

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 61 - Abr/Mai/Jun 2026 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

As opções do F&B na Hotelaria

ENTREVISTA

JOÃO MOITA DA SILVA

A Hotelaria dá-nos a vocação de
querer cuidar de quem nos visita

DIRINVESTIGAÇÃO

“Location Matters”+



Soraia Quarenta e Carla Beselga
BQ Advogadas

QUEM EMPREGA QUEM? **OS RISCOS LABORAIS** DA EXTERNALIZAÇÃO DO F&B HOTELEIRO

A externalização do F&B tornou-se uma das soluções preferidas da hotelaria moderna. Restaurantes concessionados, *rooftops* operados por marcas externas, *brunches* entregues a terceiros e modelos híbridos de gestão passaram a integrar a estratégia de muitos hotéis, sobretudo pela promessa de redução de custos, especialização gastronômica e flexibilização operacional.

a aparente simplicidade comercial destas soluções esconde uma questão jurídica particularmente relevante: afinal, quem emprega quem? A resposta nem sempre coincide com aquilo que consta do contrato.



FOTO: JURÍDICO CHEF WORKING TOGETHER - PROFESSIONAL KITCHEN

Contudo, a aparente simplicidade comercial destas soluções esconde uma questão jurídica particularmente relevante: afinal, quem emprega quem?

A resposta nem sempre coincide com aquilo que consta do contrato.

Em muitos casos, embora exista formalmente um operador externo responsável pela exploração do restaurante ou bar do hotel, a verdade é que o estabelecimento hoteleiro continua a exercer poderes típicos de empregador sobre os trabalhadores afetos ao F&B. E é precisamente nesse ponto que começam os riscos laborais.

Desde logo, importa compreender que o Direito do Trabalho privilegia a realidade material da relação em detrimento da forma escolhida pelas partes. Isto significa que a existência de um contrato de prestação de serviços ou de uma concessão de exploração não impede, por si só, que venha a ser reconhecida uma verdadeira relação laboral ou até uma situação de cedência ilícita de trabalhadores.

O problema intensifica-se quando o restaurante externalizado deixa de funcionar como uma estrutura verdadeiramente autónoma e passa a integrar-se na organização funcional do hotel.



A externalização do F&B não elimina, portanto, o risco laboral. Em muitos casos, apenas o desloca para zonas juridicamente mais cinzentas e potencialmente mais perigosas

Tal sucede, por exemplo, quando os trabalhadores utilizam uniformes e identificação visual do hotel, sendo apresentados aos clientes como parte integrante da unidade hoteleira. A questão não é meramente estética ou reputacional. Pelo contrário: a utilização da imagem corporativa do hotel pode constituir um importante indício de integração organizacional e de ausência de autonomia efetiva do operador externo.

O mesmo sucede quando a direção do hotel intervém diretamente na gestão operacional do staff do restaurante. Ordens dadas pelo diretor do hotel, imposição de regras comportamentais, fiscalização diária da prestação de trabalho ou até influência sobre a permanência de determinados trabalhadores são fatores que podem demonstrar o exercício de poderes típicos do empregador, designadamente poderes de direção e fiscalização.

Também os horários coordenados representam um elemento juridicamente sensível. Em muitos hotéis, os turnos do staff de F&B são definidos em função das necessidades operacionais globais da unidade hoteleira — pequeno-almoço, *room service*, eventos, ocupação ou horários de check-in e check-out. Quando essa coordenação ultrapassa a mera articulação comercial e se transforma numa efetiva integração organizativa, pode tornar-se difícil sustentar a existência de verdadeira autonomia empresarial do operador externo.

A situação torna-se ainda mais complexa nos chamados modelos híbridos, cada vez mais frequentes na hotelaria contemporânea. Trabalhadores que circulam entre diferentes operações, cozinheiros “partilhados”,

equipas comuns para eventos e restauração ou funcionários que prestam serviço simultaneamente para o hotel e para o operador de F&B levantam sérias dúvidas quanto à delimitação do vínculo laboral e à própria licitude do modelo adotado.

Nestes casos, a jurisprudência tende a privilegiar uma análise substancial da realidade operacional, procurando identificar quem exerce efetivamente os poderes de direção, organização e controlo da prestação laboral. E quando conclui pela existência de integração funcional do trabalhador na estrutura do hotel, podem surgir consequências significativas: requalificação de vínculos, reconhecimento de responsabilidade solidária, imputação de créditos laborais ou até enquadramento da situação como cedência ilícita de trabalhadores.

A externalização do F&B não elimina, portanto, o risco laboral. Em muitos casos, apenas o desloca para zonas juridicamente mais cinzentas e potencialmente mais perigosas.

Na tentativa de garantir uma experiência integrada ao cliente, muitos hotéis acabam por querer controlar o serviço de restauração sem assumir formalmente a posição de empregador. Porém, quanto maior for esse controlo operacional, menor tende a ser a autonomia efetiva do operador externo — e maior o risco de o Direito do Trabalho desmontar a separação formal construída pelas partes.

No setor hoteleiro, a cozinha pode já não ser “do hotel”. Mas isso não significa necessariamente que os riscos laborais também tenham deixado de o ser. ■