

# dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 47 - Out./Nov./Dez. 2022 • € 10 (Cont.)

## TEMA CENTRAL

TENDÊNCIAS DO FUTURO

## Caderno Especial

TECNOLOGIA:  
O MUNDO MARAVILHOSO  
DO "RESERVE JÁ"

## ENTREVISTA

# MARTA FIDALGO

# Miele



SOLUÇÃO

## Renting operativo para o canal Horeca

Dedicados ao que importa.



**Novo equipamento  
para a sua Lavandaria**



**Sem investimento  
inicial**



**Serviço técnico e  
manutenção incluídos**

A Miele oferece aos seus parceiros uma solução que lhe permite renovar o seu espaço com novas máquinas de lavar roupa industriais, secadores e calandras, sem ter que se preocupar com o investimento e contando com serviço técnico e manutenção regular dos equipamentos.

**Este é o melhor lado do seu negócio.**

Hotel com  
**120**  
camas  
(60 a 80 quartos)

**400** Kg  
de roupa/dia



A partir de  
**580€**/mês  
com assistência  
técnica incluída

# DISCUTIR O FUTURO PARA **MELHORES** **EMPREGOS** NA HOTELARIA

**N**o meu artigo sobre os recursos humanos nos nossos hotéis, que vai publicado nesta edição da Revista, abordei, com as normais limitações de espaço, aquilo que considero estar a faltar à nossa hotelaria, para a desejável e urgente recuperação do interesse e disponibilidade dos jovens: a redefinição das profissões hoteleiras e a criação de «novos empregos», isto é, com novos conteúdos, diversificados e atrativos. Porque julgo de meu dever ajudar, das formas ao meu alcance, à discussão sobre uma questão essencial ao futuro da nossa hotelaria, procedi oportunamente à formulação de um Decálogo, intitulado «Para Melhores Empregos na Hotelaria», o qual consiste em 10 Níveis de Condições e 51 Recomendações, o qual pretendo preservar, por agora, para um debate a iniciar em data oportuna.



**Manuel Ai Quintas**  
Director da Revista

Falta ao sector a redefinição das profissões hoteleiras e a criação de «novos empregos», isto é, com novos conteúdos, diversificados e atrativos.

É meu desejo e esperança que de tal discussão possa resultar, além de outros benefícios para o setor, a recuperação de um sentimento que receio poder estar a perder-se: o orgulho na missão de serviço aos outros. É meu entendimento que a ação a empreender pelo setor no sentido de ultrapassar a situação crítica existente pressupõe que se atue a vários níveis (10, naturalmente, no meu Decálogo), sem, em boa verdade, se poder definir uma clara primazia de uns relativamente aos outros, aliás divididos por importantes aspetos específicos, sob a forma de recomendações, que não podem ou não devem ser subestimadas. Ao contrário, é minha expectativa que de uma discussão ponderada e objetiva das questões inevitavelmente suscitadas pelo debate que me proponho desencadear no site da OTELTUR, lá para o começo do novo ano, poderão resultar ideias e propostas úteis à decisão de quem tem

condições e interesse para as aproveitar. Não posso deixar de lembrar, a propósito, a crítica recorrente de ser a indústria hoteleira, entre todas as indústrias, das que menos se preocupam em inovar nos modelos de organização e métodos de operação, aparentemente resignada à ideia de ter alcançado o zénite do possível. Uma razão mais acreditar na necessidade e oportunidade de debate, como o que aqui vai anunciado e espero possa merecer a adesão de quem se sinta motivado para tanto. Entretanto, chamo a atenção dos leitores da Dirhotel para os excelentes artigos publicados nesta Revista sobre uma questão candente da nossa hotelaria, que corre riscos sérios de agravamento de uma situação que, a não ser resolvida sem grande demora, poderá comprometer a sua reputação de qualidade. ■

**Os finais de ano são sempre momentos de fazer um balanço!**

Embora neste momento já nos pareça uma realidade longínqua quicá até apocalíptica, o ano de 2022, inicia com uma realidade demasiado condicionada e, de bastante incerteza.

Entramos no ano ainda muito condicionados pelas limitações da pandemia. Fruto desta fraquíssima atividade, poucos acreditavam que seria o verdadeiro ano de recuperação. A verdade, porém, é que na segunda quinzena do mês de março a atividade turística inicia-se a uma velocidade abrupta, para a qual ninguém estava preparado.



**Fernando Garrido**  
Presidente da Direção

No entanto uma vez mais o sector do turismo e em particular a hotelaria, demonstra a sua resiliência e o saber fazer. A retoma dá-se com números muito próximos de 2019, em especial no que diz respeito à faturação, embora na generalidade das regiões com Taxas de ocupação abaixo deste ano de referência.

De qualquer forma, neste momento todo o mercado se depara com diversos desafios: que vão desde os aumentos de custos operacionais (energia, serviços, mat. Primas, etc) fruto da guerra que se vive no le-

ste europeu, mas também estávamos a viver a pior crise de recursos humanos que o turismo viveu nas últimas décadas.

Fruto dessa escassez, começa a procura desenfreada de recursos especializados, levando a que as empresas do sector aumentassem as remunerações aos profissionais, com o objetivo de reter e de alguma forma também a tornar mais atrativo aos potenciais candidatos. Ainda hoje continuamos, com défices de recursos que impactam de uma forma direta a qualidade do serviço.

Pela falta de Formação dos profissionais contratados, as empresas do sector, apostam mais que nunca na formação dos seus recursos, em contexto de trabalho. Havendo igualmente um maior apoio às escolas com a formação de estagiários, na expectativa de atrair estes futuros profissionais para a sua unidade.

Continuamos com o problema de falta de infraestruturas de suporte ao turismo, fruto da ausência de decisões políticas.

O problema do aeroporto de Lisboa persiste, sem qualquer solução! Quer com as imensas dificuldades de controlo aeroportuários, quer com a falta de decisão política sobre o local e início das obras. Tendo, entretanto, chegado a ser anunciada uma decisão de localização, prontamente desmentida pelo primeiro-ministro.

A ADHP, não está a favor nem contra qualquer das soluções propostas, de qualquer forma continuamos sem qualquer tipo de decisão, tendo-se mesmo recuado, nas soluções já existentes, voltando-se ao ponto de estudos de viabilidade ambiental.

Já no fim do ano dá-se uma mudança na liderança da Secretaria de estado do Turismo, sendo substituída a Eng. Rita Marques, alguém que passou pelo pior (pandemia) e o melhor (recuperação 2022) do turismo Nacional. Alguém que todo sector reconhece as competências e bom trabalho desenvolvido e quem a ADHP, agradece a sua sempre disponibilidade para trabalhar conjuntamente em prol do desenvolvimento do turismo.

Quanto ao novo SETCM, o Dr. Nuno Fazenda, é alguém com fortes competências no sector e de quem se espera que continue a desenvolver o bom trabalho e que mantenha a proximidade e o diálogo com o sector, que tão importante se revelou nestes últimos anos de crise.

Quanto ao novo ano, avizinha-se incerto, fruto das crises económicas e da guerra na Europa, por outro lado temos um sinal positivo dado pelo mercado Estados Unidos da América.

Independentemente do que se passar, temos uma certeza! O Turismo já deu provas que é o futuro do nosso país e os diretores de hotel, serão o garante da qualidade prestada pelo sector. ■

O Presidente

Continuamos com o problema de falta de infraestruturas de suporte ao turismo, fruto da ausência de decisões políticas.

**Propriedade:**

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

**Director:**

Manuel Ai Quintas

**Conselho Editorial:**

Fernando Garrido  
 João Serrano  
 Lilliana Conde

**Edição e Produção**

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

**Publicidade**

publicidade@dirhotel.pt



**Foto de Capa:**

W ALBUFEIRA

**Colaboradores**

Manuel Ai Quintas.....	6/38
Joana Pena Ferreira .....	10
Madalena Carey.....	12
Autor Carlos Díez de la Lastra ..	14
Fah Maioli .....	16
Francisco Carvalheira.....	18
Carla Beselga e Soraia Quarenta	20
Paulo Pinto Santos.....	22
Pedro Gomes .....	24
Cátia Neves.....	30
Nuno Leandro .....	32

**Tiragem** 10.000 exemplares

**Depósito Legal 322886/11**

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



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



**TEMA CENTRAL**  
 Tendências do Futuro



**CADERNO ESPECIAL**



**ENTREVISTA**  
**MARTA FIDALGO**  
 NO SAL, BURJ AL ARAB JUMEIRAH GROUP

<b>3</b>	<b>EDITORIAL</b> Discutir o futuro para Melhores Empregos na Hotelaria .....	3
<b>4</b>	<b>MENSAGEM DO PRESIDENTE</b>	
<b>6</b>	<b>TEMA CENTRAL: TENDÊNCIAS DO FUTURO</b> As profissões hoteleiras e o futuro..... Mudar para liderar ou liderar para mudar? .....	6 10
	Felicidade nas Organizações: Tendência ou Necessidade?..... Três tendências em hospitality de luxo: campus inteligentes, laboratórios de inovação e aprendizagem permanente..... Como o Coolhunting pode antecipar as Tendências? .....	12 14 16
	O que é o LUXO? .....	18
<b>19</b>	<b>CADERNO ESPECIAL</b> <b>Jurídico</b> It's all so quiet (quitting_firing).....	20
	<b>Marketing</b> As pessoas e o Marketing - Endomarketing .....	22
	<b>Tecnologia</b> O mundo maravilhoso do Reserve Já!.....	24
<b>26</b>	<b>ENTREVISTA</b> <b>MARTA FIDALGO</b> no SAL, Burj Al Arab Jumeirah Group Arriscar leva-nos a alcançar coisas que nem imaginamos.....	27
<b>30</b>	<b>DIRINVESTIGAÇÃO</b> As competências na Era Digital no setor do Turismo e Hotelaria.....	30
<b>32</b>	<b>PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS</b>	
<b>36</b>	<b>ADHP   SECÇÃO JUNIOR</b>	
<b>38</b>	<b>A NOSSA BABILÓNIA</b> Memórias.....	38
<b>40</b>	<b>  NESTA EDIÇÃO</b> O futuro é hoje .....	40



**Manuel Ai Quintas**  
Director da Revista



## AS PROFISSÕES HOTELEIRAS E O FUTURO

**D**iscorrer sobre o futuro é sempre um ingrato exercício de especulação teórica, dependendo da matéria e do âmbito da discussão a maior ou menor a possibilidade de prever o essencial da questão em apreço. No entanto, apesar da inevitável dificuldade da previsão, é, em certos casos, possível influenciar o futuro se, conhecidas as causas e tendências dos novos problemas, se procurar antecipar as suas soluções.

A previsão de como poderão ser as profissões hoteleiras no futuro deverá normalmente começar por uma razoável ponderação do que, por sua vez, poderá ser a hotelaria do futuro

Na verdade, as questões com que os interessados venham a ser confrontados no futuro são, na maioria das vezes, emanações do presente, devendo aqueles esforçarem-se atempadamente por conhecer e até preparar as respostas mais prováveis e ajustadas aos novos desafios. Discorrer sobre as profissões hoteleiras do futuro é um destes casos.

A previsão de como poderão ser as profissões hoteleiras no futuro deverá normalmente começar por uma razoável ponderação do que, por sua vez, poderá ser a hotelaria do futuro, tal a dependência recíproca destes fatores da equação numa indústria, ao mesmo tempo, de capital intensivo e de mão-de-obra intensiva, como é notoriamente o caso da indústria hoteleira.

Uma vez que a questão da indústria hoteleira do futuro ficou, e bem, a cargo de quem, amavelmente, aceitou

o convite para ocupar-se dela nas colunas desta revista, procurarei ater-me, tanto quanto me for possível, à questão das profissões hoteleiras, tarefa, por si só, nada fácil, mesmo socorrendo-me da minha obra, «Organização e Gestão Hoteleira», onde, entre muitas outras, a questão dos recursos humanos é largamente dissecada.

Neste sentido, começarei por lembrar o caminho já percorrido pela nossa hotelaria em matéria de recursos humanos, antes de ousar recomendar o que deverá providenciar-se agora para evitar o pior no futuro próximo.

Durante décadas, num passado relativamente longínquo, os hoteleiros portugueses puderam contar com quantos trabalhadores precisassem, mas estes não possuíam os conhecimentos e as aptidões técnicas de

que careciam para o exercício efetivo das tarefas a seu cargo, devido a ausência de condições de aprendizagem e ao modesto nível escolar no país.

Tal acontecia ao mesmo tempo que a maioria dos hotéis portugueses revelava confrangedoras condições de trabalho, além de sujeitar os trabalhadores a horários e outras obrigações próximos de uma humilhante escravatura.

Embora os trabalhadores desse tempo revelassem já uma notável vocação para o serviço nos hotéis, a situação só começou a melhorar com o aparecimento das primeiras escolas hoteleiras em Portugal, cujo papel aliás cumpre evidenciar e agradecer.

Daí para cá o ensino das profissões hoteleiras não parou de alargar e melhorar, nada ficando a dever ao que de melhor se faz lá fora, permitindo que os nossos hotéis passassem a contar com profissionais cada vez mais habilitados e educados.

Não admira que, nestas circunstâncias, a adesão dos jovens às profissões hoteleiras tenha passado a ser espontânea e convicta, ao contrário de outro tempo em que o trabalho na hotelaria era, para os jovens, em muitos casos, o «castigo» decidido pelos pais por não quererem estudar!

Ao mesmo tempo que tal acontecia, registava-se em Portugal o progressivo aparecimento de hotéis mais modernos e confortáveis, melhores níveis de liderança e superiores instalações e equipamentos à disposição dos trabalhadores.

Porque chegou, então, a nossa hotelaria ao estado atual em matéria de recursos humanos disponíveis para o seu serviço, trazendo alarmados os empresários do setor, que, ao contrário de outras vezes no passado, não hesitam em confessar publicamente a sua grande dificuldade em recrutar os trabalhadores de que necessitam?

Porque será que um setor tão importante da atividade económica do país, que é também essencial à manifestação do fenómeno do turismo entre nós, como a nossa hotelaria, não atrai jovens suficientes para o seu serviço, perdendo-os, em regra, para outros setores e atividades, que têm por mais aliciantes?

Será, então, que a hotelaria não é em si mesma atrativa para os jovens dos nossos dias, estando irremediavelmente condenada a uma escassez endémica de recursos humanos, que só tenderá a agravar-se?

Não necessariamente. Mas deverá dizer-se, sem rodeios: a natureza e especiais exigências físicas e psico-

lógicas do trabalho, a baixa atratividade do conteúdo dos empregos, a quase inexistente garantia de evolução de carreira, os baixos níveis de remuneração praticados e o reduzido conceito social em que é geralmente tida a maioria das profissões hoteleiras não são de molde a interessar à maioria dos jovens dos tempos modernos, que, entre outras preocupações, se mostram geralmente sem predisposição para renunciar a certas prerrogativas sociais consideradas normais.

Acresce que muitas profissões atuais são, de vários pontos de vista, técnica e psicologicamente mais aliciantes, pessoalmente mais desafiantes, materialmente mais compensadoras e socialmente mais conceituadas do que a generalidade das profissões hoteleiras.

Mas a situação atual da nossa hotelaria em matéria de recursos humanos deve-se também e em não menor grau a erros acumulados ao longo dos anos pelos empregadores, que subestimaram e continuam a subestimar de forma incompreensível a importância dos trabalhadores como ativo insubstituível das suas empresas, falhando rotundamente na necessidade de assegurar o interesse e disponibilidade para o seu serviço dos jovens dos novos tempos.

E que fazem, geralmente, os empregadores na nossa hotelaria, para compensar a falta de motivação dos jovens de agora para o trabalho nos hotéis? Nada!

Que será, então, necessário para inverter este estado de coisas?

Em primeiro lugar, garantir a remuneração justa dos trabalhadores de todos os níveis, em ordem a garantir o seu razoável bem-estar e o de suas famílias.

Não menos importante: proceder à urgente e significativa redefinição das carreiras hoteleiras, com a oferta de novos tipos de empregos, atraentes e diversificados, em bom ambiente de trabalho, garantindo que este constitua verdadeiro desafio profissional e permita a realização pessoal dos trabalhadores em vez da sua condenação à irrelevância e à frustração.

Nesse sentido, não deverá faltar coragem para renunciar a ideias ou conceitos, justificados até aqui, que obstam à utilização de mais e melhores meios tecnológicos no serviço direto aos clientes, por ser considerada «imprópria», ou «inadequada», e poderia ser entendida como nociva à consideração pessoal devida aos clientes.

Ora, restam poucas dúvidas de que o serviço prestado diretamente aos clientes não poderá, no futuro breve, deixar de fazer um maior uso de novas tecnologias, sofisticadas e «sóbrias», que sejam progressivamente

Mas a situação atual da nossa hotelaria em matéria de recursos humanos deve-se também e em não menor grau a erros acumulados ao longo dos anos pelos empregadores

os hoteleiros deverão procurar desarmar a sua tradicional relutância relativamente a modalidades estranhas ao horário fixo, como o horário flutuante, o horário flexível e mesmo a prática de «job sharing».



aceites e compreendidas pelos clientes como razoáveis e justificadas.

Do ponto de vista da estrutura organizacional será necessário alterar os atuais limites departamentais, que deverão ceder o lugar a uma organização transversal do trabalho, permitindo uma gestão coerente e previsível dos recursos humanos, ao mesmo tempo que aumenta a motivação dos trabalhadores.

Por outro lado, será indispensável garantir maior flexibilidade dos horários de trabalho, de tal forma que a desejada disponibilidade dos trabalhadores não represente, como tantas vezes acontece, a sua dependência irrestrita ou incondicional de horários que não deixam aos trabalhadores, para o ócio e gozo de suas famílias a que têm direito, senão o tempo geralmente consagrado a dormir.

Neste sentido, os hoteleiros deverão procurar desarmar a sua tradicional relutância relativamente a modalidades estranhas ao horário fixo, como o horário flutuante, o horário flexível e mesmo a prática de «job sharing».

A hotelaria será ainda obrigada a adotar de uma maneira decidida e alargada o recurso a várias formas de outsourcing para a realização de trabalho até aqui considerado intransferível para terceiros, por ser inerente ao seu «core business», reservando para si o que foi sempre a razão da sua existência: garantir «segurança

e abrigo» aos visitantes. A latitude e relevância dos serviços prestados aos clientes dependerá, evidentemente, da categoria do hotel e das circunstâncias a que seja necessário atender.

Há ainda o recurso a trabalhadores em part-time, empregando pessoas que não poderiam trabalhar a tempo inteiro, incluindo estudantes, adultos com crianças menores a seu cargo, ou mesmo reformados.

Resta a possibilidade de empregar emigrantes de países estrangeiros, entrados em Portugal, à procura de trabalho, em número permanentemente crescente, depois de lhes proporcionar os conhecimentos necessários ao desempenho das suas prováveis tarefas profissionais. Porém, a internacionalização da mão-de-obra, porventura inevitável a muito curto prazo, se, por um lado, permitirá atenuar a escassez de trabalhadores para o exercício, sobretudo, de tarefas menos relevantes, não evitará, pelo menos durante largos anos, a evidente diminuição da qualidade do serviço dos hotéis.

Muito mais seria possível dizer acerca das profissões hoteleiras do futuro, como, por exemplo, a influência das novas tecnologias no perfil dos trabalhadores; a obrigação de assegurar a formação profissional dos trabalhadores, de preferência contínua, as preocupações ambientais nas políticas dos hotéis e nas tarefas de cada dia, e assim por diante, mas não cabe tudo aqui! ■



# Saturno



costaverde



**Joana Pena Ferreira**  
 Psychological  
 Coach • Co-Founder  
 4thechange •  
 Formadora



## MUDAR PARA LIDERAR OU LIDERAR PARA MUDAR?

**M**udar para liderar ou liderar para mudar? – O papel da Gestão da Mudança no negócio e do *Coaching* Psicológico enquanto aliados da transformação do setor na escassez de talento

Face ao contexto incerto em que vivemos surgem 2 pressões que a maioria dos proprietários de negócio irá (ou já está a) vivenciar

Segundo o *“Leadership Vision for 2023”* Gartner, no TOP prioridades para CHROs, 2023, podemos ver que:

1. **Eficácia do Líder e Gestor** - desenvolvimento de skills comportamentais/mudança de *mindset*, como o *coaching* e formação, que comparativamente a 2021 e 2022 passou para nº 1;
2. **Gestão da Mudança** - investir na transformação continua no topo das prioridades desde há 3 anos;
3. **Employee Experience** - investir em todos os polos que englobam a experiência do colaborador (onde se encontra o Desenvolvimento).

Face ao contexto incerto em que vivemos surgem 2 pressões que a maioria dos proprietários de negócio irá (ou já está a) vivenciar:

1. **“Inflação Crescente: 90% dos CEOs esperam um aumento significativo da inflação nos próximos 12 meses e 23% dos CFOs vão aumentar os salários dos seus colaboradores”.**

Devido à escassez de pessoas, é fundamental que os líderes de negócio se posicionem quanto à **mudança de *mindset*** necessária à compreensão das necessidades e expectativas destes, sob o risco de continuarem a ter altos índices de turnover, saídas inesperadas ou “silên-

ciosas” e até perda de competitividade em termos do EVP da empresa no mercado.

Na base disto, temos o **entendimento das necessidades estratégicas do negócio**, de modo a definir qual o investimento e ações imprescindíveis nas mais variadas áreas, nomeadamente no que toca à Gestão de Pessoas (p.e., através da análise da prontidão da organização para a mudança com base em metodologias de *change management* ou *coaching* aos seus líderes e formação às equipas – meios para o fim da efetivação da transformação).

2. **“Talento escasso e dispendioso: 50% dos líderes de RH esperam um aumento na competição pelo talento nos próximos 6 meses. 46% antecipam que o turnover continuará elevado para funções de grande procura atual”.**

Isto implica muito mais do que ações finais e imediatas, esse caminho apenas nos traz aonde o setor já se encontra, implica a que o CHRO invista em **competências de liderança estratégica**, percebendo quais os indicadores de sucesso que irão potenciar a mudança necessária e qual a melhor forma de medir esse impacto; investir numa **melhor atração**, através dos polos do *Recruitment Marketing* que engloba a estratégia de *Employer Branding* e o EVP a comunicar, algo que tem que estar naturalmente alinhado com a **Employee Experience**, para que a suposta retenção (diria mais motivação) do talento não seja o fim da linha.

Envolver todos os líderes da organização, prepará-los enquanto facilitadores da mudança, implementando no terreno o que foi pensado anteriormente, em conjunto e ir a medir regularmente o **engagement** das equipas, ajustando o plano sempre que necessário, para haver agilidade e o mínimo de “pontos cegos”.

Na @4thechange, acreditamos na abordagem da facilitação, lado a lado, muito além das estruturas e práticas organizacionais a que nos fomos a habituar, onde há responsáveis únicos pela ideação, implementação e avaliação.

Mais de 50% das iniciativas de mudança falham, exatamente porque não se envolve de uma forma geral quem idealizou a mudança, quem dela precisa, quem dela desdenha, quem a comunica, quem a implementa, quem a acompanha no terreno e quem dela espera resultados.

#### Isto acontece porque:

- Há falta de planeamento estratégico;
- A comunicação é deficiente;
- Faltam bases ao nível da “gestão da mudança”;
- Há carência de recursos aos mais diversos níveis;
- O apoio da liderança é ineficaz;
- Os objetivos são difusos;
- As métricas de sucesso são inexistentes;
- Há negligência de todas as partes interessadas;
- Partir para o fim, ignorando o meio (ex: *investir em formação, sem entender necessidades estratégicas de base*);
- Não distinguir mudança de processos de mudança comportamental (ex: *transformação digital implica mudança de mindset*).

Portanto, a razão global pelo qual estas mudanças falham efetivamente prende-se com a resistência à mudança por parte das pessoas, quando as mesmas não as entendem e não vêm claros benefícios para si mesmas em mudar.

#### Então, como os RH poderão incentivar a reais mudanças no negócio?

- Trabalhar a sua própria mentalidade de dentro para fora. Evitar trabalhar em silos, mudar a lógica de gestores de projeto e departamentais para verdadeiros agentes facilitadores da mudança a um nível transversal;
- Estar próximo da base, reconhecer e identificar que existem sempre resistentes e facilitadores dessa mudança e envolvê-los;
- Não existem processos e projetos sem pessoas para lhes dar vida. Todos temos ritmos diferentes de atuação, importante é, não deixar ninguém para trás;

- Influenciar sem autoridade através da comunicação, pressupõe os princípios da verdadeira colaboração interpessoal, isto é, do real trabalho em equipa e de uma comunicação não violenta.

Nesta linha, surgem os conceitos de “**mentalidade fixa**” vs. “**mentalidade de crescimento**” (Carol Dweck): alguém com a primeira acaba por se limitar às suas próprias crenças e pensamentos e logo, as suas ações se ditarão por essas mesmas regras rígidas.

E é aqui que a transformação acontece, quando temos a mentalidade individual trabalhada pronta a florescer em terreno fértil, um contexto organizacional propício ao melhor desenvolvimento de todos e de cada um. É onde impera a **Segurança Psicológica**, condição para a mudança e na criação de equipas de alto desempenho.

Um líder consciente e positivo, criando este espaço para a **Segurança Psicológica**, faz com que a sua equipa se sinta segura, especialmente em tempos de crise e incerteza

FOTO: BROOKE LARK-UNSPASH



Um líder consciente e positivo, criando este espaço para a **Segurança Psicológica**, faz com que a sua equipa se sinta segura, especialmente em tempos de crise e incerteza como os que atravessamos.

Dito isto, há que abraçar e liderar em si a mudança, do “Eu para o Mundo” e investir em parceiros que o ajudem neste caminho, para que de um ponto de autenticidade seja claro ao outro e no contexto em que opera essa mesma intenção de transformação. Se assim não for, deveremos pensar seriamente se de facto podemos exigir isto ao demais, sendo que eu não acredito que há pessoas substituíveis.

Deixo assim a questão para reflexão: a escassez de Talento existente vem maioritariamente de fora ou de dentro? ■



**Madalena Carey**  
 Founder & Director  
 happiness business  
 school



## FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: TENDÊNCIA OU NECESSIDADE?

Uma pesquisa conduzida pela Happiness Business School revela que 90% da população ativa sente-se ansiosa semanalmente devido ao trabalho, incluindo aos fins-de-semana

**A** Felicidade nas Organizações é uma tendência que chegou para ficar.

Atualmente são muitas as empresas que investem neste conceito, mas ainda vamos encontrando alguns céticos pelo caminho porque muitas vezes as pessoas ainda associam esta temática a uma positividade tóxica. Como se de repente tivéssemos de sentir emoções positivas o tempo todo e andar a dançar pelos corredores. Felicidade no trabalho tem pouco a ver com histeria, e muito a ver com tranquilidade. Não tem a ver com o que se dá, tem a ver com o que se faz sentir.

O tema ganha relevo porque, afinal, é apenas um *branding* positivo daquilo que é o maior flagelo do século XXI: A saúde mental, ou falta dela.

Uma pesquisa conduzida pela Happiness Business School revela que 90% da população ativa sente-se ansiosa semanalmente devido ao trabalho, incluindo aos fins-de-semana. Vivemos numa sociedade doente, onde o *stress* nos acompanha diariamente, a depressão é considerada a doença mais incapacitante e o *burnout* atingiu taxas nunca vistas. Estudos revelam que o absentismo devido a doenças mentais custa à economia global cerca de 1 trilhão de dólares anualmente; que 85% dos colaboradores não estão comprometidos com o seu trabalho e que 76% dos mesmos se despedem devido a conflitos com a sua chefia direta.

Mas não podemos falar de felicidade no trabalho sem antes conhecer a causa número um de infelicidade moderna: falta de significado; e sem compreender o contexto atual. Estamos numa mudança de paradigma. Os nossos bisavós passaram pela revolução industrial e trabalhavam horas sem fim para garantir a sobrevivência. Os nossos pais e avós passaram pela revolução tecnológica e trabalhavam horas sem fim para garantir o *status* e os padrões de vida. As novas gerações - com a globalização e os novos modelos de trabalho - já têm sobrevivência, *status* e padrões de vida suprimidos em certa medida. Estas passam agora por uma revolução social e o que mais procuram é: propósito e qualidade de vida.

O universo da hotelaria e turismo, em especial, enfrenta vários desafios. Esta tem como maior objetivo a experiência perfeita do cliente e, muitas vezes, na busca desta perfeição, deixa para trás a experiência do colaborador. Quantas vezes atrás de um *front office* glamouroso, temos um *back office* que mais parecem calabouços? Quantas vezes, para darmos um atendimento de 24 horas a clientes, sacrificamos os colaboradores em turnos infundáveis? Funções de atendimento ao cliente - pela exigência do mesmo - são extremamente desgastantes e quase nunca existe um acompanhamento psicológico de supervisão. Num mundo pós-pandémico, esta indústria que já se pautava pela sazonalidade, é agora pautada por uma grande incerteza, o que levou muitos funcionários a migrarem para indústrias mais estáveis. A falta de funcionários e,

consequentemente, a sobrecarga para os que ficam, fez com que estas passassem a conviver num clima de angústia, de grande pressão por resultados e o terem de fazer muito mais com muito menos recursos. Este é também um setor tradicionalmente regido por hierarquias vincadas, onde a distância de poder ainda é grande. Temos departamentos com pessoas muito diferentes entre si, com backgrounds académicos e experiências profissionais muito díspares, o que pode dificultar a comunicação interna. Pela natureza do setor, e na batalha pela margem de lucros, muitas vezes não existe budget para investir em formação de pessoal, o que os leva à estagnação ou descomprometimento. Dito isto, as fracas políticas de recursos humanos desincentivam a aposta na longevidade de carreiras em hotelaria, e a crescente rotatividade de staff e a dificuldade de contratar talento qualificado vem constatar isso.

gicamente seguros para errarem, se envolverem, perguntarem, sugerirem. Reflete os seus valores em todas as suas interações. Diagnostica os pontos de dor e tem a coragem de os aliviar. Coloca as pessoas à frente dos processos. Dedicar-se à inclusão e tira partido da diversidade. Promove uma gestão de proximidade, sabendo onde todos estão e para onde querem ir, trilhando esse caminho com eles. E isto só traz vantagens porque a felicidade dos colaboradores está diretamente correlacionada com a performance e lucros das mesmas.

Há anos que estudos gritam por nós e revelam que colaboradores felizes têm mais saúde, são mais produtivos, faltam menos ao trabalho, têm menos acidentes de trabalho, são mais criativos, promovem mais inovação, são mais comprometidos, vendem mais, promovem um melhor serviço ao cliente, e são os maiores embaixadores da marca.



a felicidade dos colaboradores está diretamente correlacionada com a performance e lucros das mesmas

Deste panorama surge a real necessidade por parte das organizações de trabalharem as suas culturas de trabalho, no sentido de alavancar carreiras com mais propósito e realização. Para o fazermos é crucial adotarmos um estilo de liderança positivo, humanizado e servidor que tem como maior objetivo criar um ambiente positivo, onde as pessoas possam não apenas sobreviver, mas, sim, florescer. Liderança servidora traduz-se numa cultura onde reinam a empatia, o respeito e o espírito de missão para um propósito comum. Promove a colaboração em vez da competição. Estimula a cultura de aprendizagem e o desenvolvimento profissional. Reconhece e valoriza. Cria um ambiente de confiança onde os funcionários se sentem psicoló-

Queremos sempre equipas de alto rendimento, mas quase nunca estamos dispostos a tratar os colaboradores como atletas de alta competição. Nenhum atleta vence campeonatos quando esgotou todos os seus recursos internos. Isto acontece sim aquando de um equilíbrio sustentável em todas as dimensões da sua vida: física, psicológica, emocional, espiritual.

E a vantagem mais competitiva de todas é que ao termos uma marca empregadora forte e genuína, vamos atrair mais clientes. Porquê? Porque vivemos na era dos valores sustentáveis, onde já ninguém quer comprar a marcas que não acreditam e que não promovem o bem comum. ■



**Autor Carlos Díez de la Lastra**  
CEO Global Les Roches



a IA oferece oportunidades para o progresso global e para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## TRÊS TENDÊNCIAS EM HOSPITALITY DE LUXO: **CAMPUS INTELIGENTES, LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM PERMANENTE**

**T**odos falamos de Inteligência Artificial, mas para conhecer as suas origens temos de voltar ao final do século XIX, quando George Boole, matemático e filósofo inglês, argumentou pela primeira vez que o raciocínio lógico poderia ser sistematizado da mesma forma que a resolução de um sistema de equações. Este foi o início da nossa civilização atual e também o gene da Inteligência Artificial; um conceito cunhado em 1956 pelo cientista informático John McCarthy, que definiu a IA como “a ciência e a engenhosidade de fazer máquinas inteligentes, especialmente programas computacionais inteligentes”.

Passaram mais de seis décadas desde então e hoje vivemos com IA quase diariamente. É possível que até 2024 haja mais assistentes virtuais do que pessoas no

mundo. É avassalador. E dentro desta previsão, a indústria hoteleira e de lazer desempenhará um papel fundamental. Grandes grupos hoteleiros já implemen-

taram sistemas de inteligência artificial que abordam o serviço ao cliente de uma forma abrangente e por um período de tempo mais longo, mesmo antes da chegada do hóspede ao seu quarto.



Algo semelhante irá acontecer com o ambiente acadêmico ligado à indústria hoteleira. A Inteligência Artificial pode ser um grande aliado das pessoas. Esta é uma ideia partilhada por organizações como a UNESCO, que afirma que “a IA oferece oportunidades para o progresso global e para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

Mas, na minha opinião, há mais. A IA coloca o foco nas pessoas, na importância do talento, da inovação e da ligação humana. Só temos de aprender a canalizá-lo, e compreender que somos nós que lideramos a transformação digital, e não o contrário.

É por isso que é vital que os centros educacionais integrem a tecnologia na vida diária dos estudantes, tornando-os parte dos desafios e trabalhando no gene do empreendedorismo. A chave não é transformar os gestores de hotéis em grandes cientistas ou engenheiros informáticos, mas sim em líderes capazes de encontrar as melhores soluções.

A nossa missão como professores transcendeu e o nosso desafio agora reside em orientar os estudantes para despertarem as suas vocações. Estamos a falar de uma abordagem abrangente, que projeta o desenvolvimento de pessoas e profissionais em conjunto, e onde é também essencial educar na veracidade e qualidade das fontes de informação, que hoje em dia são múltiplas. Acredito firmemente no poder da educação, no compromisso com a aprendizagem transversal, na interação e multiculturalismo como valores diferenciais, e na aprendizagem ao longo da vida como um modo de vida.

Estas ferramentas em evolução fazem parte de Les Roches e das nossas origens como instituição. Desde há alguns anos, isto também tem sido internalizado pelos empregadores, que agora dão prioridade às competências interpessoais (comunicação e escuta ativa, liderança, gestão do tempo, flexibilidade, negociação, criatividade, etc.) em detrimento das competências técnicas.

É essencial acompanhar o aluno na sua transformação. Como? Criando plataformas educativas vivas, estabelecendo métodos experimentais que exponham o aluno a situações reais, promovendo o diálogo com peritos e outros grupos populacionais, delineando programas de intercâmbio e utilizando avanços com a construção de campus inteligentes e laboratórios de inovação.

A chave não é transformar os gestores de hotéis em grandes cientistas ou engenheiros informáticos, mas sim em líderes capazes de encontrar as melhores soluções



Mas, além disso, um bom profissional precisará, e esta é outra das tendências mais importantes, de abraçar a aprendizagem ao longo da vida. É essencial melhorar a autossustentabilidade e a empregabilidade num mercado em que os desenvolvimentos remodelam continuamente o local de trabalho. De acordo com o Fórum Económico Mundial, 50% de todos os colaboradores terão de ser requalificados até 2025, à medida que a adoção da tecnologia aumenta. É provável que durante a próxima década uma grande parte dos postos de trabalho recém-criados sejam ocupações inteiramente novas ou postos de trabalho existentes que sofrerão mudanças significativas, pelo que é evidente que a aprendizagem ao longo da vida não será apenas uma tendência, mas uma parte essencial do ambiente académico. ■



**Fah Maioli**

Trend Analyst Fah  
Maioli

Instagram @fahmaioli  
Site [www.fahmaioli.com](http://www.fahmaioli.com)

# COMO O COOLHUNTING PODE ANTECIPAR AS TENDÊNCIAS?

Uma ferramenta de marketing inovadora que se baseia na observação do contexto sociocultural do Zeitgeist

Com a transição digital, a sustentabilidade, o crescimento demográfico e o envelhecimento da população e, não nos podemos esquecer, as mudanças climáticas, o sector do turismo enfrenta algumas mudanças radicais que estão a levar muitos especialistas a reconsiderar sua natureza e o seu propósito.

Por esta razão, se antes da pandemia, para manter este sector competitivo, era necessário muito planeamento e a implementação de estratégias adequadas, hoje, é importante incluímos uma atenção especial nas tendências de mercado para implementarmos o crescimento dos negócios nesta área.

As empresas que desejam atingir os consumidores com segurança devem entender as suas motivações, gostos e preferências e, para isso, é fundamental conhecer as tendências atuais e futuras em cada área.

Mas onde encontrar estas tendências? Para onde e como olhar para o mundo que nos cerca para as individualizar? E depois de entrar em contacto com elas, como transformá-las em novos produtos, serviços e novos elementos para o nosso sector? Bem, para responder a estas perguntas, o Marketing deu-nos uma ferramenta muito preciosa a que chamamos, desde 1997, de Coolhunting.

## O que é o Coolhunting?

Coolhunting é uma ferramenta de marketing lateral que se baseia na observação das tendências e modelos culturais que estão a surgir em vários sectores, como por exemplo: arte, design, moda, media, gastronomia, arquitetura e até cosméticos.

É uma abordagem de pesquisa aplicada, de um observador, não padronizado, pseudocientífico e de matriz longitudinal, cujo objeto é o que é cool.<sup>[1]</sup>

Usamos métodos e ferramentas da sociologia, antropologia, pesquisa de mercado, semântica e semiótica, bem como estudos de cultura e sociedade.

As metodologias variam entre:

- incursões etnográficas
- investigações psicológicas
- visões de mentalidade
- insights iconográficos

Analisar a evolução dos hábitos das pessoas, intercalar as paixões e prazeres do ser humano e conhecer os seus desejos futuros: esse é o trabalho do *coolhunter*.

## Quais são as ferramentas de um Coolhunter?

Digo sempre que um *coolhunter* tem dois "escritórios" de trabalho: o primeiro é o mundo, que ele usa para identificar os códigos - onde as tendências se encontram - e, depois, a sua mesa com computador. Aqui é o momento de reelaborar todas estas informações através da semiótica, da filosofia, da psicanálise, da história, da leitura dos media, da geração de brainstorming e por fim, de ideias intelectuais compartilhadas num grupo criativo.

Aqui os estímulos e observações tornam-se *moodboards* e relatórios precisos, os famosos *Trend Reports*. Do cruzamento dos dados recolhidos nasce um quadro de tendências estéticas, de consumo e de comunicação que definem as estratégias de comunicação e produtos da empresa.

## Tendências de Curto, Médio ou Longo prazo?

Existem alguns conceitos simples a ter em mente para poder prever o que pode vir a seguir.

Coolhunting é uma ferramenta de marketing lateral que se baseia na observação das tendências e modelos culturais que estão a surgir em vários sectores

[1] Manual de Coolhunting. Maioli, Fah. Editora Vidrâguas, 2012.  
Link para download: <https://go.hotmart.com/S44047614V>



Para começar, existem diferentes tipos de tendências com base nos prazos em que deve catalogar o seu produto ou serviço:

- **Megatendências** (longo prazo, até 50 anos)
- **Macrotendências** (médio prazo, até 20 anos)
- **Microtendências** (curto prazo, até 5-10 anos)
- **Wild Cards** (aparecem sem avisar, sua duração é singular)
- **Fads** (duram apenas uma estação)

Um produto de “edição limitada” seria catalogado como uma *fad* (tendência de curtíssima duração), enquanto um corte de cabelo derivado de um evento sociológico se enquadraria na categoria de microtendência.

No sector de turismo sabemos que vai ocorrer uma grande mudança na forma como os viajantes vão selecionar os seus destinos, consumir serviços de viagem e tomar decisões de compra. Macrotendências de consumo e mudanças tecnológicas levarão os viajantes a ajustar os gastos padrões, com impactos indiretos significativos para a indústria de viagens.

A macrotendência em ação já desde antes da pandemia e que vai permanecer neste setor é o da hiperpersonalização de experiências que os consumidores exigem.

Com esta personalização na entrega de produtos e serviços que trata cada consumidor como um indivíduo podemos dizer que a filosofia de segmentação, que trata de tentar agrupar os consumidores com base em necessidades compartilhadas, já não será necessária nem útil. Estamos prontos?

### São as Metatrends que nos guiam!

Depois de uns bons anos como *Coolhunter*, o profissional torna-se um *Trend Analyst*, que tem o papel então de recolher os *inputs* dos *coolhunters*, e selecioná-los de acordo com a sua própria pesquisa, background e informações recolhidas em um *Coolhunting* direcionado, que tem como base o briefing da empresa.

A partir deste briefing o *Trend Analyst* estuda cuidadosamente o mundo dos símbolos colhidos no zeitgeist (*mood* cultural do momento) identificando objetos e formas, que parecem ter um duplo sentido e escondem uma mensagem que a mente humana é capaz de decifrar apenas de forma inconsciente.

Como isso é possível? No meu caso, há mais de 24 anos descobri que tudo se inicia nos arquétipos, que é o que eu chamo de “o dicionário da nossa realidade”. Eles geram o que eu chamo de **Metatrends**, que são uma forma para entender conceitos e ler a realidade

que chega a nós de forma imediata. Para isso é preciso sensibilidade, conhecimento e, o mais importante, do que eu chamo de intuição treinada.

### O que o Coolhunting tem a ver com a Intuição Treinada?

Etimologicamente, a palavra intuição vem do latim *intuitus*, que significa “ver interiormente”. Assim, ela é a capacidade do cérebro para recuperar padrões recorrentes registados no nosso interior. Penso que precisamos de revisar antigos conceitos que atribuíam à intuição um efeito mítico e místico e vê-la como ela realmente é: **uma habilidade para processar de forma rápida, automática e subconsciente as informações-padrão.**

Simplificando, podemos dizer que a intuição é uma expressão do nosso inconsciente, que opera nos bastidores, captando do ambiente informações de maneira instantânea e relacionando-as às experiências passadas. Assim, quanto mais informações eu tiver, mais conexões eu souber fazer, mais “treinada” ela será. Por isso ela é fundamental no *Coolhunting*.

Carl Gustav Jung, que nos trouxe à tona grande parte do conhecimento que utilizamos na nossa atividade profissional, como a questão dos Arquétipos, do Inconsciente Coletivo e a Intuição, sobre esta dizia que ela seria a “capacidade inconsciente de perceber possibilidades.”

É este o resumo da nossa atuação profissional: **baseados na análise do passado e do presente, nós apresentamos possibilidades futuras, não certezas.** Ninguém pode prever com exatidão o que pode acontecer daqui a 10, 20 anos. O que temos, todos, são caminhos! Cabe à empresa escolher, baseada nos seus valores e objetivos, quais deles vai usar.

O *Coolhunting* tem sido um instrumento muito eficaz numa época em que o novo consumismo é sobre como as coisas são consumidas, e não quanto elas valem. Neste novo cenário, é preciso saber vender melhor antecipando o imprevisível.

É isso, em resumo, o que fazemos: catalogamos o que é “cool” através da documentação e análise do que acontece ao nosso redor, interpretando estas descobertas ao cliente, para informá-lo sobre as “necessidades” do seu mercado antes mesmo que elas sejam “pensadas”.

Rumo ao futuro, mas com os pés bem ancorados na realidade. Isso é muito cool, não acham? ■

Ninguém pode prever com exatidão o que pode acontecer daqui a 10, 20 anos. O que temos, todos, são caminhos



**Francisco Carvalheira**

Diretor Geral Laurel – Associação Portuguesa de Marcas de Excelência

## O QUE É O LUXO?

Falar ou escrever sobre o tema Luxo é sempre algo que exige paixão e nem sempre consensual, pois vem sempre ao de cima a eterna questão, “O que é o LUXO?”

Responder hoje a tal questão é uma tarefa exigente, face ao complexo jogo de xadrez em que de um lado, temos a oferta e do outro os consumidores.

Quando falamos de Luxo e Hospitality, como no Xadrez, temos sempre diferentes tipos de perspetivas, alguns clientes valorizam mais o local, outros as propriedades (conforto dos quartos e as diferentes áreas

no mundo da hotelaria, do vinho, da gastronomia, da observação da natureza, que são pequenos, mas com uma imensa qualidade e personalização do serviço, onde cada detalhe faz a diferença.

O prazer de estar numa vinha que respeita a natureza, conviver com o cheiro da terra, o pão natural como se faz há mais de 100 anos, com farinhas naturais, a compota feita pelas mãos da D<sup>a</sup> Rosa, o queijo fresco das ovelhas lá da quinta, isto significa Luxo.

Hoje estes novos padrões de consumo, estão a ganhar importância, ligados às políticas de ESG, *Non Waist Materials and Food*, veganismo, crescem a percentagens de 2 dígitos.

Hoje o sensorial, a emoção, a natureza, são fatores altamente determinantes, nos novos consumidores.

A pandemia teve um papel importante neste novo movimento, acelerou bastante estas necessidades, pois percebemos o quão frágeis somos, e o quão nociva para a natureza, tem sido a nossa ação.

Hoje há que fazer opções nos destinos turísticos, queremos quantidade e que na verdade estão a deteriorar as cidades e quem lá vive, ou queremos qualidade?

Portugal tem tudo, mas mesmo tudo para ser um destino de sucesso de excelência e luxo, haja vontade de o assumir e depois colocar mãos à obra.

O Rio Douro com todas as suas vinhas que o cumprimentam, numa imensidão de cores, cheiros e sabores, e descendo por este nosso retângulo, vamos encontrando uma Serra a da Estrela que nos delicia com o seu Queijo, iguaria apreciada por todos, e se continuar a descer entro nas planícies de cores únicas, com um povo único que nos brindam com o Cantar Alentejano e a sua majestosa culinária, e enfim chegamos ao nosso Algarve, belíssimo, com praias únicas e algumas ainda escondidas.

Se pelo oceano entrarmos, o arquipélago dos Açores, de beleza natural exuberante e a nossa Madeira o *mix* perfeito de tantas coisas únicas.

Sim, falo do nosso Portugal, país multicultural com uma cultura de 900 anos, que pode ser se assim o quiser um dos melhores destinos de Luxo da Europa. ■



Hoje o sensorial, a emoção, a natureza, são fatores altamente determinantes, nos novos consumidores

do Hotel) e outros ainda o fator “IN” ou o estar na moda, no entanto, existe um factor comum a todos e que os fazem voltar sempre, o serviço. E quando digo serviço, refiro me não apenas aos diferentes *outlets* que existem nos hotéis, como restaurantes, bar, spa. Mas também, a capacidade que todos os que colaboram nos hotéis tem de fazer cada cliente um cliente especial. A personalização do contacto e do serviço é essencial para que mesmo no mais simples detalhe o serviço seja de luxo. Prova disso é o Ritz, Four Seasons, pois é consensual que a palavra Ritz tem um imenso significado de Luxo e Excelência, uma excelência de décadas, que se tem vindo a reinventar, sendo sempre uma referência quando falamos de personalização do serviço.

### Mas será que hoje não há novas visões do Luxo?

Comprovadamente que sim e a crescerem, que o digam os pequenos negócios e unidades, tanto sejam

# CADERNO ESPECIAL

**DIRHOTEL**

20 | **JURIDICO**

It's all so quiet (quitting\_firing)

22 | **MARKETING**

As pessoas e o Marketing - Endomarketing

24 | **TECNOLOGIA**

O mundo maravilhoso do Reserve Já!



Carla Beselga e Soraia Quarenta  
Partner & Lawyer BQ Advogadas

## IT'S ALL SO QUIET (QUITTING\_FIRING)

Os tempos já não são o que eram e a nível laboral as diferenças são gritantes, passámos dos trabalhos para a vida toda, para uma mobilidade dos trabalhadores, entre portas e fora delas e chegámos à mais recente tendência, que apresenta também a sua dicotomia, como explicaremos.

Passou-se de uma permissividade total, onde os funcionários “vestiam a camisola”, oferecendo às empresas mais do seu tempo, sempre que necessário e executando mais tarefas do que as que eram as suas, para uma intransigência radical,

O *quiet quitting* ou a demissão silenciosa, no âmbito laboral é agora o tema, querendo “destruir” a ideia de trabalho para a vida e pugnando que o trabalho não é a vida, realizando-se o estritamente previsto no contrato, nada mais nada menos, balizando a tarefa dentro daquilo que são as funções contratualmente definidas e dentro do pontualmente suíço horário de trabalho e nada mais.

Passou-se, assim, de uma permissividade total, onde os funcionários “vestiam a camisola”, oferecendo às empresas mais do seu tempo, sempre que necessário e executando mais tarefas do que as que eram as suas, para uma intransigência radical, onde nada que não esteja plenamente determinado, seja sequer equacionado como algo a fazer pelo trabalhador. Este novo modo de encarar a relação laboral por parte do trabalhador equipara-se, em muito, com o toque na escola a alertar que acabou aquela aula. A partir daí, mesmo que a tarefa esteja a meio ou o raciocínio não esteja terminado, Já Tocou!

Conforme estudos analisados, a tendência embora com uma nomenclatura nova, não o é, tendo já sido designado como *coasting* ou *slacking off*. Agora com o *Tik Tok* surge novamente esta tendência, pela publicação de um vídeo do utilizador @zkchilin, transmitindo a ideia de existir um a demissão de ir mais além no trabalho.

Mas esta ideia de demissão silenciosa não pretende só mais tempo fora do trabalho, está também associada à frustração laboral, levando a esta tendenciosa desistência. Aliás, estas desistências que aca-

bam por levar ao pedido de demissão, vieram-se a intensificar com a pandemia, como se os trabalhadores tivessem “provado” da vida e queiram mais, não se bastando com o que lhes é oferecido e aí teremos de relembrar o nosso último artigo, sobre os *fringe benefits*, uma vez que as relações laborais estão cada vez mais humanizadas e até sensoriais, atrevemo-nos a dizer.

Ligado a este tema, temos já os pensamentos e até mudanças legislativas de enorme pertinência como o teletrabalho e a ponderação da semana de 4 dias (já praticada nalgumas empresas).

Doenças mentais associadas ao trabalho, levam cada vez mais a uma “dormência” laboral e isto é contraproducente. O princípio que muitos procuramos, descrito por Confúcio que disse: “Escolhe um trabalho de que gostes e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida” é o que todos almejamos, no entanto, as sucessivas recessões, confinamentos e atual guerra, potenciam cada vez mais para que não se consiga efetivamente aplicar em pleno o que Confúcio perspetivou.

A ética laboral e o verdadeiro impacto do trabalho na vida de cada um, deverá começar a ser tema de estudo e legislado, por forma a que produtividade e gosto em trabalhar andem de mãos dadas.

Contudo, não há bela sem senão, o que vale dizer que, como já dizia Newton “Para cada ação, há uma reação”... Para combater o *quiet quitting*, surgiu então o *quiet firing* ou, em bom português, o despedimento passivo.



Esta tática funciona em espelho com a acima mencionada, sendo utilizada pelos empregadores de forma a “motivar” o trabalhador a sair do emprego por iniciativa própria. Se, no *quiet quitting*, é o colaborador que “desiste” do trabalho, no *quiet firing* é a chefia que “desliga” do trabalhador.

Este *shutdown* pode manifestar-se de várias formas, geralmente alicerçadas numa atitude passivo-agressiva das chefias, que não prestam apoio e/ou orientação adequada a um trabalhador, não os elegendo para projetos ou promoções, não lhes dando feedback nem informações que lhes permitam destacar nas suas funções, entre outras.

Tal como o *quiet quitting*, não é uma tendência nova, apenas foi rebatizada, pois os sintomas descritos já existem há muito tempo e são facilmente identificáveis por muitos. São milhares os trabalhadores que, inseridos numa dada estrutura numa certa altura da sua vida, sentiram necessidade de mudar de emprego, exatamente por não se sentirem valorizados e incluídos na estrutura empresarial. Eis o *quiet quitting*, ainda sem catalogação.

É quase como um “vencer pelo cansaço”, em que tanto se ignora o trabalhador, que ele se cansa de estar numa organização onde não vê qualquer progresso na sua situação laboral e decide, por si mesmo, procurar algo melhor (o que acaba por ser melhor para ambas as partes, visto ser esse também o desejo da chefia).

Como é fácil de perceber, ambas as táticas encontram-se em extremos opostos e, ainda que os opostos se atraiam, a verdade é que extremismos nunca beneficiaram nada nem ninguém. Estas novas tendências são extremamente nocivas para o mercado laboral, devendo ser substituídas por conversas francas e abertas entre ambas as partes, de modo a melhorar a relação laboral ou, a terminar a mesma, sem ressentimentos nem atitudes que levem a esgotamento de uma das partes em relação à outra, pois que nem todas as relações funcionam na vida e as laborais não são exceção.

O bom senso, tal como em tudo na vida, deve ser o ponto de convergência de patrões e empregados, pois a verdade é que ambos coexistem em simbiose, uns não sobrevivendo sem os outros. ■

Para combater o *quiet quitting*, surgiu então o *quiet firing* ou, em bom português, o despedimento passivo



**Paulo Pinto Santos**  
Director de Marketing



## AS PESSOAS E O MARKETING - **ENDOMARKETING**

O marketing tem de ter uma abrangência 360 graus na organização, não se podendo apenas centrar no cliente “externo”

É natural que as empresas vivam focadas no seu cliente, nas suas necessidades e desejos, no entanto não é de todo normal que se esqueçam com quem com elas colaboram, os seus colaboradores. A gestão das pessoas que connosco trabalham na mesma organização é há muito muitíssimo importante, assim como a retenção dos talentos e da cultura de uma organização focada num único objetivo, a satisfação dos seus clientes, o agregar valor e o crescimento da organização, que decididamente se irá repercutir na segurança do emprego e na melhoria da qualidade.

Hoje um grupo de colaboradores de valor fazem a diferença na hora de prestarem determinado serviço, que se pretende de valor. Devemos para isso, e mesmo antes do mercado saber, transmitir a nossa missão, a nossa visão e discutir com eles os valores pelos quais nos enquadrados. Colaboradores informados e consultados sem dúvida terão um maior compromisso para com os objetivos e resultados da empresa. Mas o que é o Endomarketing?

O *Endomarketing* preconiza um conjunto de estratégias de marketing que se concentram no interior da organização, sendo o seu grande objetivo a geração de

resultados, numa perspetiva institucional, promovendo a coordenação das diferentes áreas. São inúmeros os casos de estratégias bem delineadas que depois não conseguem atingir os objetivos a que se propõem, porque não existe coordenação em diferentes partes. Existem muitas vantagens associadas à adoção de uma estratégia de Endomarketing, desde logo a implementação de uma cultura de empresa, promovendo desta forma a maior fidelidade e lealdade dos seus colaboradores, assim como sendo um gatilho motivacional. Algumas outras vantagens prendem-se como a produção de um melhor clima organizacional e claro uma melhoria da qualidade de vida do colaborador.



Foto: AUSTIN-DISTEL-JUNSLASH

O *Endomarketing* tem como premissas os pilares estruturantes do Marketing, mas virado para o interior das organizações, daí o prefixo Endo.

À semelhança do que formulamos para estimular a compra do nosso produto ou serviço, por parte do cliente, essa entidade que por muito que a conheçamos e que está no exterior da organização, no interior das nossas indústrias, devemos promover a nossa organização com o recurso a incentivos ou atividades que valorizem os colaboradores, afinal eles são os nossos clientes internos!

Como implementar o *Endomarketing* na nossa empresa? Está na hora de virar, temporariamente as costas ao exterior e olhar para os seus. Conheça os seus colaboradores! Antes de tudo o mais conheça-os e procure saber quais as suas necessidades, escute-os e preste atenção às suas queixas. Defina com eles os objetivos principais. A sua estratégia de *Endomarketing* tem de ser desenvolvida com objetivos claros. Alguns dos objetivos podem ser aumentar a fidelidade dos colaboradores, motivá-los a alcançar melhores resultados, promover a consciência e determinação necessárias, melhorar e potenciar o fluxo de informação interna, e claro, aumentar o espírito de equipa.

Para tudo isto deverá ter de existir um planeamento, à semelhança do marketing tradicional. Estamos assim

no momento de estruturarmos um plano de ação que irá conduzir toda a estratégia. Altura de respondermos a algumas breves, mas complexas questões:

A que nos propomos?

Quais as razões pelas quais nos propomos?

Como o iremos fazer?

Existem algumas ferramentas que poderá utilizar, desde logo a oferta de incentivos, campanhas de sensibilização ou a implementação de novos canais de comunicação, sendo que existem inúmeras soluções com as quais não terá de investir recursos financeiros. Como o que não é medido não é gerido, também a sua estratégia de *Endomarketing* terá de ser acompanhada e avaliada, através do grau de satisfação do colaborador, a taxa de absentismo, a produtividade, a gestão de recursos, o retorno do investimento, entre outros. Irá assim ter a oportunidade de acompanhar e apurar os resultados, que conjugados com os indicadores-chave de desempenho determinados à priori, lhe permitem apurar e medir os resultados da sua estratégia.

O marketing tem de ter uma abrangência 360 graus na organização, não se podendo apenas centrar no cliente “externo”, e promovendo internamente a baixa rotatividade de colaboradores e a atração de novos profissionais altamente qualificados para a sua empresa. Se um seu cliente deseja ter um serviço de sonho, produzido pela sua empresa, também os colaboradores desejam trabalhar na empresa de sonho, que pode ser a sua empresa!

*Endomarketing* é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas. Procura melhorar a imagem da empresa junto dos seus colaboradores, culminando numa equipa motivada e reduzindo a rotatividade.

Muitas empresas dedicam muito tempo e recursos para atrair e reter clientes, mas negligenciam completamente o seu próprio colaborador. Porém, a realidade é que a um funcionário insatisfeito e cujas necessidades não são atendidas pela empresa é impossível de proporcionar ao cliente a experiência única que deseja.

Quando uma empresa entende que seu melhor ativo são os seus colaboradores, e que deve trabalhar a reputação da empresa internamente, também desta forma está a enviar mensagens para os seus clientes atuais e potenciais e demais *stakeholders*.

“Se cuidar de seus colaboradores, eles cuidarão dos seus clientes.” ■

O *Endomarketing* tem como premissas os pilares estruturantes do Marketing, mas virado para o interior das organizações, daí o prefixo Endo.



**Pedro Gomes**  
Regional Manager  
Roiback

## O MUNDO MARAVILHOSO DO **RESERVE JÁ!**



FOTO: RUNNYREM-LUNSPLASH

ongos são os últimos 20 anos, em que o canal digital se tornou peça fundamental para o negócio hoteleiro. Nos últimos dois anos as vendas pelo canal direto atingiram valores recorde. No entanto, estaremos satisfeitos com os resultados?

É possível criar um mundo maravilhoso ao reservar no website do seu hotel!

Apesar do canal website dos hotéis se colocar no segundo lugar no top de vendas, a típica dependência da distribuição para a captação do cliente, ainda existe e continua a desequilibrar o *mix* de canais do mundo hoteleiro.

Cabe perguntar o porquê?

Sabemos, que hoje mais do que nunca, existem muitos e bons parceiros para potencializar a venda web direta dos hotéis. E também sabemos, que para atingir resultados diferentes e para melhor, temos de tomar diferentes medidas.

É possível criar um mundo maravilhoso ao reservar no website do seu hotel!

### **Volte atrás e assegure-se que tem as bases sólidas**

Recolha a informação ao detalhe e componha uma lista dos seus itens digitais. A título de exemplo saiba de antemão onde tem o seu domínio alojado, se o seu website tem protocolo seguro, o acesso ao seu *Google Analytics* e se está a obter dados do seu website e motor de reservas.



Faça a lista o mais completa possível, voltando à informação mais básica se necessário. O objetivo é ter uma retrospectiva do estado atual e saber onde atuar...Ah! Dedique uma coluna a avaliar a sua compatibilidade mobile.

### Invista ou desista!

Invista tempo, invista recursos, invista paixão! Para que seja uma realidade a desintermediação do seu hotel, é fundamental apostar forte no seu canal direto. A distribuição já o faz, promovendo a marca OTA através da representação do seu hotel.

Aposte por:

- Eliminar os anúncios Google das OTA no nome do seu hotel;
- Eliminar as tarifas FIT em canais B2C;
- Colocar uma ferramenta de controlo de disparidades;
- Criar as disparidades no canal direto, com preços exclusivos mobile, meta search, por mercados alvo e com a opção *mix* tarifas no seu website;
- Investir em publicidade com campanhas Google Ads de proteção de marca e prospecção de mercados alvo;
- Ativar a integração *Google Hotel Ads*, para disponibilizar os preços do canal direto na pesquisa meta search;
- Ativar um módulo fidelização, disponibilizando vantagens exclusivas para quem reserve direto.

### Crie a sua própria audiência

Prepare-se para um mundo sem cookies, os dados históricos e em tempo real, técnicas de *machine learning* e uma estratégia de marketing multicanal serão a receita para um marketing de sucesso num mundo livre de cookies, com foco especial para os dados próprios.

Será importante que os hotéis trabalhem com parceiros de marketing digital que os possam ajudar a entender as implicações de um ambiente pós-cookies. Os efeitos ainda não foram 100% compreendidos, mas é claro que os hotéis terão de adaptar as suas estratégias de marketing e aprimorar muito mais os seus canais de comunicação e interação com o utilizador.

Uma base de dados própria vem diretamente do seu público, com a certeza de que são relevantes para o seu hotel. Os hotéis podem melhorar a captação de base de dados, por exemplo através de formulários de newsletters, programas de fidelização e mesmo através do motor de reservas. As origens dos dados ajudam-no a entender os interesses, preferências e comportamentos de reserva dos hóspedes. Com estes dados, pode construir estratégias personalizadas prevendo melhor os comportamentos futuros.

### Sustentabilidade faz parte da venda direta

Torne-se sustentável, 85% dos consumidores são mais propensos a reservar um hotel se for considerado sustentável. Crie um plano, onde define um ponto de partida, a estratégia a adotar, medição das ações implementadas e uma correta comunicação.

A sustentabilidade veio para ficar, o próprio Google veio introduzir a possibilidade de os hotéis indicarem as suas práticas de sustentabilidade e inclusive indicar uma eco certificação no seu perfil *Google My Business*. Mais um fator de pesquisa em campanhas *Google Hotel Ads*.

Sustentabilidade não é só ecologia, também é responsabilidade social em forma de acessibilidade digital. Dispor de um website e motor de reservas adaptado deverá ser um ponto nas ações a implementar.

### E para que fique bem presente

Prepare-se e posicione-se para aproveitar o investimento do gigante Google no sector *travel* - 65% das reservas geradas pelos *metasearch* são provenientes do *Google Hotel Ads*. As reservas *metasearch* já representam um 12% do total das reservas diretas dos hotéis e crescem a uma velocidade elevada. Invista tempo na criação da sua lista de itens digitais e assegure-se que tem o básico controlado, invista recursos em publicidade Google e esteja presente com o seu canal direto no *Google Hotel Ads*, invista na sua estratégia criando disparidades de preço apenas no canal direto - mobile, por mercados, *metasearch* e *mix* tarifas. Aprecie o mundo maravilhoso que acabou de criar! ■

85% dos consumidores são mais propensos a reservar um hotel se for considerado sustentável.



# MARTA FIDALGO

**NO SAL, BURJ AL ARAB JUMEIRAH GROUP**

# ARRISCAR LEVA-NOS A ALCANÇAR COISAS QUE NEM IMAGINAMOS

**Dirhotel - Como é que a sua carreira profissional levou até ao Dubai?**

**Marta Fidalgo** - Foi por acaso e não estava planeado, mas passados quase 4 anos em Londres decidi que queria mudar-me para uma cidade metropolitana que tivesse um pouco mais de sol, e porque não mar também? Londres foi-se tornando pesada com o tempo, com cada vez mais trânsito, mais congestionamento nos transportes públicos, e claro, a escassez de sol que nos faz tão bem ao corpo e alma. Assim, tinha uma amiga que vivia no Dubai e me desafiou a tentar uma carreira profissional aqui. Enviei o meu currículo e fui chamada, e passado poucas semanas já estava no Dubai. Arriscar leva-nos a alcançar coisas que nem imaginamos nos nossos sonhos mais ambiciosos.

**Dirhotel - Neste momento é gerente no SAL Burj Al Arab Jumeirah Group, como é que tem sido a experiência, como é que começou...**

**M.F.** - Em 2019 comecei na Jumeirah como “*pré-opening*”, Gerente do restaurante KAYTO. Com a pandemia a chegar em março decidimos fechar o restaurante e eu na altura estava em casa há alguns meses quando recebo uma chamada a dizer que não iria voltar ao KAYTO, mas que ia abrir o SAL ainda no verão de 2020, em plena pandemia. Foi assim, um choque, que durou meio segundo, pois vivendo no Dubai há 6 anos e tendo o Dubai aplicado uma estratégia muito mais inteligente durante a pandemia eu sabia que ia ser um caso de sucesso.

**Dirhotel - Como foi o processo de abertura deste beach club/restaurante.**

**M.F.** - De todas as aberturas que fiz, e já vão 7, esta foi sem dúvida a mais difícil devido à crise de *staff*, problemas com a *supply chain*, com as restrições sociais, as quarentenas intermináveis, máscaras e mais máscaras. Mas conseguimos sempre proporcionar aos nossos clientes o melhor atendimento, o melhor serviço naquele que é o mais luxuoso *beach club* do Dubai. Desde o primeiro dia que abrimos portas atingimos sucesso imediato, naquele que foi o mais ambicioso dos projetos, dada a fragilidade da economia mundial e a pandemia que ainda se fazia sentir.

**Dirhotel - Sei que conseguiu ter no menu pratos da gastronomia do Sul do mediterrâneo. Conseguiu introduzir alguns sabores portugueses? Se sim, como foram recebidos?**

**M.F.** - Somos alguns portugueses aqui na Jumeirah, e ficamos muito orgulhosos de abrir um restaurante com pratos portugueses, como as ameijoas a bolhão pato, “*wild crab*” que é uma versão da nossa sapateira, e o nosso típico peixinho no forno que saboreamos nas nossas casas. O menu foi extremamente bem aceite pela comunidade local que conhece bem Portugal e os nossos sabores.

**Dirhotel - Como é ser uma mulher num cargo de gerente numa região desafiadora para as mulheres, se bem que o Dubai seja menos castrador do que a Arábia Saudita ou o Irão, por exemplo... como é que tem sido a experiência?**

**M.F.** - Tendo um cargo de gestão no Dubai e sendo mulher só me proporcionou mais oportunidades já que nós, mulheres, somos respeitadas e admiradas pela comunidade local e não só. É um país multicultural de mentalidade aberta e visão ambiciosa. Até hoje não enfrentei nenhum obstáculo pelo facto de ser mulher num país Árabe, pelo contrário, encontrei mais obstáculos em Portugal quando me lancei no mercado de trabalho do que alguma vez encontrei aqui. Além disso já há alguns anos que o sector aqui no Dubai está a trabalhar arduamente em iniciativas na inclusão de mulheres em cargos de chefia e não só, entre outras iniciativas que dão voz à mulher empreendedora.

**Dirhotel - Quais têm sido os principais desafios e conquistas nesta experiência?**

**M.F.** - Embora, como disse anteriormente, não tenha enfrentado nenhum desafio particularmente por ser mulher em um país árabe, existe algo transversal que nós mulheres acabamos por passar em cargos de chefia principalmente nesta área ainda bastante masculinizada e de muita competitividade. O facto de termos que trabalhar o dobro para alcançar a credibilidade, ainda mais quando se alcança um cargo de liderança ainda bastante jovem. Mas com alguma paciência, espírito de sacrifício,

Ate hoje não enfrentei nenhum obstáculo pelo facto de ser mulher num país Árabe

nós aqui conseguimos proporcionar muito mais rapidamente um crescimento no sector do que em países como Portugal



humildade, foco, e resiliência tudo aquilo pelo qual lutamos se consegue alcançar.

**Dirhotel - Em Portugal a realidade hoteleira depara-se com problemas a nível dos recursos humanos, nomeadamente a nível de dificuldade em atrair trabalhadores. Como é no Dubai?**

**M.F. -** Notou-se uma acentuada falta de *staff* durante e depois da pandemia. Existem bastantes fatores que influenciaram a escassez, um deles a procura mundial que faz com que a procura seja mais que a oferta e muitos acabam por saltar de trabalho em trabalho. Infelizmente a restauração ainda é vista como um trabalho temporário e não como carreira a longo prazo. Aqui fora já é um pouco diferente, dada a dinâmica do sector muito mais evoluída em termos de progressão de carreira e salários. Nós tivemos que nos adaptar também a esta nova realidade de escassez e aumentar os benefícios para empregos como empregado de mesa por exemplo. Mas é a perspetiva de carreira que os trabalhadores procuram e nós aqui conseguimos proporcionar muito mais rapidamente um crescimento no sector do que em países como Portugal.

**Dirhotel - Dada a sua experiência quais são as tendências que identifica a nível de hotelaria, ou a nível de restauração, que é mais a sua área?**

**M.F. -** Uma visão mais sustentável e orgânica devido a um mercado mais consciente sobre o impacto ambiental, bem como sobre a qualidade e origem dos produtos. Em termos de tecnologia estamos a avançar para uma era em que tudo é customizável e tudo é *customer-friendly*. A facilidade de obter dados e feedback imediatamente a seguir a cada visita aos estabelecimentos é bastante benéfica para continuarmos a evoluir e a adaptar-nos para aquilo que o cliente necessita (personalização).

**Dirhotel - Daqui a uns anos onde se vê? Qual o passo que gostaria de dar a seguir, nomeadamente no regresso a Portugal?**

**M.F. -** Vejo-me a voltar a Portugal daqui por muitos anos quando realmente fizer sentido mudar o estilo de vida metropolitana por algo mais tranquilo, mas com a mesma visão e ambição de abrir um negócio meu, algo que planeio desde os meus tempos de universidade. Por agora continuarei por aqui a crescer em todos os níveis, já que estou exposta a um mercado de luxo megalómano, que continua a dar-me oportunidades incríveis de crescimento profissional. ■





**Cátia Neves**

Ex-aluna Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do ISCAP

# AS **COMPETÊNCIAS NA ERA DIGITAL** NO SETOR DO TURISMO E HOTELARIA<sup>[1]</sup>

**A**o longo dos anos, em resultado das quatro revoluções industriais, verificam-se diversas mudanças, com destaque para as alterações ao nível tecnológico. Assim, a adaptação a toda esta transformação é um dos desafios enfrentados pelas organizações.

O desafio mais recente prende-se com a indústria 4.0, que se define por enquadrar e desenvolver as competências necessárias, potenciadas pela digitalização dos processos produtivos. Múltiplas são as alterações que esta quarta revolução industrial originou, fazendo com que as organizações tenham de operar em tempo real todas as transformações vividas. Por outro lado, a divisão do trabalho foi impactada com a introdução de mais máquinas capazes de executar o trabalho outrora realizado por humanos. Desta forma, dá-se a emergência de novas profissões, tais como funções de monitorização e supervisão das máquinas e, consequentemente, uma alteração no Mercado de Trabalho.

Neste sentido, o capital humano é sem dúvida o fator de sucesso de qualquer economia e, portanto, o seu crescimento e desenvolvimento deverá ser devidamente acautelado. Assim, as competências exigidas deverão ser alinhadas com as competências disponíveis, entendendo-se por competência o conjunto de qualidades pessoais, motivações e comportamentos que, aliados aos conhecimentos técnicos, permitem ao indivíduo um desempenho superior na sua função.

Em 2020, foi levado a cabo um estudo com a realização de 12 entrevistas semiestruturadas a profissionais de diversas funções do setor do Turismo e Hotelaria no Grande Porto. Este estudo pretendia mostrar as alterações verificadas no setor no que

respeita às competências necessárias aos profissionais que nele operam e, de igual modo, expor de que forma as organizações se adaptaram a essas alterações e as instituições de ensino ajustaram os seus métodos.

As competências enumeradas pelos participantes do estudo foram categorizadas em competências pessoais, competências interpessoais, competências técnicas e competências de liderança e gestão. Entenda-se por competências pessoais as qualidades intrínsecas do indivíduo e por competências interpessoais as suas qualidades inatas decorrentes da interação com os demais. Por sua vez, as competências técnicas definem-se enquanto conjunto de conhecimentos que o indivíduo detém resultantes da formação e da experiência profissional. Por fim, as competências de liderança e gestão demonstram o alinhamento do indivíduo com a organização e a função desempenhada.

Os participantes mencionaram que a adaptabilidade acompanhada de proatividade, capacidade de aprendizagem e disposição para o autodesenvolvimento são competências pessoais importantes para atualmente desempenhar funções no setor do Turismo e Hotelaria. A resolução de problemas é também uma importante competência pessoal que é inclusive uma das razões para a alteração dos modelos de ensino, como referido anteriormente. No que se refere às competências interpessoais, o trabalho em equipa foi amplamente mencionado pelos participantes como relevante para o desempenho de funções no setor, fomentando até a interajuda e empatia. As competências técnicas relacionadas estão relacionadas com os conhecimentos das Tecnologias de Informação e Comunicação, que são facilitados por um maior contacto com a tecnologia,

o capital humano é sem dúvida o fator de sucesso de qualquer economia e, portanto, o seu crescimento e desenvolvimento deverá ser devidamente acautelado

[1] O presente artigo baseia-se na investigação desenvolvida para a Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, no ano de 2020. Esta investigação teve como objetivo apresentar as alterações ao nível das competências atuais necessárias ao setor do Turismo e Hotelaria.

graças a todos os dispositivos que diariamente utilizam. Finalmente, as competências de liderança e gestão elencadas foram a orientação para o cliente e a preocupação com os colaboradores.

A investigação evidenciou que as mudanças sentidas no setor se refletem nas competências necessárias ao desempenho das funções no mesmo. Desta forma, torna-se imperativo que os colaboradores disponham de um conjunto heterógeno de competências, que nos conduz a um eventual ajustamento dos sistemas de ensino, onde devem vigorar competências técnicas. Por outro lado, a adaptabilidade, a proatividade, o autodesenvolvimento, a resolução

cida pela literatura, assume-se como uma competência de destaque a quem desempenha funções neste setor.

Em suma, com a realização do estudo foi possível perceber-se que esta revolução industrial trouxe mudanças ao nível das competências necessárias aos profissionais do setor do Turismo e Hotelaria. Estas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e consequente aumento do uso da tecnologia no setor, fizeram com que as competências digitais fossem cada vez mais importantes. Igualmente, as preferências do cliente tornaram-se cada vez mais uma prioridade, salientando uma outra com-



Foto: TIM-GOUW-UNSPLASH

a adaptabilidade, a proatividade, o autodesenvolvimento, a resolução de problemas e a capacidade de aprendizagem são competências pessoais vistas como forma de aptidão para lidar com um ambiente em constante mudança

de problemas e a capacidade de aprendizagem são competências pessoais vistas como forma de aptidão para lidar com um ambiente em constante mudança, decorrente de todas as alterações tecnológicas verificadas. Dentro das competências interpessoais, o trabalho em equipa proporciona a partilha de conhecimento entre todos os intervenientes da organização. No que respeita às competências de liderança e gestão, a orientação para o cliente enunciada pelos entrevistados, e também reconhe-

petência - a orientação para o cliente - que se faz acompanhar de outras competências, pessoais e interpessoais, como a adaptabilidade e o trabalho em equipa. Assim, as organizações do setor foram forçadas a adaptar os seus processos e estratégias de negócio. Este estudo poderá ser o mote para estudos futuros sobre o tema aplicados a outras áreas geográficas de Portugal, dado que as conclusões poderão ser diferentes. ■



**Nuno Leandro**  
Vogal da Direção da  
ADHP

## O FUTURO DA HOTELARIA: DIFICULDADES E OPORTUNIDADES

○ Futuro da Hotelaria, suas dificuldades e oportunidades, é um tema que daria “pano para mangas”. Caso tivéssemos uma bola de cristal tudo seria mais fácil, mas como não temos, vou procurar dar a minha opinião pessoal sobre o tema.

Tendo a nossa indústria experienciado algo que nunca tinha acontecido - o encerramento total dos hotéis por via de uma pandemia, desafio para as empresas, que num primeiro momento nem sabíamos o que fazer: Dispensar, Lay-off ??? Franca-mente, ninguém sabia bem o que fazer... Procurá- mos executar o que se pensava ser mais adequado em cada momento, pois fácil seria criticar, após se saber o que iria acontecer, mas as decisões neces- sitavam de ser tomadas no momento e não podí-amos esperar

Os próximos anos serão certamente um enorme desafio. Os confinamentos vieram possibilitar novas formas de estar às pessoas, que passaram a valorizar mais o tempo em família, com os amigos e sobretudo respeitar o equilíbrio entre vida profes- sional e pessoal.

Se formos avaliar a hotelaria que tínhamos nos anos 70/80/90 e 2000 com a de hoje, nada pode ser comparado. Se começarmos por avaliar o perfil e as necessidades quer do nosso cliente interno, quer do cliente externo, tudo mudou, temos um novo paradigma. Não queremos com isto dizer que deixámos de vender quartos, nem refeições, nem experiências, muito menos que o foco no cliente se perdeu, mas os nossos colaboradores pretendem ser reconhecidos de imediato e an- seiam por um feedback sobre a sua performance e como está a correr a sua evolução na organização. Se é melhor ou pior, não podemos dizer, somen- te que é diferente e que todos temos de evoluir e acompanhar esta mudança.

Temos cada vez mais de saber ouvir os nossos co- laboradores, encontrar novas formas de os fidelizar e reter nas nossas organizações. O nosso maior de- safio, enquanto diretores de hotel, continuará a ser as pessoas, quero com isto dizer que trabalhando numa indústria de pessoas com pessoas para pes- soas, é fácil de perceber que cada vez mais temos

todos nós de sermos gestores de pessoas, não só os RH, mas sim todos os que se encontram envol- vidos, seja numa unidade hoteleira ou num estabe- lecimento de restauração.

As dificuldades que poderemos ter nos próximos anos serão sem dúvida a capacidade de recrutar e retermos pessoas, leia-se os nossos colaboradores ou, se preferirem, embaixadores, pois serão eles os nossos melhores “*influencers*” na organização. O saber cuidar, não só a garantia de salário ao fim do mês, mas também o salário emocional, mas sobre- tudo percebemos o que os move e o que consegui- mos fazer para termos um match perfeito.

No que às oportunidades diz respeito, penso que temos um enorme caminho pela frente, mas para isso acontecer, temos de saber ouvir as equipas, os clientes e as necessidades de cada um deles e avaliar de que forma conseguimos atingir as mes- mas. Fala-se muito, atualmente, do equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, algo que todos nós al- mejamos, , mas nem sempre possível. Contudo, se explicarmos e criarmos horários e folgas rotativas, sem horários repartidos, poderemos estar a chegar a um entendimento e ir de encontro ao que move as nossas equipas e as novas gerações.

Como oportunidades, podemos concluir que te- mos um mercado cada vez mais global, deverão quebrar-se as barreiras para podermos contratar mesmo fora da União Europeia, facilitar os vistos de trabalho, o ensino do português.

Por fim, todos temos cada vez mais de aprender com as nossas equipas, saber ouvir, reter, fidelizar e premiar, pois serão eles os nossos maiores em- baixadores. ■

Temos cada vez mais de saber ouvir os nossos colaboradores, encontrar novas formas de os fidelizar e reter nas nossas organizações



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



# É NECESSÁRIO CRIAR CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA MANTER OS JOVENS MOTIVADOS E EM PORTUGAL



**SÓNIA SILVA**  
PRÉMIO MELHOR JOVEM DIRECTOR

Gosto de acreditar que o futuro será sempre melhor

**Dirhotel - O que é que a fez escolher a hotelaria como carreira profissional?**

**Sónia Silva -** A verdade é que segui esse rumo de forma natural. Sempre soube que queria uma carreira ligada a pessoas e a dinâmica do Turismo trazia-me algum fascínio. Quando me candidatei ao ensino superior nem considerei outra opção. Ou entrava em Turismo ou não tinha plano B. Mais tarde, quando entrei profissionalmente na área, foi um caminho crescente, que me fez chegar até aqui e ter a certeza de que era mesmo isto!

**Dirhotel - O que significou para si receber este prémio?**

**S.S. -** Este prémio tem um enorme significado para mim, quer a nível pessoal, quer profissional. No campo pessoal, porque veio confirmar que o esforço e a dedicação deram frutos e que tudo valeu a pena até ao momento. No campo profissional, porque o conquistei não apenas como Diretora de hotel, mas também enquanto colaboradora do Grupo NAU Hotels & Resorts, que tanto possibilitou o meu crescimento. Ver o meu trabalho reconhecido e valorizado foi espetacular e veio reforçar

o meu entusiasmo, resiliência e motivação para dar continuidade.

**Dirhotel - O que acha desta iniciativa da ADHP?**

**S.S.** - A ADHP está de parabéns! A iniciativa é fantástica e espero que venham a premiar ainda muitos Jovens Diretores. Este é mais um exemplo do esforço e dedicação da ADHP no que diz respeito à Hotelaria e Turismo nacional.

**Dirhotel - Em paralelo com o prémio, também recebeu um prémio das mãos da Les Roches. Já teve oportunidade de usufruir, o que é que significa ter esta oportunidade?**

**S.S.** - É verdade, além do prémio da ADHP, que guardo com imenso orgulho e carinho, Les Roches premiou-me com a excelente oportunidade de frequentar o Executive Master's in International Hotel Management, na escola de Marbella. O nome Les Roches, só por si, já é inspirador para quem trabalha ou deseja trabalhar nesta área. Ter a oportunidade de frequentar, no meu caso, como resultado de um prémio de reconhecimento profissional, é indescritível. De forma geral, é uma oportunidade única de aprendizagem, de partilha de experiências, de acrescentar valor. Felizmente, tive oportunidade de ingressar na escola de Les Roches no passado mês de outubro, para a minha primeira semana de aulas, de seis semanas presenciais, a terminar em maio de 2023.

**Dirhotel - Onde ou como se vê daqui a cinco anos na sua carreira profissional?**

**S.S.** - Indiscutivelmente, vejo-me na hotelaria. Não sei se ainda como Diretora de hotel, ou se o futuro me reserva ainda algumas surpresas. Certo é que continuarei a trabalhar com garra, persistência e resiliência, características que caminham comigo lado a lado até hoje e, na verdade, me têm proporcionado um percurso com crescimento.

**Dirhotel - Como vê o futuro da hotelaria, perante os desafios que se lhe apresentam?**

**S.S.** - Gosto de acreditar que o futuro será sempre melhor. Infelizmente temos passado por desafios enormes, vejamos os últimos anos com a situação da pandemia, por exemplo. E nós o que fizemos? Tivemos de nos adaptar, readaptando.

Seremos sem dúvida influenciados pelo impacto geopolítico internacional e inevitavelmente económico, resultantes da atual Guerra na Ucrânia, mas acredito que teremos a capacidade, mais uma vez, de criarmos alternativas para o sucesso e atrativi-

dade do nosso país como um destino de eleição e onde se destaca um fator importantíssimo, que é a segurança.

**Dirhotel - O que é preciso mudar no sector para que seja mais atraente para os jovens?**

**S.S.** - Atualmente e, não apenas na hotelaria, é necessário criar um conjunto de condições favoráveis que mantenham os jovens motivados e com vontade de permanecer em Portugal.

A hotelaria muitas vezes exige mobilidade e, na realidade que me é mais próxima, sente-se a dificuldade gerada pela sazonalidade, que se traduz em curtos períodos de contrato; a dificuldade ge-

a dignificação das profissões, a melhoria das condições salariais e a aposta em mão-de-obra qualificada, serão o rumo certo para o serviço de excelência



rada pela escassez de alojamento e/ou pelos elevados preços nas rendas praticadas. Embora sejam apenas alguns exemplos, se superados, farão toda a diferença e, em conjunto com a dignificação das profissões, a melhoria das condições salariais e a aposta em mão-de-obra qualificada, serão o rumo certo para o serviço de excelência que todos gostamos de prestar e para o meio onde desejamos estar inseridos. ■



## RITA COSTA

### EMBAIXADORA DA SECÇÃO JÚNIOR DA ADHP

Rita Costa, 25 anos

“O meu sotaque não fica indiferente a ninguém. Tenho alma e coração do Norte. Nasci na carismática cidade de Vizela, onde fiz os meus estudos e por onde descobri a minha paixão pela hotelaria.

Identifico-me como uma pessoa muito observadora, paciente, meticulosa e resiliente. E não querendo colocar culpa no horóscopo, mas a minha teimosia não é genética. Sou aficionada por livros de autoajuda e autoconhecimento e o silêncio é o meu melhor amigo.

Sendo uma grande sonhadora, vejo-me daqui a 10 anos como Diretora de F&B, numa unidade hoteleira com substancial relevância. E daqui, daqui a 20 anos, com o meu próprio pro-

jeto. É isto que me motiva a ser mais e melhor a cada dia.

A convite do Leonardo e da Raquel, ingressei neste incrível projeto que é a ADHP Júnior. Em conjunto, pretendemos criar uma ligação mais acessível entre os futuros jovens hoteleiros e os Diretores das unidades hoteleiras.

Fazer parte da secção júnior da ADHP proporciona uma evolução pessoal e profissional, tendo em conta os conhecimentos que são partilhados e as conexões que fazemos. A hotelaria faz-se de pessoas para pessoas e projetamos um futuro onde os jovens de hoje, serão os hoteleiros de amanhã com a essência e os valores fundamentais a esta arte.” ■

São as pessoas que fazem o progresso, o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos. Como o tema desta edição é o futuro, apresentamos-vos uma das embaixadoras da Secção Júnior da ADHP:

## APOSTAR NO PRESENTE PARA GARANTIR O FUTURO



**N**o último ano, vimos ser manchete de jornais e noticiários, a falta de aproximadamente 50 mil profissionais na área do turismo e hotelaria em Portugal.

Em 2021, o setor do Turismo e Viagens, empregava diretamente em Portugal cerca de 432.000 trabalhadores, representando 9% de todos os empregos na economia. (World Travel & Tourism Council)

Para o ano 2022, observamos que o setor teve uma recuperação rápida. Analisando o mês de setembro, o setor do alojamento turístico registou 2,9 milhões de hóspedes e 7,7 milhões de dormidas, referenciando

um crescimento de 0,2% e 0,7%, respetivamente, face a setembro de 2019, correspondendo a aumentos da taxa de variação de 41,3% e 37,4%. Salienta-se ainda, que os proveitos totais atingiram o valor de 608,2 milhões de euros e os proveitos de aposento apresentaram 469,2 milhões de euros, comparando com o período homólogo de 2019, registando aumentos de 21,3% e 22,5%, respetivamente. (Instituto Nacional de Estatísticas)

No entanto, a mão de obra não acompanhou este crescimento e existe um défice bruto de cerca de 49.000 trabalhadores neste setor em Portugal. E quais serão os motivos deste défice? Carga horária excessiva e pouca flexibilidade entre vida pessoal e profissional? Desgaste físico e mental? Precariedade de salário? Falta de progressão na carreira e desvalorização profissional? Novas motivações profissionais dos jovens?

Numa entrevista à agência Lusa, Paulo Vaz, Diretor da Escola de Hotelaria e Turismo do Porto, intitula os seus estudantes como “salta-pocinhas”. E nada está errado nesta afirmação, tendo em conta que os jovens procuram o melhor para o seu

percurso profissional. Já não há um restringimento a um local por 10 ou 20 anos, vai-se explorando as diversas áreas que o turismo e a hotelaria têm, podendo assim mais facilmente identificar-se o setor onde está a vocação e consequentemente a satisfação pessoal e profissional.

A formação dada em Portugal é de excelência, e pelos motivos já referidos, exportamos, cada vez mais, mão de obra qualificada para vários mercados da União Europeia, onde as condições laborais atrativas levam os jovens a sair do nosso país. Além dos incentivos profissionais, os jovens procuram autonomia (saírem mais cedo da casa dos pais) e desafios que os

elevem à projeção de carreiras sólidas. Não é uma sustentação obrigatória, mas esta geração de recém empregados move-se pela curiosidade e pelo sonho, o ir ao encontro dos seus interesses naquele preciso momento. Há um pensamento a longo prazo, mas muito pouco fomentado.

O futuro é uma incógnita para qualquer trabalhador na área do turismo, mas os jovens regem-se pelo mote da ambição e pelo desenvolvimento perspicaz da carreira. Uma remuneração justa e satisfatória não é suficiente para levar um recém-formado a aceitar um projeto. Procuram-se novas formas de valorização,

pessoal e profissional.

Possibilidade de formação teórica contínua, desenvolvimento de relações interpessoais através de culturas laborais evolutivas, flexibilidade horária como o modelo de 3 dias de folga para 4 dias laborais, são alguns dos exemplos que os jovens procuram além da remuneração.

Efetivamente, a oferta de recém-formados está muito aquém da necessidade de recursos humanos para a área do turismo em Portugal. Mas há um velho ditado que diz “Mais vale pouco e acertado do que muito e errado”, e apostar nos nossos jovens é uma ode garantida para o sucesso no futuro. ■

## CRÓNICA DE UM HOTELEIRO – A ARTE DE BEM SERVIR A FAMÍLIA DOS “CHEFES”

**U**m dia destes, recebemos no restaurante, o pai, o irmão e a cunhada do nosso Chefe. Sentiu-se a pressão. Aquele burburinho antes do serviço para decidir quem iria acompanhar a mesa durante o jantar, fez-me recordar as disputas que se sucediam para escolher os tópicos dos trabalhos de grupo na faculdade (a introdução, a conclusão e a estrutura eram a minha praia). Não estou a querer dizer que servir os familiares do Chef nos traz um sentido de obrigação, mas porque ficamos nós tão ansiosos e retraídos quando isso acontece?

Vejamos, em primeiro lugar, são seres humanos, seres biologicamente diversificados, sem tendências canibais, portanto (à partida) não mordem; em segundo, vão comer e beber, uma necessidade básica do nosso organismo; em terceiro, no final da refeição a vida continuará. O sol nascerá novamente. E as portas do restaurante abrirão novamente. Mas não são os fatores físicos que nos inibem desta aflição, mas sim os psicológicos. O temido e assustador “Humor” (ou temperamento se preferirem).

Assim, após uma breve discussão entre equipa, tiramos à sorte alguém para fazer uma avaliação primária do estado de espírito das feras. Recebemos um parecer negativo, a aspereza reinava na mesa. À semelhança do efeito bola de neve, o primeiro impacto negativo, trouxe o segundo, o terceiro e o quarto de mão dada. Nada mais corria de feição. Ou era o vinho escolhido que tinha um stock limitado, ou a faca que caiu nas calças da senhora ao

levantar o prato, ou o tempo interminável que demoravam os pratos a saírem da cozinha (será escusado dizer que os timings estavam perfeitos, mas na nossa cabeça pareciam milhões de minutos de espera). O jantar acabou por terminar bem. Pelo menos, até ao dia de hoje, não recebemos qualquer feedback negativo dos nossos Mais Carinhosos e Amados Clientes. Se voltarem amanhã, o nervosismo será quase igual, a disputa quase semelhante e as peripécias quase análogas.

Espero que voltem. Muitas vezes. Não há recompensa mais satisfatória que esta adrenalina a correr no meu sistema circulatório. Quero ir ao POS e colocar um desconto de 30% na conta final. Quero voltar a levar a conta aquela mesa, ver o cartão encostar no TPA e ignorar a opção “Tips”. E é com a expressão ligeiramente ébria (5 garrafas de vinho é dose) deles no meu pensamento, que adormeço tranquilamente. ■



FOTO: LOUIS-HANSEL-93CCFB84TCA-UNSPASH



**Manuel Ai Quintas**  
Director da Revista

## MEMÓRIAS...

Tenho resistido, ao longo dos anos, a numerosos convites para contar na seção de A Minha Babilónia, da Dirhotel, e noutros lugares ou ocasiões, as experiências extraordinárias, porventura divertidas ou insólitas (ou outras menos assim) que quem me desafiava presumia que terei vivido ou de que terei sido testemunha enquanto diretor de hotel. A todos respondi que, nesta ordem de questões, sempre fui «profissionalmente distraído», por envolver terceiros com direito à minha discricção. (Não ponho em causa, evidentemente, quem aja de maneira diferente e até achei divertidos alguns relatos que aqui tenho lido).

o turismo e, por extensão, a hotelaria são, por definição, incompatíveis com a guerra e outros estados de insegurança

Desta vez, cedi a insistência amável vinda, ao que parece, de mais de um lado, por ter sido facilitada a minha decisão: não teria de relatar ocorrências em que outros tivessem estado envolvidos, bastando lembrar situações que eu próprio tivesse vivido.

Ora, se a impossibilidade a que comecei por aludir ficava ultrapassada começava uma nova dificuldade: escolher alguma ou algumas situações dignas de menção e do interesse de quem me lesse!

Escolhi, com relutância de espírito, uma das situações mais graves por que o nosso turismo e a nossa hotelaria, sem dúvida, passaram na era moderna e que pôs à prova a sua capacidade de resistência – ia escrever, de sobrevivência! Refiro-me ao tempo da descolonização «exemplar» das antigas colónias portuguesas e àquilo que, em Portugal, se viveu então nos nossos hotéis.

Nunca, como nessa altura, os hotéis portugueses, sem exceção conhecida, estiveram à beira da insolvência ou da ruína, e muitos tiveram mesmo de encerrar as portas – o símbolo de uma desgraça maior.

Poderei dizer, sem exagero, que eu e os colegas de ofício – e, bem entendido, os empresários do setor – sentimos então o que é «economia de guerra», sem, felizmente, estarmos em guerra (pelo menos na nossa terra).

Sabe-se que o turismo e, por extensão, a hotelaria são, por definição, incompatíveis com a guerra e outros estados de insegurança, ou até outros tipos de calamidade, escolhendo os turistas, nestes casos, outras paragens de menos riscos, ou mesmo ficar em casa.

Era este o caso de Portugal, por essa altura, ou era assim percecionado pelas pessoas que, em diferentes circunstâncias das vividas então, nos poderiam visitar. O resultado foi, como muitos se lembrarão, a falência do turismo português e o descalabro da nossa hotelaria, sem dinheiro sequer para o essencial.

Devo confessar que vivi nessa ocasião a pior e a mais angustiante fase da minha vida profissional, apesar de estar ao serviço de uma das empresas hoteleiras mais sólidas no nosso país, que (honra lhe seja!) se preocupou sempre em me proteger contra a intranquilidade dos tempos revolucionários que vieram logo depois, evitando o meu envolvimento em tudo quanto pudesse representar um risco ou um custo para mim, ou simplesmente minasse a minha razoável ação e autoridade em todo o processo. Pudessem todos os meus colegas de então dizer o mesmo!

Os poucos clientes que tínhamos a felicidade de servir não chegavam para realizar, dia a dia, a quantidade «daquilo com que se compram os melões».

E, aqui, começa o outro lado da história, de contradição lamentável e insanável: aqueles que fugiam dos riscos e incertezas da vida nas antigas colónias em busca da independência foram, sem saber, quem veio proporcionar à maioria dos hotéis portugueses o alívio e a esperança de aguentar a aflição em que vivia: os «retornados», e o IARN, a entidade que deveria assistir-lhes com o alojamento e a satisfação de outras necessidades básicas.

Foi assim que muitos hotéis albergaram, por vezes, centenas de «retornados», durante largos meses, e puderam passar a pagar regularmente os ordena-

dos e as contas pendentes de água, eletricidade e outras despesas essenciais.

Mas foi também assim que se viveu em Portugal um período de grande tristeza e acabrunhamento nacional.

Experiência bem diferente foi a que vivi quando no Palácio do Estoril foi realizada uma reunião da NATO, e o hotel foi transformado em fortaleza, com militares armados por toda a parte, dentro e fora do hotel, incluindo na cobertura, e eu próprio tinha de provar a todo o momento estar ali de pleno direito ao circular por onde devia.

Ou quando foi filmado no Palácio um filme de James Bond e, durante mais de um mês, o hotel foi em parte transformado num espetacular cenário, com a ação arriscada, cheia de imprevistos e truques de cinema, de Mister Bond.

Não me recordo de alguma vez o Hotel Palácio ter faturado tanto num mês como quando Bond andava por ali a «fazer das dele». Devo acrescentar que nunca, também, os clientes do Hotel se divertiram tanto como quando assistiam a um filme que afinal só estava a começar...

Mas foi provavelmente quando dirigia o Hotel Madeira Palácio (ao mesmo tempo que dirigia o Palácio do Estoril e dividia o meu tempo pelos dois) que passei por experiências mais excitantes (se a expressão me é permitida).

A começar pela que me deu uma grande alegria. Tinha o Governo da Madeira, de então, decidido construir uma central térmica na chamada «praia Formosa», mesmo à frente do Hotel Madeira Palácio, embora dezenas de metros mais abaixo do nível a que está o hotel.

Era a pior das localizações, de vários pontos de vista, mas era sobretudo um atentado de «lesa Turismo», como não me cansei de chamar-lhe por escrito e em sucessivas reuniões a que «obriguei» as autoridades da Madeira.

«Que as centrais térmicas já não são como dantes», era só o que me diziam o responsável do Turismo e o Secretário de Estado do Governo Regional, a par do convite para, acompanhado, visitar uma central do mesmo tipo na vizinha Espanha. É evidente que sempre considerei essa viagem como totalmente inútil, por não acreditar naquele argumento e não querer ficar a dever uma viagem que podia pagar...

Mas foi quando fui informado por alguém que conhecia a minha oposição ao projeto – estava eu no Estoril – que os técnicos já andavam pela praia Formosa a fazer medições que me meti no avião e fui desencadear uma «guerra comunicacional» na Madeira, como nunca se tinha visto antes... nem julgo que se tenha visto depois.

Além dos constantes artigos que escrevi na «*media*» local, criticando a construção da central térmica naquele local, obtive a compreensão e a colaboração, aliás fáceis, de todas as associações com peso na Ilha, de tal forma que as autoridades não tiveram outro remédio senão marcar um debate com todas as forças vivas da Madeira na Associação Comercial do Funchal. O resultado foi o Governo Regional ter de mudar a construção da central para outro local, sem as consequências lamentáveis que teria na praia Formosa. Estava salvo o Turismo de um atentado sem desculpa! Podia acrescentar que outros atentados ao Turismo e ao pudor nacional continuam a ser perpetrados aqui e ali.

De outra vez, estava eu no Funchal, pouco tempo depois do 25 de Abril, recebi uma chamada telefónica a avisar-me de que uma bomba ia explodir no Madeira Palácio a certa hora, por estar nele alojado Melo Antunes, do Conselho da Revolução, o que aliás não era verdade.

O hotel estava cheio de pessoas felizes e descontraídas, e a minha família também estava lá. Pensei no que fazer e tomei a pior das decisões: não disse nada a ninguém e rezei para que não houvesse bomba nenhuma. Não havia. Mas, se querem saber, não voltaria a fazer assim.

Outras experiências vividas também na Madeira poderia certamente contar, como a de ter estado cercado durante horas, juntamente com colegas de outros hotéis, após reunião com os sindicatos do setor na escaldante fase do PREC, tendo podido sair dali apenas protegido por tropas sob comando do próprio Governador Militar da Ilha da Madeira.

Que dizer mais? Um hotel é um lugar que mais parece um caleidoscópio, onde tudo pode acontecer – umas vezes com cores alegres e felizes, outras vezes mais sombrias, numa mistura que não dá para entender. É isto que faz a história de um hotel, porventura o seu mais importante ativo imaterial.

Mas as experiências vividas pelos seus responsáveis também inculcam nestes vivos e duradouras lembranças, que fazem ou deviam fazer o seu legítimo orgulho.

É frequente ouvir que «os felizes não têm história». Não têm? Era o que mais faltava... ■

Um hotel é um lugar que mais parece um caleidoscópio, onde tudo pode acontecer – umas vezes com cores alegres e felizes, outras vezes mais sombrias



**Patrícia Correia**  
Diretora de Hotel

## O FUTURO É HOJE



Se há poucos colaboradores, porque não trazer robots para fazer as funções mais simples, treinando as nossas pessoas para todas as outras?

O Futuro é hoje e já chegou, desengane-se quem pensa de maneira diferente. Se noutras épocas, sabia-se das tendências e ainda havia um compasso de espera entre o timing da tendência e da sua implementação, a globalização da informação e o ritmo frenético a que a informação corre, diminuíram drasticamente esse compasso, fazendo com que as tendências de futuro sejam de facto, tendências de presente.

A pandemia de COVID-19 trouxe muitas alterações ao comportamento do consumidor e os hotéis adaptaram-se tomando medidas para suprir estas novas necessidades e muitas continuarão a ser utilizadas agora que o vírus nos deu tréguas. A ênfase na segurança e na higiene, com implementação de novas medidas de higienização e limpeza, asseguraram e continuarão a assegurar aos hóspedes a devida proteção sanitária sem a qual não se sentirão seguros. Os pagamentos contactless ou a utilização dos chatbots que tiveram uma grande expansão na altura mais crítica, também vieram para ficar.

Mas olhando já para o que aí vem, ou melhor, para o que já cá está, temos a robótica no cimo da lista. Goste-se ou nem por isso, os robots estão aí para ficar. Desde soluções de robots para check-in e concierge, ou para copa, já se ouve falar de tudo em hotelaria. Já existem robots que levam bagagens, servem às mesas, limpam os quartos e áreas publicas dos hotéis, entre outras. E concorde-se ou não, esta tendência está para ficar, especialmente numa altura em que a falta de mão-de-obra é gritante. Faltam-nos 50.000 cola-

boradores na hotelaria. Se há poucos colaboradores, porque não trazer robots para fazer as funções mais simples, treinando as nossas pessoas para todas as outras? São sinais do tempo e da conjuntura que estamos neste momento a viver. E que não se pense sequer que esta estratégia tem algo a ver com redução de custos, porque esta tecnologia tem um custo muito mais elevado do que colaboradores humanos. Além do custo inicial que é grande, os custos de manutenção e assistência técnica são igualmente elevados e tem de ser prestados por técnicos altamente especializados.

Seguindo na lista de tendências, temos tudo o que tenha a ver com Smart Hotels que incorporam a Internet of things, usando dispositivos e sistemas inteligentes para tornar mais eficiente as operações hoteleiras e melhorar a experiência do hóspede, como por exemplo sistemas AVAC que ajustam a temperatura de cada quarto para o máximo conforto e o mínimo de desperdício de energia.

Na lista de tendências está também a sustentabilidade ambiental, que também passou a ter um papel prepon-



derante na hotelaria. Mais do que uma tendência de futuro é hoje uma necessidade do presente, algo que os hóspedes deixaram de ver como um “nice to have” para passar a “need to have”. A utilização de painéis solares, de sistemas de poupança e reaproveitamento de água e de energia, de produtos amigos do ambiente e orgânicos, entre outros, já estão em prática em muitos hotéis e a tendência é que cada vez mais se evolua nesta área. O Futuro é hoje •••

A utilização da AI - Inteligência artificial também já não é algo de futuro, mas uma ferramenta bem presente hoje em dia. Nos chatbots, que fornecem respostas e ajudam em todo o processo de reserva e em aplicações de análises de dados que conseguem em segundos analisar grandes quantidades de dados que os humanos demorariam horas a analisar. Sistemas que utilizem AI tem a capacidade de aprender com o uti-

como spas, restaurantes, ou jogos de RA para tornar as visitas dos hóspedes mais memoráveis.

E não se pode falar de futuro sem abordar o tema Metaverso, termo usado para descrever um mundo digital ou virtual, que permite interações sociais, através da utilização de um avatar. O metaverso assenta sobre a realidade virtual e a realidade aumentada, em que os hóspedes interagem em espaços virtuais oferecidos pelo hotel, possibilitando a realização de reuniões de negócios mais envolventes e pessoais, mesmo que os participantes estejam fisicamente localizados em locais diferentes. Oferecer opções de metaverso permite também que os hotéis se promovam como hotéis metaversos, o que provavelmente atrairá o cliente mais focado em tecnologia, que deseja experienciar a última inovação.

Oferecer opções de metaverso permite também que os hotéis se promovam como hotéis metaversos, o que provavelmente atrairá o cliente mais focado em tecnologia,



lizador e podem ser muito eficazes na experiência do hóspe

Quando à realidade virtual e à realidade aumentada, também já é algo em utilização dentro dos hotéis, sendo que a realidade virtual substitui o mundo real com entrada de áudio e visual para criar uma experiência imersiva e a realidade aumentada simplesmente adiciona elementos virtuais ao mundo real. Por exemplo, podemos experienciar isto numa App para smartphone que mostre listagens, horários de funcionamento e outras informações sobre o negócio ou atração que o cliente está a ver. Os hotéis podem usar a RA para fornecer mapas interativos e informações sobre serviços

Tudo isto parece retirado de um filme de ficção científica, certo? Mas se pensarmos que há apenas 20 anos poucas pessoas viam utilidade em telefones móveis, que a internet não era para todos e que nunca ninguém pensaria em moedas virtuais, percebemos bem a velocidade a que o mundo gira. E que tudo isto é simples, na verdade. Ou aceitamos esse facto e embarcamos nas novas tendências do sector, adaptando-as à realidade de cada um, ou resistimos à evolução e perdemos o barco. Como dizia Vera Roquete no programa de 1986...“Agora escolha”. Parece que não, mas já se passaram 36 anos!

A evolução não espera por ninguém! ■

**GROUPE GM**  
AMENITIES EXCLUSIVOS



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



**PSG**  
Segurança Privada

**Roca**



HOME OF  
CONSUMER GOODS

**ambiente**  
the show

de 3 a 7. 2. 2023  
FRANKFURT / MAIN



# HORECA welcomes the crew

Aqui são servidas oportunidades de negócio, inovações e tendências – assim como os grandes temas do sector: sustentabilidade e a hospitalidade inovadora. Isto é a Ambiente, o ponto de encontro internacional para hotelaria, restauração e catering.

Descubra a Ambiente do futuro:  
[ambiente.messefrankfurt.com/horeca](https://ambiente.messefrankfurt.com/horeca)  
[info@portugal.messefrankfurt.com](mailto:info@portugal.messefrankfurt.com)  
Tel. +351 21 7 93 91 40



**horeca**

messe frankfurt

# LA REDOUTE BUSINESS

Mobiliário | Decoração | Têxteis | Tapetes

AM  
PM

A **AMPM** é uma marca La Redoute

