

Como pode a Hotelaria atrair os melhores gestores?

A formação tem vindo a assumir uma importância cada vez maior para o setor da Hotelaria em Portugal que pretende captar os melhores profissionais para oferecer um produto de excelência. Mas será que o setor continua a ser atrativo para os melhores gestores hoteleiros? A Ambitur falou com alguns consultores especializados nesta área que apontam o dedo a um modelo ainda demasiado tradicional, distante dos setores de serviços qualificados e da nova economia. O que, por sua vez, poderá não atrair as novas gerações formadas nas melhores escolas de gestão. Como evoluir deste patamar?

Esta opinião é defendida por Rui Pedro Almeida, CEO e Managing Partner da Moneris, que não dá nota positiva ao nível de atração dos setores da hotelaria e turismo para os gestores. "Estão ainda muito arraigados aos princípios e modelos da indústria tradicional, ainda distante

dos setores de serviços qualificados e da nova economia", alerta. E acredita que esta forma de organização do setor, e dos seus agentes, "não atrai as novas gerações e os novos licenciados formados nas melhores escolas de gestão". Para o consultor, verifica-se uma estrutura na generalidade das

organizações ainda "muito estanque, hierárquica e pouco dinâmica ou flexível", com a qual os mais jovens, que estão a entrar no mercado de trabalho, não se identificam. Além disso, vai mais longe dizendo que as funções disponíveis, numa fase inicial de carreira, pautam-se por uma vertente operacional, pouco voltada para a inovação e para funções criativas e desafiantes. Rui Pedro Almeida não duvida que, para motivar os novos talentos, há que "investir em planos de carreira, claros e estruturados, remuneratoriamente atrativos, que permitam uma exposição mais diversificada a diferentes áreas da gestão

e uma experiência mais enriquecedora num momento de dinamismo e em que a capacidade de desafiar o status quo e de propor inovação está mais desperta". Filipe Santiago, especialista em gestão aplicada à hotelaria e senior partner da BlueShift, lembra que um dos problemas históricos desta indústria é "viver em circuito fechado", com as equipas a serem, tradicionalmente, compostas por hoteleiros, mais do que por gestores. Apesar de admitir uma evolução positiva nos últimos anos, com algumas das melhores escolas de gestão nacionais a apostarem mais na formação de talento direcionado para a hotelaria, o consultor defende que a atração, motivação e retenção deste talento requer uma mudança cultural nas organizações, que se baseiam, muitas vezes, em estruturas "muito hierárquicas, baixas remunerações e carreiras lentas". Por isso, não hesita em dizer que "se as empresas querem atrair talento de topo têm que oferecer carreiras e remunerações compatíveis com essa ambição". Filipe Santiago reconhece que já se verificam mudanças, até ao nível da gestão de topo de alguns grupos hoteleiros que perceberam que, além de skills operacionais específicas, precisam também de competências de gestão que são mais transversais", embora haja ainda um longo caminho para percorrer. Por sua vez, Karina Simões, Head of Hotel Advisory JLL, acredita que só segue gestão hoteleira "quem nutre uma paixão forte pelo setor pois é uma área exigente que não possui uma remuneração alinhada com o nível de exigência da função". Teresa Moreira, manager da Neoturis, afiança que "as empresas que não se atualizarem terão dificuldade em atrair





Rui Pedro Almeida, ▲
CEO e Managing Partner da Moneris



Filipe Santiago, ▲
senior partner da BlueShift

oportunidades e maximizar a exploração dos espaços disponíveis. "Os 'novos' gestores querem-se criativos, auto-motivados e apaixonados, sem dispensa de um mindset analítico e orientado para resultados", sublinha. E acrescenta que o sucesso de qualquer ideia passa pela também pela sua correta implementação e, para tal, as lideranças precisam de dominar as competências de gestão de projetos, assim como de coaching e técnicas de influência/persuasão.

Para a manager da Neoturis, "são as lideranças que têm de se adaptar e não as equipas". O que significa que as lideranças têm de ser capazes de conduzir o processo de integração da nova geração - que quer ter um papel mais ativo, tem elevada preparação escolar, é empreendedora e criativa, quer novos desafios e formação permanente - na organização, funcionando como "agentes transformadores através de uma gestão por conhecimento, e não por hierarquia", explica. Ou seja, atuando de forma colaborativa para uma gestão de multitarefas, formando equipas com visões plurais, comunicando de forma aberta e informal, dando feedback e sabendo receber também, e propondo desafios e oportunidades de desenvolvimento.

Para Karina Simões, da JLL, a hotelaria precisa sobretudo de gestores com competências ao nível da gestão, economia e revenue management. A consultora reconhece que, neste setor, as soft skills são um "must have", sobretudo porque as funções que mais diretamente lidam com o consumidor final, devem ter essa competência. Mas não hesita em apontar a importância das competências técnicas adquiridas, dada a necessidade de prestar um serviço de maior qualidade e de estarmos perante um consumidor cada vez mais exigente. "A necessidade de qualificação - hard e soft - é ainda mais relevante se estivermos a falar de um produto com um posicionamento de luxo", frisa. Já o senior partner da BlueShift não tem meias palavras: "Precisamos de gestores no sentido estrito do termo". Filipe Santiago explica: "Pessoas que saibam pensar estrategicamente, ler o cenário económico e competitivo e atuar de forma pronta e eficaz". O especialista admite que os empresários nacionais deram "excelentes provas" de o saberem fazer nos anos difíceis de 2020 e 2021, estando agora mais bem preparados. E não duvida que as organizações hoteleiras tenham mudado profundamente com a Covid-19, tornando-se mais ágeis e pragmáticas, algo fundamental para atravessar 2023. Sublinha ainda a necessidade de uma gestão que dê autonomia e responsabilize a gestão, as chefias e as equipas. "A cultura muito hierárquica, quase militar, que é tradicional da hotelaria, com uma gestão demasiado centralizada e baseada em 'order-takers', não é compatível com os desafios

...se as empresas querem atrair talento de topo têm que oferecer carreiras e remunerações compatíveis com essa ambição.

...a competitividade pelo fator preço torna-se mais exigente, sendo no turismo de luxo que, tradicionalmente, há menor sensibilidade ao cenário macroeconómico.

talento, e o seu sucesso será curto". Já "as mais dinâmicas, que valorizem os seus gestores e se preocupem com o seu crescimento e desenvolvimento porque entendem que estão, na verdade, a apostar na melhoria dos seus próprios resultados, serão as que permanecerão bem-sucedidas e relevantes num mercado cada vez mais competitivo".

O perfil dos "novos" gestores

E qual o perfil de gestor que as empresas devem procurar? A especialista da Neoturis não tem dúvidas: "Os capazes de desenvolver e implementar conceitos bem definidos, que valorizem o negócio, o imóvel e as equipas". Teresa Moreira explica que a gestão de espaços "além-quartos" passou a estar no centro das atenções e, hoje, as receitas de um hotel, não se medem apenas pela venda de quartos. "Seja pela criação de subscrições de serviços, oferta de retalho ou jantares à luz das velas em tipis, a economia da experiência aliada à criação de ambientes de lifestyle/híbridos tem atraído um novo fluxo de receitas para o turismo", indica a responsável. E defende que os gestores devem saber fazer uma leitura correta das

atuais", alerta Filipe Santiago, defendendo autonomia, responsabilidade e proatividade como palavras de ordem.

Sobre a mesma temática, também a Moneris defende que, neste momento, são prioritários gestores de estratégia e ambiente empresarial, gestores de propriedades e ativos, gestores de recursos humanos, gestores financeiros, gestores de marketing e gestores operacionais, focados na produtividade e na performance. Rui Pedro Almeida destaca como competências essenciais para o sucesso da gestão hoteleira a liderança e gestão de pessoas, as competências técnicas e de gestão de operações, as competências administrativas e, claro, as competências criativas e de gestão da inovação. O consultor não tem dúvidas de que o gestor hoteleiro tem de conhecer o setor, a região, o país, o hotel, a equipa que lidera, os seus pontos fortes e áreas de potencial desenvolvimento. Exige-se também que "conheça o que o cliente-alvo identifica como pontos de valorização na oferta hoteleira, os chamados fatores de diferenciação, pelos quais o cliente está disponível para pagar um preço premium". Por fim, identifica



Karina Simões, Head of Hotel Advisory JLL ▲



Teresa Moreira, manager da Neoturis ▲

“

...quem nutre uma paixão forte pelo setor pois é uma área exigente que não possui uma remuneração alinhada com o nível de exigência da função

o conhecimento técnico em ferramentas e sistemas de gestão hoteleira como fundamentais para uma gestão profissional e eficiente da operação hoteleira. Se, no que diz respeito às hard skills, o CEO da Moneris salienta o conhecimento em hotelaria e a experiência no setor, nas soft skills realça as competências para gerir e liderar pessoas, a orientação para o cliente e inovação.

A incerteza do próximo ano

Ainda que 2022 esteja a ser um ano de franca recuperação no setor turístico e hoteleiro, a incerteza quanto ao que nos espera no próximo ano é grande. Isso mesmo assegura a Head of Hotel Advisory da JLL. Karina Simões indica que este ano se verificou uma superação dos KPI's face a 2019, num cenário positivo que resultou de algum espírito de "revenge consumption" por parte dos consumidores, que se viram privados de desfrutar de férias durante um longo período e puderam engrassar as suas poupanças. A dúvida é se, no próximo ano, os consumidores assumirão um comportamento semelhante. Questões associadas ao aumento da inflação, subida

dos custos do alojamento hoteleiro, da aviação, entre outros, poderão levar a uma desaceleração do crescimento, nota a consultora, que aconselha pois "alguma cautela" nas previsões e orçamentos para 2023. Karina Simões reconhece ainda que estas projeções poderão "comprometer o crescimento expectável/exigido, caso projetem os próximos anos baseados em crescimentos exponenciais que podem não ser sustentados".

Imprevisibilidade é também o termo escolhido por Rui Pedro Almeida para descrever 2023, para o qual prevê alguma retração do turismo internacional. O CEO da Moneris esclarece que este setor é sensível à evolução do poder de compra pois, em cenário de crise, recessão ou abrandamento económico, "a competitividade pelo fator preço torna-se mais exigente, sendo no turismo de luxo que, tradicionalmente, há menor sensibilidade ao cenário macroeconómico". Aconselha pois um "otimismo moderado" ou uma "expectativa conservadora" na evolução dos indicadores. Embora não conte com uma retração expressiva, fala de um "refrear da tendência acentuada que se observou em 2022". E, por isso mesmo, gostaria que as organizações optassem por "uma gestão assente numa enorme adaptabilidade, que lhes permita acomodar a oferta em função da procura que se vai construindo ao longo do ano". Para o consultor, as empresas do setor precisam de estar "preparadas para enfrentar momentos de intranquilidade nos mercados" pois "a ausência de uma gestão por antecipação poderá comprometer o desenvolvimento das suas atividades".

Já para Teresa Moreira, "manter o otimismo e a postura de valorização do nosso destino e dos nossos produtos será a melhor estratégia" dos gestores. A manager da Neoturis, explica que, num ano de incerteza como 2022, os hoteleiros foram resilientes e corajosos, subindo os preços; e o mercado reconheceu o seu valor e correspondeu. Sendo o crescimento o elemento que deve reger o futuro dos negócios, a consultora defende que os orçamentos para 2023 poderão até não propor aumento de receitas mas "terão de apresentar melhoria dos resultados através de uma mais eficiente gestão dos custos e dos seus recursos". A contribuir para esta eficiência, aponta o investimento em tecnologia e na atualização das competências das equipas, através da formação ou recrutamento de novos perfis. "As equipas precisam estar preparadas para novas práticas de trabalho e serem as impulsionadoras da sua implementação e evolução", refere Teresa Moreira. A Neoturis acredita pois que é preciso criar flexibilidade nas organizações para responder a potenciais flutuações do mercado. Internamente, a consultora diz que deve haver um foco no desenvolvimento de novas competências nas equipas, criar polivalência e ponderar novos formatos de contratação. Já externamente, a

“

...a economia da experiência aliada à criação de ambientes de lifestyle/híbridos tem atraído um novo fluxo de receitas para o turismo.

responsável defende que sejam exploradas parcerias de negócio para externalizar o risco. Na BlueShift, prevê-se que as empresas turísticas sejam vítimas de um efeito tipo-tenaz. Se, por um lado, se espera uma retração da procura, por outro lado, os custos também vão ser impactados pela inflação. E as margens "fortemente pressionadas", alerta Filipe Santiago, que admite que também os planos de investimento em renovações ou novas unidades possam vir a ser condicionados pelo aumento dos custos e das taxas de juro. O especialista lembra que os últimos nos demonstraram que, nesta fase em que vivemos, "mais do que planear e ter estratégias fechadas, é necessário ter uma enorme agilidade e pragmatismo". Os gestores devem pois ser capazes de reavaliar estratégias e adequá-las à realidade. Pelo que, neste momento, a BlueShift, é apologista de que, mais do que um orçamento bem feito, "as empresas precisam de estar preparadas, do ponto de vista da sua cultura, do seu governance e da organização das suas equipas, para serem muito perspicazes a ler as mudanças no contexto em que atuam e ágeis a atuarem sobre essa realidade". **A**