidade de um cliente satisfeito que faz tudo valer a pena.

Como segundo ponto fundamental temos a relação estagiário-empresa. Precisamos de relações mais diretas com os estudantes e com entidades que representem estes jovens. Precisamos de mais transparência em termos de funções e condições e de ter noção que para muitos, este é o primeiro contacto com a hotelaria, é esta a nossa oportunidade de os cativar e apaixonar.

O terceiro ponto é agarrar na expressão “De Pessoas para Pessoas” e perceber a sua importância. O investimento nos recursos humanos, seja valorização, formação, qualidade de vida, condições de trabalho, remuneração, etc... vai ter um reflexo na satisfação dos colaboradores e na qualidade do serviço. Se queremos o melhor dos nossos colaboradores temos de lhes dar o melhor. Se queremos equipas motivadas temos de as motivar. Se que-

remos uma hotelaria “De Pessoas para Pessoas” temos de nos lembrar que somos todos pessoas e que é isso torna a hotelaria tão única.

Por último é importante apostar em talentos e saber como o fazer. Se identificamos um jovem com potencial e com os valores certos, temos de saber identificar as suas lacunas e dar as ferramentas certas para este evoluir. Por outro lado, precisamos também de saber aproveitar tudo o que este tem de melhor a dar à empresa.

Esta situação pandémica veio mostrar o quão grave este problema é. O impacto que a escassez de recursos e a falta de jovens tem na hotelaria é um problema que já existe há bastantes anos, mas que escolhemos fingir que não estava lá. Esta escassez fez muitos dos nossos valores serem postos de lado e agora estamos a colher os frutos dessas escolhas. Está na hora de valorizarmos o melhor recurso que temos na hotelaria, as Pessoas e não esquecer que os jovens são a imagem do futuro da nossa indústria e neste momento, são poucos e estão desmotivados. Se todos fizerem a sua parte vamos lá chegar, unidos. ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

16-17 **F&B**

A gastroconsultoria - uma necessidade?

18-19 **HOTELARIA**

Hotéis vs. Aparthotéis x

20 **MARKETING**

Valor em Marketing

22-23 **CIÊNCIAS DO COMPORTAMENTO**

Gestão de Stress: o aliado improvável

24 **PORTAIS DE PAGAMENTO**

A importância do portal de pagamentos na sua venda direta



José Lino
Gastroconsultor,
makro Portugal

A GASTROCONSULTORIA - UMA NECESSIDADE?

A consultoria é, efetivamente, uma área de especialização, um campo de expertise, que se aplica necessariamente a muitos setores da sociedade. A gastronomia não é uma exceção. Podemos gostar muito de cozinhar, podemos ter o sonho de ter um restaurante, podemos ter o empreendedorismo entranhado em nós, podemos ter mil e uma expectativas para o nosso negócio no setor da hotelaria e restauração, mas se não tivermos conhecimento do setor, das tendências de mercado, das melhores práticas, especialmente daquelas que podem tornar o nosso negócio rentável ou mais sustentável, então estaremos a gerir um negócio, já com algumas desvantagens.

[A gastroconsultoria]

Trata-se de uma disciplina alargada, cuja finalidade é a busca da melhor rentabilidade, da eficiência de cada área que compõe a operação



Se tivesse que definir a minha profissão, diria que sou um consultor de gastronomia, de uma forma sucinta e até abrangente, se quisermos. Mas, na verdade, a gastroconsultoria é muito específica e até cirúrgica, uma vez que tem como objetivo apoiar os donos de restaurantes nas várias vertentes do seu negócio, principalmente no que se refere à identificação de potenciais ganhos de rentabilidade, controlo de custos, adaptação a novas realidades e até mesmo tendências de mercado, não esquecendo a formação

técnica, ao nível do serviço e vendas, entre outras atividades.

Esta "missão" não se reduz apenas a restaurantes individuais, mas também a restaurantes integrados em hotéis ou cadeias de hotéis. Trata-se de uma disciplina alargada, cuja finalidade é a busca da melhor rentabilidade, da eficiência de cada área que compõe a operação, naturalmente. Diria que a figura do gastroconsultor reúne em si uma série de valências que, resultantes

da sua experiência e conhecimento do setor, acabam por se traduzir em mais valias para quem quer iniciar-se ou gerir um negócio nestas áreas.

Não somos gestores de negócio, nem muito menos chefes, somos consultores. Diria que o chefe, por exemplo, tem um foco e objetivo muito claro e concreto: encontra-se centrado na criação e desenvolvimento dos pratos que constituem a ementa ou o menu do seu restaurante; encontra-se focado na experiência gastronómica dos que vêm até si para saborear os seus preparados, as suas iguarias, aquilo que ele faz de melhor no mundo da gastronomia. É ainda necessário não esquecer que o chefe é responsável pela direção do staff da cozinha. No fundo, é ele o maestro de toda a sinfonia de sabores e sensações que são preparadas na grande orquestra que é a sua cozinha.

Já o consultor em gastronomia, tem uma função muito menos criativa, muito mais pragmática, diria. É alguém que apoia a gestão do negócio como um todo, na sua perspetiva macro, tocando em muitas dimensões da operação em si, nomeadamente ao nível da gestão de recursos, controlo de custos e análise da rentabilidade de menus.

Apesar de serem funções completamente distintas, são ambas essenciais e até mesmo complementares, para a rentabilidade positiva de um negócio na área da restauração, para o seu sucesso comercial e, acima de tudo, longevidade!

Neste contexto, há uma pergunta que se impõe – **Como podemos, então, a nível prático, ser mais rentáveis nos nossos negócios?**

Diria que há alguns pontos de ação fundamentais a ter em conta, e que passam todos pelo aumento do controlo, monitorização e capacidade de reação: Numa primeira dimensão, é importante fazer uma análise periódica à rentabilidade do negócio. **Começa tudo na Ementa: É ela que, no fim do dia, é responsável pelo sucesso do negócio.** Para efetuar essa análise, existe uma ferramenta essencial: o Menu Engineering. Trata-se de uma espécie de raio X à rentabilidade do negócio, baseado na análise da relação entre a popularidade e lucratividade dos artigos da ementa. É a partir dessa análise que se forma um plano de ação para resolver os pontos fracos identificados (por ex: custos de matérias-primas / política de preços). **Noutra dimensão, temos que monitorizar regularmente os principais KPI's do negócio;** Custos de RH, Rotação de mesas, Stocks: Rotação / quebras / desperdícios, Food cost / Margens de contribuição.

Por outro lado, temos também de avaliar a capacidade de reação e adaptação, no sentido de adaptar a

oferta às exigências do nosso público-alvo, estar atento às novas tendências de mercado e à concorrência, e comunicar com consistência, e estando direcionado à nossa clientela.

É de salientar que tudo isto não é estático no tempo, as variáveis alteram-se constantemente, pelo que todo este processo deve ser repetido ciclicamente, para garantir que conseguimos sempre identificar os problemas e criar planos de ação, de modo a garantir que estamos a tirar o máximo de eficiência e rentabilidade dos recursos disponíveis.

Fazendo uma análise mais profunda ao setor diria que o principal desafio dos restaurantes atualmente passa, sem dúvida, pela adaptação às novas tendências e problemas provocados pela pandemia a nível mundial. São eles:

- **Recrutamento e retenção de staff qualificado:** a covid-19 desviou muitos profissionais para outros setores, provocando uma escassez, a nível mundial, de mão de obra qualificada. Torna-se imperativo, para não sufocar as vendas, desenvolver políticas que visem atrair e reter os profissionais certos (identificados com os valores e missão do negócio).
- **Sustentabilidade:** cada vez mais clientes se preocupam com a forma com que os seus restaurantes favoritos promovem uma economia circular, mais amiga do ambiente. É importante comunicar todos os esforços efetuados nesse sentido, bem como promovê-los ativamente.
- **Disponibilidade de produtos a nível mundial e aumento generalizado de preços.** Torna-se ainda mais importante o correto aprovisionamento e gestão de stocks de forma a não perder rentabilidade.

No meu ponto de vista, o objetivo de contratar um gastroconsultor e com isso ter a oportunidade de ter um consultor gastronómico a analisar o nosso negócio, é tornarmo-nos mais rentáveis e eficientes do ponto de vista da gestão dos recursos disponíveis e com isso, sermos naturalmente mais sustentáveis, apostando na longevidade do mesmo.

Trata-se de uma visão concertada de alguém externo, que está no mercado há vários anos e que, no seu dia-a-dia, contacta com diversos perfis de cliente, necessidades, abordagens e dinâmicas. Efetivamente, o gastroconsultor acumula em si uma experiência e um *know how* fundamentais para a gestão destes negócios, uma vez que se encontra atualizado quanto às mais recentes tendências e boas práticas do setor. É um expert, que trará seguramente mais valias e uma visão detalhada de tudo o que se passa num restaurante. ■

o principal desafio dos restaurantes atualmente passa, sem dúvida, pela adaptação às novas tendências e problemas provocados pela pandemia a nível mundial



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

HOTÉIS VS. APARTHOTÉIS

Não seria razoável questionar a evolução sofrida pelos estabelecimentos hoteleiros e turísticos ao longo do tempo e até aos nossos dias. Nem poderia ser de outra maneira: os gostos, preferências, necessidades e mesmo exigências dos consumidores dos produtos e serviços hoteleiros também não pararam nem param de evoluir, ao mesmo tempo que camadas cada vez maiores e mais diversificadas das populações do globo iam tendo acesso às novas ofertas hoteleiras postas à sua disposição.

a hotelaria converteu-se cada vez mais numa forma de comércio, ou até de indústria, mesmo que só em aspetos residuais inclua modesta ação de transformação.

Deverá reconhecer-se, por isso, o «impacto das referidas mudanças quer na criação de novos empreendimentos, influenciando a sua localização, características e condições de financiamento, quer no potencial económico e regras de funcionamento daqueles...», conforme lembro na minha obra «Organização e Gestão Hoteleira».

Este processo natural de evolução e progresso das estruturas e serviços hoteleiros está evidentemente sujeito a aceleração em situações de exceção suscetíveis de causar alteração dos critérios de exigência ou simples preferência dos consumidores, como parece estar a acontecer em consequência da grave pandemia por que passam as populações do mundo. Isto, evidentemente, quando as calamidades não são de natureza e gravidade a causar a sua estagnação.

O próprio conceito de hospitalidade, e as formas que poderá assumir na prática, tem sofrido ao longo dos anos maiores alterações do que aquelas que parece ter acontecido, não sendo até curial que continue a designar-se de hospitalidade aquilo que é, há muito, na sua essência, um negócio, porventura ou de certeza diferente de todos os outros. Mas, enfim, hospitalidade não fica mal e, à falta de melhor...

Seja como for, a hotelaria converteu-se cada vez mais numa forma de comércio, ou até de indústria, mesmo que só em aspetos residuais inclua modesta ação de transformação.

Porém, como em qualquer outra modalidade de comércio ou indústria, a hotelaria está obrigada a

acompanhar as necessidades e preferências dos consumidores dos seus produtos e serviços e a fornecê-los nas condições e com a qualidade esperadas por estes.

Ora, parece indiscutível a tendência dos atuais destinatários das ofertas hoteleiras tradicionais para preferirem, tanto quanto possível, uma razoável autonomia no acesso aos serviços de que carecem, preferindo em muitos casos, uma vez no hotel, em serem eles a proceder diretamente à sua obtenção, fruto da insegurança gerada no seu subconsciente pelos riscos potenciais de contactos geradores de doença.

O mesmo acontece relativamente ao ambiente físico onde as prestações têm lugar, sendo manifesta a maior simpatia que revelam pelos espaços exteriores, sempre que possível ou adequado.

De entre os empreendimentos turísticos é fácil distinguir os estabelecimentos hoteleiros, constituídos fundamentalmente por hotéis e os aparthotéis, isto é, os hotéis-apartamentos, segundo a designação legal, como constituindo a essência da oferta de alojamento disponível no mercado, sem desprimir para outros tipos de alojamento e serviços hoteleiros, apreciados por muitos.

Porém, embora a legislação em vigor permita a existência quer de hotéis quer de hotéis-apartamentos da categoria de uma a cinco estrelas, é notória a menor importância, ou consideração, com que são vistos os aparthotéis relativamente aos hotéis, sendo esta porventura a razão que leva muitos investidores a optar pela criação de hotéis.

Sucedem que a composição das unidades de alojamento dos hotéis-apartamentos poderá variar consideravelmente, como também refiro na minha obra, desde o mínimo de quartos «tipo estúdio, incluindo antecâmara de entrada, casa de banho, sala comum (zonas de estar e de refeições), e *kitchenette*, ou cozinha completa, à solução de apartamento tipo T1 (*one bedroom suite*), apresentando em relação ao estúdio a instalação de quarto em zona separada da dos restantes elementos.»

superiorizarem-se a estes últimos na satisfação de necessidades e tendências da nova procura.

Aliás, nada impede os hotéis-apartamentos de oferecerem serviços de âmbito, natureza e qualidade comparáveis aos oferecidos pelos hotéis de maior nível, o que não é geralmente o caso, podendo ainda desejar-se a alteração da designação de hotéis-apartamentos (infeliz, sem dúvida, por não estabelecer distinção suficiente com os «apartamentos

a oferta hoteleira irá continuar a evoluir segundo os gostos, preferências e necessidades dos consumidores



Mais importante, ainda, é a versão americana de *all-suite hotels*, em que as suites incluem um ou mais quartos de dormir.

turísticos), para passarem a designar-se, por exemplo, por «hotéis-suites», nos casos em que merecessem.

É normal considerar os aparthotéis como especialmente vocacionados para o alojamento de famílias e estadias de média ou longa duração, o que não deixa de ser verdade, mas tenderá a não ser inteiramente assim, como aliás já acontece na referida versão americana, em que são igualmente preferidos por homens e mulheres em viagem de negócios.

Os «novos» aparthotéis aqui sugeridos seriam ainda largamente valorizados pelo emprego das novas tecnologias disponíveis para os mais diversos fins, as quais, evidentemente, não são exclusivo dos normais hotéis, contribuindo para uma maior semelhança entre os dois tipos de estabelecimentos hoteleiros.

Bem avisados andarão por isso os hoteleiros e investidores em considerar os aparthotéis como um tipo de estabelecimento hoteleiro pelo menos tão apto a servir as necessidades dos modernos viajantes em viagem de turismo ou trabalho como os normais hotéis, senão mesmo, em certos casos, a

De uma coisa se poderá estar certo: a oferta hoteleira irá continuar a evoluir segundo os gostos, preferências e necessidades dos consumidores, e estes, garantidamente, não pararão de mudar. Porventura mais depressa, agora! ■



Paulo Pinto
Marketing Manager
Costa Verde

VALOR EM MARKETING

Incrementar ou agregar Valor a determinado produto ou serviço é um tema que se encontra há muito na agenda, mas que agora é mais do que nunca é bastante pertinente, numa tentativa de se fugir de soluções indiferenciadas, as conhecidas *commodities*.

Existem diversas metodologias que o ajudam a construir e a abordar o Valor como elemento pilar estruturante da sua atividade industrial, mas existem também algumas dicas, mais ou menos secretas igualmente importantes.

Proponho as seguintes reflexões prévias:

uma proposta de Valor é algo específico, customizado para determinado cliente

Criar determinado Valor em que nenhum outro concorrente pode oferecer, sendo assim o cúmulo do posicionamento;

Assumir uma estratégia de apresentar esse mesmo Valor igualmente diferente da forma como os concorrentes o fazem, ou seja, utilizar o processo como alavanca de Valor;

Assumir que uma boa proposta de Valor tem de ser perspicaz e igualmente consciente, comunicando de uma forma clara a integração da missão da organização, de forma evidente e concisa.

Nas empresas, para não se perder volume de negócios, é clara a necessidade de vencer processos de vendas, onde o melhor Valor vencerá. Se o Valor será algo determinado pelo cliente, deve ajudá-lo a compreender o Valor que, entretanto, não lhe seja perceptível, agravado pelo facto de maioritariamente o preço ser o fator principal.

Uma proposta de Valor encerra as razões pelas quais o cliente deve optar pela nossa proposta em detrimento de uma concorrente, definindo o Valor que o próprio cliente usufruirá.

Esta proposta deve, como comenta Tony Hughes, “estar focada em benefícios específicos e tangíveis para o cliente, e diretamente ligada à resolução dos seus problemas ou oportunidades específicas - quanto maior, melhor.”

Por outro lado, uma proposta de Valor é algo específico, customizado para determinado cliente devendo esta oferta ser entregue de forma bastante bem pensada e convincente, não esquecendo que deve de imediato agregar Valor ao cliente.

Prove sempre o Valor da sua proposta! De que servirá dizer que tem o melhor produto ou serviço?

A situação ótima é ver e ouvir os clientes a partilharem isso mesmo, mas para isso temos de provar sempre o Valor na sua solução, seja pelas características, estudos, artigos de opinião ou avaliações de terceiros. Mas como podemos provar este Valor?

Pergunte aos seus clientes o que é mais importante para eles. De seguida, aos seus clientes com melhor performance, pergunte de que forma os ajudou a chegar a determinado patamar. Com estas informações certamente irá determinar o que é realmente importante, e desta forma alavancar uma boa proposta de Valor.

Forneça drivers consistentes!

Agora que conhece as dores dos seus clientes e a emoção com que se envolvem, é o momento de partilhar por que razão eles assim se comportam, e como resolver este possível impasse. Se conseguir articular de uma forma clara e precisa o chamado ponto fraco do cliente, e as razões da sua existência, pode fornecer um meio de resolver esse mesmo ponto fraco de forma inédita, estágio no qual podemos demarcar e posicionar a nossa proposta de Valor.

Determinado Valor é criado quando uma necessidade atende a um prazo. Ao agregar Valor, deve ter a certeza de que a sua proposta é realmente valiosa para o cliente. A título de exemplo, o levantamento de fatores imediatamente relacionados com os futuros resultados financeiros do seu cliente, poderão ser por eles observados como vantagens competitivas. Mostrar como o seu produto é diferente, para melhor, do que o produto do concorrente, é um passo fundamental para mostrar Valor. No entanto o verdadeiro Valor é agregado quando estamos em condições de ensinar e explicar como é que esse mesmo Valor será uma clara vantagem para o cliente no momento do usufruto.

Deve operacionalizar toda a informação, encontrar e estabelecer um plano com as diversas respostas que os pontos anteriores provocaram e trabalhá-las, seja no contato direto, seja em diversos suportes físicos ou digitais.

Se é claro que os clientes controlam maioritariamente o processo, com informação tem a oportunidade de fornecer mais Valor do que qualquer outro *player*.

Não nos podemos esquecer que criar uma proposta de Valor verdadeiro é a única maneira de agregar Valor verdadeiro, apelando às emoções dos nossos atuais e potenciais clientes! ■

Miele

#TheMieleWay

Experimente novas perspetivas!

Miele Professional. Immer Besser.

Poupe até
5000€
nos modelos
selecionados

A solução completa para o tratamento profissional da roupa:
Garanta agora os mais elevados requisitos, melhor desempenho de
limpeza e higiene segura.



* Oferta válida apenas nos modelos selecionados e para entrega e faturação até dia 30.06.2022.
A oferta é limitada ao stock existente. O ponto de referência é o preço recomendado em vigor no
momento da campanha, excluindo acessórios, opções e serviços.

Mais informações em www.miele.pt/professional



Pilar Casquilho

Coach membro do ICF, formadora na Korda e especialista nas novas tendências nas ciências do comportamento



GESTÃO DE STRESS: O ALIADO IMPROVÁVEL

“Nenhuma vida existe sem stress: gerido corretamente, é um motor de crescimento pessoal e de aumento de performance”

Quem tem responsabilidades de gestão ou de liderança está habituado a conviver com o *stress* - mas vemo-lo, muitas vezes, como um «inimigo». Mas o que têm revelado os estudos mais recentes é que o impacto do *stress*, negativo ou positivo, é ditado pelas histórias que nos contamos. Os efeitos negativos do *stress* aparecem sempre que acreditamos que esse «*stress*» é mau para nós; se acreditarmos no contrário, é essa história que se torna realidade.

Descobriu-se também que, quando ultrapassa com sucesso situações de *stress*, o ser humano é capaz de adotar comportamentos mais ajustados, é mais curioso, mais resistente do que quem não as viveu. O *stress* pode tornar-nos mais fortes: se o «*mau stress*», causado por preocupações do quotidiano, tende a pesar sobre a nossa saúde, os grandes *stresses*, os que estão associados aos grandes acontecimentos da vida, tornam-nos mais resilientes.

Está provado que as pessoas mais felizes, as que encontraram mais sentido nas suas vidas são as que viveram situações de *stress* mais críticas do que a média. E foi igualmente demonstrado que, quando as pessoas tentam eliminar o *stress* (uma aspiração frequente do ser humano), isso acaba por traduzir-se em menor satisfação na vida e maior risco de depressão. Temos, portanto, que fazer do *stress* um aliado!

Fácil de dizer, difícil de fazer. Para quem gere, os elementos de *stress* são uma constante: o sentimento de dever, a exigência do resultado, a imprevisibilidade dos mercados, o impacto dramático da pandemia e a responsabilidade pelas pessoas podem elevar a vivência de um gestor a níveis de *stress* quase insustentáveis. Assim, há uma primeira questão que nos coloca:

Quando estou *stressado/a*, interpreto o *stress* como uma ameaça? Ou, pelo contrário, como uma ajuda, como um «amplificador» de energia para ultrapassar a dificuldade?

Sabemos que, face a um momento de grande *stress*, se refletirmos sobre os nossos valores, sobre o que conta realmente para nós, relativizamos a «carga» negativa do *stress*: se conseguirmos associar esse *stress* a coisas que realmente contam para nós, a tudo o que é realmente importante para os nossos valores, este *stress* torna-se algo de positivo com o qual podemos viver serenamente. Então coloquemos uma segunda questão:

Estou em harmonia com os meus valores, com as minhas prioridades na vida, para associar o *stress* que sinto a coisas positivas, e a coisas que me dão vontade de seguir em frente?

Como gestores de equipas, é inevitável pensarmos também nas pessoas - e nas consequências da nossa vivência do *stress* junto das equipas. O que nos traz uma terceira questão:

Será que, relativamente às pessoas que estão à minha volta, às minhas equipas, eu sou o exemplo de alguém...

- ...que vive serenamente com o *stress*, que o vê como um «complemento energético»?
- ... que vê o *stress* como algo ligado a coisas que realmente contam, a valores que podem ser compartilhados?

E o que é o *stress*, afinal? A verdade é que tem uma função fisiológica e natural, ajuda-nos a resolver problemas importantes e a aprender e crescer com base na nossa experiência. Nenhuma vida existe sem *stress*: gerido corretamente, é um motor de crescimento pessoal e de aumento de performance. Vamos então ver como melhor compreender e reenquadrar a forma como o gerimos. *Stress*.

Do ponto de vista médico, não existe nada de intrinsecamente negativo no lado fisiológico do *stress*. É uma descarga hormonal de adrenalina e cortisol desencadeada pelo nosso sistema simpático, que nos dá um *boost* de energia física e foco mental para fazer frente a uma ameaça real ou percebida. Numa resposta normal ao *stress*, quando a ameaça desaparece o estado de alerta é seguido por uma ação calmante do nosso sistema nervoso parassimpático, em que a respiração pausada funciona como um travão natural – e voltamos a um estado de recuperação e descanso.

O que acontece muitas vezes é que, em vez de nos acalmarmos, partimos para um «novo» *stress*, sem os efeitos restauradores da recuperação; ao absorver inconscientemente esse novo *stress*, aumentamos o risco de *stress* crónico, com as consequentes variações de humor, redução da empatia e do controle dos impulsos, e risco acrescido de doenças cardiovasculares. E abrimos também a porta ao *burnout* — uma mistura tóxica de exaustão, redução da eficácia profissional e um «desacreditar» em relação ao trabalho.

Vimos que, quando bem gerido, o *stress* pode ser um caminho para o crescimento pessoal. Transformar o *stress* em oportunidade de crescimento é encontrar o seu ponto de *stress* ótimo. A chave é compreender o nosso próprio *stress*, de forma a podermos preparar o corpo para uma resposta adequada, em vez de nos deixarmos arrasados por ele.

O processo é semelhante ao da supercompensação no exercício físico: quando treinamos, o esforço é uma carga para os músculos; o fortalecimento muscular ocorre depois, durante a recuperação. Movendo-nos alternadamente entre estes dois estados (carga – recuperação) de forma progressiva, conseguimos atingir níveis de desempenho muito superiores ao nosso ponto de partida.

Só que, enquanto num ginásio estamos perfeitamente conscientes de que estamos a forçar os nossos músculos ou a descansá-los, e dos exercícios (comportamentos)

que fazemos para nos tornarmos mais fortes, o mesmo não acontece com o *stress*. Não estamos normalmente conscientes de qual o estado de *stress* em que nos encontramos (em «exercício» ou em «recuperação»); não conseguimos, por isso, introduzir as mudanças de comportamento necessárias. Gerir o *stress* começa, portanto, pela autoconsciência: é a autoconsciência que pode fazer-nos ajustar os nossos comportamentos e adotar novos hábitos.

Como gestores, nem sempre estamos cientes dos padrões de comportamento e idiosincrasias relacionados com o nosso *stress*, e muitas vezes nem nos damos conta do *stress* que já carregamos. Os estereótipos de liderança não ajudam: é difícil expressar como o *stress* nos afeta, quando tudo associa o sucesso ao ultrapassar de limites, lutar com os problemas e nunca admitir fraqueza. Há questões que podem ajudar ao autodiagnóstico:

- Numa semana típica, quantas vezes me sinto descansado/a? quantas vezes, num dia de trabalho, procuro momentos de descanso?
- Com que frequência me sinto completamente envolvido/a no seu trabalho, num estado de “*flow*”? Quanto tempo duram esses períodos? A que hora do dia ou da noite costumam ocorrer?
- Pensando num momento em que tenha sido surpreendido/a por um evento *stressante*. Como reagi? De que forma me foquei nos recursos que ajudam a gerir o *stress*? Onde senti dificuldades? O que posso fazer de forma diferente, da próxima vez?
- Quais são as minhas maiores fontes de *stress*? Em que circunstâncias é que o *stress* da minha vida profissional afeta a minha vida pessoal?
- Como faço face ao *stress*? Os meus mecanismos de gestão do *stress* desgastam a minha energia, ou restauram-na? Ajudam-me a ganhar consciência do *stress*, ou a reduzi-la?
- Com que frequência reconheço o *stress* no momento, vs a posteriori, ou nas reações dos outros?

Quanto melhor identificarmos e descrevermos o nosso *stress*, mais aprendemos – e mais facilmente potencializamos a nossa resposta ao *stress*.

Crie espaços «de envolvimento e foco»

Muitos gestores atravessam um período de excesso de trabalho, de *stress* e de cansaço — o que torna difícil manter o foco.

Quais as práticas que têm dado provas?

- Reserve tempo para o trabalho que exige concentração – bloqueie esse tempo na sua agenda, desligue o email e os chats e foque-se totalmente no trabalho a fazer. ■

“Transformar o *stress* em oportunidade de crescimento é encontrar o seu ponto de *stress* ótimo”



Rui Maria
Country Manager Mirai

A IMPORTÂNCIA DO PORTAL DE PAGAMENTOS NA SUA VENDA DIRETA

Com a reativação da procura hoteleira, muitas unidades procuram informar-se sobre as opções de incorporar um portal de pagamentos na sua venda direta.

Decidir qual a plataforma não é uma decisão fácil, já que existem grandes diferenças entre as várias opções e de forma alguma uma solução única é válida para todos.

Contudo são vários os pontos que devem ser considerados no momento de acrescentar um portal de pagamentos ao website.

do cartão para usar os chamados *tokens* no momento de cobrar um no show ou cancelamento fora de prazo. Neste ponto é necessário garantir o nível de sucesso do portal em fazer esta operação, quais os cartões em que pode fazê-la ou se faz uma cobrança e logo uma devolução e por que quantia.

4) Multidivisa ou cobrar ao cliente na sua moeda

Para qualquer cliente, ver e pagar na moeda local é importante e mais intuitivo do que fazê-lo na moeda do hotel. Ao integrar um portal de pagamentos, deve ser garantida ao cliente a opção de pagar na sua moeda local. Este ponto elimina para o cliente a incerteza da flutuação de câmbios e implica um melhor serviço e aumento de conversão. Esta vantagem garante um valor acrescentado e diferenciador na venda direta.

5) Programar cobranças

Outro serviço interessante para alguns hotéis é programar as cobranças de forma a poder determinar o dia em que é executada cada cobrança (fracionada ou total) de cada reserva.

Caso esta cobrança esteja associada ofertas ou tarifas, pode ser oferecida como um bom compromisso entre o “não paga nada agora” na reserva e, por outro lado, o garantir a cobrança com tempo suficiente antes da chegada.

6) Integrar a plataforma de pagamentos com o PMS

Um portal de pagamentos para o hotel vai muito para além de o integrar na venda direta e deve existir uma visão global da operação da unidade.

Daí que, cada vez, seja mais importante integrá-lo ao nível do PMS para possibilitar a gestão de cobranças e devoluções de todos os canais de pagamento direto (site e voz, mas também booking.com ou Expedia no modelo Hotel Collect).

Escolher o melhor portal... compatível com o motor de reservas

São muitos os aspetos a considerar aquando da escolha de um portal de pagamentos para a venda direta.

Apesar das diversas opções no mercado a escolha deve recair num portal com o qual o seu fornecedor de motor de reservas tenha integração.

Muitos motores de reserva ou não têm plataformas integradas ou oferecem apenas uma alternativa, o que restringe as funcionalidades que estejam integradas e a negociação de custos. ■

1) Cobrar tarifas não-reembolsáveis no momento da reserva

Os pré-pagamentos totais ou parciais com cartão no momento da reserva são um padrão que tem sido resolvido de forma simples há muito tempo. Esta necessidade continua a existir, apesar do contexto de pandemia ter marginalizado os pré-pagamentos. Ainda assim podem existir diferenças na usabilidade do processo de compra, um ponto chave, sendo importante verificar:

Se o portal é compatível com a normativa PSD2.

Se permite cobrar no banco de referência a um custo aceitável.

Se for uma cadeia, que o portal possa oferecer o serviço em todos os hotéis da cadeia.

2) Oferecer formas de pagamento alternativas e criptomoedas

Paypal, Bizum, Sofort, Klarna, Google Pay, Amazon Pay... cada vez são mais amplas as formas de pagamento alternativas aos cartões tradicionais.

Do mesmo modo, cada vez são mais populares os pagamentos com bitcoins e outras criptomoedas.

Aceitar diferentes formas de pagamento melhorará o serviço oferecido aos clientes, aumentará a conversão e permitirá competir com outros canais que já estão a integrar essas várias opções de pagamento.

3) Validar cartões como garantia da reserva

Um dos aspetos que mais está a mudar é a possibilidade de realizar um pagamento em caso de incumprimento de condições da reserva: no show, cancelamento fora do prazo, etc.

Este processo denomina-se tokenização e o mesmo permite deixar de manipular diretamente a numeração

a escolha deve recair num portal com o qual o seu fornecedor de motor de reservas tenha integração



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)

UNWTO REALIZA UMA ASSEMBLEIA GERAL DE EMERGÊNCIA SOBRE A RÚSSIA



A agressão contra a Ucrânia é contraditória com a Carta das Nações Unidas e viola o objetivo fundamental da UNWTO

○ Conselho Executivo da UNWTO decidiu realizar uma Assembleia Geral extraordinária da UNWTO para discutir a suspensão da adesão da Federação Russa. Esta foi a primeira vez na história da UNWTO que o Conselho Executivo se reuniu para discutir um pedido de suspensão de um membro da Organização.

Realizado em Madrid a pedido de vários membros da UNWTO, o Conselho Executivo reuniu-se no meio de uma preocupação global contínua e de uma condenação pelas ações unilaterais da Federação Russa.

“A guerra nunca é uma solução! Nem agora, nem nunca. Mas é evidente que nem todos estão comprometidos com este ideal”, disse o Secretário-Geral da UNWTO Zurab Pololikashvili. “Por esta razão, a UNWTO - e eu como voz da Organização - deve ser clara e inequívoca: se é membro, então compromete-se com as nossas regras. E deve abraçar os nossos valores. Portanto, quando os Membros vão contra os nossos objetivos, deve haver consequências”, acrescentou.

A agressão contra a Ucrânia é contraditória com a Carta das Nações Unidas e viola o objetivo fundamental da UNWTO, tal como consagrado no Artigo 3 dos seus Estatutos, que declara a “promoção e desenvolvimento do turismo com vista a contribuir para o desenvolvimento económico, a compreensão internacional, a paz, a prosperidade e o respeito universal e a observância dos direitos humanos”, como os princípios fundamentais da Organização.

Reforçar a governação global

A UNWTO apoia plenamente a resolução da Assembleia Geral da ONU e a votação do Conselho dos Direitos Hu-

manos da ONU. A soberania, independência política e integridade territorial da Ucrânia, dentro das suas fronteiras internacionalmente reconhecidas, deve ser mantida, e o apelo das Nações Unidas para a resolução pacífica do conflito, deve ser seguido.

Recentemente, a Assembleia Geral das Nações Unidas votou esmagadoramente a favor de uma Resolução exigindo que a Rússia “retire imediata, completa e incondicionalmente todas as suas forças militares do território da Ucrânia, dentro das suas fronteiras internacionalmente reconhecidas”. A AGNU reafirmou a importância primordial da Carta das Nações Unidas na promoção do direito entre as nações.

Também na mesma semana, o Conselho dos Direitos Humanos da ONU condenou as ações da Federação Russa “nos termos mais fortes possíveis”. Os seus membros votaram a favor da criação de uma comissão especial para investigar alegadas violações dos direitos humanos, incluindo possíveis crimes de guerra na Ucrânia.

De acordo com os seus Estatutos, só a Assembleia Geral da UNWTO tem a responsabilidade soberana de decidir sobre a suspensão da adesão de qualquer Estado membro, caso verifique que o membro persiste numa política contrária aos objetivos fundamentais da Organização, tal como consagrado no artigo 3 dos seus Estatutos. ■

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 – Portugal
+351 289 587 369

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

Praça Mouzinho
de Albuquerque, 113
5º Piso 4100-359
Porto – Portugal
+351 967 771 781

www.mirai.com
info@mirai.com



A full-page photograph of Raul Ribeiro Ferreira, a man with dark hair and a slight smile, wearing a light blue dress shirt and a blue patterned tie. He is standing outdoors on a stone path next to a stone building with a window. In the background, there is a view of the ocean and a clear blue sky. The text 'RAUL RIBEIRO FERREIRA' is overlaid in large white letters at the bottom of the image.

**RAUL RIBEIRO
FERREIRA**

PRESIDENTE DA ADHP

QUEREMOS QUE A ASSOCIAÇÃO SEJA UM FACTOR DECISIVO NO MUNDO ASSOCIATIVO DO NOSSO SECTOR

São quase 10 anos à frente da direção da ADHP, com muitos desafios, mas Raul Ribeiro Ferreira, que gostaria de ver encerrados alguns dossiers que ficam pendentes, não quis alterar os estatutos que limitam o número de mandatos. Lembra que “um dia já foi futuro” e que agora o futuro passa por outras pessoas, com novas ideias e novas mensagens.

Dirhotel - Esta será a última entrevista que dá à dirhotel enquanto presidente da direção da ADHP. Qual é o balanço que faz destes três mandatos, salientando o que de mais positivo aconteceu?

Raul Ribeiro Ferreira - Antes de mais foi o orgulho. Primeiro, com três mandatos como presidente da ADHP Júnior e agora com três mandatos como presidente da associação. É um orgulho e uma satisfação. De positivo, acho que se conseguiu estabilizar a dignidade do Director de Hotel que foi muito afetada com a desregulamentação. Conseguimos, exaustivamente, chamar a atenção para esse erro, que ainda hoje pagamos com a diminuição do prestígio que a profissão teve com essa opção que atingiu não só o Director de Hotel, mas o resto das profissões do sector hoteleiro. Tirou-se prestígio e alguma dignidade quando se deram sinais ao mercado de que qualquer pessoa podia desempenhar as funções, e que não era preciso uma regulamentação ou um reconhecimento público dessa função. O primeiro passo foi termos conseguido restabelecer essa dignidade e esse reconhecimento, que veio muito da aproximação que se fez ao próprio sistema de ensino, quando conseguimos envolver as escolas, as universidades nesse reconhecimento; e com a criação da figura do director certificado, que apesar de não ser muito visível para o cliente comum, é importante para os directores. E a verdade é que se continuou a fazer formação, as pessoas continuam a procurar a associação, o número de sócios continua a subir. O apogeu disso são os congressos que foram feitos. Ao longo destes anos nunca deixamos de fazer congressos, cada vez com mais pessoas envolvidas, cada vez com mais visibilidade. Os prémios, que são um reconhecimento público do nosso trabalho diário, atingem números que vão muito além daquele que é o número de sócios da associação. Mesmo quando as

pessoas se ofendem porque não estão nomeados, ou porque acharam que quem ganhou não era a pessoa que deveria ter ganho isso, só representa o quão importante é para as pessoas estarem ligadas aos prémios.

Esta é a principal satisfação. Sairmos após quase 10 anos, sem termos perdido a luta da desregulamentação dos directores, da profissão não ter acabado e, em termos públicos, termos conseguido dar a volta e ter hoje um prestígio e uma dignidade que teve em outros tempos.

Dirhotel - Apesar de uma estratégia de continuidade, podemos dizer que foram três mandatos com estratégias diferentes fruto de circunstâncias imprevistas?

R.R.F. - Há sempre imprevistos, o Covid tirou-nos alguma velocidade aquilo que tínhamos pensado, mas eu diria que não. Eu diria que há uma evolução do trabalho e que nem sequer começou há nove anos. Começou há 20 anos. Tanto eu como o vice-presidente e outros membros da direção somos os mesmos que estiveram na direção da ADHP Jr durante 10 anos e nessa altura fizemos um documento em que alertamos para uma série de factores que iam acontecer na profissão e qual era o caminho que devia ser tomado para evitar esses acontecimentos, entre os quais não era a desregulamentação. Víamos com uma grande preocupação que, se não fosse tomada uma medida, como era o caso da criação da Ordem dos Directores de Hotel, que a profissão podia correr o risco de se desmantelar e por isso, tudo o que fizemos ao longo destes nove anos foi levar a cabo o programa que apresentámos há 20 anos quando dissemos qual devia ser o caminho que acreditávamos que a Associação devia tomar para a defesa de uma classe que nós entendemos que faz a diferença

Há um trabalho evolutivo para atingir o objetivo final que é sermos uma Ordem dos Directores de Hotel.



Nós não somos uma associação política, temos muito cuidado nos congressos para que as opiniões expressas sejam técnicas e não políticas

na qualidade e no serviço que os hotéis prestam em Portugal, com a limitação do mercado que temos.

Acho que não há diferenças de mandatos. Há um trabalho evolutivo para atingir o objetivo final que é sermos uma Ordem dos Directores de Hotel, que a Associação seja um factor decisivo no mundo associativo do nosso sector, que seja uma Associação ouvida, que tenha um papel importante e que consiga, como os Directores conseguem nos seus hotéis, mostrar que os Directores são, cada vez mais, técnicos altamente qualificados e que representamos pessoas, senhores e senhoras, com uma qualificação e uma especialização que noutras sectores da economia ainda não existe. Nós não somos uma associação política, temos muito cuidado nos congressos para que as opiniões expressas sejam técnicas e não políticas e é isso que queremos.

Dirhotel - A concretização da Ordem dos Directores de Hotel é um dos assuntos que ficam pendentes para a próxima direcção?

R.R.F. - Sim, foi um assunto que não ficou resolvido. Acreditamos que muito por fruto da pandemia e, depois, da queda do Governo. É um assunto que fica pendente e que acreditamos terá condições para ser finalizado na próxima direcção. Mas é preciso lembrar que depois cabe aos sócios aceitar ou não essa solução.

Dirhotel - E há outros assuntos que ficam pendentes?

R.R.F. - Há sempre assuntos que ficam pendentes... o aumento da área de formação da Associação, uma maior aproximação de trabalho nas escolas em ter-

mos de captação de alunos, o relacionamento entre os sócios e a associação para uma maior participação na vida diária da associação e não só nos eventos. Há sempre muitos assuntos que ficam pendentes porque no fundo é um processo que não termina.

No caso da formação, nós tínhamos proposto a certificação da associação como entidade formadora para que pudéssemos dar formação de uma forma mais independente. Isso foi feito. A partir daí abriu-se logo a possibilidade de trabalharmos com outras associações e entidades para podermos fazer formação não só para os directores de hotel, mas que os directores de hotel precisam para as suas equipas, e essa parte não houve tempo de concretizar, embora já se esteja a fazer formação em várias áreas, não só para os directores de hotel. Mas é um mundo que pode crescer muito e que pode aumentar a importância que tem dentro da associação, até pela parte financeira. É preciso lembrar que a formação que a associação faz é uma formação paga, porque, estranhamente, todos podem fazer formação desde que sejam associações patronais, mas se forem associações profissionais estamos fora da União Europeia no que toca a formação financiada. É algo que não é perceptível porque nós estamos perto das pessoas e conseguimos chegar onde por vezes as outras associações não chegam.

Dirhotel - Acha que a pandemia foi o maior desafio destes anos à frente da direcção?

R.R.F. - Não, acho que é uma experiência de vida. Vamos ter de perceber qual o verdadeiro impacto que teve. Ao contrário das associações patronais, que defendem a empresa, que tiveram de negociar directamente com o Governo, a parte financeira das empresas, nós não temos essa vertente. A nossa principal forma de ajudar foi ajudar a que as medidas que saíssem, principalmente aquelas ligadas aos confinamentos, às autorizações, pudessem ser postas em prática pela parte mais técnica. Durante esta pandemia, a associação viveu sempre com o capital próprio, sem recorrer a ajudas ou *layoff*. Conseguimos manter sempre a nossa atividade, independentemente da pandemia. Claro que sofremos com isso, mas nada que se possa comparar com aquilo que impactou nos hotéis. Foi mais pela parte das pessoas em que fomos sentir o pulsar dos outros directores para conseguir fazer chegar ao Governo como é que poderíamos por em prática as medidas que muitas vezes eram pensadas na saúde, mas era uma dificuldade que faz parte do nosso trabalho ao passo que os empresários, esses sim sofreram. Nós não, foi o nosso trabalho que é arranjar soluções para tempos difíceis. Mas foram dois anos em que globalmente todos trabalhámos em conjunto independentemente de quem eram as associações. A ideia foi sempre arranjar soluções para tentar minimizar o problema.

Momento difícil foi quando tentaram acabar com a nossa profissão. Aí podíamos ter morrido. Aqui não, aqui estávamos a fazer o que sabíamos e que é arranjar soluções. Aliás eu chamo a atenção para no futuro, quando tudo isto passar, seria interessante analisar e perceber que os hotéis que tinham directores de hotel qualificados, a maior parte deles, conseguiram arranjar soluções mas rápidas para sair da crise assim que pudessem, para receber clientes, conseguiram adaptar-se muito mais rapidamente porque tinham técnicos que sabiam o que estavam a fazer.

Dirhotel - Então a desregulamentação da profissão foi mesmo o grande desafio.

R.R.F. - Sim, ela aconteceu não no meu mandato, mas no mandato do presidente Catalão, antes de mim e ela não estava preparada. Veio em contraciclo. O Secretário de Estado do Turismo, Bernardo Trindade, foi o Secretário de Estado mais exigente na obrigação dos Diretores de Hotel terem carteira profissional e estarem inscritos, mas passou de ser o secretário de Estado mais exigente para aquele que veio desregular a profissão. Passou-se de dizer a pessoas que tinham o curso de Gestão Hoteleira que aquilo não servia para nada, que tinha de fazer o curso do Turismo de Portugal, ou dando-lhe um mês para nomear uma pessoa para o seu lugar, para “afinal até o jardineiro pode ser director de hotel”. Do 8 para o 80, sem aviso prévio. E esse foi o grande desafio que nós conseguimos dar a volta e mostrar aos empresários que afinal a existência do Director de hotel não é um custo mas um benefício. É preciso perceber também que muitos dos empresários que defenderam o fim do Director de hotel, pagaram, a maior parte deles, com a falência dos seus próprios estabelecimentos. Apressaram-se a despedir os directores de hotel e logo a seguir faliram.

Dirhotel - Quais são os trunfos com que a hotelaria portuguesa pode jogar face ao futuro e o papel da ADHP nesse futuro?

R.R.F. - Eu acredito que o Covid não mudou nada do que existia antes em termos de destino. Basta viajar para fora do nosso umbigo para perceber que a ideia de que vamos passar todos a passar férias em destinos onde não há pessoas é mentira. Basta viajar para um país asiático, Inglaterra, França ou mesmo Espanha e já se percebe que estamos a voltar ao ritmo que tínhamos antes da pandemia, para um modelo de turismo que tínhamos antes da pandemia e eu acho que aí Portugal, se conseguir olhar para o que temos; que é muita diversidade da oferta; e formos humildes em perceber quais são as nossas fraquezas, que neste momento passa muito pelo pessoal, na forma como precisamos de captar recursos humanos de qualidade; se conseguirmos combater

esse problema de falta de mão-de-obra qualificada, o turismo e a hotelaria em Portugal tem um futuro otimista, é preciso é percebermos que a dimensão dos hotéis não pode continuar a encolher, porque os hotéis pequenos não têm margens suficientes para terem lucros.

Depois temos de apostar nas pessoas, na qualidade que não pode estar somente dentro do hotel. Eu não posso ter um hotel de 5 estrelas e depois não ter restaurantes e lojas. Basta vermos que o número de lojas de marcas conhecidas conta-se pela mão, enquanto que em Barcelona, por exemplo, são precisas várias mãos para as contar. Se nós queremos ter hotéis de luxo normais de cidade, precisamos que a cidade acompanhe. E com o interior ainda mais, se queremos ter turismo no interior não é a rezar para ter uma pandemia todos os anos para ter clientes. É perceber que a comunidade local, os museus, todos têm de estar ao serviço do turismo. Têm de perceber que o turista só vai para aquela terra porque é bem tratado, bem acolhido e se sente importante para as pessoas que lá estão. Esse é o maior desafio. Conseguirmos mostrar que o cliente é importante e fazer com que as comunidades locais percebam isso. Depois também é preciso que os poderes autárquicos consigam captar, para o tipo de turismo que querem para a sua terra, todas as estruturas que deem apoio a esse turismo que querem.

Dirhotel - E o papel da ADHP nesse futuro?

R.R.F. - O papel que terá será o da chancela da qualidade, no fundo como o que o Director tem dentro do hotel. Nós temos de ser, em primeiro lugar, a ligação entre as escolas e o mercado de trabalho. É preciso não esquecer que somos a única associação de pessoas e pessoas que se querem de topo dentro do hotel, e esse é o nosso papel, recrutar pessoas de topo dentro de uma hierarquia de qualidade de serviço.

Dirhotel - Qual é a mensagem que deixa ao seu sucessor?

R.R.F. - É uma mensagem de crença. Sendo uma direcção de continuidade eu estarei envolvido nela, num lugar mais modesto a contribuir e ajudar para que os directores de hotel tenham uma voz cada vez mais forte. É óbvio que um dia eu já fui futuro e agora o futuro passa por outras pessoas, com novas ideias, novas mensagens e é preciso percebermos essa ideia de um dia nós deixamos de ser o futuro e passam a ser outras pessoas, ideias, outras linhas de pensamento. Esta direcção tem uma lista candidata porque existem assuntos que não foram encerrados que gostaríamos de encerrar se for escolhida pelos sócios. ■

Momento difícil foi quando tentaram acabar com a nossa profissão. Aí podíamos ter morrido.



XÉNIOS 2022
PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

XÉNIOS 2022 DA ADHP VOLTAM A DISTINGUIR EXCELÊNCIA DOS HOTELEIROS

A ADHP - Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal volta a distinguir a notabilidade dos diretores hoteleiros com mais uma edição dos Xénios - Prémios de Excelência na Hotelaria.

A cerimónia de entrega dos prémios terá lugar durante o jantar do XVIII Congresso da ADHP, que decorrerá no dia 31 de março, no Axis Vermar Conference & Beach Hotel.

“Queremos voltar a premiar o notável trabalho que os diretores de hotéis, e, por extensão, todos os profissionais de hotelaria, têm desenvolvido neste tempo particularmente desafiante para o setor. Os hotéis são uma bandeira do turismo em Portugal, e os Xénios funcionam como reconhecimento do profissionalismo e da competência com que os hoteleiros têm ajudado a consolidar a imagem turística do nosso país”, refere Raúl Ribeiro Ferreira, Presidente da ADHP.

As votações decorrem até 20 de março, sendo escolhidos como finalistas os três candidatos mais votados de cada categoria, devendo o júri, constituído por 11 personalidades do setor, no qual se inclui o Presidente da Direção da ADHP, fazer a compilação dos resultados da votação e identificação dos vencedores de cada categoria. Os Xénios 2022 distinguem os profissionais da Direção Hoteleira em diversas categorias - Melhor Diretor de Hotel, Melhor Diretor de Alojamentos, Melhor Diretor de F&B, Melhor Diretor Comercial/Marketing e Vendas, Melhor Jovem Diretor, Melhor Gestor de Potencial Humano, bem como Melhor Parceiro de Negócios. Adicionalmente, a ADHP voltará a atribuir, como nas edições anteriores, o Prémio Carreira a uma individualidade de destaque no setor. ■

LISTA DE CANDIDATOS XÉNIOS 2022 PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

▼ MELHOR DIRECTOR DE HOTEL

ALFREDO TAVARES	MY STORY HOTELS
FÁBIO ALVES	HOTEL BAÍA
HUGO GONÇALVES	TIVOLI MARINA DE VILAMOURA
LUÍS CALDEIRA	HOTEL VILA GALÉ SANTA CRUZ
MANUEL GOES	FURNAS BOUTIQUE HOTEL
MÁRIO STROMP MORAIS	QUINTA DA COMPORTA
PAULO FERREIRA	THE LEAF BOUTIQUE HOTEL LISBOA

▼ MELHOR DIRECTOR DE ALOJAMENTO

ARIANA RODRIGUES	VILA VITA PARC RESORT & SPA
JOAQUIM COSTA	ALVOR BAÍA RESORT HOTEL
JORGE REIS	HOTEL QUINTA DA SERRA
JORGE VIEIRA	HOTEL PAÇO DE VITORINO
MARIA MENDES	HOTEL ALTIS AVENIDA
PATRÍCIA MATIAS	VILALARA THALASSA RESORT
RODRIGO BERNARDO	FOUR POINTS BY SHERATON SESIMBRA

▼ MELHOR DIRECTOR DE F&B

ANTÓNIO ROCHA DE ALMEIDA	CASA DA CALÇADA - RELAIS & CHATEAUX
CARLOS TEIXEIRA	INTERCONTINENTAL PORTO - PALÁCIO DAS CARDOSAS
FILIPE MENDONÇA	CASINO HOTEL TRÓIA
HUGO MACEDO	EPIC SANA ALGARVE
JOÃO MIGUEL PAIS	VILA VITA PARC RESORT & SPA
LUÍS PEDRO	PHC HOTELS
VERA MOREIRA	TRÊS SÉCULOS

▼ MELHOR DIRECTOR COMERCIAL, MARKETING & VENDAS

ANA ESPREGUEIRA MENDES	INTERCONTINENTAL PORTO - PALÁCIO DAS CARDOSAS
CRISTINA ROSA	EPIC SANA ALGARVE
ELSA RODRIGUES	WYNDHAM GRAND ALGARVE
LUÍS SANTOS	TURIM HOTÉIS
SOFIA PEREIRA	FEELVIANA HOTEL
SOFIA ROTHES	HOTEL CROWNE PLAZA PORTO
TERESA ABREU	BAIRRO ALTO HOTEL / PALÁCIO LUDOVICE WINE EXPERIENCE HOTEL

▼ MELHOR JOVEM DIRECTOR DE HOTEL

BRUNO PIRES	HOTEL VANGUARDA
DANIEL GRÁCIO	REGENCY SALGADOS HOTEL & SPA
GUILHERME PINHEIRO	HOTEL THE AVENUE & HOTEL PUR OPORTO
JOÃO PAULO CABRAL	HOTEL MINHO
MARTA MENDES	PALÁCIO SÃO SILVESTRE - BOUTIQUE HOTEL
PEDRO RAMALHETE	PESTANA DOM JOAO II & VILLA BEACH RESORT
SÓNIA SILVA	NAU SALGADOS DUNAS SUITES

▼ MELHOR GESTOR DO POTENCIAL HUMANO

ANA MARQUES	VILA VITA PARC RESORT & SPA
CARLA DIAS GOMES	POUSADAS DE PORTUGAL
DUARTE VAZ	VALE DE LOBO RESORT
FATIMA PINTO	HOTEL CROWNE PLAZA PORTO
LILIANA SOEIRO	JASE HOTELS & RESORTS
RUI NUNES	AP HOTELS & RESORTS
VIRGÍNIA PINTO	JUPITER LISBOA HOTEL

▼ MELHOR EMPRESA DE OUTSOURCING/PARCEIRO DE NEGÓCIOS

CLEVER HOSPITALITY ANALYTICS
COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS PORTUGAL
LG ELECTRONICS PORTUGAL
QUASETUDO
RM HUB
TURIJOBS
XLR8 RMS



adh
 associação dos
 directores de
 hotéis de
 portugal

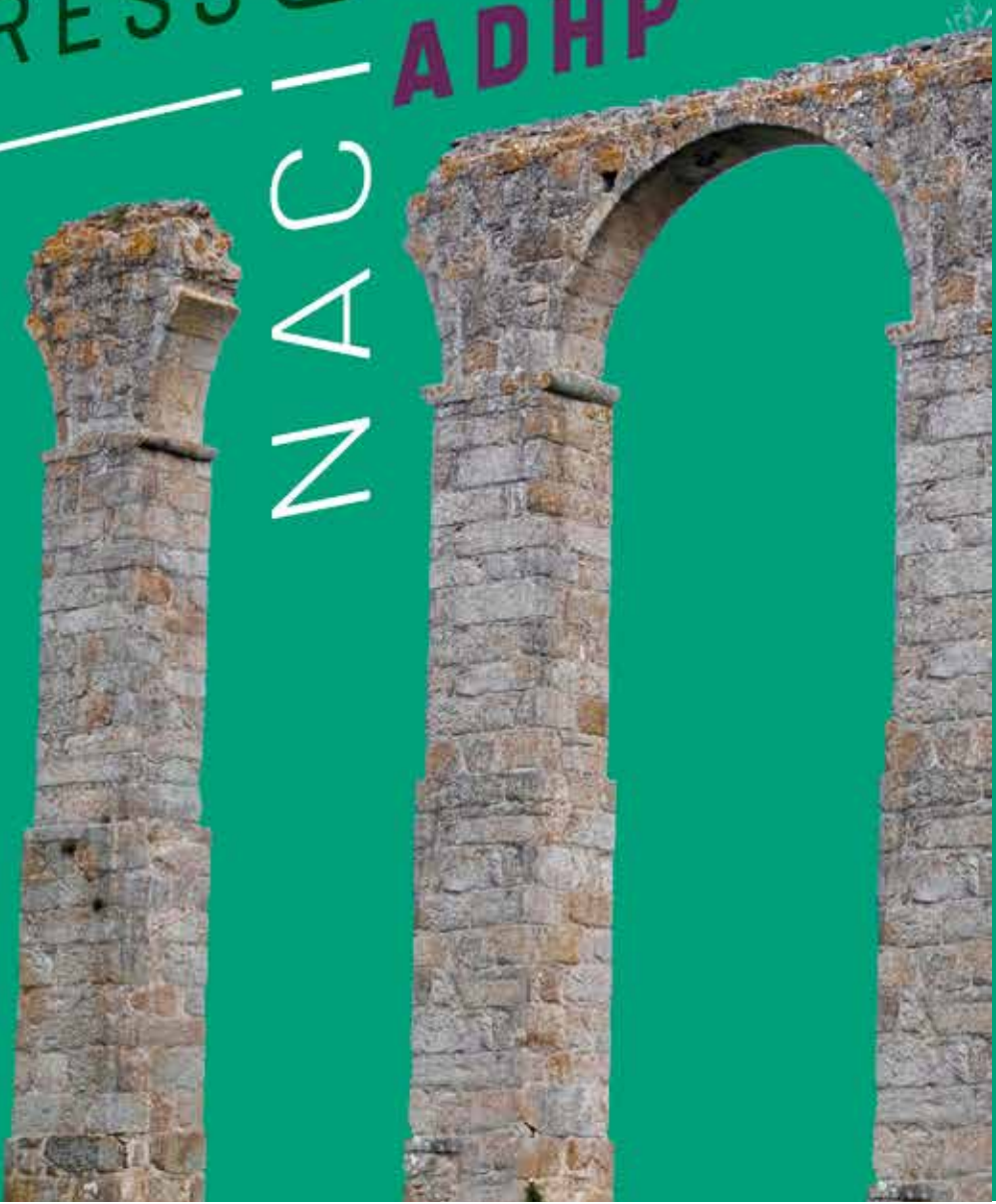
XVIII ANUAL
 CONGRESSO NACIONAL
 ATRAIR TALENTO
 RECUPERAR O SECTOR
 PLANEAR O FUTURO
ADHP

31 MAR
A 2 ABR

P. PORTO

ESCOLA
 SUPERIOR
 DE HOTELARIA
 E TURISMO

**VILA DO
 CONDE**



SECTOR DA HOTELARIA UM DOS QUE MAIS PRESTIGIA O PAÍS



Dirhotel - Estamos a completar dois anos de pandemia. O que é que o setor do turismo aprendeu (ou deveria ter aprendido) com toda esta situação?

Luis Pedro Martins - O turismo, principalmente depois da crise económica e financeira do início do século XXI, vinha evidenciando mudanças estruturais. Com a pandemia essas alterações em curso chegaram de uma forma mais brusca, sobretudo com a necessidade extrema de afastamento entre as pessoas. Mas as preocupações com a sustentabilidade, a digitalização, a otimização de recursos como as videoconferências, introduzidas sobretudo pelas necessidades de resposta ao teletrabalho, já vinham sendo implementadas.

Sendo certo que o turismo não voltará a ser o que era, também não vai mudar radicalmente. Vai-se adaptar aos novos tempos. Vai tirar vantagem das mudanças. E nisso, os portugueses já demonstraram ser exímios. Veja-se como viraram o foco das viagens para os destinos nacionais e os empresários do setor empreenderam em ajustes e mesmo mudanças totais de atividade para fazer face aos desafios da pandemia.

Dirhotel - Como é que deve ser visto e trabalhado o turismo a partir de agora, tendo em conta as novas exigências dos turistas?

L.P.M. - Como disse os sinais de mudanças vinham sendo trabalhados, a pandemia somente acelerou o processo. São fatores emergentes e de novas tendências que irão ter um impacto muito grande no universo do turismo, quer na oferta como na procura. O perfil do turista atual tende a adotar as práticas dos chamados nómadas digitais, pessoas que conciliam perfeitamente o trabalho (teletrabalho) e o lazer, contribuindo para as mudanças na distribuição turística; com preocupações com o impacto das viagens na pegada ecológica; reservando cada vez mais online, logo suprimindo alguns serviços de intermediários, obrigando os operadores a reinventarem-se, não só na rapidez das respostas, como na orientação das suas ofertas para uma conjugação de produtos e experiências em rede, em sintonia com o ambiente e o desenvolvimento sustentável do planeta, não só nas viagens turísticas, como nas deslocação em trabalho/negócios.

Este é um designio universal para o qual o país e as regiões se têm estado a preparar no quadro da União Europeia, cujo Plano de Recuperação e Resiliência prevê incentivos financeiros, para os estados e para as empresas.

Dirhotel - Falando concretamente da hotelaria, um dos setores que foi bastante abalado durante estes dois anos, principalmente na hotelaria de cidade, como vê o trabalho dos diretores de hotéis durante este tempo e como deverá a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte trabalhar em articulação com a hotelaria no futuro?

L.P.M. - A hotelaria é um dos setores turísticos que mais prestigia o país, não só pela qualidade das suas infraestruturas, como pela diversidade da oferta de produtos, serviços e experiências que proporciona, mas principalmente pelo desempenho dos seus recursos humanos, que mantém a fasquia da hospitalidade e do bem receber sempre muito elevada, fazendo jus

à notoriedade do destino neste item em particular. Recordo que ao nível das importações Portugal em 2019, ficou em primeiro lugar no ranking do Fórum Económico Mundial.

Por outro lado, nunca é demais repetir o papel preponderante dos empresários e dos diretores de hotéis que revelaram uma resiliência fora de série e uma versatilidade e criatividade incríveis. Souberam capitalizar os vários programas de apoios do governo durante a pandemia, reorganizando a sua oferta, ajustando-a de acordo com as normas da DGS e promovendo as unidades hoteleiras das mais diversas formas, acelerando – em muitos casos – a tão falada digitalização do setor, ao promover de várias formas e em diferentes plataformas virtuais os seus serviços. Em muitos casos, aproveitando os períodos de confinamento, *layoff's* e teletrabalho para incentivar os seus colaboradores a fazerem formações e atualizações.

Dirhotel - A região do Porto e Norte já conseguiu recuperar para níveis pré-pandemia?

L.P.M. - Não sabemos o desfecho desta guerra, mas acreditando que a pandemia passou já endemia, mantenho a esperança de que em 2023, a região vá recuperar os indicadores de 2019. Os números mais recentes revelam que a Região Porto e Norte, em 2021, registou um crescimento de mais de 41,55% nas dormidas totais relativamente ao período homólogo em 2020 e em sentido oposto da descida relativamente a 2019 (-42,83%). Consolidou, assim, a terceira posição no todo Nacional.

No mesmo período os proveitos totais atingiram 349,1 milhões de euros (+50,86%, Tvh em 2020) e (-45,70% em 2019).

Acredito que a Páscoa trará já alguma normalização da atividade turística. Somos um destino seguro e acreditamos que o turista tem essa perceção do destino Porto e Norte, pois continua a estar no topo das preferências dos turistas dos nossos mercados tradicionais e mantém a notoriedade como destino de excelência em alta. 2019.

Dirhotel - Fazendo a sua subdivisão por destinos. Como é que evoluíram o Porto, Douro, Minho e Trás-os-Montes, sabendo que uns são mais “difíceis” do que outros?

L.P.M. - Com o levantamento faseados das restrições e à medida que os turistas ganhavam confiança de que a pandemia estava controlada, começou-se a ver uma evolução muito positiva, principalmente no regresso destes às grandes cidades, especialmente afetadas no período mais gravoso da pandemia. No entanto, os grandes centros urbanos, como o Porto e Braga haviam já evoluído muito favoravelmente no verão passado.

Os subdestinos Douro, Minho e Trás-os-Montes registaram no mesmo período elevados índices de ocupação hoteleira, graças ao empreendedorismo dos seus

empresários que souberam capitalizar o contexto para captar um perfil de turista que é necessariamente diferente dos anos anteriores, proveniente, na grande maioria, do mercado interno alargado onde se destaca, a título de exemplo o fenómeno da Nacional 2 e dos Caminhos de Santiago.

Os avanços e retrocessos da evolução pandémica condicionaram sobremaneira as empresas e os seus trabalhadores, mas estes evidenciaram uma grande vontade de dar a volta à situação, pois souberam, desde cedo, adaptar-se à nova realidade, reajustar a oferta dentro dos moldes que era necessário e serem resilientes até à exaustão.

Em termos de investimento na região, admito que possa ainda haver alguma contração este ano, mas acreditamos que vamos assistir ao lançamento de vários projetos, ao retomar de alguns investimentos que ficaram congelados com a pandemia, nomeadamente na cidade do Porto. O destino mantém-se muito atrativa para novos investimentos na área do turismo, não obstante o problema da falta de recursos humanos se manter com impacto evidente em todo o território.

Dirhotel - Sei também que existem uma série de produtos turísticos, alguns já anunciados, que irão começar a ser promovidos, como é o caso da N103 que liga o litoral minhoto a Bragança, ou do Caminho Português da Costa para Santiago de Compostela. Quer falar um pouco sobre o que está a ser pensado para estes e outros produtos e da estratégia que a ERTPN tem para conquistar mais e melhores turistas e ajudar a fixá-los?

L.P.M. - No que diz respeito à reformulação da oferta, a região apresenta novos produtos estruturados que acredita terem grande atratividade, entre eles o termalismo, o enoturismo e o turismo de negócios, este último, um dos mais afetados pela pandemia. A entidade está a realizar um trabalho de recuperação da operação turística para o território e, igualmente de captação de mercados que, tradicionalmente, não chegam ao destino Porto e Norte. No sentido de reerguer o turismo da região, continuaremos a apoiar as nossas empresas, potenciando a internacionalização pela digitalização da oferta e acelerando a estruturação de produtos da nova procura. Dentro dessa estratégia, damos destaque aos produtos de saúde e bem-estar, como as Termas do Porto e Norte; a Rota dos Vinhos e do Enoturismo, o Turismo Industrial, a certificação dos Caminhos de Santiago, a Nacional 103, o *Touring Cultural*, o Turismo de Natureza e o Náutico. Estamos ainda a desenvolver ação no sentido da recuperação da operação turística nos 10 mercados com maior fluxo turístico para o destino, ao mesmo tempo que temos vindo a explorar e a abrir caminhos a novos mercados, a exemplo dos Emirados Árabes Unidos, em segmentos de alto rendimento que nos permitem crescer em valor, como é o caso do *Luxury and Lifestyle*. ■

Acredito que a Páscoa trará já alguma normalização da atividade turística



Pedro Norton de Matos
Fundador do GreenFest



A DESCARBONIZAÇÃO E A **TRANSIÇÃO PARA UMA ECONOMIA VERDE, INCLUSIVA E DIGITAL**

Urge arrepiar caminho e apostar em modelos de prosperidade que respeitem os limites do planeta e seus habitantes

Vivemos numa era de profunda transformação que tem um impacto transversal em toda a sociedade. A corrente década, desafia-nos para uma exigente transição, nomeadamente nas vertentes digital e energética. Para as empresas, o novo mantra é o conceito E.S.G. *Environment, Social, Governance*, em que se valoriza a interdependência das áreas ambiental, social e económica. Empresa que não incorpore os valores da sustentabilidade na sua missão, visão e valores, correrá sérios riscos de viabilidade, afetando sobretudo as que não demonstrem autenticidade e uma cultura regenerativa na sua ação do dia a dia. Mais do que pregar, importa praticar!

Historicamente e mesmo num passado recente, as áreas anteriormente descritas, tendiam a “viver” de forma desconexa, com o primado da vertente económica financeira.

No domínio ambiental, constata-se uma progressiva consciencialização coletiva, suportada em dados científicos de que o modelo de desenvolvimento vigente poderá conduzir a um profundo desequilíbrio planetário com consequências catastróficas. As alterações climáticas que ocorrem nas últimas décadas a uma velocidade vertiginosa e que urge mitigar, são apenas uma das faces do desafio geracional que enfrentamos. De facto, a aceleração dá-se desde a “recente” revolução industrial e sobretudo a partir da década de 50 do século passado,

muito em consequência do modelo de produção e consumo adoptados. Então, no mundo ocidental, entramos na era do consumo e mais tarde do hiperconsumo, com várias “perversões” associadas, nomeadamente a defesa do crescimento *ad aeternum* cuja lógica de manutenção também assenta na necessidade da obsolescência programada, traduzida em produtos que são fabricados para ter uma curta duração. O lixo e desperdício passaram a ser encarados como “naturais”. Usar e deitar fora, também.

É deveras eloquente analisar a relação causa/efeito, da referida aceleração, quando se comparam por um lado os indicadores sócios económicos, e por outro os indicadores que medem o impacto no planeta. Graficamente, verifica-se um comporta-

mento espelho entre variáveis como o crescimento do PIB per capita e a emissão de gases com efeito de estufa e a acidificação dos oceanos; ou o crescimento da população mundial e a perda de biodiversidade e extinção de espécies.

Urge arrepiar caminho e apostar em modelos de prosperidade que respeitem os limites do planeta e seus habitantes.

Contudo, há que reconhecer também os grandes avanços civilizacionais ocorridos nas últimas décadas e que vários indicadores confirmam em áreas como saúde, ensino e tantas outras. O que se pretende é o melhor dos dois mundos, eliminando as assimetrias sociais e ambientais.

A tecnologia como facilitadora, desempenha igualmente um papel preponderante, associada à inovação.

A descarbonização da economia (sem deixar de estar “gratos” pelas energias fósseis que nos trouxeram até aqui...), terá um decisivo impulso com a progressiva viabilidade das energias renováveis que o planeta nos oferece. Com efeito, nos próximos anos serão encontradas soluções de armazenamento e transporte para as energias intermitentes que gradualmente substituirão as outras fontes energéticas. A relação custo benefício será cada vez mais favorável e os serviços prestados pelos ecossistemas também.

Capacitar agentes de mudança para a sustentabilidade deve ser uma prioridade estratégica



Os pilares da Sustentabilidade vão ganhando relevo, apesar das oscilações resultantes de guerras e pandemias. Nas organizações a criação de valor passa, como já foi referido, pela adopção desses princípios orientadores.

Os valores associados à economia circular e regenerativa são uma boa resposta e têm por base o sábio princípio da natureza enunciado por Lavoisier em que “nada se perde e tudo se transforma”. É um conceito de zero desperdício que aplicado à economia faz com que o que é “lixo” ou subproduto de uma atividade seja, “input” ou matéria-prima de outra e assim sucessivamente, perpetuando o círculo virtuoso.

Todos os sectores são convocados para esta mudança que é muito exigente e difícil. Naturalmente que alguns sectores são mais afectados que outros, mas as novas gerações de consumidores também o requerem e valorizam. O cidadão consumidor tem um “voto diferencial” cada vez que consome ou rejeita um produto ou serviço. Em paralelo, as empresas líderes na transformação, marcam a “pauta” em toda a sua cadeia de valor e têm um efeito multiplicador.

O efeito conjugado destas duas forças-Consumidores e empresas-, tem também repercussão na regulação e legislação, reforçando a transição, mormente através da fiscalidade verde.

Importante assinalar que nesta vertigem de mudança comportamental, constata-se um *deficit* de conhecimento em relação às matérias da sustentabilidade. É transversal à sociedade e particularmente notório em muitos colaboradores de empresas. Há que colmatar ou minimizar essa carência através do acesso a programas acessíveis de literacia para a sustentabilidade. Capacitar agentes de mudança para a sustentabilidade deve ser uma prioridade estratégica. ■

FUNDAÇÃO INATEL AUMENTA OFERTA COM HOTEL EM PORTO COVO



RITA DUARTE
VOGAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Queremos apoiar os refugiados da Ucrânia, tal como apoiámos durante a Pandemia, com espaços de retaguarda

Dirhotel - Pode dizer-se que a INATEL foi a génese do Turismo Social em Portugal. Sabemos que essa função social ainda se mantém apesar de todas as alterações que a instituição sofreu desde a sua criação, mas como é que tem sido essa evolução?

Rita Duarte - A Fundação INATEL nasceu em 1935 com os primeiros movimentos europeus destinados a organizar o lazer dos trabalhadores e das suas famílias. Foi

a génese do Turismo Social em Portugal, inicialmente com as Colónias Balneares para crianças (muitas delas oriundas do interior do país e que nunca tinham visto o mar) e Centros de Férias para os trabalhadores e suas famílias. Esta oferta, espalhada por todo o território, foi, em parte, doada pelos grandes empresários do país, que acreditavam nos valores da I República, no descanso semanal e bem-estar social dos seus trabalhadores, como é exemplo Francisco de Almeida Grandella, que doou um dos edifícios do Hotel INATEL Foz do Arelho.

Hoje mantem a mesma missão social, embora com valores diferentes na passagem do anterior regime para o regime democrático. É uma grande instituição que nasceu como Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (a antiga FNAT) e que hoje assenta a sua atividade nos grandes valores conquistados pela nossa sociedade: a democracia, o Humanismo, a inclusão, a interculturalidade, a intergeracionalidade e a promoção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável 2030.

No turismo promove estes mesmos valores. O conceito de Turismo Social alargou-se e evoluiu para um “Turismo para Todos”. Em 1999, a Organização Mundial de Turismo sublinhou o direito de todos a viajar e a conhecer outras regiões e países. O “Turismo para Todos” promove este Direito Universal para pessoas mais carenciadas, pessoas com deficiência, crianças e jovens, famílias e cidadãos seniores.

Hoje mantemos uma oferta de “Turismo para todos, solidário e responsável”, com os antigos Centros de Férias requalificados e transformados numa rede de 17 unidades hoteleiras, 2 balneários termais e 3 parques de campismo, espalhados por localizações únicas, muitas delas no interior do país e nas ilhas. A nossa oferta, incluindo os programas do nosso operador turístico, está disponível a associados e não associados. A forte ligação aos territórios e às suas comunidades, programas ligados à Natureza e à nossa riqueza cultural etnográfica configuram os valores mais puros do turismo sustentável.

Dirhotel - Sei que está há relativamente pouco tempo na administração da INATEL. Que desafios é que lhe foram apresentados no pelouro que lhe coube?

R.D. - Estou na Fundação INATEL há seis meses. Foi um regresso ao turismo muito feliz, mas muito desafiante, numa fase em que a instabilidade e a volatilidade da procura nada têm a ver com o cenário de crescimento que se vivia em 2019, quando deixei o setor.

Os desafios são múltiplos: gerir em tempos de crise, trabalhar para a retoma e modernizar a nossa oferta, tanto digital, como ambientalmente, respeitando sempre os nossos trabalhadores, associados e os valores de intervenção social da INATEL.

A Fundação INATEL está sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o que me permite exatamente conciliar esse conhecimento e experiência na área do Trabalho e da Ação Social, uma vez que fiquei também responsável pela área da Intervenção Social e Sustentabilidade. Diria que afirmar o papel da Fundação INATEL na sociedade portuguesa através do apoio ao acolhimento e inclusão dos refugiados e a promoção dos princípios da sustentabilidade são desafios imediatos. Queremos apoiar os refugiados da Ucrânia, tal como apoiámos durante a Pandemia, com espaços de retaguarda.

Outro desafio é a rentabilidade das unidades hoteleiras, com o objetivo de atingir resultados de 2019, através do aumento de parcerias nos territórios e da procura de novos segmentos, como as comunidades digitais ou os amantes do turismo natureza.

Dirhotel - A formação também faz parte das atividades desenvolvidas pela fundação. Vai haver alguma oferta ligada ao turismo e hotelaria?

R.D. - Estamos a desenvolver um programa que apelidamos de Inatel Hotels Academy, que permitirá formar equipas das nossas unidades hoteleiras, bem como profissionais do setor, trabalhando ou não nos nossos hotéis, ou seja, formação interna e externa, utilizando para tal as instalações da Fundação INATEL em todo o país: hotéis e Inatel Locais. Este projeto inclui formadores externos e internos e passa muito pelo facto de a Academia Inatel ser certificada na área Turismo e Lazer.

Dirhotel - Estão previstas alterações na oferta de alojamento? Novas unidades ou remodelações?

R.D. - A Fundação prevê iniciar a construção de uma nova unidade hoteleira em Porto Covo que permitirá complementar a oferta de alojamento, numa região litoral onde não temos presença.

O Plano de Investimentos para 2022 integra também remodelações para modernização das nossas Unidades Hoteleiras de Entre-os-Rios, Oeiras e Foz do Arelho. Estamos a apostar na certificação ambiental de 6 das nossas Unidades Hoteleiras.

Está também previsto um plano de intervenção e requalificação dos Parques de Campismo da Costa da Caparica, do Cabedelo e de S. Pedro de Moel, adaptando a oferta às tendências mais atuais, em complemento ao campismo mais tradicional.

Vamos investir em soluções sustentáveis a nível ambiental, utilizando energias alternativas para aquecimento e iluminação, por um lado, e por outro, soluções de reaproveitamento da água, um recurso cada vez mais escasso e do qual é urgente cuidar.

Dirhotel - Suponho que também a INATEL sofreu o impacto da pandemia. Qual é a estratégia da INATEL para a recuperação?

R.D. - Sofreu e continua a sofrer o impacto, agora acumulado com a instabilidade criada pela Guerra da Ucrânia.

O impacto da Crise pandémica foi profundo na atividade e receitas da Fundação INATEL. A manutenção do rendimento dos nossos trabalhadores e não recorrer a despedimentos coletivos ou Lay off foi a prioridade.

O nosso orçamento de exploração depende em quase dois terços das vendas de serviços de hotelaria e da programação de viagens, pelo que o nosso objetivo a curto prazo é mesmo que 2022 seja um ano de retoma para resultados de 2019. Em breve lançaremos também o Plano Estratégico, com objetivos a 3 anos.

Dirhotel - De que modo consegue a Inatel articular a valorização dos tempos livres no âmbito do turismo social com o Desenvolvimento Sustentável que advoga?

R.D. - A nossa longa experiência de mais de 85 anos ajuda, tanto no Turismo, como no Desporto Amador e na Cultura, com a preservação do nosso Património Imaterial. Fomos pioneiros do Turismo Social e hoje somos especialistas em "Turismo para Todos".

Ajudamos a promover um Turismo e desenvolvimento sustentável, com contributo direto para a coesão territorial, para a economia local e criação de emprego. Vários exemplos: fomos o primeiro operador a programar Trás-os-Montes, o Carnaval de Lanzarim. Temos um hotel no Piódão, um hotel nas Flores e na Graciosa. Programamos e damos a conhecer as nossas tradições, festas e romarias espalhadas pelo país e ilhas, muitas delas ainda desconhecidas dos circuitos turísticos mais comerciais. O nosso contributo para um Desenvolvimento Sustentável vem da promoção destas ofertas, valorizando os nossos territórios e a riqueza das nossas comunidades, o seu saber-fazer passado entre gerações, a nossa "Portugalidade", origens e raízes mais genuínas que tentamos manter vivas e vividas, numa fusão com a modernidade. ■

O Plano de Investimentos para 2022 integra também remodelações para modernização das nossas Unidades Hoteleiras de Entre-os-Rios, Oeiras e Foz do Arelho

LIDEL LANÇA “PLANO DE MARKETING E MARKETING DIGITAL NA HOTELARIA E NO TURISMO”

A LIDEL acaba de lançar “Plano de Marketing e Marketing Digital na Hotelaria e no Turismo”, da autoria de Eduardo Moraes Sarmiento, Nuno Abranja e Rita Vitorino de Carvalho, um livro que promete ser uma ferramenta essencial para as micro, pequenas e médias empresas da Hotelaria e do Turismo.

A conceção e a implementação de um plano de marketing e o uso do marketing digital são hoje fundamentais para todas as empresas do setor da Hotelaria e do Turismo que se queiram modernizar e afirmar, nomeadamente num contexto de incerteza.

“Plano de Marketing e Marketing Digital na Hotelaria e no Turismo” procura estruturar um conjunto de conceitos para ajudar os estudantes e os empresários, especialmente das micro, pequenas e médias empresas a estabelecerem um eficiente plano de marketing, bem como a utilizarem as ferramentas digitais de forma a terem sucesso no âmbito de um novo ciclo económico. O livro inclui um conjunto de fichas técnicas que ajudarão à implementação de melhores práticas e estratégias, para que o leitor possa analisar de forma clara a situação da sua empresa e, simultaneamente, tomar decisões suportadas pelas melhores práticas e experiências.

“Este livro foi idealizado tendo em conta a realidade do mercado hoteleiro e turístico português e permite a estudantes e professores do Ensino Superior e Profissional, colaboradores e empresários de micro, pequenas e médias empresas compreenderem e lidarem com as decisões e os desafios de um mundo global, fortemente competitivo e no qual a transformação digital veio alterar a forma de condução dos negócios - tanto do ponto de vista da operacionalização diária como da tomada de decisões estratégicas”, referem os três autores. ■



RITA CORTE REAL NOMEADA ASSISTENTE DE DIREÇÃO DE VENDAS DO LISBON MARRIOTT HOTEL

Rita Côte-Real é a nova Assistente de Direção de Vendas e Marketing do Lisbon Marriott Hotel, propriedade da Sotéis.

Desta forma, a profissional, que assumiu o cargo em fevereiro deste ano, fica responsável pela área de gestão de clientes nacionais e internacionais do Lisbon Marriott Hotel, em colaboração direta com a direção de vendas da propriedade.

Licenciada em Gestão Hoteleira e Turismo e com um Mestrado pela Universidade de Coimbra, iniciou a sua carreira profissional como *Sales & Marketing Executive* na Quinta das Lágrimas em 2011. Posteriormente desempenhou funções como *Sales Executive* no Lapa Palace & Olissipo Hotels (2014 a 2017), *Sales Manager* no Hotel Cascais Miragem (2017 a 2018) e *Account Manager*



no Lisbon Marriott Hotel (2018 a 2022).

“É para mim um enorme prazer continuar o meu percurso no Lisbon Marriott hotel acompanhada por esta fantástica equipa. É um desafio que agarro com motivação numa fase que se perspectiva mais positiva para o nosso setor” - acrescenta Rita Côte-Real, Assistente de Direção de Vendas e Marketing do Lisbon Marriott Hotel. ■



Tivoli Avenida da Liberdade, com 89 anos de história e tradição, apresenta Manuel Santos e Silva como o seu novo Diretor de F&B. O profissional é agora responsável por toda a área de restauração, nomeadamente os restaurantes Cervejaria Liberdade e SEEN Lisboa, o Lobby Bar e o Sky Bar by Seen, e ainda pela supervisão dos banquetes e eventos do hotel, no que diz respeito ao serviço de comidas e bebidas.

TIVOLI AVENIDA LIBERDADE ANUNCIA NOVO DIRETOR DE F&B

Formado em Gestão Hoteleira e Administração de Empresas, pela Les Roches International School of Hotel Management, Manuel Santos e Silva, de 34 anos, começou a sua carreira em 2012, no Grupo Four Seasons, onde ocupou até hoje posições de destaque no departamento de F&B e na restauração, em hotéis na Suíça, Espanha e Portugal.

Entre 2017 e 2020, foi ainda Diretor do Restaurante Alma, liderado pelo Chef Henrique Sá Pessoa, numa altura em que o espaço conquistou a sua segunda estrela Michelin, em 2018.

Com um amplo conhecimento da indústria hoteleira e respetivas práticas, nomeadamente em questões relacionadas com uma gestão eficiente da área de comidas e bebidas, Manuel Santos e Silva possui um histórico comprovado de dez anos de experiência na elevação da satisfação dos hóspedes, bem como da rentabilidade, mantendo altos padrões de qualidade nos serviços em que opera. ■

CABE-NOS A NÓS

O tema da edição deste mês é “Como atrair Jovens para a Hotelaria” e penso ser, nos dias que correm, a nossa “*Million Dollar Question*”. Relembro os meus primeiros dias na hotelaria, em que me levantava cedo para preparar os pequenos-almoços e no coração levava um misto de excitação, responsabilidade e medo. Excitação por ser o primeiro emprego, a responsabilidade de ter aquelas tarefas para desempenhar e sempre com um sorriso nos lábios, fazendo tudo da melhor maneira possível. E no final, obviamente o medo de falhar, de não saber fazer, o que tantas vezes veio a acontecer. Hoje lembro este misto de emoções com nostalgia, porque tudo isto parece que foi ontem e afinal, mais de 25 anos se passaram.

E na altura, a atração principal foi financeira, porque naqueles tempos ganhava-se muito dinheiro na hotelaria. Os hóspedes eram bastante generosos com gratificações e mais tarde, já a trabalhar atrás do balcão da Recepção, percebi com agrado que os câmbios e as comissões de serviços adicionais acrescentavam de boa maneira a remuneração mensal. Tudo isto permitiu uma boa almofada financeira para o meu passo seguinte, a construção de uma vida a dois. Lembro-me de ter chorado quando surgiu a notícia da moeda única, o Euro, porque sabia o quanto isto me iria impactar mensalmente. E hoje, sei que a conjuntura é diferente e os complementos salariais destas seções são cada vez mais diminutos.

Então e agora? Sem a parte financeira, como atrair jovens para a hotelaria? Simples de dizer, muito difícil de fazer: Com Inspiração.

Cabe-nos a nós, hoteleiros, fazê-lo. Cabe-nos a nós inspirar no trabalho e em casa. Começando pelo segundo, relembro um estudo que li, sobre a relação entre os pais, os seus filhos e as horas trabalhadas. Dizia este estudo que não eram os filhos de pais que trabalhavam muitas horas que eram mais infelizes, mas os filhos de pais que chegavam a casa cedo, mas desmotivados com trabalho. Filhos de pais que saem de casa de manhã já deprimidos para fazerem algo que não gostam ou com o que já não se identificam. São esses que tem mais tendência para a infelicidade porque tem o exemplo em casa. Ao contrário - e é o que se passa na minha casa - as minhas filhas sempre se habituaram a ver a mãe sair cedo e chegar tarde ou a trabalhar em casa, e por gostar muito do que faço, sempre feliz. Porque já dizia Confúcio que escolhe um trabalho de que ames e não terás de trabalhar nem um dia na tua vida. E isso dá o exemplo de inspiração aos que vivem connosco e aos que os rodeiam.

No mercado de trabalho, também nos cumpre a nós, hoteleiros profissionais, inspirar quem começa. No meu caso, a cada vez que inicia um estagiário, tento conhecer, perceber mais, valorizar opiniões de quem está a começar e sei que a minha equipa tem a mes-

ma postura. Ouvir os mais novos, perceber que novas soluções veem eles para problemas antigos e tentar implementar algo. Novas perspetivas para questões operacionais, aproveitando o olhar fresco de quem acaba de chegar. Nem sempre acontece, mas aumenta a motivação de quem é ouvido, e por vezes há boas surpresas. E estagiários motivados darão origem a profissionais de excelência, que é exatamente aquilo que tanto nos falta.

Cumpramo também, como formadora das Escolas do Turismo de Portugal, inspirar em sala de aula. Falo-lhes imenso dos desafios da operação, de tudo o que passamos, e sempre de uma maneira positiva, otimista porque é assim que vejo a hotelaria e isso passa para as minhas turmas, para os meus alunos mais novos. São estes que haverão de ingressar nos quadros de hotéis, e garanto que levam na bagagem além de muito know-how, uma boa dose de inspiração, porque nos dias menos bons, é ela que os vai ajudar a continuar em frente e a não desistir.

E cabe-nos a nós, hoteleiros, estar perto das escolas profissionais e universidades para fazer a ponte com o mercado de trabalho e as instituições de ensino, passar algum tempo, fazer palestras, inspirando quem ainda não sabe bem o que fazer com a sua vida profissional. É algo extraordinariamente enriquecedor, porque não tendo preço, tem imenso valor.

A título de curiosidade, partilho convosco a segunda lei espiritual do sucesso do *Deepak Chopra*, que é a “Lei do Dar e Receber”, dizendo simplesmente que devemos dar, doar antecipadamente e que o Universo é abundante e que recompensa quem dá, mesmo sem esperar re ceber em troca. Dar mais de nós, doar tempo, atenção e confiança aos mais novos para que um dia eles regressem motivados e inspirados a carreiras bonitas e recheadas de sucessos. Teremos sempre de dar antes de receber e esta lei aplica-se a tudo. Até ao tema da edição deste mês. ■



Patrícia Correia
Diretora de Hotel

Sem a parte financeira, como atrair jovens para a hotelaria? Simples de dizer, muito difícil de fazer: Com Inspiração

GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS



ITBASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT



PSG
Segurança Privada

Roca



Agma Breeze



costaverde

La Redoute

FOR BUSINESS

Os detalhes que fazem a diferença...

Mobiliário | Decoração | Têxteis | Tapetes



A AMPM é uma marca La Redoute

AM
PM



Orçamentos
personalizados



Uma equipa ao seu dispor
b2b@redoute.pt



Vasto leque de soluções
Têxtil-lar, mobiliário e
decoreação