dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 49 - Abr./Mai./Jun. 2023 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL
RECURSOS HUMANOS
E AUTOMAÇÃO

DirInvestigação.
ROBÓTICA E AUTOMAÇÃO
EM HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

ENTREVISTA
JOANA FERREIRA

LAR DO TEU BUSINESS

Mobiliário | Decoração
Têxteis | Tapetes

AM PM

Condições especiais
para profissionais

ALOJAMENTO LOCAL

Abro hoje uma exceção para discorrer sobre um tema que foge – ou talvez não! – aos assuntos de que me ocupo normalmente no editorial da nossa revista.

Que me perdoe quem tem habitualmente a paciência de me ler. Circunstâncias extraordinárias determinaram que tenha, com minha mulher, recorrido recentemente a um empreendimento dito Alojamento Local. O principal hotel existente nesse lugar, aliás meu conhecido de uma passagem anterior, estava inteiramente lotado, e a publicidade do dito empreendimento A.L. era deveras atrativa, com fotografias de espaços de uso comum que pareciam irresistíveis e convidavam a uma experiência nova. E nova foi, sem sombra de dúvida, mas de uma forma negativa, contrária a todas as expectativas. Não era tudo mau, felizmente. Para dizer a verdade inteira, tinha até pormenores de serviço dignos de louvor, a cargo de algumas (poucas) pessoas, que caprichavam no que faziam. O problema estava no quarto (?) que nos estava destinado, dificilmente habitável, não porque não estivesse limpo e asseado, que estava, mas porque nunca vi coisa assim, quanto à organização do espaço ou, melhor dito, quanto à desorganização dos espaços. A cama ocupava quase toda a área do que poderia chamar-se um palanque, só acessível por uma escada de tábuas, a prumo. O resto do quarto (?) estava localizado em baixo, quase todo por debaixo da escada, encafuado à força, porque não havia outra maneira de ali caber. Não podia ficar ali, porque não sou nenhum tarzan e aspirava a melhor. Cumprida a reclamação, felizmente havia outro quarto, que, este sim, tinha razoáveis condições de habitabilidade e conforto, mesmo que com algumas falhas indesculpáveis, por fáceis de corrigir. Porque trago então o assunto a estas colunas, visto que não é para me lamentar? Sabe-se quanto o Governo do país se tem encarniçado contra o Alojamento Local, ao ponto de o querer extinguir. Intenção absurda, desmiolada, de lesa-turismo e até antipatriótica, que não pode passar. Empreendimentos de Alojamento Local existem que fazem a diferença, pelas melhores razões: originalidade, bom gosto, empenho pessoal, afabilidade nas melhores tradições de hospitalidade; apoio aos visitantes, onde, sem eles, esse apoio não existiria. Mas então não há nada que se deva fazer? Há, e não é difícil. Para começar, retirar o Alojamento Local da competência das autarquias e colocá-lo sob a alçada do Turismo de Portugal. A sua dependência das autarquias foi um pecado original, pela razão que se conhece: a generalidade das autarquias (se não mesmo todas!), não tem vocação para as coisas do Turismo, não tem pessoal formado e motivado para as inerentes tarefas de inspeção e outras igualmente essenciais a que devia sentir-se obrigada; porque, em boa verdade, não sabe nem quer saber! Daí que, sem culpa própria, o setor do Alojamento Local viva em roda-livre, ou quase. Sem a ajuda e a orientação a que tem direito. Não hesito em considerar a criação do Alojamento Local como uma das mais relevantes criações do turismo nacional, ainda que, segundo julgo saber, não seja sequer considerado «de turismo», vá lá saber-se porquê. Sei que esta minha posição não faz de mim mais popular junto dos meus amigos hoteleiros. Paciência! Mas mal irá a coisa se e quando os hoteleiros recearem ou tiverem ciúmes do Alojamento Local, parceiro do mesmo ofício!■

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Daí que, sem culpa própria, o setor do Alojamento Local viva em roda-livre, ou quase. Sem a ajuda e a orientação a que tem direito.

No ano do cinquentenário, a realização do congresso e prémios xénios revestia-se de uma importância ainda maior, para se demonstrar a força e a importância da nossa Associação.

E as expectativas não foram defraudadas, não só pelos conteúdos onde continuámos a realizar um congresso técnico, mas também pelos números impressionantes de participação, o que demonstra bem, o reconhecimento da ADHP.

Ao longo de dia e meio de trabalho tivemos uma participação massiva de associados, colaboradores do *trade*, imprensa, instituições públicas e privadas, Associações do Sector, escolas, num total de: 677 congressistas, 460 participantes na cerimónia dos Xénios e mais de 900 visualizações *on line*.

Fernando Garrido
Presidente da Direção

677 congressistas, 460 participantes na cerimónia dos Xénios e mais de 900 visualizações on line

Em nome da direção gostaria de agradecer a confiança demonstrada por todos vós. O nosso muito obrigado! Por outro lado, gostaria de agradecer a todos os parceiros que tornaram possível a realização destes eventos: a Cam. Municipal de Albufeira, os 2 principais *sponsors* Sogenave (distribuição alimentar) e Clever/Host (Business Analytics e PMS); à Glory (gestão de numerário) *sponsor* do almoço; ALS global (Higiene e Segurança Alimentar), Nescafé (soluções de Café), *sponsors* dos *Coffee Breaks*; Delta Cafés, E-GDS, El Corte Inglês, Nespresso, Les Roches, Amadeus, Coca Cola Europacific partners, Lactogal, Diversey, Algartempo, Noguitel Paraty Tech, Algarexperience, Aviludo, Católica Lisbon Business & Economics, Timming, Europcar, Vanila Destiny, Grupo GM, PSG, Eden Selda, LG, Linkleaders, Particula Influente, Carmasil, Message in the Bottle, Dirhotel

Não poderia deixar de salientar, com uma palavra especial de agradecimento, o diretor e toda equipa do hotel Nau Salgados Palace, do Grupo HighGate, que contribuíram de uma forma fulcral para o grande sucesso do evento. Por fim, à região de turismo do Algarve, na pessoa do Eng. João Fernandes, que tudo fez para garantir que o evento se realizasse no Algarve.

Os Xénios, prémios que reconhecem e premeiam os profissionais do sector, continuam a mobilizar uma participação massiva, com mais de 100.000 votos, reconheceram os seguintes profissionais: Diretor Hotel Ana Teresa Garcia Matos; Diretor Alojamento Tiago Féteira Rodrigues; Diretor F&B Diogo Brites Santos; Diretor Comercial Gilda Cardoso; Jovem Diretor Hotel João Matos; Gestor de Potencial Humano Joana Ferreira; Parceiro de Negócios XLR8 RM; Prémio Carreira Manuel Vegas da AEDH. A todos os vencedores e participantes ao longo das diferentes fases destes prémios, os nossos parabéns!

No encerramento contámos com a presença do SETCS Dr. Nuno Fazenda, a quem apresentámos as conclusões do congresso e foi com grande satisfação que vimos ser abordada a questão da revisão das categorias profissionais, na qual afirmou contar com a participação da ADHP nesta matéria e na qual continuaremos a defender a ideia de profissionais com competências reconhecidas por via do ensino e/ou experiência profissional.

Resta-me agradecer uma vez mais o forte apoio/voto de confiança que nos deram com a presença neste evento e convidar-vos a estarem igualmente presentes no evento de comemoração dos 50 anos, que está a ser preparado para o último trimestre deste ano em Lisboa. ■

O Presidente

adhp
associação dos directores de hotéis de portugal

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

Diretor:
Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:
Fernando Garrido
João Serrano
Liliana Conde

Edição e Produção
Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.

Publicidade
publicidade@dirhotel.pt

Design Editorial: Mediapearl

Foto de Capa:
MONTEBELO MOSTEIRO DE ALCOBACA
HISTORIC HOTEL-PISCINA
© Montebelo Hotels

Colaboradores

Manuel Ai Quintas 6
Verónica Soares Franco 8
Ana Sofia Castelo 10
Maria Leonor Ferreira 14
Carla Beselga e Soraia Quarenta 16
Paulo Pinto Santos 20
Rui Maria 22
Daniel Azevedo 30
João Serrano 32
Raquel Marques 36
Manuel Pinto 38
Patrícia Correia 40

Tiragem 10.000 exemplares

Depósito Legal 322886/11
Isenta de registo na ERC ao abrigo do Decreto Regulamentar 8/99, de 9 de junho, Artigo 12°, n.º 1, a)

PEFC
PEFC/13-31-011
Certificado PEFC
Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas
www.pefc.org

TEMA CENTRAL
Recursos Humanos e Automação

CADERNO ESPECIAL

ENTREVISTA
JOANA FERREIRA
COORDENADORA DE RECURSOS HUMANOS NA VILA GALÉ HOTÉIS

3 EDITORIAL
Alojamento Local 3

4 MENSAGEM DO PRESIDENTE

6 TEMA CENTRAL | RECURSOS HUMANOS E AUTOMAÇÃO
Recursos Humanos Versus Automação 6
Adaptação e Transformação: O Papel dos Recursos Humanos diante da Automação na Indústria Hoteleira 8
Como é que a automação pode auxiliar nos processos e na valorização dos RH na hotelaria 10

13 CADERNO ESPECIAL
Paramentas
A qualidade dos artigos têxteis para hotelaria 14
Jurídico
Todas as Alterações ao Código de Trabalho! 16
Marketing
Está preparado para se envolver com os seus clientes, para os escutar e antecipar as suas necessidades? 20

26 ENTREVISTA
JOANA FERREIRA - Coordenadora de Recursos Humanos na Vila Galé Hotéis
A formação tem de ser prioridade 27

30 DIRINVESTIGAÇÃO
Robótica e automação em hotelaria e restauração 30

32 PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS

36 ADHP | SECÇÃO JUNIOR

38 A NOSSA BABILÓNIA
Duas histórias numa carreira cheia de episódios 38

40 NESTA EDIÇÃO
A Automação e os RH 40

Manuel Ai Quintas
Director da Revista

RECURSOS HUMANOS VERSUS **AUTOMAÇÃO**

Ultrapassada, há muito, a designação prosaica de mão-de-obra – salvo nalguns casos tratados de forma menos atual e porventura menos evoluída –, os trabalhadores da hotelaria, como aliás os da generalidade dos setores da economia, passaram a ser designados de recursos humanos, que na verdade são. Muitos empregadores consideram até os trabalhadores como o principal ativo dos seus empreendimentos. E alguns têm para eles a classificação de «clientes internos». Numa coisa todos estão de acordo: os trabalhadores, ou os «recursos humanos», são insubstituíveis no funcionamento dos hotéis e no serviço aos clientes.

deverá reconhecer-se que a atividade hoteleira não poderá continuar, como até aqui, a caracterizar-se essencialmente como «indústria de mão-de-obra intensiva»,

Conforme refiro na minha obra, Organização e Gestão Hoteleira, «a atividade hoteleira depende da qualidade dos recursos humanos disponíveis, cuja influência se repercute profundamente no grau de hospitalidade, estilo de acolhimento, nível de serviço, eficácia do desempenho e resultados económicos das empresas do setor».

Sucede que os recursos humanos, como aliás a generalidade dos recursos, não são ilimitados, e poderão até não ser suficientes para satisfazer as necessidades permanentes, acidentais ou sazonais do setor que servem. É esta, seguramente, a situação atual da nossa hotelaria, porém sentida de forma agravada relativamente à maioria dos demais setores no momento presente.

Trata-se, evidentemente, de uma situação bastante séria, de solução praticamente impossível, se a ambição for repor a disponibilidade dos recursos humanos ao nível das possibilidades do passado em vez de procurar para ela novas medidas ou soluções que possam considerar-se ao mesmo tempo viáveis, suficientes e satisfatórias.

De uma maneira prática, deverá reconhecer-se que a atividade hoteleira não poderá continuar, como até aqui, a caracterizar-se essencialmente como «indústria de mão-de-obra intensiva», designação que melhor a define quanto à quantidade excecional dos recursos humanos de que carece para o seu exercício normal.

Trata-se já não apenas de procurar garantir que o encargo com os recursos humanos não constitua parcela excessiva das despesas da exploração, mas – porventura mais ainda – de assegurar que a operação dos empreendimentos poderá contar com os trabalhadores de que precisa para o seu funcionamento regular. Isto é, com a motivação, produtividade e qualidade exigíveis.

Como bem se entende, a busca de uma solução satisfatória implica a reconsideração de diversos fatores, como um novo conceito e métodos de gestão dos recursos humanos, uma nova e mais eficaz estrutura organizacional, uma nova e melhor qualidade de liderança, entre outras questões, mas não é disso que se trata quando o propósito do artigo é «Recursos Humanos versus Automação», um tema claramente oportuno nas circunstâncias atuais.

O ponto de partida é este: a indústria hoteleira em Portugal e porventura no mundo (em proporções variáveis e certamente por razões diferentes), encontra-se confrontada com uma grave escassez de trabalhadores dispostos a servi-la da forma e nas condições oferecidas pelos empregadores.

É, evidentemente, um desafio da maior transcendência, que está a exercer enorme pressão sobre os empresários e gestores hoteleiros, e para o qual é urgente procurar medidas adequadas, uma vez que, sem isso, a situação só poderá agravar-se, até se tornar insustentável. Ou seja, deverão conferir prioridade absoluta se não à resolução do problema pelo menos à sua atenuação.

A indústria hoteleira não mostrou durante largas e arrastadas décadas qualquer especial apetência pelo recurso às novas tecnologias para o seu funcionamento, sobretudo no que ao contato direto com os clientes diz respeito.

Vale a verdade dizer que, talvez por isso, também os sistemas tecnológicos concebidos em função das necessidades especificas da operação hoteleira tardaram em aparecer, e seguramente bastante mais tarde do que para o uso noutros setores considerados «de ponta».

A possibilidade de usar soluções tecnológicas no relacionamento com os clientes, ou simplesmente na

presença destes, era, à-priori, considerada inaceitável, «impessoal», podendo até ser julgada descortês, e era, portanto, liminarmente recusada.

A pouco-e-pouco, a indústria hoteleira passou a fazer uso das novas tecnologias, mas só nos trabalhos de backoffice e nas tarefas invisíveis pelos clientes.

A este progresso envergonhado, seguiu-se a maior transformação tecnológica registada pela operação hoteleira desde sempre: um uso descomplexado e até entusiástico das tecnologias de informação, de marketing e de vendas, que vieram conferir ao exercício profissional, nestas áreas da exploração hoteleira, a possibilidade de um desempenho verdadeiramente moderno e superiormente eficaz.

No essencial da operação hoteleira, isto é, nas suas tarefas imprescindíveis de cada dia, poucos progressos foram, entretanto, sentidos ao nível do uso de novas tecnologias que pudessem tornar as profissões mais atrativas, o trabalho mais apelativo, os horários mais flexíveis, em suma, a oferta de condições de trabalho mais aliciantes, compensadoras e dignas.

Ora, enquanto tal não acontece de forma significativa, a escassez de recursos humanos disponíveis para o trabalho nos hotéis e sobretudo para o serviço aos clientes não para de se acentuar, até ao ponto de constituir já o maior problema atual da nossa hotelaria.

Na realidade, o turismo está em alta, pelo menos agora e para estas bandas; a procura dos nossos hotéis pelos turistas estrangeiros e nacionais vem registando aumentos impressionantes; o capital necessário ao investimento em novas unidades não constitui obviamente impedimento ao aumento incessante do parque hoteleiro, tal o ritmo a que este cresce; e a competição entre os hotéis apresenta-se, por enquanto, saudável, porventura porque o bolo chega para todos. Mas faltam os recursos humanos, cuja disponibilidade poderia parecer, à partida, a mais fácil das premissas a garantir pelos hoteleiros, mas não é assim!

E não será assim por muito tempo, até piorar, se, mais cedo que tarde, não for dado ao momentoso problema a solução que se impõe.

Não se trata já de adaptar o produto às necessidades e preferências dos clientes, como tantas vezes antes, ou não é este o desafio do momento. O problema é, manifestamente, a urgência em colmatar a escassez de recursos humanos disponíveis para a hotelaria, no entendimento prévio de que tal só acontecerá com a reinvenção do trabalho nos hotéis, livre dos complexos que a tolhem.

Ora, a busca de novas soluções passa obrigatoriamente pelo uso de novas tecnologias, umas já disponíveis, outras que será preciso criar sobretudo para o fim específico do atendimento aos clientes, sem prejuízo do reconhecimento de que outras medidas, relacionadas com a reorganização dos hotéis, se impõem igualmente.

O uso de tais tecnologias, no entanto, não poderá determinar o fim das experiências personalizadas a que os clientes aspiram normalmente, devendo, pelo contrário, constituir formas atrativas e porventura «animadas» de assegurar as «novas» prestações hoteleiras.

Os hoteleiros não podem, evidentemente, resolver por si só as dificuldades e a complexidade da criação das novas tecnologias necessárias a um tal propósito, mas podem, com o seu incentivo e colaboração, levar as empresas com o indispensável know-how a criar os equipamentos e sistemas que poderão ajudar os hotéis à progressiva e inteligente automatização do serviço hoteleiro.

Quem duvidar da viabilidade de um tal objetivo não conhece a importância e o peso da hotelaria no mundo e quanto os criadores de novas tecnologias apreciariam contar com a sua colaboração na busca das novas soluções tecnológicas que falta criar.

O problema está em desarmar os complexos e inibições que têm impedido a hotelaria de pôr à disposição dos seus trabalhadores os meios tecnológicos que lhes permitam realizar com menos esforço, superior eficácia e maior estímulo pessoal as tarefas que se impõe, tudo a par de uma remuneração justa, que continua a constituir a sua principal motivação.■

No essencial da operação hoteleira, isto é, nas suas tarefas imprescindíveis de cada dia, poucos progressos foram, entretanto, sentidos ao nível do uso de novas tecnologias

Verónica Soares Franco

Professora & Diretora do Programa de Gestão para o Turismo (PAGETUR) da Católica Lisbon School of Business&Economics

ADAPTAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS DIANTE DA **AUTOMAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Neste momento a indústria hoteleira está a passar por uma fase de transformação impulsionada pelo rápido avanço tecnológico no mundo

O setor do turismo tem um papel fundamental como fonte de emprego e desenvolvimento económico em todo o mundo e as organizações ligadas ao setor dependem e estão intrinsecamente ligadas às capacidades e competências dos seus colaboradores. Afinal, trata-se de uma atividade de pessoas para pessoas.

O turismo teve uma forte recuperação em 2022 depois de dois anos marcados pela pandemia, durante os quais a sua atividade foi drasticamente afetada. Mas ao longo desse período, vivemos mudanças e novos hábitos na forma como viajamos, com impactos significativos ao nível do modelo de negócio, hoje muito mais digital, e respetiva adoção de novas tecnologias e de uma postura de inovação.

Neste momento a indústria hoteleira está a passar por uma fase de transformação impulsionada pelo rápido avanço tecnológico no mundo e pelas mudanças que se têm vindo a sentir no que diz respeito à superação das expectativas dos clientes.

Neste contexto, a automação desempenha um papel cada vez mais relevante nas organizações. De acordo o *World Economic Forum (WEF)*, uma parte significativa dos atuais empregos deixará de existir, enquanto novas oportunidades surgirão em áreas distintas. Perante essas mudanças, é fundamental que os recursos humanos se adaptem e desempenhem um papel estratégico para garantir o sucesso do setor. O recente relatório *Futuro of Jobs Report 2023* sugere que quase

um quarto dos empregos (23%) deverá mudar nos próximos cinco anos.

Uma das principais tendências é a implementação da automação em várias áreas da indústria hoteleira, sempre que a mesma seja possível. Algumas funções têm vindo a sofrer ajustamentos de forma a incorporar sistemas mais tecnológicos, como por exemplo nas áreas comerciais, *business intelligence* ou *revenue management*, que hoje requerem perfis com competências mais analíticas e conhecimento em tecnologia, de modo a reforçar a utilização de novas ferramentas, maximizando assim o seu impacto no negócio. Mas também ao nível das operações, a introdução de algumas funcionalidades, como por exemplo o *check-in online* ou a abertura digital das portas, requerem uma adaptação dos processos e mais competências dos colaboradores ao nível dos vários departamentos do hotel. Essas mudanças trazem assim um impacto significativo na hotelaria em matéria de recursos humanos. Para se adaptarem a esta nova realidade, as empresas devem ajustar as suas políticas internas.

Ao nível do recrutamento, exige-se a adaptação nos processos às novas exigências, procurando perfis com competências mais tecnológicas e analíticas. Para certas funções, tal pode significar a integração de profissionais de outros setores. Essa abordagem diversificada tem trazido novas perspetivas e experiências valiosas para a hotelaria.

No que respeita à formação e desenvolvimento das pessoas, as ações devem ser adaptadas à nova realidade. A oferta de formação existente no mercado, quer seja no âmbito das escolas profissionais ou das universidades com programas ligados ao setor, deve estar ajustada às novas exigências do mercado, promovendo formação mais analítica e tecnológica e uma maior ligação às empresas. É ainda essencial valorizar as funções existentes e preparar os colaboradores para o futuro próximo. Investir em programas de *upskilling* e *reskilling* permitirá que todos adquiram as competências necessárias para desempenharem novas funções ligadas ao digital e adaptarem-se às mudanças tecnológicas. Hoje em dia, o avanço tecnológico exige que os colaboradores estejam constantemente atualizados. A implementação de programas de formação contínua permitirá que os colaboradores se adaptem ao uso crescente de ferramentas tecnológicas, tanto no atendimento ao cliente, quanto na otimização das operações internas e de forma a garantir o desejado aumento de produtividade das equipas. Dentro do Pestana Hotel Group, a Pestana Academy é o veículo de formação por excelência e incorpora tanto teoria quanto a qualificação *on-the-job*, com acessos a formadores internos e a programas de formação externos, que incluem as melhores universidades do país.

Finalmente, hoje verifica-se uma maior necessidade de mobilidade e flexibilidade no mercado de trabalho. As novas gerações (mas não só) procuram experiências diferentes ao longo da sua carreira, que lhes permitam conhecer outras culturas, novas funções e evoluir tanto do ponto de vista pessoal como do profissional. Assim, para atender a esta mudança, é também necessário investir em ferramentas tecnológicas que permitam melhorar a mobilidade de recursos entre hotéis a nível nacional e internacional e garantir uma gestão mais flexível das operações, mantendo a produtividade dos recursos. A aposta em programas de mobilidade interna ou até mesmo *cross training* tem sido uma prioridade no Grupo, com forte adesão por parte dos colaboradores, uma vez que estas experiências contribuem muito para o seu desenvolvimento. Para além disso, do ponto de vista da empresa, estas situações permitem colmatar necessidades temporárias em determinadas situações e geografias, além de proporcionar oportunidades internas de progressão de carreira aos nossos colaboradores, enquanto se partilham boas práticas e se propaga a cultura e os valores da empresa.

Apesar das transformações e da crescente automação, é importante reconhecer que a indústria hoteleira é um setor constituído por pessoas e voltado para pessoas. Os recursos humanos continuam a ser o pilar essencial para a atividade hoteleira, uma vez que desempenham um papel fundamental no atendimento, no serviço, no compromisso, na responsabilidade, na personalização e, principalmente, em proporcionar experiências memoráveis aos clientes.

É um facto que a automação traz benefícios significativos para uma organização. Entre outros, melhora o relacionamento com o cliente, oferece uma análise de dados para incentivar o desenvolvimento do negócio de forma eficaz, ajuda na dinamização das vendas e otimiza processos internos. No entanto, a automação não pode substituir completamente o toque humano e a ligação emocional que os clientes tanto valorizam.

Para enfrentar com sucesso os desafios do futuro da indústria hoteleira, é fundamental que as empresas estejam atentas aos ciclos do negócio, às novas tendências e em paralelo e internamente, ao impacto destas mudanças na organização, à necessidade de atração de novos perfis, às exigências de formação e desenvolvimento necessário para acompanhar esta evolução, a uma maior flexibilidade e mobilidade exigidas sobretudo pelas novas gerações. Os recursos humanos devem ser capacitados com as competências certas em cada momento para enfrentarem os desafios do futuro, sem nunca esquecer o que o cliente mais valoriza: uma experiência positiva a cada estadia. ■

A implementação de programas de formação contínua permitirá que os colaboradores se adaptem ao uso crescente de ferramentas tecnológicas, tanto no atendimento ao cliente, quanto na otimização das operações internas

Ana Sofia Castelo
General Manager e-gds

COMO É QUE A AUTOMAÇÃO PODE AUXILIAR NOS PROCESSOS E NA VALORIZAÇÃO DOS **RH NA HOTELARIA**

Um dos princípios básicos da adoção tecnológica está na vontade dos utilizadores, que é tão maior quanto a perceção do valor acrescentado que essas tecnologias lhes podem trazer.

A valorização dos recursos humanos, a captação e retenção de talentos, o *work--life* balance são preocupações centrais que se revelam como fatores críticos de sucesso atuais.

Numa altura em que vivemos uma revolução ímpar, alavancada pelas tecnologias e pela inteligência artificial, a automação pode servir a hotelaria de forma fundamental, ao auxiliar nos processos internos, na operação, na distribuição e claro, na valorização dos recursos humanos.

Um dos princípios básicos da adoção tecnológica está na vontade dos utilizadores, que é tão maior quanto a perceção do valor acrescentado que essas tecnologias lhes podem trazer. E se os últimos anos tenderam a suavizar barreiras à entrada da tecnologia, hoje está mais do que ultrapassada a questão do *balance* entre tecnologia e Recursos Humanos: Perante o quadro atual de escassez de recursos humanos, já são esses recursos a "exigir" mais tecnologia e melhores processos.

De facto, são hoje enumeras as formas como a tecnologia e a automação podem ser úteis para auxiliar nos processos e na valorização dos recursos humanos na hotelaria:

1. Automação de Operações e Segurança
   Hoje, muitas tarefas rotineiras e repetitivas não são eficientes sem recurso a tecnologia! De facto, muitas são operações que podem ser automatizadas, libertando tempo ao hoteleiro para se dedicar a atividades de maior valor acrescentado, como seja a atenção ao cliente! Veja-se o caso exemplo da inserção de reservas entre sistemas, ou mesmo a cobrança segura.

Soluções eficientes para aplicações comerciais.

Soluções de aquecimento, A.Q.S, energia solar, bombas de calor e ar condicionado VRF comercial Bosch. Sistemas inovadores, eficientes e facilmente integráveis. Um serviço completo e personalizado para qualquer tipo de necessidade.

www.bosch-industrial.pt

BOSCH
Tecnologia para a vida

Home Comfort Group

A automação deve por isso ser vista como uma ferramenta para apoiar as atividades dos recursos humanos, libertando-lhes tempo para tarefas mais estratégicas e promovendo uma melhor gestão/ retenção de talentos

2. Automação de Preços e de Disponibilidade
   As automações nos sistemas de reservas, de distribuição e de gestão hoteleira, são hoje fundamentais na operação, para que de uma forma ágil possa fazer aberturas e fechos de vendas, alterações de preços, ofertas especiais, e para estar sempre perto do cliente!
   Com um sistema automatizado, todas as informações podem ser facilmente registadas, atualizadas e acedidas, reduzindo erros e melhorando a eficiência: diminuem-se os erros humanos e as interrupções de processos e ações muitas vezes críticas porque *"chegou um cliente para check--in"* ou *"há um hóspede que precisa de algo"*!...

3. Melhoria da Experiência do hóspede... e do funcionário: A experiência é hoje uma *keyword*, e a automação pode contribuir para a melhoria da experiência, tanto do hóspede como do funcionário. A título de exemplo, um sistema *Check-In Online*, pode permitir que os funcionários acedam previamente a informação sobre os hóspedes e lhe preparem benefícios e programações especiais... Ao hospede dá-lhe o conforto, a comodidade e a antecipação que fomenta o valor acrescentado da experiência com a estadia!

4. Análise de dados: Numa altura em que é inequívoco que o centro do negócio hoteleiro é o hóspede, os sistemas de recolha e análise de insights dos clientes podem ajudar a monitorar desempenho, identificar necessidades e fornecer informações valiosas para a melhoria contínua e a tomada de decisões estratégicas.
   E se a automação facilita a recolha e análise de dados e a tomada de decisão informada tem ainda outras virtudes a nível da gestão de recursos: além de poder ajudar na identificação de padrões e tendências (que podem melhorar a gestão e a operação), pode ao mesmo tempo permitir uma melhoria da satisfação dos funcionários pela sua experiência pessoal no local de trabalho pela utilização da mesma.

5. Integração de sistemas: A automação permite integrar vários sistemas, usados pelos diferentes staffs do hotel, numa única plataforma, facilitando o acesso a informação e o fluxo de trabalho entre diferentes processos. Um ecossistema que combina, por exemplo, gestão de propriedade, reservas diretas, distribuição online, marketing digital e *guest relationship management* permite reduzir esforços, minimizar duplicações de dados e processos, e melhora a eficiência e a rentabilidade.

Mas se de repente este advento da transformação digital nos apresenta a automação como santo graal, é importante destacar que essa mesma automação não substitui completamente, nem poderia nunca, os recursos humanos na hotelaria! O fator humano é fundamental para fornecer serviços personalizados e de qualidade aos hóspedes. A automação deve por isso ser vista como uma ferramenta para apoiar as atividades dos recursos humanos, libertando-lhes tempo para tarefas mais estratégicas e promovendo uma melhor gestão/retenção de talentos!

A tecnologia, que desde o primeiro momento foi um parceiro na distribuição online, ganhou nos últimos anos outro impulso para a hotelaria, tanto pelas mudanças nas atitudes sociais e demográficas, como pelo aumento da literacia digital, e tornou-se obrigatória para funcionários e hóspedes na entrega da experiência diferenciadora que a hotelaria precisa proporcionar!

Por outro lado, a dinâmica de mercado não se compadece hoje do saber-fazer adquirido, e exige muita agilidade nas decisões! E por isso um hoteleiro precisa de informação atualizada sobre o mercado e sobre o seu negócio, de dispor de ferramentas de marketing e de e-commerce que lhe permitam, por exemplo, criar facilmente uma oferta adaptada e, tanto quanto possível, personalizada: Tarifas Geo-Localizadas, Tarifas Mobile, *Special Deals*, programas de fidelização, múltiplos métodos de pagamento, segurança, um *set* de distribuição adaptado ao seu negócio *(OTA's, Whole-Sallers, Metasearch's,...)* Resumidamente: informação, planeamento, decisão e ação, só possíveis, no seu melhor, pela boa combinação de tecnologia e recursos humanos!

Sabemos hoje que o futuro será ainda mais digital, e mais tecnológico do que nunca! Valorizar os Recursos Humanos e adotar tecnologia com segurança de processos, é garantir que a essência da hotelaria não se perde: de pessoas para pessoas! Se essa premissa nortear as decisões do gestor hoteleiro, a tecnologia vai estar ao serviço da hotelaria para entregar a experiência diferenciadora, e para dar resposta, tanto à escassez de recursos humanos, quanto à tão necessária retenção de talentos! ■

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

14 | **PARAMENTAS**

A qualidade dos artigos têxteis para hotelaria

16 | **JURÍDICO**

Todas as Alterações ao Código de Trabalho

20 | **MARKETING**

Está preparado para se envolver com os seus clientes, para os escutar e antecipar as suas necessidades?

Maria Leonor Ferreira
Sócia-gerente Noguitel

A QUALIDADE DOS ARTIGOS TÊXTEIS PARA HOTELARIA

O consumo europeu de têxteis tem o 4º maior impacto no ambiente e nas alterações climáticas.

Apesar da sua antiguidade, a indústria têxtil continua a reinventar-se e a adaptar-se às exigências e solicitações de cada tempo. Um contínuo desafio que constitui também o seu maior fascínio, aliar sucessiva novidade a uma das mais antigas necessidades humanas. Sendo constituída por uma cadeia de produção com início nos produtores de matérias-primas, as quais dão origem aos fios que em seguida serão tecidos e dos quais hão de finalmente resultar produtos acabados, é fácil perceber que, qualquer pequena modificação na peça final, origina um enorme impacto nas fases antecedentes.

O consumo europeu de têxteis tem o 4º maior impacto no ambiente e nas alterações climáticas. A melhor forma de otimizar os seus impactos ambientais consiste em prolongar o ciclo de vida útil do produto final o que inevitavelmente obriga à necessidade de compras inteligentes para minimizar a pegada ecológica. Comprar melhor qualidade equivale a comprar menos vezes. Acaba por ser também uma forma de sustentabilidade para a hotelaria.

O impacto ambiental resultante das lavagens de roupas sintéticas é de 0,5 milhões de toneladas de microfibras sintéticas anualmente despejadas nos oceanos (https://www.europarl.europa.eu/)

Na hotelaria, as roupas da cama, mesa e banho são necessariamente sujeitas a lavagens constantes. Se tivermos estes números em conta, de forma por enquanto voluntária, o uso de matérias-primas sintéticas deve ser reduzido ao mínimo, num exercício de equilíbrio entre conforto, durabilidade e ecologia.

Sempre que possível temos de tentar o regresso à natureza, privilegiando artigos de fibras naturais. Na hotelaria, apenas alguns têxteis decorativos têm quase necessariamente de recorrer a misturas de fibras sintéticas para conseguirem texturas, efeitos, contrastes elegantes e até acabamentos, de legislação mais ou menos obrigatória. O mesmo não sucede com a roupa de cama, de banho e até de mesa.

1. Em lençóis e fronhas é de privilegiar o uso de tecidos em 100% algodão penteado, com elevada densidade de fios finos, obtidos de algodão de fibra comprida. O conforto que proporcionam e a durabilidade em excelentes condições, justificam um preço inicial um pouco maior. Sempre que se opte, por alguma mistura com poliéster, o que é frequentemente pedido em virtude duma maior facilidade na passagem a ferro, é necessário ter em conta a percentagem e a qualidade da fibra.
2. Na lista da roupa de cama temos os resguardos de colchão. Felizmente longe vai o tempo em que

num bom hotel, por baixo de um lençol, por vezes de boa qualidade e até confortável, havia algo plastificado que incomodava a dormir. Hoje estas peças são em Jersey 100% algodão com acabamento impermeável no avesso, continuando com boa permeabilidade ao ar e equivalente conforto, dada a construção do Jersey. Para maior conforto, existem os resguardos almofadados, com duas faces de tecido em 100% algodão e com manta de poliéster no meio, que além da funcionalidade como resguardo são já um conforto adicional ao colchão usado.

Nos edredons privilégio os tecidos de algodão e o enchimento em lã, pelas características especiais que a lã tem e que proporcionam um sono relaxante. A lã é naturalmente higroscópica e por isso mantém um microclima estável na cama. Como vantagem adicional, a lã tratada é lavável desde que respeitados alguns cuidados, como temperatura e centrifugação. O mesmo se passa com as almofadas e os cobre-colchões em lã. Talvez por isso, ou por falta de conhecimento, a grande maioria dos hotéis preferem edredons e almofadas de dormir com enchimento em Poliéster. Neste caso os tecidos que aconselho continuam a ser em algodão, de boa qualidade e com bastante densidade e o enchimento com manta de polyester, fibra oca. Há hoje boas qualidades para podermos optar, pela maior leveza e conforto que proporcionam, em relação ao uso de uma fibra sólida e, quanto menos resinada for, maior é o volume e melhor a recuperação ao uso.

De preços mais elevados, mas proporcionando também muito conforto, quer em edredons quer em almofadas, temos também as penas e penugem, cujas qualidades requerem ainda mais cuidado na escolha do fornecedor e que obrigam também ao uso de tecidos especialmente construídos para evitar a migração para o exterior.

3. A roupa de banho é normalmente branca e a composição ideal para enxugar bem é 100% algodão. Uma boa toalha turca é bem macia e suficientemente higroscópica para enxugar rapidamente. Estas características dependem da qualidade da fibra e dos fios. Estes fatores são diferenciais quer ao uso quer à sua duração. Quando fabricadas com fio singelo as toalhas turcas são mais macias e enxugam mais depressa. Os fios torcidos são mais resistentes e sobretudo usados para obter, com maior facilidade desenhos com relevos. Quanto à estrutura, é preferível optar por um peso mais elevado, 500/600 grs/m2.

   Os hotéis com Spas ou Piscinas querem turcos em cor para estes locais. Nesses casos, a tinturaria deve ser com corantes Indanthrene para manter as cores durante mais tempo.

4. As toalhas de mesa têm uma função também decorativa. Requerem um peso e uma estrutura adequada e é quase sempre selecionada uma construção Damasco Jacquard, um desenho com motivos feitos pelo tear. Há bastantes ofertas deste tipo de tecidos fabricados em 100% algodão. Contudo, como as toalhas de mesa são sujeitas a frequentes e difíceis nódoas, é mais frequente a oferta e consequente seleção e venda de misturas de algodão/poliéster e mesmo até em 100% Poliéster, quer por terem cores mais sólidas, quer pela maior facilidade na passagem a ferro. ■

Na hotelaria, apenas alguns têxteis decorativos têm quase necessariamente de recorrer a misturas de fibras sintéticas para conseguirem texturas, efeitos, contrastes elegantes e até acabamentos, de legislação mais ou menos obrigatória

TODAS AS ALTERAÇÕES AO **CÓDIGO DE TRABALHO**

Carla Beselga e Soraia Quarenta
BQ Advogadas

O Código do Trabalho (CT) sofreu novas e significativas alterações, fruto da Agenda do Trabalho Digno e, também, das normas formas de trabalhar que a pandemia nos trouxe. Desta vez, faremos uma breve súmula sobre as principais mudanças e o que deve ser levado em conta.

o empregador deverá prestar informações mais detalhadas ao trabalhador em matérias como regimes de proteção social e algoritmos e sistemas de inteligência artificial que afetam a tomada de decisões

Art. 106º - Dever de informação
Não sendo um artigo novo, o dever nele contido passou a ser mais amplo, acarretando deveres mais minuciosos para o empregador, que deverá prestar informações mais detalhadas ao trabalhador em matérias como regimes de proteção social e algoritmos e sistemas de inteligência artificial que afetam a tomada de decisões sobre o acesso e a manutenção do emprego (para além das informações relativamente ao próprio contrato de trabalho e condições do trabalho a prestar, que já eram obrigatórias).

Arts. 38º-A, 40º, 41º, 43º, 44º, 51º, 64º e 65º - Parentalidade
Um dos temas que causa sempre maior fricção entre empregadores e trabalhadores é a parentalidade, especialmente no caso do progenitor não parturiente (para comodidade de linguagem, faremos referência ao pai).

A licença parental exclusiva do pai passa de 20 dias úteis para 28 dias, que podem ser gozados de forma seguida ou interpolada em períodos de, no mínimo, 7 dias, desde que tal gozo ocorra nos 42 dias seguintes ao nascimento da criança (com gozo obrigatório de 7 dias logo imediatamente após o parto). O facto de maior relevo nesta alteração é que acaba por ser mais uma medida populista do que uma verdadeira conquista para os direitos de parentalidade, na medida em que pode até traduzir-se na diminuição da duração da licença, porquanto 20 dias úteis acabam por ser, na verdade, 28 dias corridos, ou seja, o mesmo que agora é concedido e, se houver feriados pelo meio, de facto o pai acabará por gozar menos dias do que se fossem considerados apenas os dias úteis.

Como novidade temos a possibilidade de suspensão da licença, caso a criança seja internada, pelo tempo de duração do internamento, a requerimento do pai e, após o gozo de 120 dias consecutivos de licença parental inicial, ambos os progenitores podem cumular parte da licença com trabalho a tempo parcial, podendo esta ser utilizada por ambos os progenitores em simultâneo ou de forma sequencial.

A licença parental exclusiva da mãe passa de 6 semanas para 42 dias e a dispensa no âmbito de processos de adoção é alargada aos processos de acolhimento familiar, estendendo-se a licença parental exclusiva do pai ao candidato a adotante, caso a criança seja menor de 15 anos.

É prevista uma nova modalidade de licença parental complementar, que permite o trabalho parcial durante 3 meses, desde que seja exercida na totalidade por cada um dos progenitores. É criada a licença por luto gestacional e da falta justificada motivada por luto gestacional.

Arts. 101º-A, 101º-B, 101º-C, 101º-D, 101º-F, 101º-G, 114º e 144º - Cuidador Informal
O estatuto do trabalhador cuidador é reconhecido, aplicando-se apenas ao cuidador informal não principal e confere ao trabalhador cuidador o direito a uma licença anual de 5 dias úteis para assistência à pessoa cuidada, a gozar de modo consecutivo.

É consagrado o direito do trabalhador cuidador trabalhar a tempo parcial, pelo período máximo de 4 anos e a trabalhar em regime de horário flexível, sendo que o seu despedimento carece de parecer prévio da CITE, sob pena de presunção de ser um despedimento sem justa causa.

Arts. 106º, 107º, 111º, 112º, e 114º - Período experimental

Uma das alterações que mais polémica causa. O empregador sempre teve o dever de informar o trabalhador quanto à duração e condições do período experimental, porém os documentos dos quais constam estas informações devem ser entregues ao trabalhador até ao 7º dia subsequente ao início da execução do contrato, sendo que se o empregador não cumprir tanto com o dever de informação até ao final do prazo indicado, presume-se que as partes acordaram na exclusão do período experimental (ao contrário da presunção de existência de período experimental que até aqui vigorou).

O período experimental para trabalhadores à procura do primeiro emprego e desempregados de longa duração é reduzido ou excluído consoante a duração de anterior contrato de trabalho a termo, com outro empregador, tenha sido igual ou superior a 90 dias, sendo ainda reduzido no caso de estágio profissional com avaliação positiva, feito nos últimos 12 meses.

Nos casos em que o período experimental tenha durado mais de 120 dias, a denúncia pelo empregador tem de ser feita com 30 dias de aviso prévio e é instituída a comunicação obrigatória à ACT da denúncia de contrato de trabalho com trabalhadores à procura do primeiro emprego ou desempregados de longa duração.

As denúncias que sejam consideradas como abuso de direito são, agora, ilícitas, sendo que tal abuso só pode ser declarado pelos tribunais, com os efeitos previstos para a ilicitude do despedimento.

Arts. 106º, 144º, 344º e 345º - Contratação a termo

Nos contratos de trabalho a termo incerto deverá constar a menção da duração previsível do contrato e a obrigatoriedade de comunicação à CITE da não renovação do contrato de trabalho a termo, como acima indicado, é alargada ao cuidador informal.

De relevo é o aumento da compensação devida por caducidade de contrato de trabalho a termo que passou para 24 dias de retribuição base e diuturnidades por cada ano de antiguidade.

Arts. 89º-A, 140º e 180º - Contrato de trabalho com estudante

O contrato de trabalho celebrado com estudante em período de férias ou interrupção letiva tem regime próprio de onde resulta que não está sujeito a forma escrita, porém a celebração de contrato de trabalho a termo resolutivo ou temporário está sujeita aos requisitos previstos no Código de Trabalho e deve ser comunicada à Segurança Social.

Arts. 173º, 179º e 182º - Trabalho temporário

O contrato de trabalho temporário a termo certo passa a poder ser renovado apenas 4 vezes e quando o trabalhador temporário seja cedido por empresa de trabalho temporário não licenciada, passa a considerar-se um trabalho sob o regime de contrato de trabalho sem termo.

Atingida a duração máxima do contrato de trabalho temporário, é proibida a sua sucessão, antes de decorrer um período de tempo igual a ⅓da duração do contrato, com renovações e a duração do contratos de trabalho temporário sucessivos em diferentes utilizadores, desde que com o mesmo empregador ou sociedade em relação de domínio ou grupo, ou mantenha estruturas organizativas comuns, não pode exceder os 4 anos, sob pena de conversão dos mesmos em contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária.

Arts. 166º-A e 168º - Teletrabalho

Os progenitores de crianças com deficiência, doença crónica ou oncológica podem trabalhar remotamente, sem que seja necessário o acordo do empregador e o contrato de trabalho passa a ter de incluir a quantia a ser paga ao trabalhador pelas despesas adicionais decorrentes da prestação de trabalho de forma remota.

Na ausência de acordo entre as partes, as despesas adicionais são as relacionadas com aquisição de bens ou serviços que o trabalhador não tinha antes do acordo, assim como as determinadas por comparação com as despesas homólogas do trabalhador no último mês de trabalho em regime presencial. A compensação por despesas adicionais é considerada custo para o empregador e não constitui rendimento do trabalhador.

A compensação por despedimento nestes dois tipos de despedimento, passa o trabalhador a ter direito a 14 dias de retribuição base

As denúncias que sejam consideradas como abuso de direito são, agora, ilícitas, sendo que tal abuso só pode ser declarado pelos tribunais

Arts. 206º e 268º - Adaptabilidade, banco de horas e trabalho suplementar
Os trabalhadores com filhos menores de 3 anos ou com deficiência ou doença crónica estão excluídos da prestação de trabalho ao abrigo da adaptabilidade grupal e do banco de horas grupal.

O trabalho suplementar superior a 100 horas anuais será pago com um acréscimo de 50% pela 1ª hora ou fração desta e 75% por hora ou fração subsequente, em dia útil e 100% por hora ou fração em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar ou feriado.

Arts. 251º, 254º e 257º - Faltas
Um tema sempre melindroso é a morte e esta alteração já peca por tardia, no caso de falecimento de cônjuge passam para 20 dias as faltas justificadas. Tendo sido também alargado para até cinco dias as faltas por falecimento de parente ou afim no 1 º grau da linha reta.

Para além disso a prova de doença passa a ser possível mediante uma autodeclaração de doença passada pelo SNS24.

Art. 366º - Despedimento coletivo e despedimento por extinção do posto de trabalho
A compensação por despedimento neste dois tipos de despedimento, passa o trabalhador a ter direito a 14 dias de retribuição base e em relação às diuturnidades passa a ser contabilizado cada ano completo de antiguidade.

Art. 367º - Remissão abdicativa
Nesta parte, os créditos do trabalhador deixam de ser suscetíveis de extinção por remissão abdicativa, só podendo ocorrer no caso da transação judicial ou por acordo em tribunal.

Arts. 3º - Plataformas digitais
Passa a ser aplicado o princípio do tratamento mais favorável ao trabalhador em matérias conexas com o isso, em exemplo, de algoritmos e inteligência artificial nas plataformas digitais.

Arts. 10º, 10-Aº, 460º, 466º, 497º, 500º, 515º - Contratação coletiva e atividade sindical
Aos prestadores de trabalho (sem subordinação jurídica) passam a ser aplicados os IRCT, passando também estes a ter direito de representação e negociação coletiva. A denúncia da convenção colectiva tem de ser acompanhada de fundamentação, em três factores, motivos de ordem económica, estrutural ou a desajustamentos do regime. Passou ainda a ser possível ser desenvolvida a atividade sindical em empresas onde não existam trabalhadores filiados em associações sindicais. Sendo que o delegado sindical tem também de prestar o direito à informação.

Arts. 338º-A, 498º-A - Terceirização de serviços
Caso tenha operado um despedimento coletivo ou por extinção do posto de trabalho, fica proibida a aquisição de serviços externos a entidade terceira para satisfação de necessidades que eram asseguradas pelo trabalhador despedido.

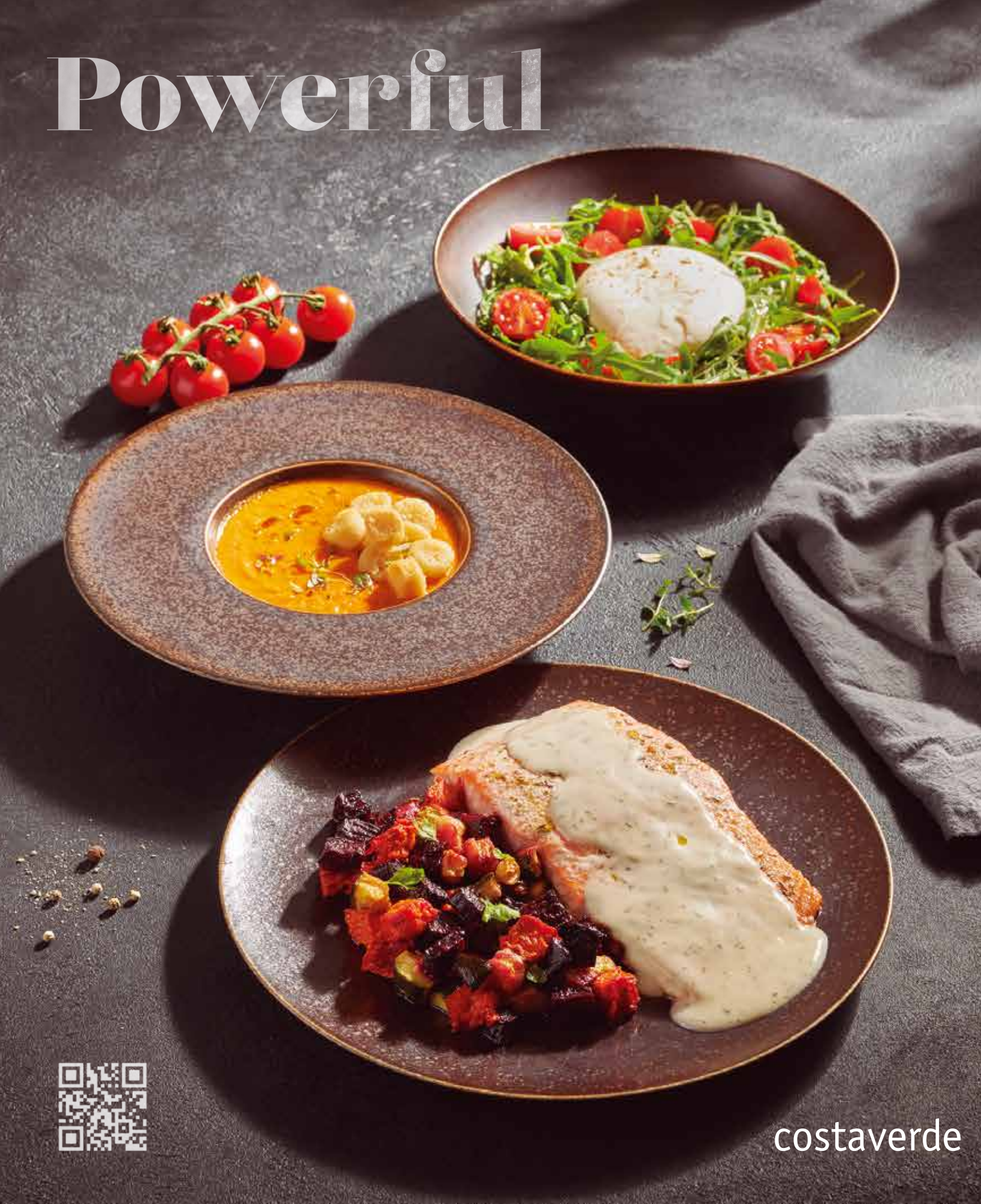
No caso de se recorrer a entidade terceira, o IRCT também é aplicável a esse prestador do serviço, tendo direito à retribuição mínima prevista nesse IRCT.

Para além destas alterações ao próprio Código do Trabalho, também a Lei 13/2013, de 3 de abril veio a prever mudanças no contrato de estágio profissional, no que concerne ao valor mínimo do subsídio de estágio a ser atribuído, devendo a entidade promotora de estágio contratar um seguro de acidentes de trabalho.

Também quanto ao serviço doméstico, foi realizada uma revisão profunda, aproximando-a do Código de Trabalho, criminalizando a não declaração à Segurança Social deste tipo de trabalho.

Nota-se com este diploma o Código de Trabalho sofreu várias alterações, algumas delas com mudanças substanciais na relação laboral para a qual tanto Entidade Empregadora com o Trabalhador deverão estar cientes. ■

Powerful



costaverde

Paulo Pinto Santos
Director de Marketing

ESTÁ PREPARADO PARA SE ENVOLVER COM OS SEUS CLIENTES, PARA OS ESCUTAR E **ANTECIPAR AS SUAS NECESSIDADES?**

O Marketing de Relacionamento assume grande importância porque vai proporcionar a retenção de clientes a longo prazo, resultando na sua fidelidade, evitando as transações singulares e de fraca frequência

Hoje relacionamo-nos de diversas formas com o nosso cliente, e este é abordado igualmente por diversas fontes.

O *Marketing* de Relacionamento é uma variante do *marketing* que procura gerir isso mesmo, o relacionamento com o cliente, procurando a sua fidelidade e o seu maior envolvimento. Verifica-se assim uma preocupação de gestão a longo prazo ao invés da procura de ações que alavanquem resultados a curto ou medio prazo, como sejam a angariação de novos clientes ou o incremento do volume de vendas. O objetivo do *Marketing* de Relacionamento é a criação de laços estruturais, até mesmo emocionais, de um cliente com um produto, serviço ou marca, que promova a realização de transações continuas no maior período possível, assim como a obtenção do maior número de informação de forma a promover uma maior quantidade de leads.

Como sabemos, angariar um novo cliente é de longe muito mais caro do que manter um cliente existente. Além de que a angariação é um processo desafiador. Não quero fugir aos desafios, dado que esta é o tipo de terminologia que diariamente desafia o profissional de *marketing*.

O *Marketing* de Relacionamento assume grande importância porque vai proporcionar a retenção de clientes a longo prazo, resultando na sua fidelidade, evitando as transações singulares e de fraca frequência. Assim tem a capacidade de manter o contato próximo com os clientes, pois ao compreendê-los e ao entendê-los como veem o nosso produto ou serviço, ou como posicionam a nossa marca, toda esta informação aliada ás suas necessidades e desejos, podemos desenvolver novas soluções e recursos assim como ofertas para responder a essas necessidades, fortalecendo desta feita ainda mais o nosso relacionamento.

Existem diversas estratégias para a implementação do *Marketing* de Relacionamento numa organização. Existem ainda uma grande diversidade de literatura especializada sobre este tema, sendo o meu objetivo com este artigo transmitir algumas ideias gerais e, acima de tudo, alertar para o tema e para sua importância.

O *Marketing* de Relacionamento tem como base os princípios da chamada gestão da experiência do cliente, concentrando-se em otimizar as interações com o cliente, com o objetivo de promover uma maior e mais profunda fidelidade à marca. Nos dias diferentes em que todos atravessamos, esta gestão foi igualmente levada para a internet, tendo originalmente resultado de ações pessoais, cara a cara ou então por telefone.

Com a proliferação e abundância de informações nos canais digitais, e o uso cada vez mais crescente das redes sociais, os clientes procuram ter um acesso mais rápido e facilitado, assim como personalizado, a informações mais detalhadas sobre determinado produto ou serviço, acreditando igualmente poderem influenciar esses mesmos produtos ou serviços através de comentários e analises *online*. Hoje é premente que o *Marketing* Relacional envolva a criação de uma comunicação mais facilitada e multidirecional entre clientes e empresa, rastreando as atividades dos clientes e fornecendo informações personalizadas aos mesmos tendo como base as suas atividades.

Como sabemos, podemos seguir a atividade de um nosso cliente através do nosso *website*, permitindo-lhe o registo e a criação de um perfil de forma a guardar as suas informações e praticas para melhor acesso em visitas futuras e para que desta forma podermos partilhar informações mais personalizadas. É também aqui que o conhecido CRM oferece um suporte à sua estratégia de *marketing* de relacionamento.

CRM é a sigla para *Customer Relationship Management*, e que descreve normalmente um processo definido e automatizado de como uma empresa contacta e lida com os seus clientes. Este trabalho é feito através de um *software* específico, onde é registada e trabalhada de forma inteligente um conjunto de informação relevante sobre o cliente e o seu histórico e hábitos de compra, o que torna a relação com os clientes mais fácil, eficaz e que contribui para a melhoria generalizada da performance e resultados da empresa.

Os sistemas de CRM permitem perceber as necessidades de clientes e potenciais clientes e saber de imediato como atuar para as satisfazer e procurar gerar mais e melhores negócios Através desta informação, os sistemas de CRM permitem perceber as necessidades de clientes e potenciais clientes e saber de imediato como atuar para as satisfazer e procurar gerar mais e melhores negócios, disponibilizando e despertando de forma automática formas de resposta atendendo ao estado em que cada cliente se encontra. No fundo, trata-se de uma forma de conhecermos cada vez melhor o nosso cliente e saber o que ele pretende, sendo assim uma forma de conhecermos cada vez melhor o nosso cliente e saber o que ele pretende.

E quais os benefícios na adoção de uma estratégia de *Marketing* Relacional?

Desde logo num maior valor no respeitante à vida do cliente na nossa organização.

O *Marketing* de Relacionamento objetiva a criação de clientes fiéis, promovendo a repetição de interações ao longo do tempo. Além do aspeto da fidelidade é importante referir que clientes fiéis tendem a tornarem-se defensores e embaixadores da marca, recomendando os produtos e serviços a amigos, familiares e colegas de trabalho.

Com o recurso à estratégia de *Marketing* de Relacionamento permite-nos uma redução de investimento em comunicação, na medida em que a prioridade é a de manter clientes de valor ao invés de investir em campanhas de comunicação, de forma a atingir novos clientes. O *Marketing* de Relacionamento faz com que os seus clientes comuniquem a sua marca, o chamado *buzz marketing*. Marcas com estratégias excecionais de *Marketing* de Relacionamento investem pouco em comunicação.

Observa-se igualmente um alinhamento organizacional mais intenso em torno do cliente.

As empresas que investem e promovem o *Marketing* de Relacionamento têm como pilar estrutural a experiência do cliente, trabalhando na obtenção de clientes satisfeitos e felizes, no longo prazo.

Embora as empresas e organizações devam constantemente angariar novos clientes, é importante igualmente relembrar da importância de cultivar a fidelidade dos seus clientes, como pilar estrutural de crescimento e sucesso da empresa. Daí a importância do *Marketing* de Relacionamento ou Relacional.

Uma nota final para reafirmar que esta variante de *marketing* promove a criação e a manutenção do envolvimento com os clientes ao longo do tempo atraves de estratégias que potencializem a interação futura.

Está preparado para se envolver com os seus clientes, para os escutar e antecipar as suas necessidades? ■

O Marketing de Relacionamento objetiva a criação de clientes fiéis, promovendo a repetição de interações ao longo do tempo.

Rui Maria
Country Manager Mirai

POTENCIADORES DE VISIBILIDADE NAS OTAS: GUIA PARA OS COMPREENDER, COMPARAR E FAZER UMA ESCOLHA

Todos os hotéis querem chegar a potenciais novos clientes. É uma tarefa difícil e a maioria não faz ideia por onde começar, especialmente porque a capacidade de incremento só ocorre na parte superior do funil, onde os clientes ainda estão a decidir para onde ir e em que hotel ficar. Este canal superior é dominado por grandes empresas que reúnem e classificam toda a informação, tais como Booking.com, Expedia e concorrentes cada vez mais relevantes como o Google e o Tripadvisor. Infelizmente, é muito difícil para o canal direto desempenhar um papel relevante na parte superior do funil , especialmente para os hotéis independentes.

a principal proposta de valor das OTAs para hotéis é permitir-lhes chegar a novos clientes

Apesar de certas iniciativas, como Google Property Promotion Ads e Tripadvisor Sponsored Placements, que permitem o acesso direto a uma procura incremental, a principal proposta de valor das OTAs para hotéis é permitir-lhes chegar a novos clientes. Esta incrementalidade é a parte apaixonante da relação de amor/ódio que os hotéis têm com as OTA. Uma relação dispendiosa, mas de amor, afinal de contas.

A parte pior ocorre na outra extremidade do funil, onde as OTA competem com os hotéis quando os clientes já os procuram através dos seus nomes e da sua marca. No funil inferior não há incrementalidade, e as OTAs acrescentam pouco ou nenhum valor.

A indústria hoteleira adotou a palavra "visibilidade" para se referir à "procura incremental". Sendo que a visibilidade era um conceito mais fácil de compreender e de adquirir. E foi isso que os hotéis realmente fizeram. Durante a última década, compraram todos os "potenciadores de visibilidade" lançados pelas OTAs, sonhando com uma procura incremental e sem pensar muito no impacto no seu preço líquido médio.

POTENCIADORES DE VISIBILIDADE	
CUSTO	DESCONTO
Programa de preferência	Fidelização (Genius / Rewards)
Sobre-Comissionar	Desconto móvel
Expedia Travel Ads	Venda flash
Booking Network Sponsored Ads	Upgrade gratuito
	Pacotes
	Price Match (correspondência automática de tarifas)

mirai

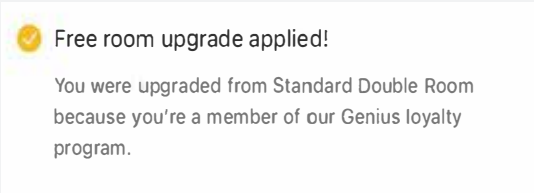
A ideia é simples: os hotéis pagam mais às OTAs para conseguirem novos clientes. Parece justo, não é verdade? No entanto, não deveria este novo custo ser pago exclusivamente por novas entradas de procura (reservas incrementais)? Deveria, embora nem sempre seja esse o caso.

Custo adicional ou desconto: aplica-se apenas a receitas incrementais ou a todas as receitas?

Vamos classificar cada potenciador de acordo com este critério: se envolve um custo adicional ou se envolve um desconto para o cliente (que também é absorvido pelo hotel).

Comecemos por aqueles que aplicam um custo/desconto a todas as receitas (tanto as existentes como as novas):

- Programa de Parceiros Preferenciais de Booking.com: passa-se de 15% para 18% (sobre os preços com impostos em alguns países como Portugal) para todas as reservas e não para as novas reservas geradas pelo programa.
- Sobre comissionar datas: os hotéis selecionam as datas em que querem pagar uma comissão extra com o objetivo de ganhar mais visibilidade. Infelizmente, as reservas que já iriam receber para estas datas são também afetadas por esta nova comissão, e não apenas as reservas incrementais.
- Programas Expedia Rewards e Booking.com Genius. As receitas existentes (as que iam receber de qualquer forma) serão afetadas por este novo desconto. A ideia por trás deste potenciador é que as novas reservas incrementais irão compensar esta perda.
- Desconto para mobile das OTAs. A todas as suas receitas mobile nas OTAs (que já são 70% ou mais) será feito este novo desconto. É difícil acreditar que esta tarifa móvel irá gerar receitas incrementais suficientes para compensar este impacto.
- Venda flash. Mais uma vez, as reservas que os hotéis já iriam receber para estas datas serão sujeitas a este grande desconto. Cabe-lhe a si acreditar se a visibilidade extra irá compensar este primeiro impacto negativo nas suas receitas.
- *Upgrade* de quarto gratuito. As OTAs oferecerão automaticamente este *upgrade* gratuito a todas as suas reservas, pelo que o primeiro impacto é negativo, já que o *upgrade* irá ser oferecido a todas as reservas. Mais uma vez, as novas reservas incrementais, graças à visibilidade extra, deveriam compensar este primeiro impacto. Novamente, bastante difícil de acreditar e até de provar.



Vamos agora aos potenciadores que aplicam um novo custo/desconto apenas às receitas incrementais:

- Expedia Travel Ads e *Booking Network Sponsored Ads*. Nestes programas, os hotéis pagam um custo extra (num modelo de CPC ou custo por clique) para aumentar a visibilidade nas pesquisas por destino. Estas visitas são conceptualmente todas incrementais (não as teria recebido se não tivesse pagado). As reservas extra que já recebeu não têm qualquer custo adicional.
- Tarifas por pacote. As OTAs criarão pacotes do seu hotel com voos, permitindo-lhe ocupar um lugar onde não estava antes. Mais uma vez, podemos argumentar que é 100% incremental. Mas fazemos duas observações:
  - Se as OTAs utilizarem indevidamente esta tarifa por pacote e a filtrarem para reservas apenas de quartos, o alegado aumento já não é um aumento. As fugas de tarifas por pacote é um grande problema e as OTAs abusam delas muito mais do que os hotéis imaginam.
  - No entanto, vale a pena debater se faz sentido um hotel baixar a tarifa para a época média e alta ou limitar estas tarifas por pacote para a época baixa.
- Ajuste automático de tarifas (Price Match). Este potenciador tem um truque, pois as OTAs supostamente só reduzem o seu preço quando encontram uma alternativa mais barata noutro lugar. Mas continuemos a assumir. Se, ao reduzir a tarifa, conseguirem a venda, podemos dizer que se trata de uma receita incremental para si (pelo menos com esse canal) e que o desconto só foi aplicado às receitas incrementais. Várias suposições que tornam este potenciador difícil de avaliar... Mas tinha de ser feito, estava na lista.

No funil inferior não há incrementalidade, e as OTAs acrescentam pouco ou nenhum valor

POTENCIADORES DE VISIBILIDADE	
CUSTO	DESCONTO
Programa de preferência	Fidelização (Genius / Rewards)
Sobre-Comissionar	Desconto móvel
Expedia Travel Ads	Venda flash
Booking Network Sponsored Ads	Upgrade gratuito
	Pacotes
	Price Match (correspondência automática de tarifas)

um novo custo/desconto apenas às receitas incrementais

mirai

De um ponto de vista de rentabilização, transparência e tomada de decisões, os potenciadores de visibilidade que aplicam o custo extra ou desconto apenas às receitas incrementais são sempre uma melhor opção. Há várias vantagens ao longo do caminho.

	Potenciadores que acrescentam custo/desconto a...	
	... apenas a receitas incrementais	... a todas as receitas (novas e existentes)
ropercionam uma melhor compreensão das fontes de receitas das suas OTAs (funil superior e inferior)	Sim	Não
Sabe imediatamente o ROAS de cada tipo de receitas (incrementais e existentes)	Sim	Não
wel prever os investimentos necessários ano após ano	Sim	Não
é pausa/acelerar as campanhas conhecendo os riscos	Sim	Não

mirai

Comparamos e confrontamos os dois tipos de potenciadores

Analisaremos os números sobre como converter um potenciador que aplica o custo a todas as receitas num outro que apenas aplica o novo custo às receitas incrementais. Para o nosso exemplo, utilizaremos o *Preferred Partner Program* da Booking.com (Programa de Parceiros Preferenciais) e *Booking Network Sponsored*

As fugas de tarifas por pacote é um grande problema e as OTAs abusam delas muito mais do que os hotéis imaginam

Ads, mas poderá utilizar qualquer potenciador da sua OTA preferida.

- Um determinado hotel decide aderir ao *Preferred Partner Program*. Consequentemente, a comissão passa de 15% para 18%
- O hotel já obtinha receitas de 100.000 €
- Vamos assumir que a visibilidade extra ajuda o hotel a gerar 20% de novas receitas (20.000 €)
- Esta é a análise de custos tradicional que o hotel faria ou deveria fazer:

Receitas existentes	100.000 €
Antiga comissão	15%
Custo antigo	**15.000 €**
Novas receitas	20.000 €
Total de receitas	120.000 €
Nova comissão	18%
Novo custo	**21.600 €**

Font: mirai

A análise anterior não está bem feita. Devemos manter a comissão de 15% para as receitas existentes (100.000 €) e calcular a comissão para as receitas incrementais (20.000 €), também conhecidas como "custo marginal".

Receitas adicionais	20.000 €	Total de receitas - Receitas existentes (120.000 € - 100.000€)
Custo incremental	6.600 €	Novo custo -Custo antigo (21.600€-15.000€)
Custo das receitas incrementais	**33,0%**	

Font: mirai

Podemos agora ver que a comissão mista de 18% é, na realidade, uma composição de duas comissões diferentes: 15% e 33%.

Receitas antigas	100.000 €	Novas receitas	20.000 €
Antiga comissão	15%	Comissão	33%
Custo antigo	15.000 €	Custo	6.600 €

Custo total (Comissão 18%)	**21.600 €**

Font: mirai

Graças a esta análise, sabemos quanto mais estamos a pagar e quanto mais estamos a receber. Se queremos gerar 20.000€ de receitas extra com um potenciador diferente, como os *Booking Network Sponsored Ads*... Como seriam os números? Qual seria o ponto de equilíbrio para sermos tão eficazes como o *Preferred Partner Program*?

O cálculo é o seguinte. Pagaríamos a mesma comissão de 15% das receitas totais (existentes + novas) ou 120.000 €. Isto implicaria um custo de 18.000 €. Em comparação com o custo de 21.600 € que tínhamos, obtemos uma diferença de 3.600 €. Esse seria o nosso orçamento para gastar em *Booking Network Sponsored Ads*.

Receitas antigas	100.000 €	Novas receitas	20.000 €
Antiga comissão	15%	Comissão	15%
Custo antigo	15.000 €	Custo	3.000 €

Custo (Antigo+novo)	**18.000 €**
Custo total anterior (Comissão 18%)	**21.600 €**
Diferença (Custo total anterior -custo)	**3.600 €**

Font: mirai

Para gerar 20.000 € em receitas com um investimento de 3.600 €, precisaríamos de um ROAS de 5,55x nas nossas campanhas, o que parece bastante viável. Mesmo ajustando para um fator de taxa de cancelamento de 25% (paga-se comissão sobre as reservas líquidas enquanto se paga CPC, independentemente de a reserva ser ou não cancelada), o ROAS alvo continuaria a ser 6,9x. A melhor parte é que, se for capaz de melhorar esse ROAS alvo, o ganho está no seu bolso, e não no das OTAs.

Todos estes números são muito sensíveis à variável "que receitas adicionais o potenciador proporciona". Se vai testar um potenciador que aplica um custo a todas as suas receitas, nunca faça suposições e avalie o rendimento de forma correta. Leia os relatórios das OTAs, mas não confie completamente neles, pois tradicionalmente são tendenciosos em favor dos seus interesses.

Em função destas receitas adicionais e do custo do potenciador (a tabela abaixo baseia-se na comissão de +3% do Programa de Parceiros Preferenciais), o custo real que está a pagar e o ROAS alvo que teria de atingir com outro potenciador podem mudar significativamente.

Receitas adicionais graças ao potenciador	Custo (comissão) para conseguir esta receita extra	Objetivo ROAS	Objetivo ROAS (25% cancelamento ajustado)
5%	78,0%	1,99x	1,98x
10%	48,0%	3,03x	3,78x
20%	33,0%	5,55x	6,90x
30%	28,0%	7,69x	9,61x
40%	25,5%	9,52x	11,90x
50%	24,0%	11,11x	13,88x

Font: mirai

É essencial ter uma abordagem analítica dos potenciadores, porque isso irá ajudá-lo a atribuir o custo incremental às receitas incrementais tal como deve ser feito

Conclusões

Os potenciadores da visibilidade sempre foram um ganho fácil para as OTAs e uma perda fácil para os hotéis. A palavra visibilidade é, em si mesma, um truque para um sector que não sabe como interpretá-la, quanto mais quantificá-la. Um maior tráfego qualificado é normal que suponha um custo adicional. No entanto, nem todos os potenciadores funcionam da mesma forma ou são tão eficazes. Os hotéis devem ser rigorosos na análise do rendimento destas iniciativas e analisá-las periodicamente (trimestralmente ou mesmo mensalmente), pois há opções que podem fazer sentido hoje, mas não amanhã. Infelizmente, muito poucos o fazem e a maioria dos hotéis acaba por implementar muitas alavancas em simultâneo e raramente questionam ou analisam rigorosamente o seu desempenho.

É essencial ter uma abordagem analítica dos potenciadores, porque isso irá ajudá-lo a atribuir o custo incremental às receitas incrementais tal como deve ser feito. Depois de obter estes números, estará em condições de considerar participar apenas nos potenciadores que lhe proporcionam receitas incrementais.

Uma última reflexão. A história não se repete uma e outra vez? Chegam novos potenciadores, a maioria dos hotéis compra-os e quando a maioria dos hotéis os implementa, a visibilidade é distribuída de forma semelhante à anterior. Por outras palavras, a mesma visibilidade por um custo mais elevado. Quem é que ganha sempre?■

JOANA FERREIRA

COORDENADORA DE RECURSOS HUMANOS NA VILA GALÉ HOTÉIS

"A FORMAÇÃO TEM DE SER **PRIORIDADE"**

Dirhotel - Os Recursos Humanos é uma área bastante delicada em qualquer sector, mas na hotelaria exige um especial cuidado tendo em consideração as próprias características da indústria. Como é coordenar os RH num grupo, já com uma certa dimensão, como os Vila Galé?
Joana Ferreira - É bastante desafiante, mas, ao mesmo tempo, muito viciante. Nenhum dia é igual e isso é que torna esta área tão dinâmica e fascinante.

Tenho a sorte de trabalhar num grupo que, apesar da sua dimensão, a proximidade e a acessibilidade entre as pessoas é uma realidade e isso ajuda imenso no trabalho que desenvolvo

Dirhotel - Os recursos humanos é um assunto sempre presente nos congressos da ADHP e fala-se sempre da dificuldade em arranjar profissionais, sejam qualificados ou não. Quais os principais desafios, problemas que assolam a área e que soluções indica para resolver essas questões?
J.F. - Sem dúvida que a questão do recrutamento é um dos principais desafios em hotelaria, mas é importante esclarecer que este desafio não é apenas nesta área e que acontece em vários outros setores. Os estudos demográficos demonstram que o índice de população ativa nos próximos anos irá tendencialmente diminuir e, portanto, as notícias não são animadoras no que diz respeito ao recrutamento.

Não tenho a solução para o problema, acho que obviamente as empresas terão de se reajustar e, acima de tudo, a gestão dos processos terá de ser revista para que as equipas possam dedicar o seu tempo à relação com o cliente.

Dirhotel - Reter o talento é um dos desafios que mais se fala para a Hotelaria. Qual é o caminho para o conseguir?
J.F. - Mais do que reter talento, o importante é garantirmos que as pessoas têm vontade de ficar. Ninguém retém ninguém, as pessoas ficam porque se identificam com o propósito e com a cultura da marca, porque se sentem reconhecidas e valorizadas. A receita será sempre essa.

As novas gerações procuram experiências e o nosso objetivo será sempre proporcionar a melhor experiência possível, dure essa experiência 10 anos, 1 ano ou 6 meses.

Para além da experiência, sentimos que procuram empresas que defendam as mesmas causas que elas. A responsabilidade social e ambiental é uma área que ganha uma relevância cada vez maior e um compromisso que levamos muito a sério e que assumimos juntamente com as nossas equipas, desenvolvendo ações e boas-práticas que vão além do que está regulamentado.

Mais do que reter talento, o importante é garantirmos que as pessoas têm vontade de ficar

Dirhotel - Os Recursos Humanos também têm de lidar com os avanços tecnológicos e com a Automação. Como vê esse avanço da automação, com a robótica, por exemplo, a tomar conta de algumas tarefas? O que fazer com as pessoas que faziam essas tarefas agora desempenhadas por robots?
J.F. - A transformação digital é algo incontornável e encaro estes avanços de uma forma muito positiva e entusiasta. Acredito que irá libertar as equipas das tarefas mais repetitivas, permitindo que se dediquem verdadeiramente aos hóspedes. No entanto, será importante uma aposta das empresas no reskilling dos seus profissionais.

Dirhotel - Qual é o caminho que a Hotelaria deveria tomar no futuro e que papel devem os Recursos Humanos? Apostar mais na formação, na comunicação, na gestão de conflitos?
J.F. - Para mim existem duas áreas determinantes: a formação é sem dúvida uma delas e a aposta no desenvolvimento de políticas ligadas à Diversidade e à Inclusão.

No que diz respeito à primeira, e existindo uma escassez de recursos humanos qualificados, a formação tem de ser prioridade. O formato da formação também deve ser, sempre que possível, ajustado, ou seja, a formação digital é inevitável e é importante transformarmos os conteúdos formativos para um formato digital, dinâmico e atrativo, mas acessível a qualquer colaborador.

acredito verdadeiramente que, cada vez mais, as equipas serão compostas por pessoas de diferentes nacionalidades e religiões

No que diz respeito à Diversidade e Inclusão, acredito verdadeiramente que, cada vez mais, as equipas serão compostas por pessoas de diferentes nacionalidades e religiões. Como exemplo, na Vila Galé temos, atualmente, 32 nacionalidades representadas só em Portugal. Outro exemplo é o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60% que entrou em vigor. E será que estamos preparados para receber e aceitar estas pessoas e incluí-las verdadeiramente nas nossas equipas? Acho que esta é uma reflexão que deveremos fazer repensando nas boas-práticas e políticas que defendam o bem-estar de todos.

Dirhotel - A Joana recebeu o prémio de Melhor Gestor de Potencial Humano pela ADHP. O que significou receber este prémio?
J.F. - É muito gratificante para mim receber este prémio e ver o meu trabalho reconhecido desta forma. Sou completamente apaixonada pela área de Recursos Humanos e essa será sempre a receita para exercer as minhas funções em pleno. A verdade é que tenho a sorte de trabalhar numa empresa que me dá a liberdade e autonomia para ser criativa e colocar em prática aquilo em que acredito e por isso sinto-me realmente uma privilegiada.

Dirhotel - Sempre trabalhou nesta área de RH, resuma, em poucas linhas, um pouco do seu percurso profissional.
J.F. - Eu sou licenciada em Turismo e tenho uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e, embora tenha percebido desde cedo que a área de Recursos Humanos era a minha vocação, iniciei o meu percurso profissional na receção do hotel Vila Galé Ópera.

Durante 3 anos mantive-me na área operacional e em 2016 abracei a coordenação do departamento de RH.■

Miele

Processos perfeitos, através de precisão e controlo.

Máquinas de lavar roupa e secadores Benchmark.

Miele Professional. Immer Besser.

Agora também disponível em 9–11 kg

Máxima eficiência de processos em hotéis e restaurantes.
Os praticantes de slackline combinam a ambição, técnica e intuição ao equilíbrio absoluto para ultrapassar os limites do que é possível. As máquinas Benchmark compatíveis com Miele MOVE combinam tecnologias de lavagem e de secagem com bomba de calor com comandos táteis intuitivos e programas personalizáveis. Esta série de máquinas sustentáveis apresentam tempos de funcionamento curtos e centrifugações eficientes, poupando 20 % de água e 30 % de energia* sem comprometer os resultados. Juntamente com One Finger Touch, componentes resistentes e acesso a todas as soluções da Miele Professional, a nova geração Benchmark vai levar o seu negócio a outro nível: https://www.miele.pt/p/benchmark-4981.htm

* Comparado com a geração anterior e dependendo dos programas utilizados

Daniel Azevedo
Especialista em Restauração, Docente na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto e Consultor no setor da Restauração e Bebidas

ROBÓTICA E AUTOMAÇÃO EM HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

O setor da hotelaria e restauração têm assistido a mudanças muito relevantes nos últimos tempos, que ocorrem a uma velocidade elevada, por vezes difícil de acompanhar. Têm surgido no mercado novos conceitos, cada vez mais inovadores e diferenciadores, tanto na sua oferta, como na decoração, serviço e forma de contactar e interagir com os clientes. Por outro lado, pode dizer-se que está em curso uma outra grande evolução no setor – A digitalização dos negócios e a crescente automação de algumas fases da cadeia de valor.

A digitalização e automação do setor da hotelaria e restauração já estava em marcha antes da pandemia de Covid-19 que, ainda assim, veio dar um impulso acrescido à introdução de tecnologia no setor como por exemplo, a utilização de QR codes de acesso a ementas digitais, plataformas e aplicações de pedidos de refeições ou chatbots suportados pela inteligência artificial, de apoio ao cliente na reserva de hotéis ou no check-in\out, muito por força da necessidade de distanciamento social. Ainda que atualmente o setor esteja em franca recuperação e a voltar ao "normal", este movimento é imparável e o setor da Hotelaria e Restauração, um setor tido como tradicional e de "Pessoas para Pessoas", nunca mais será o mesmo.

A introdução de robots no setor da Hotelaria e Restauração implica uma análise de custo-benefício para garantir que o investimento compensa a redução de custos associada

Robotização – De que se trata?

A robotização pode definir-se pela utilização de máquinas que desempenham tarefas normalmente desempenhadas pelos seres humanos. A sua utilização já não é novidade em muitos setores de atividade, sendo o setor automóvel um dos pioneiros. A utilização da robótica tem estado associada desde o início a um conjunto de dimensões que importa enumerar:

1. Natureza perigosa e potencialmente danosa para o ser humano das tarefas;
2. Ambiente de trabalho inadequado aos seres humanos;
3. Consistência e repetibilidade das tarefas;
4. Rapidez e fiabilidade;
5. Rentabilidade e acesso a economias de escala.

A grande maioria das aplicações atuais da robótica centra-se nos processos produtivos e nas respetivas atividades de suporte – Movimentação de cargas, preparação de encomendas, processo logístico, entre outras, sendo que os robots podem ser autónomos ou semiautónomos, podendo ainda utilizar inteligência artificial e reconhecimento de voz. Quando assumem formas parecidas com o ser humano, são designados de androides.

Robótica no setor da Hotelaria e Restauração

No setor da Hotelaria e Restauração, a escassez de recursos humanos (e o aumento dos custos com pessoas associadas a essa escassez) e a diminuição crescente dos custos com as tecnologias, estão a promover a crescente introdução da robótica e automação dos processos.

É possível encontrar, nos dias de hoje, alguns exemplos consolidados da aplicação da robótica no setor. Destacam-se em seguida algumas aplicações: *(Ver quadro I)*
A introdução de robots no setor da Hotelaria e Restauração implica uma análise de custo-benefício para garantir que o investimento compensa a redução de cus-

tos associada. Para além de uma visão essencialmente económica, a robótica pode aportar outras vantagens ao setor. Sendo a consistência e fiabilidade vantagens claras, o impacto pode ir mais além, sobretudo quando a presença da robótica se torna parte integrante da experiência do consumidor e uma ferramenta ao serviço das estratégias de marketing.

Os negócios de menor valor acrescentado, tais como a hotelaria de baixo-custo e a restauração rápida, têm sido pioneiros na introdução de robots nas suas operações, muito por força da pressão existente ao nível da escassez e custo da mão-de-obra disponível. Fazem-no sobretudo ao nível das operações simples e rotineiras de produção (restaurantes) e distribuição (hotelaria). Não obstante, a visibilidade dada aos robots de cozinha e os robots de atendimento e serviço, entre outros, têm vindo a suportar novas experiências para o consumidor, tanto a nível do atendimento como do serviço.

Esta é uma das faces mais visível da aplicação da robótica ao setor e, seguramente, a que mais irá dar que falar num futuro próximo, onde a utilização de androides com capacidade de reconhecimento de voz e apoiados em inteligência artificial, permitirão representar cada vez melhor a interação entre dois seres humanos.

Vantagens e desvantagens da utilização de robots na Hotelaria e Restauração

(Ver quadro II)

O futuro?

Os principais desafios passarão seguramente pela capacidade em responder às seguintes questões:

1. Será possível generalizar a utilização dos robots em todos os tipos de restaurantes e hotéis, sem entrar em contradição com o posicionamento e características dos negócios?
2. Até onde poderão ir os robots, no que diz respeito à experiência do cliente?
3. Serão sempre bem-vindos?
4. Como poderão os negócios de hotelaria e restauração tirar partido do impacto dos robots nos seus negócios, nomeadamente, como aproveitar a produtividade gerada para criar mais valor e melhorar a experiência do cliente?
5. O que irá acontecer quando deixarem de ser uma novidade?

O tema é novo e vibrante! É fundamental estar atento ao desenrolar dos acontecimentos e, sobretudo, ouvir o que o cliente tem a dizer disto tudo à medida que se familiariza (ou não) com a presença dos robots nos restaurantes e nos hotéis.

Para quem desejar aprofundar esta temática aconselha-se a leitura, entre outras, dos seguintes documentos:

1. The Rise of Service Robots in the Hospitality Industry: Some Actionable Insights | Boston Hospitality Review (bu.edu)
2. Robots in Hospitality: Five Trends on the Horizon | News | Hospitality Magazine (HT) (hospitalitytech.com) ■

É fundamental estar atento ao desenrolar dos acontecimentos e, sobretudo, ouvir o que o cliente tem a dizer disto tudo

Quadro I

Setor	Etapa cadeia valor	Aplicação
Hotelaria	Relação com o cliente	Informação ao cliente / Concierge Check-in/out
	Atendimento	Reservas
	Outros serviços	Transporte e arrumação de bagagens Room Service (distribuição) Housekeeping (aspiração, recolha de toalhas)
Restauração	Produção	Grelhar Hambúrgueres, fritar batatas, confecionar pizzas, elaborar cocktails e outras bebidas
	Serviço Distribuição	Entrega de comida, recolha de louça suja Entrega de comida (veículos autónomos)

Quadro II

Vantagens	Desvantagens
Redução dos custos com mão-de-obra	Investimento elevado
Libertar colaboradores de tarefas repetitivas e de baixo valor acrescentado	Custos de manutenção e operação elevados
Diminuição do erro humano	Dificuldade de aceitação por parte de alguns clientes
Melhoria da qualidade e produtividade	Limitação no tipo de tarefas a desempenhar
Aumento da satisfação do cliente	Ausência de emoção, criatividade e empatia

XIX CONGRESSO ADHP: DIRETORES DÃO "ALMA" AOS HOTÉIS

No ano em que a ADHP comemora o 50.º aniversário, o principal evento da associação acolheu

677 congressistas para debater os principais temas que marcam a agenda da hotelaria nacional e para celebrar a alma dos hotéis.

Na primeira sessão do dia, "Sustentabilidade Social – Estudo do Mercado de Trabalho", o professor Carlos Costa (Universidade de Aveiro) apresentou as principais conclusões das quais se destacam quatro.

A primeira grande conclusão foi que as pessoas que trabalham no turismo e os estudantes que vão ingressar nesta área de turismo demonstram um grau de empatia de afinidade e de felicidade pelo facto de trabalharem nesta área, algo considerado "extremamente importante" porque o sucesso do sector do Turismo passa pelos RH, pelo capital humano. Associado a isso também se chega à conclusão de que esta é uma área em que se demonstra que para se ter talentos, é necessário ter pessoas realizadas e felizes, nesse sentido a vasta oferta de formação que Portugal tem nos diversos níveis é "marcante", salientando também que se faz boa investigação no sector apesar de não existirem bolsas de doutoramento na área do turismo. Outra das conclusões que vale a pena destacar é a importância da igualdade, nas suas diferentes vertentes. Apesar de Portugal ser um país tolerante é preciso estar atento a desigualdades de género, de oportunidade e no acolhimento de pessoas com necessidades diferentes.

Carlos Costa referiu ainda que muitos dos problemas atuais do turismo não se resolvem dentro do atual quadro do turismo. Para o professor "o turismo tem de sair da sua área e encontrar a sua economia, a sua inovação e o seu crescimento fora do próprio turismo, doutra forma continuaremos a ser o parente pobre da economia: sazonal, com níveis de especialização muito baixos" sendo difícil ter a capacidade de criar talentos na área. É fundamental apostar nas profissões ligadas à hotelaria e valorizá-las porque são elas que podem trazer mais-valias para o sector do turismo, sublinhou. Carlos Costa chamou ainda a atenção para a necessidade de o turismo crescer territorialmente e com maior coesão social alargando a cadeia de operações e a logística associada ao sector.

"Gestão na Incerteza", mote do Congresso, foi o segundo e último painel do dia, moderado por João Simões (CEO da Sogenave).

Alexandre Solleiro (CEO da Highgate Portugal), Carlos Alves (diretor regional de operações na Vila Galé Hotéis) e Hélder Martins (presidente da AHETA) trocaram impressões sobre alguns momentos críticos na gestão de operações hoteleiras, como a pandemia de COVID-19. Também foram discutidas ferramentas para fazer face à incerteza, como os planos de contingência, o reforço financeiro e as soluções tecnológicas. No centro das considerações, o "capital humano" foi um ponto consensual. "Este é um negócio de pessoas: são pessoas que acolhem pessoas, que tratam bem as pessoas. E é isso que faz com que os hotéis possam ser o que são. E são os diretores de hotel que dão a alma esses hotéis. Por muito bom que seja um hotel, se ele não tiver alma, ele não existe", concluiu Alexandre Solleiro.

O segundo dia de Congresso arrancou com um painel sobre cibersegurança na hotelaria, que juntou o professor Pedro Moita (pró-presidente da ESHTE), o professor Pedro Machado (coordenador científico e presidente da Assembleia-Geral do CESICP) e Miguel Farinha (Paybyrd). A discussão incidiu sobre

o papel central que as políticas e os procedimentos de cibersegurança têm na operação e na reputação das unidades hoteleiras, bem como a resposta que os hotéis podem dar em situações críticas. "O setor do turismo é profundamente crítico para Portugal: qualquer agenda que exista no contexto geoestratégico coloca as unidades hoteleiras na mira", referiu Pedro Machado. Pedro Moita alertou para os "danos à reputação do hotel e danos financeiros drásticos" associados aos ciberataques, exortando os hoteleiros a olharem para a segurança informática como "olham para a segurança alimentar e outros temas da segurança de um hotel". Já Miguel Farinha sublinhou a importância de incutir os procedimentos de cibersegurança na formação, na contratação, em toda a parte de gestão operacional da unidade hoteleira".

Ainda durante a manhã, a apresentação "Empresa Social by THF" explicou brevemente em que consiste uma empresa social. Num setor em mudança, Susana Garrett Pinto (fundadora e CVO da THF) sublinhou a importância de "dignificar a pessoa para além da sua função", implementado uma "liderança transformadora, pelo exemplo".

Cristina Blaj (CEO e fundadora da Open Revenue Consulting), Fulvio Giannetti (CEO da Lybra Tech Intelligent Revenue Assistant), João Freitas (director of Growth & Partnerships da Host Hotel Systems) e Miguel Silva (CEO da MTI – Managing the Intelligence) debateram "A importância dos Dados para Cenários Previsionais". No centro da discussão esteve a forma como a tecnologia pode contribuir para uma hotelaria mais eficiente, designadamente através do reforço da capacidade de análise de dados a nível da sustentabilidade, do desempenho financeiro e da personalização da experiência do hóspede. Sobre a relação com a evolução tecnológica, encarada por alguns como uma ameaça a postos de trabalho, Miguel Silva considerou que, na hotelaria, "os robots não vão tirar o lugar dos trabalhadores, porque não conseguem criar empatia. O futuro são os dados e a tecnologia, com o ser humano".

O último painel do dia, "Novas Tendências do Talento na Hospitalidade", reuniu João Vieira (diretor de Recursos Humanos do Corinthia Hotel Lisbon), Madalena Carey (diretora da Happiness Business School), Rosário Pinto dos Santos (hospitality recruiter na Stamina Hospitality) e Jose Soler (Les Roches). A "indústria da felicidade" foi um dos principais tópicos de conversa numa altura em que a hotelaria enfrenta limitações nos recursos humanos. Para Rosário Pinto dos Santos, os diretores de hotéis devem ser "mais gestores" para identificar défices e "fazer melhor dentro para captar mais pessoas". "Se estamos na indústria da felicidade, as primeiras pessoas que temos de fazer felizes são as pessoas que estão connosco", acrescentou João Vieira.

Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços assume necessidade de revisão das categorias profissionais

No encerramento, Nuno Fazenda destacou o papel do XIX Congresso enquanto fórum de debate para "ajudar não só os empresários, mas também quem tem responsabilidades políticas, para fazer mais e melhor com base nesses inputs".

O secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços abordou, também, a "Agenda para as profissões do turismo", um documento aberto que apresenta 20 medidas para aumentar o número de profissionais do turismo em Portugal. Um dos projetos incluídos nesta agenda estratégica é a "Campanha de valorização dos profissionais do turismo", uma iniciativa que tem sido continuamente defendida pela ADHP e para a qual a associação tem contribuído como interlocutor ativo.

Ainda em linha com as preocupações manifestadas pela ADHP e reforçadas no discurso de encerramento de Fernando Garrido, Nuno Fazenda assumiu publicamente que é necessário "trabalhar a revisão das categorias profissionais", anunciando que essa revisão constitui uma prioridade no âmbito da "Agenda para as profissões do turismo".

Também o presidente da ADHP se dirigiu aos presentes assinalando a importância do Congresso para colocar em discussão as "preocupações diárias" dos diretores de hotel. O dirigente destacou temas como o aumento dos custos energéticos, dos bens e dos serviços, a segurança das pessoas e as greves previstas para os aeroportos europeus, deixando ainda uma nota à "venda da TAP a um potencial comprador europeu". "Há a possibilidade

de transformar os aeroportos nacionais em, quase, aeroportos secundários de outros países", alertou, sublinhando "o incómodo" que a ADHP tem manifestado quanto à antiguidade da questão do aeroporto de Lisboa.

O presidente da ADHP destacou ainda a "necessidade de reconhecer as profissões e os profissionais do setor". "Não podemos ter uma estrutura de remuneração baseada em categorias profissionais inexistentes", apelando ao "reconhecimento público, social e financeiro" para assegurar que as profissões da hotelaria "são desempenhadas por profissionais competentes e altamente formados". ■

XÉNIOS 2023 - PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

VENCEDORES, PRÉMIOS DE MÉRITO E CARREIRA

Ana Teresa Matos - Melhor Diretor de Hotel

Diogo Brites Santos - Melhor Diretor F&B

Gilda Cardoso - Melhor Diretor Comercial e Marketing

Joana Ferreira - Melhor Gestor de Potencial Humano

Joao Fernandes - Premio de Mérito

João Matos Melhor Jovem Director

Manuel Vega - Premio Carreira

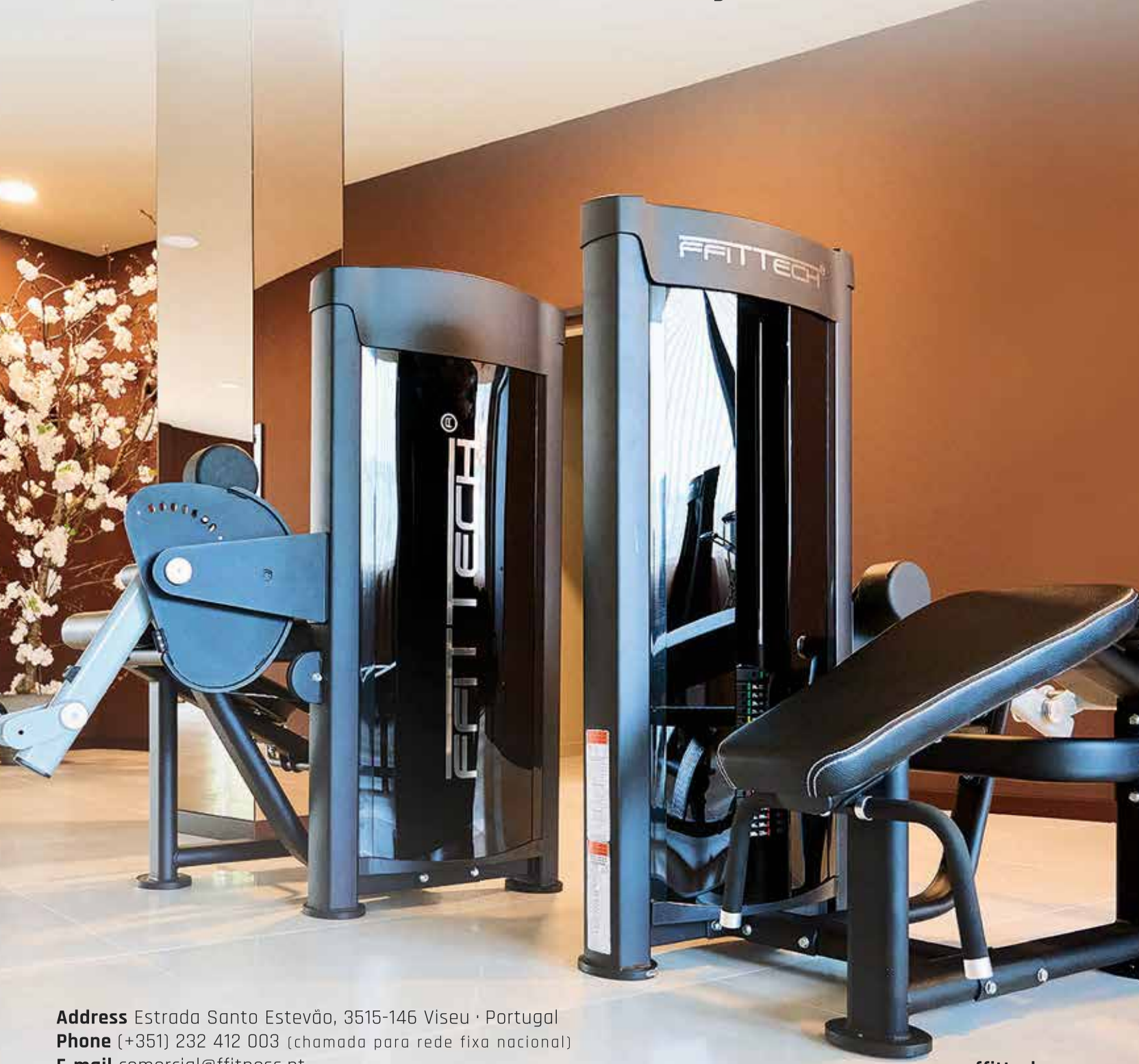
Tiago Rodrigues Melhor Diretor de Alojamento

XLR8 Melhor Parceiro de Negócios

FFIT TECH®

"THE BEST **TECHNOLOGY,** THE BEST **PERFORMANCE**"

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



Address Estrada Santo Estevão, 3515-146 Viseu · Portugal
Phone (+351) 232 412 003 (chamada para rede fixa nacional)
E-mail comercial@ffitness.pt

www.ffittech.com

/ffittech

@ffittech

/ffittechtv

Raquel Marques
Embaixadora ADHPJr /
Chefe de Receção

RECURSOS HUMANOS, COMO ATRAIR O TALENTO DE VOLTA **À HOTELARIA?**

A hotelaria é feita de pessoas para pessoas. Estas pessoas são todas as equipas que constituem um hotel, desde a senhora das limpezas ao rececionista e ao administrador, que em conjunto fazem da hotelaria uma área tão bonita. O mais apaixonante nesta área é lidar com pessoas, proporcionar-lhes experiências e momentos que as irão marcar para o resto da vida. Mas por outro lado, a parte mais difícil da hotelaria é precisamente lidar com pessoas.

A frase "Hotelaria ou se gosta ou não se gosta", cada vez se adequa mais à realidade da indústria

Em 2022, a escassez de mão de obra foi apontada como o fator mais crítico da área, talvez porque também não se esperava que setor se recuperasse tão rapidamente após a pandemia. Pandemia esta que fez os estudantes, recém-licenciados e profissionais da área, a abandonar a hotelaria para áreas consideradas mais "estáveis", onde conseguiram melhor conciliar a vida profissional com a pessoal, com horários fixos, fins de semana e feriados com a família e talvez melhores salários.

Posto este panorama de fuga dos talentos para outras áreas, existiu uma extrema necessidade de valorização dos recursos humanos na hotelaria. De um modo geral, as empresas viram-se obrigadas a aumentar os salários e a desenvolver os seus departamentos de recursos humanos, de modo a criar melhores condições e incentivos laborais para os colaboradores. Com benefícios dentro das empresas/grupos, subsídios, seguros de saúde e prémios de produtividade, passou-se realmente a apostar nos recursos humanos e a tentar captar e reter talentos.

Todas estas medidas refletiram-se num alívio da escassez de recursos humanos. Tal como afirmou Cristina Siza Vieira (vice-presidente executiva da Associação da Hotelaria de Portugal), no dia 16 de março de 2023, na apresentação dos resultados do inquérito da AHP "Balanço e Perspetivas": *"A falta de mão-de-obra nos hotéis "continua a ser um desafio, sim, sobretudo em alturas de pico, mas já não é uma aflição tão grande como foi na recuperação pós-pandemia, quando em toda a Europa houve uma grande fuga do mercado do turismo"*. No entanto, apesar desta melhoria nas condições de trabalho, ainda existem inúmeros degraus em captar e fixar recursos humanos.

A frase "Hotelaria ou se gosta ou não se gosta", cada vez se adequa mais à realidade da indústria, pois por mais que se tente dar estabilidade, progressão de carreira, reconhecimento e valorização profissional, é muito complicado fomentar o espírito de sacrifício, "vestir a camisola", apesar desta expressão ser muito vaga, e ter apreço a um projeto.

A hotelaria é uma área bastante complexa e dinâmica, ainda assim é difícil cativar para o gosto da arte de bem receber. Tal como indicou Fernando Garrido (Presidente ADHP), à agência Lusa no passado dia 27 de fevereiro de 2023: *"Nesta profissão as pessoas estão sempre a aprender coisas novas, é extremamente motivador e interessante, mas a verdade é que isso é difícil de passar para os futuros profissionais do meio"*. A grande questão que se coloca será mesmo: como é que se vai atrair novamente o talento para o setor?

Talvez a evolução social e tecnológica, a mudança de ambições profissionais e pessoais afetou a forma como os valores da hotelaria são transmitidos e recebidos. Se for o caso, será necessário mudar a forma de interação com jovens, em vários focos. O primeiro será valorizar a área e as profissões a ela associadas de modo a atrair jovens a seguirem os seus estudos e se formarem nesta área.

O segundo foco será a uniformização das condições dentro dos vários níveis de hierarquia mediante cada função. Ou seja, o melhoramento das condições aplicadas para o recrutamento, tem de igualmente ser aplicado para os restantes colaboradores, de acordo com as suas funções e responsabilidades. Primeiramente, porque é necessário garantir que estes não abandonem a área, ao mesmo tempo que tentamos assegurar com que transmitam a sua opinião positiva e sentimento, sobre o que é trabalhar neste ramo, a possíveis trabalhadores.

Depois, são estes colaboradores que irão receber, formar e passar os conhecimentos sobre a empresa aos novos colaboradores, e quanto mais se sentirem motivados a fazer o seu trabalho mais irão motivar os novos membros. De uma forma resumida, é necessário dar valor aos talentos internos antes de procurar novos.

Com o passar dos anos e com aumento da variedade de mercados e tipos de hotelaria, o grau de exigência aumentou, como tal é igualmente necessária uma boa formação dos recursos humanos e consciência da complexidade da hotelaria. É fundamental colocar as pessoas certas nos sítios certos, da mesma forma que é necessário os jovens consigam procurar quais as empresas que se adaptam melhor ao seu perfil e onde vão poder dar cartas sobre como são bons.

Concluindo, para bem se acolher e conseguirmos competir com outras potências turísticas mundiais, é necessário reter os bons profissionais e descobrir novos talentos, que sejam verdadeiramente apaixonados pela indústria, que se identifiquem com os valores da empresa, que não tenham medo de começar por abaixo e que tenham vontade de aprender e evoluir. ■

o melhoramento das condições aplicadas para o recrutamento, tem de igualmente ser aplicado para os restantes colaboradores, de acordo com as suas funções e responsabilidades

Manuel Pinto
Hospitality Management Consulting & Adviser

DUAS HISTÓRIAS NUMA CARREIRA CHEIA DE EPISÓDIOS

Partilho com cada um de vós duas histórias: uma primeira, que pretendo partilhar simultaneamente homenagear um grande amigo meu, o Fredy Adelsberger, que recentemente partiu. Uma segunda história, por representar aqueles dias de trabalho que para nós vão simplesmente acontecer, decorrer como "sempre", que terão a nosso ver tudo para ser absolutamente comuns, mas em que o imprevisto e o insólito acabam por dominar e tomar conta de tudo.

À nossa chegada e na chegada a Berlim tudo se voltou a repetir, mas desta vez ficámos surpresos quando o Fredy se levantou do seu lugar do avião e avançou para sair junto dos restantes passageiros

A primeira história: O Fredy Adelsberger foi diretor da Olimar na Alemanha e da Portimar em Portugal. Há cerca de 12 anos na véspera da ITB combinámos almoçar juntos em Lisboa. Durante o almoço o Fredy fez alguns comentários que eu, confesso-vos que por alguma razão não valorizei ou levei a sério, sobre os diversos problemas que existiam sempre no aeroporto de Berlim com a bagagem e tempos de espera, e partilhou que tinha feito um pedido especial. A verdade é que à chegada ao aeroporto de Amesterdão vindos de Lisboa, num voo de ligação a Berlim, tínhamos um carrinho à espera para transportá-lo como passageiro prioritário, que nos levou a todos à sala de espera onde estivemos cerca de duas horas.

Quando chegou a hora de partida, eu e a Sandra empurrámos o carrinho para a porta de embarque. E, como ele previra, o voo estava mais uma vez absolutamente cheio. Todos se afastaram cedendo passagem ao carrinho que transportava o Fredy.

À nossa chegada e na chegada a Berlim tudo se voltou a repetir, mas desta vez ficámos surpresos quando o Fredy se levantou do seu lugar do avião e avançou para sair junto dos restantes passageiros, dando-nos indicação para segui-lo.

Bom, ao segundo dia da ITB, qual não é o meu espanto, quando o Fredy me diz que está a sentir-se mal, com uma dor e lesão num dos pés, e que o levava mesmo a ter de ir ao hospital. Nesse mesmo dia, e de regresso ao hotel onde estávamos ambos alojados, e após mais um dia de trabalho intenso da minha parte, fico estupefacto quando vejo o Fredy a chegar de carrinho e visivelmente cheio de dores, momento em que partilhou comigo que estava com um problema num pé que não lhe permitiria continuar a trabalhar na ITB. Meu querido amigo.

A segunda história que convosco quero partilhar, teve lugar nos Estados Unidos da América, há cerca de 35 anos, um destino que trabalhei ao longo de 45 anos a par do Canadá.

Tinha voo de Montreal pelas 7 horas da manhã com destino ao aeroporto La Guardia, em Nova Iorque, e

com a justificação de nevoeiro intenso à chegada, ficámos todos retidos cerca de uma hora no aeroporto e tudo atrasou. Ficava alojado no Hotel Roosevelt, onde acabado de chegar, fui informado de que o meu quarto ainda não se encontrava pronto. Solicitei que pelo menos me permitissem deixa a minha mala no quarto, sobretudo para conseguir sair para avançar para as reuniões que estavam previamente agendadas. Ao aceitarem fui deixar tudo no quarto que me estava destinado, e apanho um dos elevadores que, surpreendam-se, parou a meio! Fiquei juntamente com um outro hospede de nacionalidade chinesa durante pelo menos quinze minutos a aguardar que alguém da equipa da manutenção nos viesse resolver o problema.

Devido a todos os atrasos, apanhei um táxi para a primeira reunião agendada para um operado turístico com quem trabalhávamos, a *East West Travel*. Quando chego à porta, fui questionado pelo segurança e porteiro do edifício para onde me dirigia (um procedimento absolutamente normal). Quando referi o nome, o senhor informou-me de que não valia a pena subir porque o operador em causa tinha entrado em falência!!

Tinha combinado um almoço após as visitas da manhã com a minha amiga Anita, secretária do meu ilustre amigo Carlos Ramos, que era na altura diretor da agência de viagens Top Atlântico na cidade. Decidi ir de autocarro para o restaurante onde tínhamos combinado, e confuso com os procedimentos do Canadá, onde o bilhete é pago com uma nota de 1USD, introduzi a nota na caixa à entrada e acabei por encravar a mesma. O caos estava instalado, e o motorista absolutamente possuído de nervos exaltando-se, saltou-lhe o pacote de batatas fritas que tinha no colo e começou a gritar-me repetidamente: *"You have broken my box!"*.

Naturalmente envergonhado e incomodado com a situação, sai do autocarro e vi-me forçado a percorrer um longo percurso, alguns Quilómetros, com uma temperatura e humidade inacreditavelmente elevadas.

Após o almoço, a visita seguinte era na Agência Abreu, na 42º Street, e como eu já ia ligeiramente atrasado para a reunião, decidi dar corda aos sapatos e acelerar na 5ª Avenida, e para ser mais rápido e conseguir desviar-me do mar de pessoas que percorrem esta avenida em permanência, decidi ir rente ao lancil, mas sempre em cima do passeio. Inesperadamente, um velocípede, que circulava a toda a velocidade na estrada, calculou mal a distância entre o punho e a berma do passeio, e inevitavelmente bateu-me com toda a força no braço direito com o guiador da bicicleta, de onde saltou imediatamente ficando estatelado na estrada. Felizmente, nenhum de nós teve ferimentos para além de um enorme susto.

Para mim, foi um dia de trabalho que tudo fazia crer que seria normal, mas que acabou por ser absolutamente repleto de emoções e de imprevistos. ■

Fiquei juntamente com um outro hospede de nacionalidade chinesa durante pelo menos quinze minutos a aguardar que alguém da equipa da manutenção nos viesse resolver o problema

Patrícia Correia
Diretora de Hotel

A AUTOMAÇÃO E OS RH

Ao abraçar a automação de forma inteligente e estratégica, os hotéis obtêm uma maior eficiência operacional, melhoram a experiência do hóspede e proporcionam um ambiente de trabalho mais produtivo aos seus colaboradores.

A hotelaria está a metamorfosear-se numa indústria muito mais tecnológica. Muitos são os que receiam que os avanços tecnológicos substituam alguns colaboradores, mas o facto bem conhecido (e sentido) de todos é que há muita falta de mão-de-obra no sector. Por isso, a tecnologia não deve ser vista com medo ou dúvida, mas sim como uma ferramenta que permita aos hoteleiros continuar a receber os nossos hospedes como melhor fazemos.

À medida que a tecnologia avança rapidamente, muitos hotéis estão a adotar soluções automatizadas para melhorar a eficiência e aprimorar a experiência do hóspede. No centro dessa transformação está o setor de recursos humanos, que tem de se adaptar às novas realidades do ambiente hoteleiro mais tecnológico.

Uma das áreas em que a automação está a desempenhar um papel significativo é o recrutamento e a seleção de pessoal. Se antigamente, os departamentos de recursos humanos tinham que passar horas a rever currículos, a conduzir entrevistas e a avaliar candidatos, com o uso de softwares avançados de gestão de candidatos, é possível automatizar muitas dessas tarefas. Estes sistemas analisam automaticamente currículos, realizam as triagens iniciais com base em critérios pré-definidos e até podem conduzir entrevistas por meio de chatbots ou robots. Soluções deste tipo já estão em utilização plena em empresas de trabalho temporário na região algarvia e o feedback da direção é que a utilização da mesma veio aumentar a produtividade geral da equipa fixa e também a qualidade dos próprios RH empregues pela empresa. Esta solução de tecnologia e robótica avançada consegue ler expressões faciais dos candidatos, por forma a perceber se o CV está correto e se estão, de facto, a dizer a verdade. Obviamente, que esta tecnologia poupa imenso trabalho e ajuda bastante na procura pelos melhores candidatos, deixando os recursos humanos mais livres para melhor desempenhar o seu papel: tratar das suas pessoas.

Outros sistemas de automação também ajudam em questões de formação e desenvolvimento dos colaboradores. Com sistemas de e-learning e plataformas de formação online, os hotéis podem disponibilizar cursos e outros materiais de desenvolvimento de uma forma rápida e eficiente às suas equipas. Imensas vantagens advêm deste tipo de sistemas, como a flexibilização para os colaboradores que podem aceder aos seus conteúdos e cursos em qualquer lugar a qualquer hora e a também a informação constante ao toque de um botão para os diretores e responsáveis de RH, que podem medir a evolução das suas equipas muito mais facilmente. Sistemas mais completos incluem também a implementação de simuladores e jogos de forma-

ção interativos, que oferecem uma experiência de aprendizagem mais envolvente e imersiva.

Outro aspeto importante da automação na hotelaria é a otimização de horários de trabalho. Softwares de gestão de RH permitem que os responsáveis programem automaticamente os horários dos colaboradores com base na procura prevista. Estes sistemas levam em consideração fatores como a ocupação do hotel, eventos especiais e padrões de procura histórica para criar escalas de trabalho eficientes e equilibradas. Isto facilita a gestão das pessoas por parte dos diretores de RH mas também garante que a equipa está corretamente dimensionada para atender às necessidades dos hóspedes.

Embora a automação traga muitos benefícios para o setor de recursos humanos na hotelaria, é importante destacar que tal não implica uma substituição do papel humano. A interação humana continua a ser fundamental em áreas como atendimento ao cliente, resolução de problemas complexos e tomada de decisões estratégicas. A automação deve ser vista como uma ferramenta que complementa e apoia o trabalho dos profissionais de recursos humanos, libertando tempo para se concentrarem em tarefas de maior valor agregado.

Ao abraçar a automação de forma inteligente e estratégica, os hotéis obtêm uma maior eficiência operacional, melhoram a experiência do hóspede e proporcionam um ambiente de trabalho mais produtivo aos seus colaboradores. A automação faz parte do futuro da hotelaria e os recursos humanos desempenham um papel crucial nessa transformação. Tecnologia e pessoas de mãos dadas em prol de melhores operações hoteleiras. Que o hightec se una ao hightouch para clientes e colaboradores mais felizes! ■

hotelshop
socialshop

O seu parceiro nas compras.

O maior poder independente de compras da hotelaria

Somos a maior central de compras da hotelaria nacional. Temos *know-how* e poder negocial para ajudá-lo(a) a aumentar a eficácia e o nível de poupanças nos produtos, equipamentos e serviços que consome na sua atividade. Contacte-nos hoje para saber como obter resultados concretos, sem riscos e sem custos para si.

info@hotelshop.pt | **Tel: 214 128 810**

hotelshop.pt

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

mirai digital marketing

Tecnologia

mirai metasearch

HOTEL

Estratégia

CLIENTE

Buganvilia Plaza, 1
Quinta do Lago
8135-013
Almancil – Portugal
+351 289 587 369

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

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

www.mirai.com
info@mirai.com