

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 59 - Out/Nov/Dez 2025 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

GESTÃO DE SEGURANÇA
NOS HOTÉIS - MAP

Entrevista

António Melo Presidente ESHT Porto
fala sobre os desafios do ensino
na formação das novas gerações



Soraia Quarenta e Carla Beselga
BQ Advogadas

SEGURANÇA NOS NEGÓCIOS: O **NOVO IMPERATIVO** **JURÍDICO E ÉTICO** DA HOTELARIA MODERNA

Nos últimos anos, a legislação portuguesa e europeia deu um salto qualitativo no que respeita às obrigações de prevenção e integridade empresarial

Quando falamos em “segurança” no setor hoteleiro, a maioria pensa em câmaras de vigilância, cofres de quarto e planos de evacuação (entre outros temas que nos possam vir à mente). Mas há uma outra dimensão, silenciosa e igualmente vital: a segurança nos negócios.

Trata-se da segurança jurídica, ética e reputacional que garante a sustentabilidade da empresa e a confiança dos seus parceiros, fornecedores, colaboradores e clientes. Num setor tão exposto ao contacto humano e a fluxos financeiros diários, esta segurança invisível é o verdadeiro “seguro de vida” da gestão moderna.

Hoje, gerir um hotel é também gerir o risco de incumprimento, corrupção, fraude, branqueamento de capitais, conflitos de interesse e perda de confiança pública. E é aqui que entra o novo paradigma jurídico do século XXI: o compliance como instrumento de segurança empresarial.

Nos últimos anos, a legislação portuguesa e europeia deu um salto qualitativo no que respeita às obrigações

de prevenção e integridade empresarial. O legislador passou a olhar para a ética não como um valor abstrato, mas como uma obrigação legal de prevenção de riscos.

Entre os diplomas mais relevantes contam-se:

- Lei nº 93/2021, que estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações (Lei do Whistleblowing);
- Decreto-Lei nº 109-E/2021, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e impõe a elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC);
- Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD), que trouxe para o centro da gestão a segurança dos dados pessoais;

FOTO: DC STUDIO



Implementar políticas de prevenção não é apenas cumprir a lei. É construir uma cultura organizacional de confiança e responsabilidade.

- E o enquadramento nacional da prevenção do branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (Lei nº 83/2017).

A mensagem é clara: a integridade deixou de ser uma opção ética e passou a ser um dever jurídico. Para as empresas hoteleiras, isto traduz-se num conjunto de obrigações concretas:

- Implementar mecanismos de controlo interno;
- Adotar um código de conduta vinculativo;
- Criar canais de denúncia independentes e confidenciais;
- E formar regularmente os colaboradores sobre ética e conformidade.

A hotelaria é, por natureza, um setor de elevada exposição ao risco de práticas incorretas. Lida com contratos de fornecimento, pagamentos em numerário, eventos, brindes, gorjetas, upgrades e uma multiplicidade de relações interpessoais que podem gerar conflitos de interesse ou perceções de favorecimento.

A tudo isto junta-se a diversidade das equipas e a rotatividade dos colaboradores - fatores que, sem uma cultura forte de integridade, podem fragilizar o sistema. Em termos práticos, os riscos mais frequentes incluem:

- Riscos contratuais, associados a compras e fornecimentos;
- Riscos laborais, relacionados com favoritismos ou discriminações;
- Riscos financeiros, decorrentes de pagamentos indevidos, faturas fictícias ou má gestão de caixa;
- Riscos reputacionais, resultantes de denúncias públicas, escândalos ou falhas éticas;
- E, cada vez mais, riscos digitais e de cibersegurança, que comprometem dados de clientes e reservas.

Cada um destes riscos tem um potencial comum: a perda de confiança. E num setor onde a confiança é o primeiro *check-in*, nenhum hotel pode dar-se ao luxo de a perder.

Implementar políticas de prevenção não é apenas cumprir a lei. É construir uma cultura organizacional de confiança e responsabilidade. Um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC) bem estruturado é, antes de tudo, um instrumento de gestão estratégica. Permite mapear as vulnerabilidades do negócio, definir medidas de controlo, estabelecer procedimentos de aprovação hierárquica e criar canais de comunicação seguros.

Mas o verdadeiro sucesso está no exemplo. Nenhum plano é eficaz se não for vivido pela liderança. A direção do hotel deve ser o primeiro agente de integridade: quem dá o exemplo nas pequenas decisões diárias, quem recusa o atalho, quem valoriza a transparência. Como diz o antigo princípio romano, *exempla trahunt* - os exemplos arrastam.

O diretor de hotel é, hoje, muito mais do que um gestor operacional. É o primeiro garante da conformidade, o elo entre a estratégia empresarial e a execução diária. Cabe-lhe zelar para que o ambiente de trabalho seja não só eficiente, mas também ético, transparente e seguro.

Isto implica:

- Promover formações regulares sobre ética e integridade;
- Garantir que os colaboradores conhecem o Código de Conduta e o canal de denúncias;
- Incentivar o reporte de irregularidades sem medo de represálias;
- E incluir o tema da conformidade nas reuniões de gestão e nas avaliações de desempenho.

Um diretor que compreende o valor da integridade não é apenas um gestor - é um líder que inspira confiança e protege o futuro da marca.

Num mercado cada vez mais atento à sustentabilidade e à responsabilidade social, os hotéis que apostam na integridade ganham vantagem competitiva. A segurança jurídica traduz-se em credibilidade institucional, acesso facilitado a financiamento, parcerias duradouras e maior atratividade para investidores internacionais. As grandes cadeias já o perceberam: os hóspedes de hoje querem dormir tranquilos não só num quarto seguro, mas num hotel que é ético, justo e transparente. A integridade é, por isso, a nova dimensão do luxo: um luxo que se constrói com seriedade e confiança.

Durante demasiado tempo, a integridade empresarial foi vista como uma formalidade. Hoje, é uma condição de sobrevivência e diferenciação. A segurança nos negócios é, em última análise, a segurança das pessoas, das relações e das marcas. Todo o setor hoteleiro português tem agora a oportunidade de transformar o cumprimento em cultura, o dever em hábito e a ética em marca de excelência.

“A integridade não custa - paga-se cara a sua ausência”. E é precisamente essa consciência que faz de um diretor de hotel não apenas um gestor de operações, mas um gestor de confiança. ■